



Studie zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften

im Auftrag des Schweizerischen Verbands für Berufsbeistandspersonen (SVBB), durchgeführt durch die Berner Fachhochschule für Soziale Arbeit



Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen
Association suisse des curatrices et curateurs professionnels
Associazione svizzera delle curatrici e dei curatori professionali

Impressum

Autor:innen

Vanda Wrubel, Daniela Willener, Pascale Keller, Dorian Kessler, Claudio Domenig & Emanuela Chiapparini

Institut Kindheit, Jugend und Familie (IKJF) & Institut Organisation und Sozialmanagement (IORG)
Berner Fachhochschule (BFH), Departement Soziale Arbeit

Auftraggebende

Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB)

Copyright

Schweizerischer Verband für Berufsbeistandspersonen SVBB

Publikationsjahr

2026

Publikationsort

Bern

Zitationsvorschlag

Wrubel, V., Willener, D., Keller, P., Kessler, D., Domenig, C. & Chiapparini, E. (2025). Die Organisation von Berufsbeistandschaften. Ergebnisse aus der ersten landesweiten Befragung von Berufsbeistandschaften zu ihrer Organisation und dem Stand in der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften. Schweizerischer Verband für Berufsbeistandspersonen, SVBB: Bern.

Vorwort

Mit der Revision des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts hat der Gesetzgeber die Anforderungen an die Person des Beistands beziehungsweise der Beiständin in Art. 400 ZGB umschrieben. Demgegenüber blieb das neue Recht weitgehend zurückhaltend, wenn es um den Status, die Rahmenbedingungen und die organisatorische Einbettung der Beistandschaften ging. Diese Leerstelle wurde in der Praxis zunehmend als problematisch wahrgenommen, zumal die Qualität der Mandatsführung in hohem Masse von den strukturellen und personellen Voraussetzungen der Dienste abhängt.

Vor diesem Hintergrund hat die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) im Jahr 2021 Empfehlungen zur Organisation der Berufsbeistandschaften verabschiedet. Diese wurden in enger Zusammenarbeit mit der Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren, dem Schweizerischen Gemeindeverband sowie des Schweizerischen Verbands für Berufsbeistandspersonen (SVBB) erarbeitet. Die zehn Empfehlungen verfolgen das Ziel, die Begleitung von schutzbedürftigen Kindern und Erwachsenen nachhaltig zu verbessern, indem die Arbeitsbedingungen der Berufsbeistandspersonen optimiert und die strukturellen Rahmenbedingungen der Dienste weiterentwickelt werden. Sie dienen politischen Entscheidungsträgern ebenso wie Kantonen und Gemeinden als Orientierungsrahmen und definieren eine angestrebte Zielvorstellung, die innerhalb der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre schweizweit erreicht werden soll.

Die vorliegende Studie schafft nun erstmals eine landesweite Übersicht darüber, inwieweit die Empfehlungen bis zum heutigen Tag bereits umgesetzt worden sind. Im Auftrag des Schweizerischen Verbands für Berufsbeistandspersonen (SVBB) und nach einem öffentlichen Ausschreibungsverfahren wurde sie von der Berner Fachhochschule (BFH) durchgeführt. Ziel der Untersuchung ist es, den Stand der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen in der Schweiz systematisch zu erfassen und ein Monitoring zu ermöglichen. Gleichzeitig macht die Studie die Vielfalt der bestehenden Organisationsformen der professionellen Beistandsdienste sichtbar, zeigt deren spezifische Herausforderungen auf und identifiziert Entwicklungspotenziale.

Mit dieser Studie verfolgt der Schweizerische Verband für Berufsbeistandspersonen das klare Anliegen, die Qualität der professionellen Beistandsdienste kontinuierlich zu fördern – zum Nutzen der Beistandspersonen ebenso wie der betroffenen Kinder, Erwachsenen und ihrer Angehörigen. Darüber hinaus soll sie einen Beitrag zur Aus- und Weiterbildung leisten und den Dialog zwischen professionellen Beistandsdiensten und den Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden stärken, um die Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Mandate nachhaltig zu verbessern.

Schweizerischer Verband für Berufsbeistandspersonen (SVBB)

Frédéric Vuissoz, Präsident

Manuela Baeriswyl, Geschäftsführerin

Studie zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften

Ergebnisse aus der ersten landesweiten Befragung von Berufsbeistandschaften zu ihrer Organisation und dem Stand in der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften

Schlussbericht

Im Auftrag des Schweizerischen Verbands der Berufsbeistandspersonen (SVBB), durchgeführt durch die Berner Fachhochschule für Soziale Arbeit

Management-Summary – Das wichtigste in Kürze

Repräsentative Studie zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen

Ausgangslage

Im Jahr 2025 führte der Schweizerische Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB-ASCP)¹ in Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule (BFH) erstmals eine landesweite Erhebung zur Organisation von Berufsbeistandschaften durch. Ziel war es, den Umsetzungsstand der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften aus dem Jahr 2021 zu erfassen und die Vielfalt der Organisationsformen sowie deren spezifischen Herausforderungen und Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen.

Methodik

Die Erhebung basiert auf einer Online-Befragung (deutsch, französisch und italienisch). Es wurden insgesamt 289 Organisationen angefragt, wovon 182 Organisationen teilgenommen haben. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 63%. Die Stichprobe ist geografisch breit abgestützt und umfasst sowohl öffentlich-rechtliche als auch privatrechtliche Trägerschaften. Grössere Organisationen haben leicht häufiger teilgenommen, ein Umstand, welcher bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. Die regionale Verteilung der teilnehmenden Organisationen entspricht jedoch weitgehend derjenigen aller angefragten Organisationen. Prozentanteile und Durchschnitte werden mit «statistischen Gewichten» berechnet. Dies stellt sicher, dass die Verteilung der Organisationen in der Stichprobe auf die Grossregionen und die durchschnittliche Höhe der Einwohnerzahl der Organisationsstandorte aller zur Befragung eingeladenen Organisationen entspricht. Die berichteten Resultate sind dadurch mindestens hinsichtlich der Verteilung auf die Grossregionen und Einwohnerzahl der Organisationsstandorte repräsentativ für alle Organisationen in der Schweiz. Ergänzend zur standardisierten Befragung wurden vier Organisationen qualitativ befragt, um die Ergebnisse zu vertiefen. Die gewonnenen Ergebnisse sind von hoher Aussagequalität und erlauben einen einzigartigen und differenzierten Einblick in die Heterogenität der Organisationsformen von Berufsbeistandschaften und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen in der Erfüllung des gesetzlichen Auftrages.

Zentrale Erkenntnisse

1. Organisation und Fallführung

Die Berufsbeistandschaften in der Schweiz sind sehr unterschiedlich organisiert. Rund 70% der Organisationen erfüllen die von der KOKES empfohlene Mindestgrösse von 10 Mitarbeitenden. Die Mehrheit ist öffentlich-rechtlich organisiert und deckt ein breites Spektrum an Aufgaben ab, darunter Beistandschaften im Kindes- und Erwachsenenschutz, Abklärungen im Auftrag der KESB, freiwillige Beratungsleistungen und Sozialhilfe.

In 52% der Organisationen erfolgt die Fallführung spezialisiert, das heisst, die Beistandspersonen sind entweder im Kindes- oder im Erwachsenenschutz tätig. Bei rund einem Drittel dieser Organisationen zeigt sich, dass Mandatspersonen neben der Fallführung auch weitere Aufgaben übernehmen, wie Abklärungen im Auftrag der KESB oder freiwillige Beratungsleistungen. Da grössere Organisationen die Mandatsführung tendenziell spezialisiert umsetzen, werden insgesamt 75% aller Mandate der teilnehmenden Organisationen gemäss den Empfehlungen der KOKES bearbeitet.

Ist in einer Organisation neben dem Kindes- und/oder Erwachsenenschutz auch der Fachbereich «Sozialhilfe» integriert, führen die KES-Mandatspersonen bei etwas über der Hälfte dieser Organisationen neben den Beistandschaften auch Sozialhilfedossiers, wobei grosse Organisationen seltener Sozialhilfefaufgaben übernehmen als kleinere. Beziehen KES-Klient:innen Sozialhilfe, wird bei 62% der Organisationen, in denen die Mandatspersonen auch in der Sozialhilfe tätig sind, die Fallführung in Bereich der Sozialhilfe durch eine andere Fachperson übernommen. In rund 25% der Organisationen, in denen die Mandatspersonen auch Sozialhilfedossiers führen, wird im einzelnen Falldossiers sowohl die Sozialhilfe

¹ Der SVBB-ASCP, gegründet 1913, ist schweizweit Ansprechpartner für Fragen der operativen Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzes durch die mandatsführenden Berufsbeistandspersonen. Die Vereinigung hat zum Zweck, die Mitglieder in ihrer beruflichen Tätigkeit zu unterstützen und die Weiterentwicklung insbesondere des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts zu fördern. Hierzu publiziert der Verband regelmässig Studien, fachliche Grundlagen und Empfehlungen, bietet ein Anerkennungsverfahren für Berufsbeistandspersonen an, veranstaltet Fachtagungen und ist in der Öffentlichkeitsarbeit für das Berufsfeld tätig (<https://svbb-ascp.ch/>, abgerufen am 06.08.2025).

wie auch das KES-Mandat durch die gleiche Fachperson übernommen. In 13% der Organisationen wird dies von Fallsituation zu Fallsituation unterschiedlich gehandhabt.

Die Zuständigkeit von einzelnen Berufsbeistandspersonen für verschiedene Fachbereiche (Kombination aus Kindes- und Erwachsenenschutz und/oder Sozialhilfe) widerspricht den Empfehlungen der KOKES, die sich für eine klare Trennung aussprechen. Insbesondere für kleinere Organisationen ist jedoch aufgrund der kleinen Anzahl Mitarbeitenden, den geographischen Gegebenheiten und regional-politischen Bedingungen eine konsequente Spezialisierung (noch) nicht umsetzbar.

2. Ressourcen und Falllast

Die personellen Ressourcen variieren je nach Fachbereich innerhalb der Organisationen wie auch über die Organisationen hinweg stark. Im Bereich der Mandatsführung kommen die angegebenen Stellenprozente pro Fall den KOKES-Empfehlungen am nächsten. Insgesamt liegt bei mehr als der Hälfte der Organisationen die Falllast in der Mandatsführung per Stichtag 31.12.2024 über den empfohlenen Richtwerten zur Anzahl aktiver Falldossiers pro 100 Stellenprozente. Werden Organisationen mit der empfohlenen Mindestgrösse von 10 Mitarbeitenden betrachtet, erfüllen 43% dieser Organisationen den Richtwert. Grundsätzlich lässt sich seit 2020 ein Rückgang der Fallzahlen pro Mandatsperson beobachten. Ergänzend ist auch ein Ausbau der Stellenprozente in der Buchhaltung und der Administration festzustellen, wobei hier trotz Erhöhung vielerorts markante Abweichungen zu den empfohlenen Ressourcen für diesen Bereich bestehen. Weitere unterstützende Bereiche wie Rechtsdienst und Qualitätsmanagement sind nur in etwa einem Viertel der Organisationen überhaupt vorhanden und selten mit den empfohlenen Ressourcen ausgestattet. Die Entlastung der Mandatspersonen durch unterstützende Ressourcen ist damit oft unzureichend, was sich negativ auf den Aufwand in der Fallführung für die Beistandspersonen auswirken kann. So ist die angegebene Falllast (Anzahl Mandate pro Stellenprozente der Beistandspersonen) zwingend unter Berücksichtigung dieser Bedingungen (oder auch dem Umfang der vorgelagerten Dienstleistungen, die in der Region subsidiär zur Verfügung stehen) zu beurteilen. Es besteht ein deutliches Entwicklungspotenzial im Bereich der Ressourcen und Falllast. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere politische Prozesse massgeblichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Organisationen haben, den Fachbereich mit ausreichend Ressourcen sowohl in der Mandatsführung wie auch in den unterstützenden Dienstleistungen auszustatten.

3. Fachliches Profil und Weiterbildung

Die Mehrheit der Beistandspersonen verfügt über einen Abschluss in Sozialer Arbeit auf Fachhochschul-niveau. Weiterbildungen im Kindes- und Erwachsenenschutz sind verbreitet und es wird von mehr als der Hälfte der Organisationen vorausgesetzt, dass diese Qualifikationen bei Stellenantritt bestehen oder im Verlaufe der Anstellung erworben werden. Auch Leitungspersonen verfügen mehrheitlich über relevante Aus- und Weiterbildungen, insbesondere im Bereich Führung und Management. Regelmässige Intervention und Supervision sind in den meisten Organisationen etabliert und tragen zur fachlichen Weiterentwicklung wie auch zur Zufriedenheit der Beistandspersonen bei.

4. Zusammenarbeit und Schnittstellen

Die Zusammenarbeit mit der KESB² erfolgt überwiegend informell, meist in Form von gemeinsamen Treffen und Austausch zu aktuellen Themen. Strukturierte Qualitätszirkel zur Bearbeitung einer gemeinsamen Policy und fachlichen Entwicklungsthemen oder verbindliche Prozesse sind selten gesichert vorhanden. Nur rund ein Fünftel aller Organisationen haben in der Zusammenarbeit mit der KESB strukturierte Instrumente wie Qualitätszirkel oder verbindliche Bearbeitungsabläufe beispielsweise bei Beschwerden implementiert. Mit fast einem Viertel der Berufsbeistandschaften gibt ein beachtlicher Anteil an, keine systematisierte Zusammenarbeit zu pflegen.

Das Angebot an vorgelagerten Dienstleistungen ist insgesamt breit, aber nicht vollständig ausgebaut. Dienstleistungen wie Schulden- oder Erziehungsberatung wie auch Schulsozialarbeit sind in vielen Regionen grundsätzlich vorhanden. Während die Grundversorgung (Schule, Familie, Finanzen im Alter) weitgehend abgedeckt ist, bestehen deutliche Defizite in spezialisierten Angeboten, insbesondere für

² Im Kanton Aargau ist die KESB als Familiengericht, im Kanton Fribourg als Friedensgericht und in den Kantonen Waadt, Neuenburg, Genf und Jura als Justice de paix (TPAE) bezeichnet bzw. organisiert.

junge Erwachsene in Übergangssituationen, namentlich für Care-Leaver:innen³. Auch fehlt es oft an Ressourcen für freiwillige Unterstützungsleistungen und Begleitungen im Rahmen der persönlichen Hilfe.

5. Umsetzung der KOKES-Empfehlungen

Seit der Publikation der KOKES-Empfehlungen im Jahr 2021 haben viele Organisationen Anpassungen vorgenommen, insbesondere mittels Erhöhung der personellen Ressourcen. Die Spezialisierung in der Fallführung wurde von 27% der Organisationen neu eingeführt. Die Umsetzung strukturierter Zusammenarbeit mit der KESB (10%) und der Ausbau vorgelagerter Angebote (13%) bleiben jedoch deutlich hinter den Empfehlungen. Gründe für Differenzen zu den Empfehlungen liegen gemäss Rückmeldungen der Organisationen unter anderem in begrenzten Ressourcen, politischer Steuerung, organisatorischer Grösse und fehlender Finanzierung. Die Einschätzung zur Umsetzung weiterer Anpassungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren fällt insgesamt zurückhaltend aus. Besonders kleine und ländliche Organisationen sehen sich mit begrenzten Möglichkeiten in der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen konfrontiert, was eine differenzierte Betrachtung und angepasste Lösungsansätze zur Förderung zukünftiger Entwicklungen erforderlich macht.

Fazit

Die Studie zeigt, dass die KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften in der Praxis als relevant und hilfreich wahrgenommen werden und Organisationen in ihrer Entwicklung gestärkt haben. Es wurden vielerorts und auf verschiedenen Ebenen Anpassungen vorgenommen mit dem Ziel, die Strukturen an den formulierten Soll-Zustand, der innerhalb der nächsten 5-10 Jahre anvisiert wird, anzupassen. Fünf Jahre nach der Publikation sind die definierten Standards jedoch (noch) nicht flächendeckend und umfassend umgesetzt und die Einschätzung, inwiefern weitere Anpassungen innerhalb der nächsten Jahre noch erfolgen werden, fällt aus der Perspektive der Organisationen in Bezug auf deren Umsetzbarkeit eher tief aus. Die angestrebte Entlastung der Mandatspersonen und die damit verbundene Verbesserung der Leistungen für die Klient:innen können erst umfassend erreicht werden, wenn die Empfehlungen gesamthaft umgesetzt werden und so ihre Wirkung im Zusammenspiel entfalten können. Um die Entwicklung weiterhin zu stärken, sind gemäss den vorliegenden Ergebnissen aufgrund der grossen Diversität der Organisationen flexiblere und kontextbezogene Lösungen gefordert. Besonders für kleinere Dienste sind angepasste Strategien notwendig, etwa die Umsetzung von regionalen Kooperationen und der Schaffung gemeinsamer Ressourcen. Hierzu benötigt es massgeschneiderte Empfehlungen und fachliche Unterstützung, welche die spezifischen Bedingungen berücksichtigen und in den komplexen Umsetzungsprozessen Orientierung bieten. Auch Öffentlichkeits- und Aufklärungsarbeit über den Nutzen und die Wirkung für die schutzbedürftigen Personen erscheinen für zielführende Bestrebungen wichtig. Für die weiterführende Förderung und Umsetzung der angestrebten fachlichen und strukturellen Organisationstandards für Berufsbeistandschaften in sämtlichen Regionen der Schweiz liefern die Ergebnisse aus dieser ersten Befragung fundierte Erkenntnisse.

³ Care-Leaver:innen sind junge Menschen im Übergang ins Erwachsenenleben, die einen Teil ihres Lebens in einem Heim, einer Wohngruppe oder einer Pflegefamilie verbracht haben. Care-Leaver:innen sind im Vergleich zu Gleichaltrigen, die in ihren Herkunftsfamilien aufgewachsen sind, in vielen Lebensbereichen auf dem Weg ins Erwachsenenleben benachteiligt und sind als heterogene Gruppe auf vielfältige Unterstützung angewiesen ([Argumentarium des Kompetenzzentrums Leaving Care](#), 2020).

Inhalt

Impressum	4
Management-Summary – Das wichtigste in Kürze	5
1 Einleitung	10
1.1 Ausgangslage	10
1.2 Projektauftrag und Zielsetzung	10
1.3 Ziel und Aufbau des Berichtes	11
2 Methodik	11
2.1 Quantitative Erhebung	11
2.1.1 Datenbasis	11
2.1.2 Grundgesamtheit und Stichproben (Rücklauf / Repräsentativität)	12
2.1.3 Datenauswertung und Analyseverfahren	13
2.1.4 Herausforderungen und Einschränkungen	13
2.2 Qualitative Erhebung	13
3 Aktuelle Organisation der Berufsbeistandschaften	14
3.1 Strukturelle Organisation der Berufsbeistandschaften	14
3.1.1 Aufgaben und Tätigkeitsfelder	14
3.1.2 Grösse der Organisationen	16
3.1.3 Einzugsgebiet	18
3.1.4 Führung und Management	18
3.1.5 Verfügbare Dienstleistungen zur Unterstützung von Leitung und Mandatsführung	18
3.2 Organisation der Fallführung	19
3.2.1 Kombinationsformen in der Fallführung	20
3.2.2 Überschneidung der Mandatsführung mit der Führung von Sozialhilfedossiers	22
3.2.3 Stellvertretungsregelung und -umsetzung auf der Ebene Beistandspersonen	23
3.3 Ressourcen und Falllast	23
3.3.1 Personelle Ressourcen	23
3.3.2 Falllast	24
3.4 Fachliches Profil Beistands- und Leitungspersonen	26
3.4.1 Beistandspersonen	26
3.4.2 Leitungspersonen	28
3.4.3 Intervention und Supervision als fachliche Unterstützung	29
3.5 Externe Schnittstellen	29
3.5.1 Zusammenarbeit mit der KESB	29
3.5.2 Vorgelagerte Dienstleistungen	31
4 Umsetzung der KOKES-Empfehlungen	31
4.1 Aktueller Stand der Umsetzung der Empfehlungen	32
4.1.1 Mindestgrösse der Berufsbeistandschaft	32
4.1.2 Spezialisierung in der Fallführung	32
4.1.3 Anzahl Falldossiers pro Beistandsperson	33
4.1.4 Unterstützende Ressourcen bei Mindestgrösse von 10-14 Mitarbeitenden	34
4.1.1 Vorgelagerte Leistungen	36
4.1.2 Zusammenarbeit mit der KESB	37
4.2 Organisationale Anpassungen	37
4.2.1 Erfolgte Anpassungen seit 2021	37
4.2.2 Gründe für die erfolgten Anpassungen	38
4.2.3 Einschätzung zur Wirksamkeit der erfolgten Anpassungen	38
4.2.4 Erschwerende Faktoren für eine Angleichung an die KOKES-Empfehlungen	39
4.2.5 Einschätzung zur Umsetzung von (weiteren) Anpassungen	40
5 Schlussfolgerungen	41
6 Literaturverzeichnis	44
7 Anhang	45
7.1 Fragebogen (Quantitative Erhebung)	45
7.2 Struktur Leitfadenterviews (Qualitative Erhebung)	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Repräsentativität der Stichprobe in den Kantonen	12
Abbildung 2: Eckdaten interviewte Organisationsvertreter:innen	14
Abbildung 3: Häufigste Kombinationen von Tätigkeitsfeldern der Organisationen	15
Abbildung 4: Häufigkeiten der organisationsinternen Tätigkeitsfelder nach Grösse	16
Abbildung 5: Verteilung der Anzahl Mitarbeitende (in VZÄ), je nach Fachbereich	17
Abbildung 6: Vergleich Grösse der Organisationen nach Grossregionen	18
Abbildung 7: Fachbereiche zur Unterstützung der Leitung und Mandatsführung	19
Abbildung 8: Organisationsmodelle in der Fallführung	21
Abbildung 9: Häufigkeit der Überschneidung zwischen der Führung von Beistandschaften und Sozialhilfedossiers je nach Organisationsgrösse (Anzahl Mandatspersonen)	22
Abbildung 10: Repräsentativität der Stichprobe nach Grossregionen und Angaben Falllast	25
Abbildung 11: Falllast (aktive Mandate per Stichtag) pro Bereich in den Organisationen	26
Abbildung 12: Ausbildungen der Beistandspersonen	27
Abbildung 13: Weiterbildungen der Beistandspersonen	28
Abbildung 14: Art der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeistandschaften und KESB	30
Abbildung 15: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der KESB/Familiengericht	30
Abbildung 16: Angebot an subsidiären Dienstleistungen	31
Abbildung 16: Fallauslastung von spezialisierten Organisationen im Vergleich zur Organisationsgrösse	34
Abbildung 17: Einschätzung zur Wirksamkeit der erfolgten Anpassungen	39
Abbildung 18: Wahrscheinlichkeit Umsetzung weiterer Anpassungen (5 und 10 Jahre)	41

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) hat im Juni 2021 Empfehlungen zur Organisation und Weiterentwicklung von Berufsbeistandschaften veröffentlicht. Die Empfehlungen wurden unter Mitwirkung der Sozialdirektorenkonferenz (SODK), des Schweizerischen Gemeindeverbandes und des Schweizerischen Verbands der Berufsbeistandspersonen (SVBB) ausgearbeitet. Mit der Publikation der Empfehlungen wird das Ziel verfolgt, die Unterstützung für schutzbedürftige Personen zu verbessern, indem die Arbeitsbedingungen für Berufsbeistandspersonen optimiert und vorgelagerte Dienste wie auch niederschwellige Beratungsangebote gestärkt werden. Damit wird auf einen breit abgestützten Diskurs reagiert, der proklamiert, dass bei Berufsbeistandschaften in der Schweiz qualitative Verbesserungen nötig sind und dringender Handlungsbedarf besteht. Durch eine gezielte interne (Re-)Organisation der Berufsbeistandschaften sollen Ressourcen für die Betreuung komplexer Fälle ausgebaut werden. Die Empfehlungen fordern, dass die Organisation von Berufsbeistandschaften durch die zuständigen Stellen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Es wird anvisiert, den formulierten Soll-Zustand innerhalb von 10-15 Jahren in der gesamten Schweiz zu erreichen. Für die Umsetzung der Empfehlungen sind die Kantone und Gemeinden zuständig, welche das Tempo und die Schwerpunkte bei der Umsetzung bestimmen. Den politischen Verantwortlichen sollen die Empfehlungen als Orientierungsrahmen dienen und die Kantone und Gemeinden bei der Überprüfung und strukturellen Weiterentwicklung der Berufsbeistandschaften unterstützen. In der Praxis zeigt sich, dass je nach Amt, Gemeinde und Kanton unterschiedliche Handlungsfelder für die Weiterentwicklung zu erkennen sind. Relevante Eckwerte für Berufsbeistandschaften in Bezug auf die Umsetzung sind unter anderem die eigene Grösse, die Art der Polyvalenz, Regelung des innerkantonalen Finanzausgleichs, Fallpauschalen und Ressourcenannahmen pro Fall, Qualitätsvorgaben, interne Prozesse, Abläufe und Bereiche, die Ausgestaltung des eigenen Handlungsspielraums, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sowie die Versorgungslandschaft in Bezug auf vorgelagerte Dienstleistungen.

Bisherige empirische Untersuchungen und Publikationen befassen sich vorwiegend mit allgemeinen Fragen rund um Qualität in der Sozialen Arbeit, der Rolle von Beistandspersonen und Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis (z. B. Avenir Social, 2015; Merchel, 2013; Vogel & Wider, 2021). In einzelnen Regionen oder Kantonen wurde lokal der Frage nachgegangen, wie die Standards in der Praxis umgesetzt werden. Hierzu wurden beispielsweise im Kanton Aargau oder im Kanton Zürich (Knöpfli, 2024) Umfragen bei den verschiedenen Dienststellen durchgeführt. Weiterführende empirische Untersuchungen und Evaluationen, inwiefern die Empfehlungen in diesem spezifischen Tätigkeitsfeld in der Schweiz umgesetzt werden, liegen bisher nicht vor. Um diese Lücke zu schliessen, hat der Schweizerische Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB) vier Jahre nach der Publikation der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (2021) den schweizweiten Stand der Entwicklungen erstmalig untersucht. Die Ergebnisse sind eine wichtige Grundlage zur Sichtbarkeitsmachung der zentralen Erkenntnisse und Handlungsansätze aus der Praxis und der Weiterentwicklung passender Unterstützungsmöglichkeiten zu Gunsten einer gelingenden Umsetzung⁴.

1.2 Projektauftrag und Zielsetzung

Die Grundlage für die Befragung bilden die KOKES-Empfehlungen. Der Auftrag für das erste Monitoring beinhaltet die Durchführung und Auswertung einer Erhebung bei allen in der Schweiz tätigen Berufsbeistandschaften entlang folgender sechs Zielsetzungen:

Ziel ist es, Wissen zu generieren...

- über die aktuelle Organisation der Berufsbeistandschaften;
- zur Art und Weise der Aufnahme der KOKES-Empfehlungen;
- zur Art und Weise sowie zum Umfang der bereits vorgenommenen Änderungen in der Organisation und anderen Entwicklungen (z.B. bei den vorgelagerten Dienstleistungen);
- zu beabsichtigten oder geplanten Änderungen in der Organisation, absehbaren weiteren Entwicklungen und zur zeitlichen Planung ihrer Umsetzung;

⁴ Spannend sind auch die Verknüpfungen mit den Ergebnissen aus den Studien zur Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen, die ebenfalls im Auftrag des SVBB-ASCP in den Jahren 2016 und 2021 durchgeführt wurden (vgl. Kapitel 5).

- zu den Grundsatzangaben über die Anzahl Berufsbeistandspersonen sowie weiteren Funktionsträger:innen (wie Leitung, Sachbearbeitung, Stabstellen, Rechtsdienst);
- zur Aufteilung der Stellenprozente der in der KES-Mandatsführung tätigen Mitarbeitenden;
- für einen möglichen Aufbau eines wiederholenden Monitorings nach 5 bzw. 10 Jahren.

1.3 Ziel und Aufbau des Berichtes

Der vorliegende Schlussbericht fokussiert die unterschiedlichen Formen, wie Berufsbeistandschaften in der Schweiz organisiert sind. Die Ergebnisse werden mit den Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften verglichen, die im Jahr 2021 durch die KOKES publiziert wurden.

Nachfolgend wird im zweiten Kapitel zuerst die methodische Vorgehensweise beschrieben. In Kapitel 3 wird die Vielfalt an Organisationsformen in Bezug auf die interne Angebotspalette, die unterschiedlichen Modelle in der Fallführung und die unterstützenden Ressourcen beschrieben, um einen Überblick über die befragten Organisationen zu erhalten. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse mit den zentralen Empfehlungen der KOKES zum Mengengerüst, der Organisation der Fallführung, der Fallauslastung pro Mandatsperson sowie den verfügbaren Fachbereichen und Ressourcen verglichen. Zudem wird aufgezeigt, inwiefern spezifische organisationale Anpassungen seit der Publikation der Empfehlungen vorgenommen wurden und wie die Organisationen die Wahrscheinlichkeit weiterer Umsetzungen innerhalb der nächsten 5-10 Jahren einschätzen.

2 Methodik

2.1 Quantitative Erhebung

2.1.1 Datenbasis

Die Datenbasis wurde durch eine Online-Befragung von Berufsbeistandschaften erhoben. Der dazu erstellte Fragebogen orientiert sich inhaltlich an den Empfehlungen der KOKES und ist thematisch in fünf Bereiche gegliedert. Der erste Bereich „Organisationsmodell“ umfasst Angaben zu den Aufgaben, Spezialisierungen, der rechtlichen Organisationsform sowie zum Einzugsgebiet der befragten Organisationen. Im Bereich „Ressourcen“ werden unter anderem die Fallzahlen, die Anzahl und das Stellenpensum der Leitungspersonen, Beistandspersonen sowie der Mitarbeitenden in Administration/Buchhaltung, Rechtsdienst und Qualitäts- und Wissensmanagement erfasst. Zusätzlich wird nach den Aufgaben der Bereiche Rechtsdienst sowie Qualitäts- und Wissensmanagement und nach der Fluktuationsentwicklung bei den Beistandspersonen gefragt. Der dritte Themenblock „Qualifikationsprofil“ beinhaltet Fragen zu den Ausbildungsabschlüssen und fachlichen Weiterbildungen der Beistands- und Leitungspersonen sowie zur ausgewiesenen Expertise des Qualitäts- und Wissensmanagements. Im vierten Bereich „Zusammenarbeit“ wird die interne Zusammenarbeit thematisiert, beispielsweise in Bezug auf die administrative Unterstützung der Beistandspersonen oder bestehende Stellvertretungsregelungen. Zudem werden Angaben zur Anzahl von Inter- und Supervisionen, zu vorhandenen vorgelagerten Angeboten im Einzugsgebiet sowie zur Zusammenarbeit mit der KESB oder dem Familiengericht erhoben. Der fünfte Bereich „Organisationale Anpassungen“ erfragt, welche KOKES-Empfehlungen bereits umgesetzt wurden und welche künftigen Anpassungen erwartet werden.

Der Fragebogen wurde mit dem Online-Tool LimeSurvey in deutscher Sprache programmiert. Nach einem Pretest, an dem in der Praxis tätige Mitglieder der Arbeitsgruppe des SVBB sowie drei ausgewählte Organisationen teilnahmen, wurde der Fragebogen überarbeitet. Die finale Version wurde anschliessend ins Französische und Italienische übersetzt. Die Einladung zur Teilnahme an der Online-Umfrage wurde im Januar 2025 versendet. Knapp vier Monate danach wurde die Umfrage Anfang April 2025 geschlossen. Zur Erhöhung der Rücklaufquote wurden zwei Erinnerungsschreiben versendet.

2.1.2 Grundgesamtheit und Stichproben (Rücklauf / Repräsentativität)

Die Grundgesamtheit der Erhebung umfasst Berufsbeistandschaften in der ganzen Schweiz. Dazu zählen sowohl Mitglieder des SVBB als auch weitere öffentlich- oder privatrechtlich organisierte Institutionen und Einzelpersonen, die im Vorfeld durch den SVBB recherchiert wurden. Insgesamt wurden 289 Organisationen zur Teilnahme eingeladen. Von diesen haben 182 an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 63% entspricht.

Die Stichprobe weist im Hinblick auf die geografische Verteilung der Organisationsstandorte eine insgesamt gute Übereinstimmung mit der Grundgesamtheit auf. Besonders in den bevölkerungsreichen Kantonen Bern und Zürich, in denen ein grosser Teil der Berufsbeistandschaften angesiedelt ist, entspricht der Anteil der befragten Organisationen nahezu exakt jenem aller zur Befragung eingeladenen Organisationen. Auch die Verteilung der weiteren Kantone ist grösstenteils ausgewogen, wobei in einzelnen Fällen – insbesondere bei kleineren Kantonen – leichte Abweichungen vorhanden sind. So ist etwa der Kanton Basel-Landschaft in der Stichprobe deutlich unterrepräsentiert, während Kantone wie Freiburg eine leichte Überrepräsentation aufweisen. Nur im Kanton Nidwalden, in dem eine Organisation zur Befragung eingeladen wurde, ist keine Teilnahme erfolgt.

Bezüglich struktureller Merkmale zeigt sich, dass in der Stichprobe tendenziell etwas grössere Organisationen vertreten sind: Sie beschäftigen im Durchschnitt mehr Beistandspersonen und sind häufiger in Gemeinden mit einer grösseren Einwohnerzahl angesiedelt.

Abbildung 1: Repräsentativität⁵ der Stichprobe in den Kantonen

		Grundgesamtheit ⁶ n = 289	Stichprobe ⁷ n = 182
%Anteil aller Organisationen pro Kanton	AG	12.01	10.67
	AI	0.35	0.56
	AR	1.77	1.69
	BE	25.09	25.28
	BL	7.42	4.49
	BS	0.35	0.56
	FR	6.36	7.87
	GE	0.71	1.12
	GL	0.35	0.56
	GR	4.59	4.49
	JU	0.35	0.56
	LU	4.24	6.18
	NE	0.71	1.12
	NW	0.35	0.00
	OW	0.35	0.56
	SG	5.30	6.74
	SH	0.71	0.56
	SO	6.71	5.06
	SZ	1.77	1.69
	TG	3.53	3.37
	TI	1.06	0.56
	UR	0.35	0.56
	VD	0.71	1.12
	VS	3.18	3.37
	ZG	0.35	0.56
	ZH	11.31	10.67
Grösse der Organisationen	Ø Anzahl Beistandspersonen	8.29	9.76
	Ø Einwohnerzahl Organisationsstandort	13811.38	16824.87

⁵ Je kleiner die Abweichungen zwischen den beiden Spalten Grundgesamtheit und Stichprobe, desto repräsentativer ist die Stichprobe.

⁶ Anzahl Organisationen, die zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen wurden.

⁷ Anzahl Organisationen, die an der Umfrage teilgenommen haben.

2.1.3 Datenauswertung und Analysemethode

Für die Analyse der Daten und die Beantwortung der Fragestellung werden für kategoriale Informationen Prozentanteile berechnet (z.B. Anteil Organisationen an allen Organisationen der Grundgesamtheit mit spezialisierter Fallführung im Kindes- und Erwachsenenschutz). Für kontinuierliche Informationen (z.B. Verhältnis vollzeitäquivalente Anzahl bearbeiteter Fälle) werden verschiedene Verteilungsinformationen berechnet (Minimum, Median, Durchschnitt, Maximum). Wenn ein Vergleich von Untergruppen vorgenommen wird (beispielsweise nach Grösse der Organisation), werden neben den Schätzungen 95%-Konfidenzintervalle berichtet. Diese ermöglichen eine Einschätzung der statistischen Signifikanz von Gruppenunterschieden.

Prozentanteile und Mittelwerte (Durchschnitt) werden mit statistischen Gewichten berechnet. Berichtet werden also «gewichtete Anteile» und «gewichtete Durchschnittswerte». Die Gewichte stellen sicher, dass die Verteilung der Organisationen in der Stichprobe auf die Grossregionen und die durchschnittliche Höhe der Einwohnerzahl der Organisationsstandorte denjenigen der aller zur Befragung eingeladenen Organisationen entspricht. Für die Berechnung der Gewichte wurde die Methode des Entropy Balancing verwendet (Hainmueller, 2012). Die berichteten Resultate sind dadurch mindestens hinsichtlich der Verteilung auf die Grossregionen und Einwohnerzahl der Organisationsstandorte repräsentativ für alle Organisationen in der Schweiz.

2.1.4 Herausforderungen und Einschränkungen

Im Verlauf der Datenerhebung zeigten sich mehrere methodische und organisatorische Herausforderungen, die potenzielle Auswirkungen auf die Datenqualität und die Repräsentativität der Ergebnisse haben können.

Zunächst bestehen Herausforderung in der Definition der Grundgesamtheit. Da in der Schweiz kein zentrales Verzeichnis aller Berufsbeistandschaften existiert, konnte eine vollständige Erfassung aller relevanten Organisationen und Einzelpersonen nicht abschliessend sichergestellt werden. Die Grundgesamtheit basiert auf den Mitgliedern des Schweizerischen Verbands der Berufsbeistandspersonen (SVBB), sowie weiteren durch den Verband recherchierten Organisationen. Es ist daher nicht auszuschliessen, dass bestimmte Berufsbeistandschaften – insbesondere solche mit geringem Öffentlichkeitsbezug oder ausserhalb etablierter Netzwerke – nicht erfasst wurden. Diese Einschränkung ist bei der Interpretation der Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Zudem liess sich feststellen, dass zeit- und rechercheintensive Bereiche des Fragebogens (z.B. die Erhebung der Fallzahlen und Stellenprozente) von weniger Organisationen ausgefüllt wurden als andere Bereiche des Fragebogens. Dies könnte mit begrenzten zeitlichen Ressourcen in bestimmten teilnehmenden Organisationen erklärt werden. Zudem ist es möglich, dass bestimmte Daten (z.B. frühere Fallzahlen) nicht (ohne erheblichen Aufwand) zugänglich waren. Insgesamt könnte der beträchtliche Aufwand für das Ausfüllen der Befragung auch ein Grund für die (leichte) Untervertretung von kleineren Organisationen in der finalen Stichprobe sein.

Schliesslich liess sich ebenfalls feststellen, dass einzelne Frageformulierungen unterschiedlich verstanden wurden. So wurden beispielsweise Fragen zu den Stellenprozente manchmal mit Prozentwerten beantwortet (z.B. 500 für 5 vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter:innen) und manchmal mit Vollzeitäquivalenten (z.B. 5 für 5 vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter:innen). Im Rahmen der Datenplausibilisierung wurden diese unterschiedliche Handhabung festgestellt und die Daten vereinheitlicht. Für die künftigen Befragungen sind hier genauere Informationen zum erforderlichen Antwortformat für die Befragten bereitzustellen.

2.2 Qualitative Erhebung

Im Rahmen der qualitativen Erhebung wurden vier qualitative leitfadengestützte Interviews (Döring & Bortz, 2016) mit Fachpersonen aus der Praxis geführt. Diese Methode dient zur Sicherstellung, noch nicht abschliessend geklärte Phänomene in Bezug auf die Einflussfaktoren im Rahmen der Umsetzung besser zu verstehen, potenziell unbekannte Zusammenhänge zu entdecken, Unklarheiten zu beseitigen

und die erfolgte Interpretation der quantifizierbaren Daten mit Vertretenden aus der Praxis zu validieren.

Die Wahl, der in der qualitativen Erhebung berücksichtigten Organisationen, richtete sich danach, alle Sprachregionen abzubilden sowie Kantone mit niedriger oder fehlender Rücklaufquote in der quantitativen Erhebung zu berücksichtigen. Weiter wurde als Auswahlkriterium festgelegt, dass sowohl öffentliche wie auch privatrechtliche Organisationen abgebildet sind.

Abbildung 2: Eckdaten interviewte Organisationsvertreter:innen

Sprachregion	Rechtsform	Funktion der befragten Person
D	Öffentliche Organisation	Leitung Berufsbeistandschaft
D	Öffentliche Organisation	Leitung Berufsbeistandschaft
I	Öffentliche Organisation	Berufsbeistandsperson
F	Privatrechtliche Organisation	Firmenleitung

Die Erhebung der Daten ist durch leitfadengestützte Interviews (Döring & Bortz, 2016) von Expert:innen (Meuser & Nagel, 2002) aus der Praxis erfolgt. Offene Fragen zu Hintergründen und Zusammenhängen aus der qualitativen Befragung wurden dabei als zentrale Elemente im Fragebogen abgebildet. Der strukturierte Leitfaden ist durch offene, problemzentrierte Fragen charakterisiert, auf welche die befragte Person umfassend und in eigenen Worten antworten kann. Die Interviews wurden in einem Audioformat aufgezeichnet und für die anschliessende Auswertung in Anlehnung an die Transkriptionsregeln nach Kuckartz & Rädiker (2022) wörtlich transkribiert und auf Deutsch übersetzt.

Die Auswertung der Interviews ist inhaltsanalytisch erfolgt, was ein systematisches Vorgehen darstellt und den Vergleich der Interviews ermöglicht. Dazu wurden deduktive Kategorien entlang der KOKES-Empfehlungen gebildet und die Interviews ausgehend dieser ausgewertet (Kuckartz & Rädicker, 2022).

3 Aktuelle Organisation der Berufsbeistandschaften

In diesem Kapitel wird empirisch fundiert beschrieben, wie die Berufsbeistandschaften in der Schweiz strukturell organisiert sind (vgl. Kap. 3.1), wie sie die Fallführung geregelt haben (vgl. Kap. 3.2), mit welchen Ressourcen sie ausgestattet sind (vgl. Kap. 3.3) und welche fachlichen Profile die Arbeitsbereiche aufweisen (vgl. Kap. 3.4)⁸.

Hierzu wurden die Daten der Stichprobe ausgewertet (Antworten aus 147 von 288 vollständig ausgefüllten Fragebogen). Dies ermöglicht ein aktuelles Bild über das Spektrum der unterschiedlichen Organisationsformen von Berufsbeistandschaften in der Schweiz. Der Vergleich mit den KOKES-Empfehlungen erfolgt in Kapitel 4.

3.1 Strukturelle Organisation der Berufsbeistandschaften

Die strukturelle Organisation der Berufsbeistandschaften bildet einen wichtigen Rahmen für das Verständnis ihrer Arbeitsweise und Leistungsfähigkeit. Dieses Kapitel beleuchtet zentrale Merkmale der organisatorischen Ausgestaltung. Im Fokus stehen die Aufgaben und Tätigkeitsfelder, die Grösse und das Einzugsgebiet der Organisationen, die Führungs- und Managementstrukturen sowie die verfügbaren Unterstützungsangebote in der Leitung und Mandatsführung. Die Analyse dieser Merkmale ermöglicht differenzierte Einblicke in die organisatorische Vielfalt und bestehenden Ressourcen im Tätigkeitsfeld der gesetzlichen Mandatsführung.

3.1.1 Aufgaben und Tätigkeitsfelder

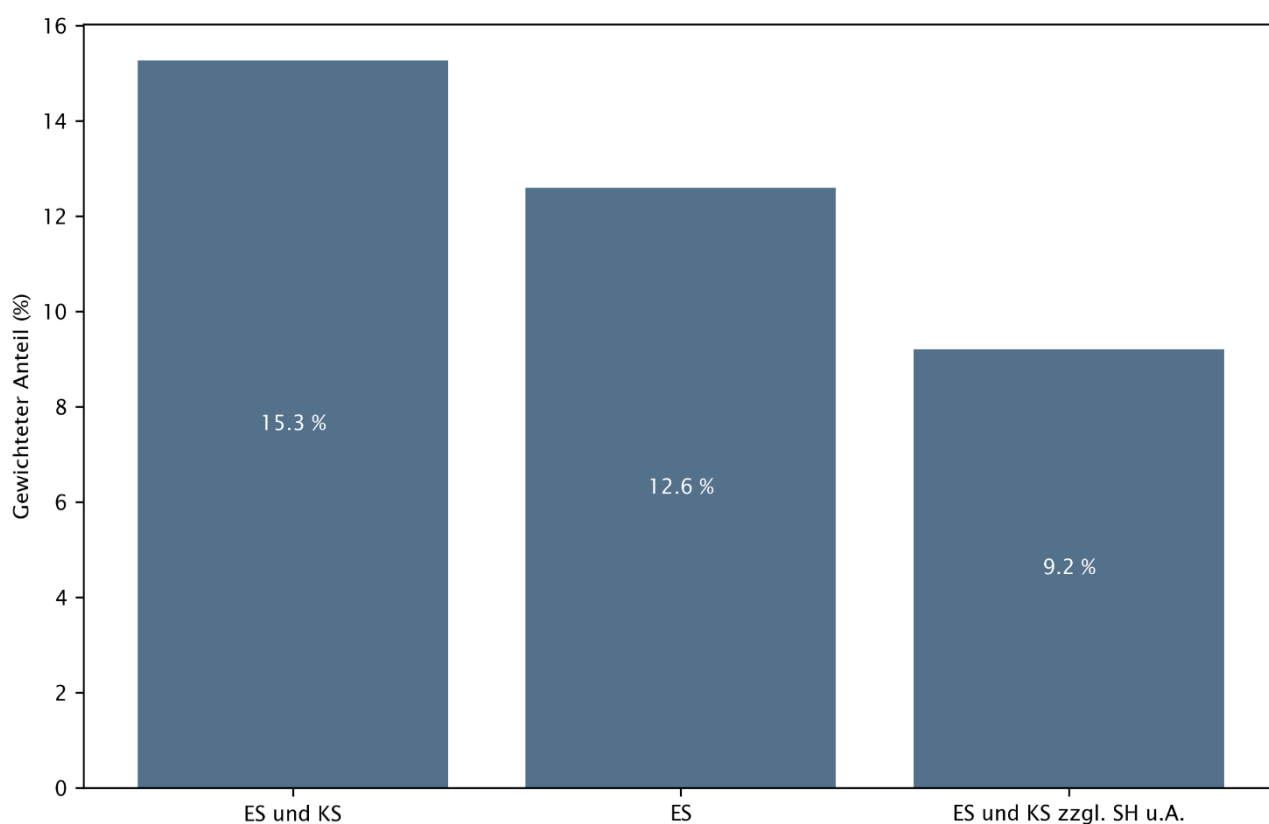
Die föderalistische Struktur der Schweiz und die damit verbundene unterschiedliche Organisation öffentlicher Aufgaben in den Kantonen findet sich auch bei den Berufsbeistandschaften. Mit 94% sind die

⁸ per Stichtag 31.12.2024

Berufsbeistandschaften überwiegend öffentlich organisiert (kommunal oder kantonal). Nur 6% der Teilnehmenden sind private Trägerschaften oder als selbstständig Erwerbende tätig.

Insgesamt weisen die meisten Organisationen ein breites Aufgabenspektrum in unterschiedlichsten Kombinationen auf. Als häufigste «Kombination» sind mit etwas mehr als 15% jene Organisationen, die Beistandschaften sowohl im Kinderschutz wie auch im Erwachsenenschutz führen. Fast gleichauf sind mit 13% jene Organisationen, die sich ausschliesslich auf Beistandschaften im Erwachsenenschutz fokussiert haben und keine weiteren Aufgaben übernehmen. Knapp 9% der Organisationen bieten die gesamte Bandbreite an Aufgaben an: Beistandschaften und Abklärungen im KES, PriMa⁹-Fachstelle, freiwillige Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Kinder, Jugendliche, Familien und Erwachsene wie auch Sozialhilfe.

Abbildung 3: Häufigste Kombinationen von Tätigkeitsfeldern der Organisationen



Legende Häufigste Kombination Tätigkeitsfelder der Organisationen:

- 1) ES und KS: Beistandschaften im Erwachsenen- und Kinderschutz
- 2) ES: Ausschliesslich Beistandschaften im Erwachsenenschutz
- 3) ES und KS zzgl. SH u.A.: Beistandschaften im Erwachsenen- und Kinderschutz zzgl. weitere Unterstützungsleistungen und Führung von Sozialhilfedossiers

Insgesamt führen 92% der Organisationen Beistandschaften im Erwachsenenschutz und 72% Beistandschaften im Kinderschutz. Fast die Hälfte der Organisationen übernimmt auch Abklärungen im Auftrag der KESB (46% im Erwachsenenschutz und 47% im Kinderschutz). Freiwillige Beratungs- und Unterstützungsleistungen (wie z.B. persönliche Hilfe gemäss den kantonalen Sozialhilfegesetzen) für Erwachsene bieten 48% und für Kinder, Jugendliche und deren Eltern 41% der Organisationen an. Knapp 29% setzen

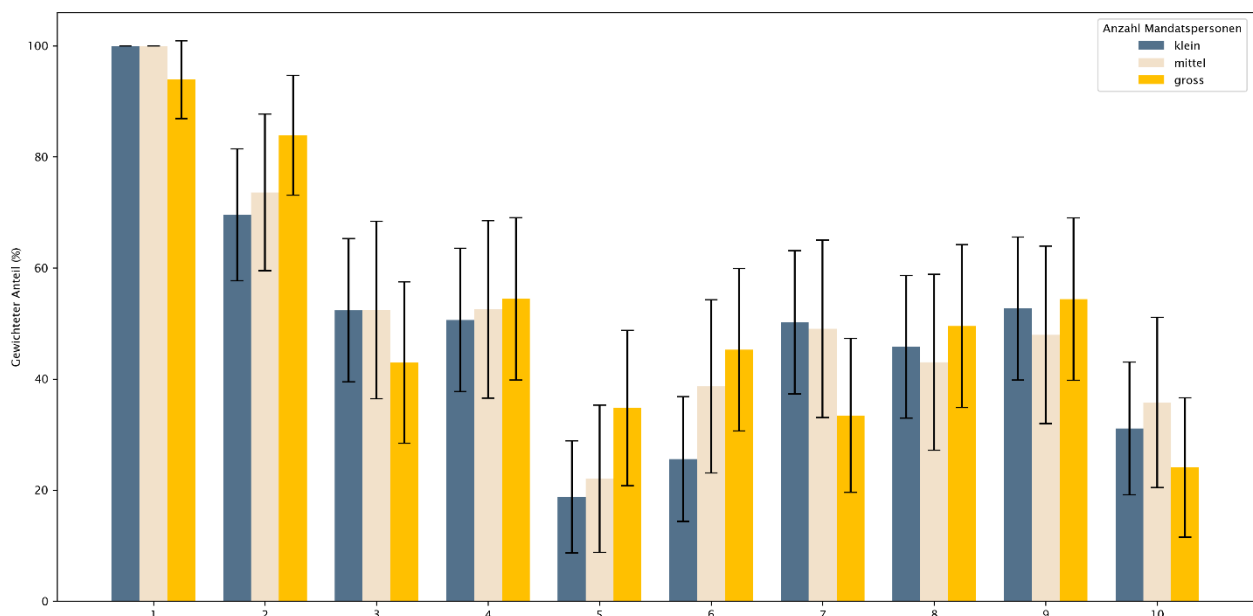
⁹ Gemäss den neusten Empfehlungen der KOKES zur Ernennung der geeigneten Beistandsperson (KOKES, 2025) soll zukünftig für private Mandatstragende neu der Begriff private Beistandspersonen (PriBe) verwendet werden. Im vorliegenden Bericht wird noch die bisherige Bezeichnung „PriMa“ (private Mandatstragende) genutzt.

Vermögensverwaltung auf freiwilliger Basis um. Mit 31% rekrutiert und coacht ein guter Drittel der Organisationen private Beistandspersonen (PriMas) im Erwachsenenschutz. Weiter nehmen 21% der Organisationen Aufgaben im Pflegekinderbereich wahr (z.B. Abklärung und Aufsicht von Pflegefamilien). Bei 42% der Organisationen ist auch Sozialhilfe Teil der Leistungserbringung.

Die häufige Kombination von Aufgaben zeigt eine zentralisierte und interdisziplinäre Ausrichtung der Organisationen und eine organisationale Nähe zwischen den verschiedenen gesetzlichen und freiwilligen Bereichen im KES sowie der Sozialhilfe. Wie sich jene Organisationen mit einer interdisziplinären Struktur auf der Ebene der Fallführung organisiert haben, wird in Kapitel 3.2 weiterführend erläutert.

Der Vergleich zwischen der Häufigkeit der organisationsinternen Tätigkeitsfelder und der Grösse der Organisationen (Richtwert Anzahl Mandatspersonen) (vgl. Abbildung 3) zeigt auf, dass unabhängig der Grösse der Organisation Aufgaben im Pflegekinderbereich oder in der freiwilligen Einkommens- und Vermögensverwaltung am wenigsten durch Berufsbeistandschaften abgedeckt werden. Der markanteste Unterschied von kleineren und mittleren Organisationen gegenüber grossen Organisationen ist im Bereich der Sozialhilfe ersichtlich. So übernehmen grosse Organisationen statistisch signifikant seltener Leistungen im Bereich der finanziellen Sicherung.

Abbildung 4: Häufigkeiten der organisationsinternen Tätigkeitsfelder nach Grösse



Legende organisationsinterne Tätigkeitsfelder:

- 1) Beistandschaften im Erwachsenenschutz
- 2) Beistandschaften im Kinderschutz
- 3) Abklärungen im Erwachsenenschutz
- 4) Abklärungen im Kinderschutz
- 5) Aufgaben im Pflegekinderbereich (z.B. Eignungsabklärungen, Aufsicht) der Pflegefamilien
- 6) Coaching und Beratung für private Mandatsträger:innen/Beistandspersonen (PriMa's)
- 7) Führung von Sozialhilfedossiers
- 8) Freiwillige Beratungsangebote für Familien und Bezugspersonen (z.B. Familienberatung)
- 9) Freiwillige Beratungsangebote für Erwachsene
- 10) Freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung

3.1.2 Grösse der Organisationen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick wie viele Vollzeitäquivalente (VZÄ: Angaben umgerechnet auf 100%-Stellen) in den verschiedenen Fachbereichen von Berufsbeistandschaften beschäftigt sind.

Insgesamt ist der Median oft deutlich niedriger als der Durchschnitt. Dies zeigt, dass es viele kleine und nur einige wenige sehr grosse Organisationen gibt.

Abbildung 5: Verteilung der Anzahl Mitarbeitende (in VZÄ), je nach Fachbereich

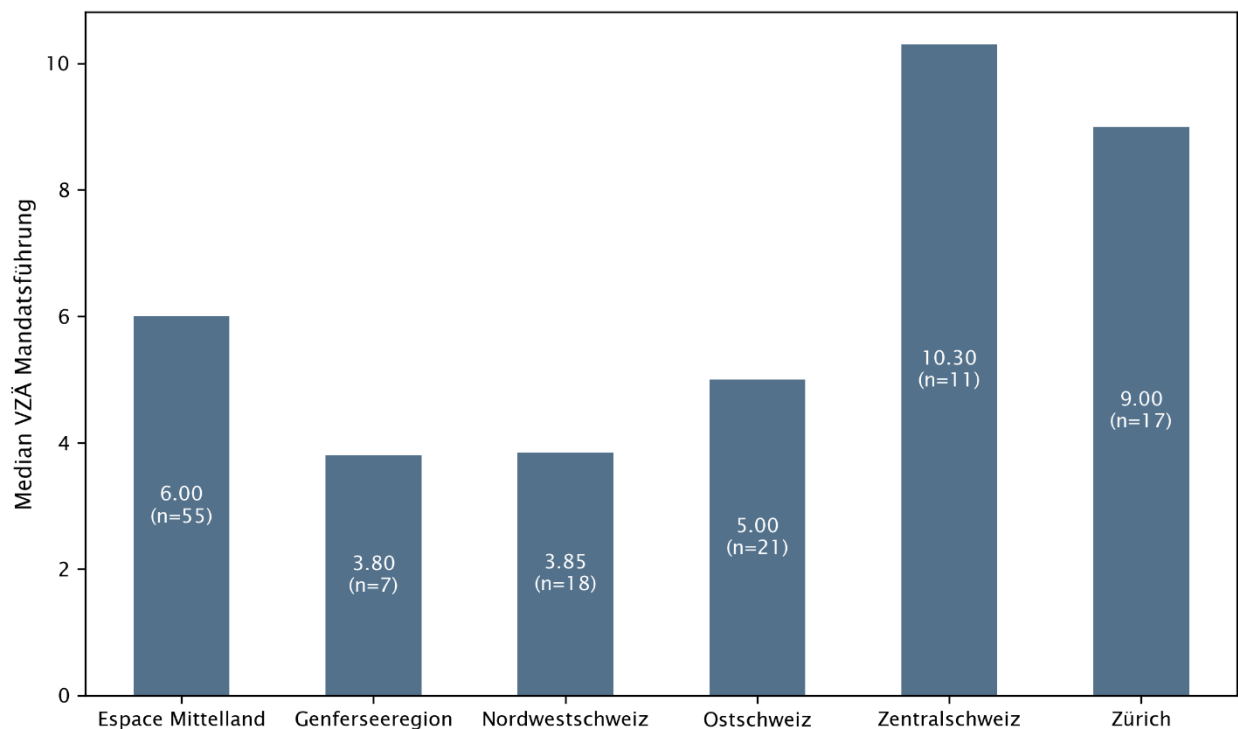
Fachbereich	Minimum	Median	Gewichteter Durchschnitt	Maximum	n
Leitung	0.05	0.8	2.24	75.0	135
Mandatsführung	0.4	5.2	11.38	250.0	130
Administration/Buchhaltung	0.1	2.75	9.02	153.1	59
Rechtsdienst	0.05	0.4	1.21	14.0	33
Wissensmanagement/Qualitätsmanagement	0.05	0.4	1.04	11.0	30
Ganze Organisation	1.25	9.75	26.06	403.1	59

Hinweis zur Tabelle: Informationen für Administration/Buchhaltung wurden nur dann erhoben, wenn eindeutig festgehalten werden konnte wieviel Personen in der Administration/Buchhaltung für die Unterstützung der Mandatsführung zuständig sind. Aus diesem Grund sind die Angaben zur Anzahl Mitarbeitenden und für die ganze Organisation nur für eine reduzierte Stichprobe vorhanden.

Insgesamt zeigt sich eine grosse Spannweite in der Anzahl Mitarbeitenden – von rund einer Vollzeitstelle bis zu über 400 Vollzeitstellen (VZÄ) (vgl. vorherige Abbildung 5). Dabei umfassen rund 50% der Organisationen weniger als 10 Vollzeitstellen (Median 9.5) und können entsprechend als kleine Organisationen deklariert werden. Mit den Angaben ist auch die Verteilung der personellen Ressourcen zwischen den einzelnen Fachbereichen ersichtlich. So weist der Median darauf hin, dass beispielsweise die unterstützenden Fachbereiche Rechtsdienst wie auch Wissens- und Qualitätsmanagement mit deutlich weniger personellen Ressourcen ausgestattet sind als die Administration und Buchhaltung. Die weiterführende Aufschlüsselung der Ressourcen je nach Organisationstyp (spezialisierte Mandatsführung vs. nicht spezialisierte Mandatsführung) und die Verknüpfung mit den Fallzahlen wird in den Kapiteln 3.1.4 (Führung und Management), 3.1.5 (3.1.5 Verfügbare Dienstleitungen zur Unterstützung von Leitung und Mandatsführung) und 3.3 (Ressourcen und Falllast) aufgezeigt.

Werden die Angaben zu den personellen Ressourcen nach Grossregionen verglichen, zeigen sich gemäss nachfolgender Abbildung, insbesondere Unterschiede zwischen Zürich und der Zentralschweiz und den restlichen Regionen, die ein deutlich höheres Beschäftigungsvolumen im Bereich der Mandatsführung aufweisen als die restlichen Grossregionen. Das geringste Beschäftigungsvolumen lässt sich für Organisationen in den Grossregionen Genfersee und Nordwestschweiz feststellen. Organisationen in der Grossregion Mittelland weisen ein Beschäftigungsvolumen auf, das dem gesamtschweizerischen Niveau entspricht.

Abbildung 6: Vergleich Grösse der Organisationen nach Grossregionen



3.1.3 Einzugsgebiet

Die Grösse des Einzugsgebiets von Berufsbeistandschaften gibt Auskunft darüber, wie viele Einwohner:innen im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Organisation leben.

Die kleinste Organisation ist für 456 Personen zuständig. Das ist verhältnismässig klein – vermutlich eine ländliche Gemeinde oder eine private Trägerschaft. Die grösste Stelle ist für über 1 Million Menschen zuständig – vermutlich eine städtische oder kantonale Stelle (z. B. Zürich, Genf).

Die Hälfte aller befragten Stellen ist für weniger als ~18'000 Personen zuständig. Dies zeigt eine Tendenz zu Organisationen, die für kleinere bis mittlere Gebiete zuständig sind (analog der Grösse nach VZÄ Mitarbeitenden der Organisationen).

3.1.4 Führung und Management

Gemäss Umfrage haben 77% der Organisationen mindestens eine oder mehr Hierarchiestufen, die direkt mit der Personalführung und/oder Managementaufgaben im Kindes- und Erwachsenenschutz betraut sind. Dabei haben mit 55% über die Hälfte der Organisationen eine Hierarchiestufe, mit 35% ein gutes Drittel zwei Stufen, rund 7% drei Stufen und unter 2% vier oder mehr Hierarchiestufen. Mit welchen Ressourcen Führung und Management ausgestattet ist, wird in Kapitel 3.3.1 (Personelle Ressourcen) erläutert.

3.1.5 Verfügbare Dienstleitungen zur Unterstützung von Leitung und Mandatsführung

Als Unterstützung für die Mandatsführung und Leitung weisen die KOKES-Empfehlungen die Bereiche Administration und Buchhaltung, Qualitäts- und Wissensmanagement und Rechtsdienst spezifisch aus. Die Umfrage zeigt, dass in fast allen Organisationen Administration und Buchhaltung implementiert ist. Nur knapp ein Viertel der Organisationen sind mit spezifischen Ressourcen für Rechtsdienst und/oder Qualitäts- und Wissensmanagement ausgestattet.

Abbildung 7: Fachbereiche zur Unterstützung der Leitung und Mandatsführung

Verfügbare Dienstleistungen	Relative Häufigkeit	n
Administration / Buchhaltung	87%	146
Rechtsdienst	24%	146
Stabsstelle Qualitäts- und Wissensmanagement	25%	146
Keine	6%	146

Administration und Buchhaltung

Administration und Buchhaltung werden gemäss KOKES-Empfehlungen (2021, S. 16) als «Rückgrat jeder Berufsbeistandschaft» bezeichnet. Sie entlasten die Beistandspersonen von administrativen Aufgaben, tragen zur Qualitätssicherung in der Buchhaltung bei und ermöglichen den Beistandspersonen mehr Ressourcen für die Beziehungsarbeit im Rahmen der Beistandschaften. Mit 87% stehen den Berufbeistandspersonen in den meisten Organisationen Administration und Buchhaltung zur Unterstützung in der Mandatsführung zur Verfügung.

Die Zusammenarbeit zwischen Beistandspersonen und der Administration/Buchhaltung ist bei fast 40% der Organisationen in Arbeitstandems organisiert und dadurch eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit die Regel. Bei gut einem Drittel (30%) sind die Ressourcen der Administration und Buchhaltung zentral in einem Pool zentralisiert. Nur rund ein Drittel setzt auf eine Mischform (16%) oder andere Lösungen (16%). Das zeigt, dass die meisten Stellen ein strukturiertes Kooperationsmodell leben.

Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement

Als Unterstützung für die Leitung in der operativen Umsetzung einer systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung haben mit 25% rund ein Viertel der teilgenommenen Organisationen die Existenz einer entsprechenden Funktion angegeben. Als formale Voraussetzung sind gemäss den KOKES-Empfehlungen (2021) analoge Qualifikationen wie für eine Berufsbeistandsperson notwendig, gekoppelt mit einer Weiterbildung im Qualitätsmanagementbereich und Berufserfahrungen als Beistandsperson unabdingbar.

Rechtsdienst

Ähnlich zeigt sich das Bild bei der rechtlichen Unterstützung durch einen **Rechtsdienst** in der Umsetzung des gesetzlichen Auftrages. So sind Berufsbeistandschaften in ihrer Arbeit täglich mit rechtlichen Fragestellungen aus verschiedenen Fachbereichen konfrontiert (z.B. Sozialversicherungsrecht, Erbrecht, Vertragsrecht, Datenschutz). Dies erfordert rechtliches Spezialwissen. Niederschwellige rechtliche Unterstützung in Form eines internen Rechtsdienstes ist mit 24% nur knapp bei einem Viertel der Organisationen implementiert.

Interessant ist der weiterführende Vergleich der verfügbaren Dienstleistungen mit den effektiven Ressourcen und der Falllast. Die Ausführungen in Kapitel 3.3 zeigen auf, wie die Ressourcen der Beistandspersonen, der Organisation der Fallführung und die verfügbaren Ressourcen zur Unterstützung in der Fallführung zueinander im Verhältnis stehen und was dies bewirken kann.

3.2 Organisation der Fallführung

In der Praxis ist es verbreitet die Organisationen in «Berufsbeistandschaften» und «polyvalente Sozialdienste» zu unterscheiden. Bei Berufsbeistandschaften handelt es sich in der Regel um Organisationen, die ausschliesslich Aufgaben im Bereich des zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutzes übernehmen (kann auch Aufträge im Bereich der Pflegekinderhilfe und privaten Beistandschaften o.Ä. umfassen). Als polyvalente Sozialdienste werden Organisationen verstanden, die sowohl einen Fachbereich der Sozialhilfe führen wie auch Aufgaben im Kindes- und Erwachsenenschutz im Auftrag der KESB umsetzen. Im vorliegenden Schlussbericht wie auch in den KOKES-Empfehlungen werden alle Organisationsformen, die Aufgaben im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz übernehmen, als

Berufsbeistandschaften definiert, unabhängig davon, ob sie noch weitere Fachbereiche abdecken. In Bezug auf die Art der Organisation der Fallführung zeigen sich in der Praxis unterschiedlichste Modelle und Definitionsversuche. Dabei wird insbesondere die Definition der «spezialisierten Fallführung» bzw. «polyvalenten Fallführung» verschieden ausgelegt. Die KOKES-Empfehlungen definieren als «spezialisierte Fallführung» die konsequente Trennung der Aufgaben auf der Ebene der mandatsführenden Personen. Konkret bedeutet dies, dass eine Beistandsperson aufgrund der hohen Komplexität der einzelnen Fachbereiche ausschliesslich Aufgaben im Kinderschutz oder im Erwachsenenschutz übernehmen soll und auf eine Zuständigkeit für mehrere Bereiche (insbesondere in Kombination mit Sozialhilfe) pro Fachperson zu Gunsten der Qualität und zur Vermeidung von Interessenskonflikten zu verzichten ist (2021, S. 27-28). Als denkbare Variante im Bereich der Spezialisierung formulieren die Empfehlungen, als Ergänzung zur Mandatsführung einzig Abklärungen oder freiwilligen Beratungsleistungen im jeweiligen Fachbereich durchzuführen.

Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass eine breite Varianz auf der Ebene der Organisation von Fallführung im KES existiert und die «polyvalente Fallführung» als Fallführung, die für unterschiedliche Aufgaben und Fachbereiche zuständig ist, als gängiges Modell, wenn auch in unterschiedlichster Ausprägung, umgesetzt wird. Nachfolgend werden die unterschiedlichen aus den Ergebnissen herauskristallisierten Formen der Fallführung in Berufsbeistandschaften beschrieben – also inwiefern Aufgaben in den Bereichen Kindes- und Erwachsenenschutz untereinander und mit weiteren Aufgabenbereichen wie Abklärungen, Unterstützungsleistungen und Sozialhilfe auf der Ebene Mandatsführung kombiniert werden. Konkret wird herausgearbeitet, ob diese Aufgabenbereiche von unterschiedlichen spezialisierten Personen oder Teams übernommen werden und inwiefern die Mandatspersonen neben der Führung von Beistandschaften in einem Fachbereich noch für weitere Aufgabenbereiche zuständig sind.

3.2.1 Kombinationsformen in der Fallführung

Aus den Angaben der Organisationen, welche Angebote sie innerhalb der Organisation neben der Mandatsführung umsetzen und wie die Fallführung organisiert ist, sowie den KOKES-Empfehlungen, wurden zwei übergeordnete Modelle der Fallführung herausgearbeitet.

Ausgehend von den KOKES-Empfehlungen, dass die Mandatspersonen ausschliesslich in einem Bereich des Kindes- oder Erwachsenenschutzes tätig sein sollten, wird dieses Kriterium als Hauptunterscheidungsmerkmal genutzt. Zusätzlich wird differenziert, inwiefern die Mandatspersonen neben der Führung von Beistandschaften weitere Aufgaben übernehmen.

Das **Modell 1 (blau)** umfasst jene Organisationen, bei denen auf der Ebene der Fallführung die einzelnen Mandatspersonen entweder im Kinderschutz ODER im Erwachsenenschutz tätig sind (Spezialisierung in der Mandatsführung).

Mit **Modell 2 (violett)** sind jene Organisationen beschrieben, bei denen die einzelnen Mandatspersonen mehrheitlich sowohl im Kinderschutz wie auch im Erwachsenenschutz tätig sind (keine Spezialisierung in der Mandatsführung).

In den Spalten zu den jeweiligen Modellen 1 und 2 ist differenziert aufgeführt, inwiefern die Mandatspersonen neben der spezialisierten bzw. nicht-spezialisierten Mandatsführung in Bezug auf den Kindes- und Erwachsenenschutz noch weitere Aufgaben übernehmen. Die Zusammenstellung ergibt eine Übersicht, welche Kombinationen von Fallführung in den Organisationen effektiv umgesetzt werden.

Abbildung 8: Organisationsmodelle in der Fallführung¹⁰

Spezialisierung auf Ebene Mandatsführung bzw. Beistandsperson	Organisationen mit spezialisierter Mandatsführung (Modell 1) 52%		Organisationen ohne spezialisierte Mandatsführung (Modell 2) 41%	
	Beistandspersonen in der Organisation entweder auf KS oder ES spezialisiert		Beistandspersonen in der Organisation sowohl im KS und ES tätig	
Aufgaben-Zusammensetzung	Führen 78% aller Mandate			
	Ausschliesslich Mandatsführung im KS oder ES	24%	Mandatsführung im KS und ES (mehrheitlich) kombiniert	7%
	Mandatsführung im KS oder ES zzgl. Abklärungen und weitere Unterstützungsleistungen	24%	Mandatsführung KS und ES (mehrheitlich) kombiniert zzgl. Abklärungen und weitere Unterstützungsleistungen	2%
	Mandatsführung im KS oder ES zzgl. Abklärungen und weitere Unterstützungsleistungen und Sozialhilfe	4%	Mandatsführung KS und ES kombiniert zzgl. Abklärungen, Sozialhilfe und/oder weitere Unterstützungsleistungen	19%
			Mandatsführung KS und ES kombiniert zzgl. Sozialhilfe	13%

Legende zur Tabelle:

grün = erfüllen KOKES-Empfehlungen vollständig

orange = erfüllen KOKES-Empfehlungen teilweise (Fachbereiche KS & ES (mehrheitlich) kombiniert)

rot = erfüllen KOKES-Empfehlungen nicht (KES in Kombination mit Sozialhilfe)

Insgesamt zeigt sich, dass rund die Hälfte der Organisationen in der Mandatsführung auf einen Bereich des KES spezialisiert sind. Von den spezialisierten Organisationen führen 58% Beistandschaften im Kinderschutz und mit 97% fast alle Organisationen Beistandschaften im Erwachsenenschutz. Das bedeutet, dass die vollständige Spezialisierung häufiger im Erwachsenenschutz anzutreffen ist. Bei rund 30% dieser Organisationen haben die Mandatspersonen, die auf einen Bereich im KES spezialisiert sind, neben den Beistandschaften auch weitere Zusatzaufgaben. Da es sich bei den Organisationen, die ein spezialisiertes Fallführungsmodell haben, tendenziell um mittlere bis grössere Organisationen handelt, werden jedoch gesamtschweizerisch rund 78% aller KES-Mandate (aktive Dossiers per 31.12.2024) von Mandatspersonen geführt, die sich entweder auf den Kinderschutz oder den Erwachsenenschutz spezialisiert haben (dies umfasst jene Organisationen innerhalb der pinken Umrandung in der Abbildung 8 oben).

In rund 40% der Organisationen führen die Beistandspersonen mehrheitlich sowohl im Kindes- wie auch im Erwachsenenschutz¹¹ Mandate im Auftrag der KESB. Davon führen wiederum 40% ausschliesslich Beistandschaften ohne weitere Zusatzaufgaben. Mit 51% übernehmen in den Organisationen, in denen die Mandatsführung nicht auf einen KES-Bereich spezialisiert ist, zusätzlich gut die Hälfte auch Abklärungen im Auftrag der KESB und 37% weitere Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Ist eine Fachperson in der Mandatsführung nicht spezialisiert, werden Konzepte zur Rollenklärung empfohlen (KOKES, 2021, S. 28). Die Frage, ob dies in die Organisation vorliegt, haben nur n = 6 Organisationen beantwortet. Gemäss eingegangenen Antworten zeigt sich, dass keine Organisation mit entsprechenden Konzepten arbeitet.

¹⁰ Nicht zuordbar (n = 178): Bei 6.6% der teilgenommenen Organisationen fehlen Angaben, um sie einem Organisationsmodell zuordnen zu können.

Inwiefern die durch die KOKES-Empfehlungen angestrebte Spezialisierung auf einen Bereich im Kindes- und Erwachsenenschutz gesamtschweizerisch bei Organisationen mit mehr als 10 Mitarbeitenden erfüllt ist (von der KOKES empfohlene Mindestgrösse), wird in Kapitel 4.1.2 genauer erläutert.

3.2.2 Überschneidung der Mandatsführung mit der Führung von Sozialhilfedossiers

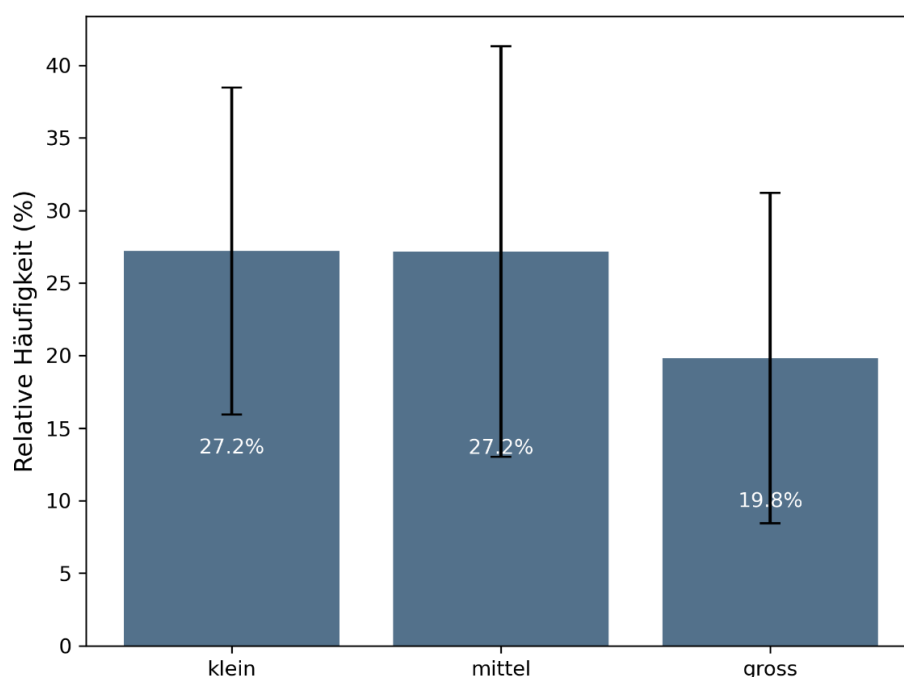
Mandatsführung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz sowie Fallführung in der persönlichen und wirtschaftlichen Sozialhilfe kann organisatorisch in der gleichen Betriebsorganisation (z.B. Zweckverband, Verwaltungsabteilung) integriert sein. Die KOKES-Empfehlungen (2021, S. 28) raten jedoch davon ab, dass die Fallführung beider Aufgabenbereiche durch die gleiche Person erfolgt.

Insgesamt zeigt sich, dass 57% aller teilnehmenden Organisationen keine Dienstleistungen in der Sozialhilfe übernehmen. Führt die Organisationen neben dem Kindes- und/oder Erwachsenenschutz jedoch auch einen Fachbereich «Sozialhilfe», führen die Mandatspersonen bei etwas über der Hälfte dieser Organisationen neben den Beistandschaften im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz auch Sozialhilfedossiers (24% [SH & KS/ES] zu 17% [KS/ES exkl. SH]).

Beziehen KES-Klient:innen Sozialhilfe, ist es bei 62% der Organisationen so gelöst, dass die Fallführung in der Sozialhilfe, trotz der Polyvalenz der zuständigen Mandatsperson, durch eine andere Fachperson übernommen wird. In rund 25% der Organisationen, in denen die Mandatspersonen auch Sozialhilfedossiers führen, wird im einzelnen Falldossiers sowohl die Sozialhilfe wie auch das KES-Mandat durch die gleiche Fachperson übernommen. In 13% dieser Organisationen wird das von Fallsituation zu Fallsituation unterschiedlich gehandhabt.

Diese Form der Organisation der Fallführung (Fachpersonen führen sowohl SH-Dossiers wie auch KES-Mandate) findet sich in allen Grössen von Organisationen wieder. Tendenziell zeigt sich jedoch mit nachfolgender Abbildung, dass Mandatspersonen in kleineren und mittleren Organisationen deutlich häufiger sowohl Beistandschaften wie auch Sozialhilfedossiers führen als in grossen Organisationen – dies auch aus dem obengenannten Grund, dass grosse Organisationen seltener den Bereich Sozialhilfe intern abdecken.

Abbildung 9: Häufigkeit der Überschneidung zwischen der Führung von Beistandschaften und Sozialhilfedossiers je nach Organisationsgrösse (Anzahl Mandatspersonen)



3.2.3 Stellvertretungsregelung und -umsetzung auf der Ebene Beistandspersonen

Eine klare und stabile Stellvertretungsregelung ist gemäss der vorliegenden Ergebnisse Standard. Nur sehr wenige Organisationen regeln dies flexibel oder gar nicht. So übernehmen bei regulärer Abwesenheit (Teilzeit, Ferien, Krankheit) in 86% feste Personen (z.B. Teammitglied, Leitung, interne Springer:in) die Stellvertretung, bei 9% wird dies durch nicht vordefinierte Personen (z.B. Pikett) abgedeckt. Nur gerade knapp 5% haben keine Stellvertretungsregelung oder eine andere Lösung.

Bei längeren Abwesenheiten (z.B. Elternschaft) wird bei rund der Hälfte der Organisationen in der Regel ein befristeter Ersatz angestellt, bei einem Drittel wird die Stellvertretung von einem definiertem Teammitglied oder der Leitungen übernommen und bei gut 15% besteht eine andere Lösung oder die Deckung durch unterschiedliche/nicht vordefinierte Personen.

Bei regulärer Abwesenheit (z.B. Teilzeitstelle, kurze Ferien) sind mit 90% die meisten Vertretungen eher passiv bzw. agieren nur im Notfall oder bei hoher Dringlichkeit. Bei rund 1/10 übernehmen die Stellvertretungen auch aktiv anstehende Aufgaben in der Mandatsführung.

Bei längerer Abwesenheit ist die Stellvertretung in den meisten Organisationen (83%) für die aktive Übernahme aller Aufgaben in der laufenden Mandatsführung zuständig. Bei 15% übernimmt sie bei hoher Dringlichkeit.

Diese hohen Werte versprechen, dass durch eine institutionalisierte Regelung bei Abwesenheiten eine aktive Bearbeitung der Falldossiers und eine gute Erreichbarkeit für die Zielgruppen sichergestellt ist. Die Kontinuität der Mandatsführung wird unterstützt, indem bei längerer Abwesenheit die Stellvertretung deutlich aktiver eingebunden ist.

3.3 Ressourcen und Falllast

Mit der Revision des Kindes- und Erwachsenenschutzrechtes wurde den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen Rechnung getragen (u.a. Befähigen statt Vertretungshandeln). Den individuellen Bedürfnissen der betroffenen Personen sowie dem Aspekt der Selbstbestimmung wird grosses Gewicht verliehen. Durch die Möglichkeit zur Massschneidung der Massnahmen können die Leistungen der Beistandspersonen individuell zugeschnitten werden. Dies geht mit einer Veränderung der Anforderungen an die Beistandspersonen einher, von welchen unter anderem gefordert wird, genügend Zeit für die persönliche Betreuung der betroffenen Personen einzusetzen. Dies fordert mehr zeitliche Ressourcen, als dies im alten Vormundschaftsrecht der Fall war. Diesem Umstand wird in den KOKES-Empfehlungen bei der Berechnung der Ressourcen und der Falllast Rechnung getragen. Die Berechnung von Ressourcen im Bereich der Mandatsführung ist schwierig, da sie einerseits von den konkreten Inhalten und Eigenschaften der geführten Mandate und andererseits von Faktoren der Betriebsorganisation, Ressourcen für Spezialfragen, geografischen Gegebenheiten, demografischen Gegebenheiten, Form des gewählten Betriebsmodells (Spezialisierung Kindes- und Erwachsenenschutz, Polyvalenz, etc.) oder generellen Fragen der Personalfuktuation abhängt. Ebenfalls können Unterschiede von ländlichen Regionen zu städtischen Regionen auftreten (KOKES, 2021, S. 32). Unter Berücksichtigung der genannten Herausforderungen hat die KOKES Empfehlungen für die Stellenprozente in den einzelnen Bereichen sowie der Anzahl Mandate pro 100 Stellenprozente formuliert. Die KOKES-Empfehlungen definieren aus fachlicher Sicht eine Mindestgrösse mit 10-14 Mitarbeitenden und insgesamt ca. 600 – 1180 Stellenprozente. Dies umfasst:

- 5-6 Beistandspersonen (400-500 Stellenprozente)
- Entlastung durch 2-5 Sachbearbeitende (15-100 Stellenprozente je 100 Stellenprozente Beistandspersonen)
- Interner Rechtsdienst (30-40 Stellenprozente)
- Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement (30-40 Stellenprozente)
- Management und Führung (80-100 Stellenprozente)

3.3.1 Personelle Ressourcen

Die personellen Ressourcen, die in den Organisationen zur Verfügung stehen, werden ausgehend der KOKES-Empfehlungen anhand der unterschiedlichen Aufgabenbereiche in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt und differenziert. Insgesamt haben 59 Organisationen zu allen Bereichen Angaben erfasst.

Hier zeigt sich eine Spannweite von Organisationen, die mit knapp einer Vollzeitstelle besetzt sind, bis zu Organisationen, die über 400 Vollzeitstellen umfassen. Wie die einzelnen Bereiche ausgestattet sind, wird nachfolgend durch Angabe der Stellenprozente pro Aufgabenbereich dargelegt.

Leitung

Ein grosser Teil der Organisationen, die an der Umfrage teilgenommen haben, haben Angaben zu den personellen Ressourcen auf der Leitungsebene eingetragen (n=135). Der Umfang der verfügbaren Leitungsstellenprozente reicht von knapp 5% bis zu 75 Vollzeitstellen (VZÄ). In den meisten Organisationen ist mit einem Median von 0.8 jedoch weniger als eine Vollzeitstelle mit Leitungsaufgaben im KES-Bereich betraut.

Mandatsführung

Die Mandatsführung ist erwartungsgemäss der personell stärkste Bereich und die dazugehörigen Ressourcen wurde von n=130 Organisationen in der Umfrage angegeben. Die Hälfte aller Organisationen ist mit mindestens 5 Vollzeitstellen in diesem Bereich ausgestattet. Die grösste Organisation umfasst mindestens 250 Vollzeitstellen (VZÄ) in der Mandatsführung. Dies stellt einen grossen Gegensatz zur kleinsten Organisation mit nur einer halben Vollzeitstelle dar. Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den grossen Organisationen um Einheiten handelt, die in einem urbanen Gebiet oder mit kantonaler Zuständigkeit tätig sind. Bei der kleinsten Organisation handelt es sich wahrscheinlich um eine private Trägerschaft mit 1-2 Mandatspersonen.

Administration/Buchhaltung

In der Befragung der Organisationen zeigt sich, dass die Festlegung, wie viele Stellenprozente in den Organisationen für Administration und Buchhaltung konkret zur Verfügung stehen, schwierig ist. Die Informationen wurden lediglich von n=59 Organisationen angegeben, obwohl über 90% aller Organisationen ausgewiesen haben, dass sie Administration und Buchhaltung in den Organisationen implementiert haben (vgl. Kapitel 3.1.5). Dies lässt schlussfolgern, dass sich die personellen Ressourcen in diesem Bereich offenbar für viele Organisationen nur schwer konkretisieren lassen. Bei den 59 vorliegenden Antworten zeigt sich, dass bei der Hälfte dieser Organisationen knapp drei Stellen (VZÄ) oder mehr in Administration und Buchhaltung zur Verfügung stehen. Die grössten Organisationen haben wiederum über 150 Vollzeitstellen in diesem Bereich verortet.

Rechtsdienst

In diesem Bereich haben von den teilnehmenden Organisationen nur wenige die personellen Ressourcen ausgewiesen (n=33). Mit der Kenntnis, dass aber auch nur in 24% der Organisation ein Rechtsdienst zur Verfügung steht (vgl. Kap. 3.1.5), ist dies nachvollziehbar. Der Median ist mit 0.4 mitunter der tiefste Median im Vergleich zu den anderen Bereichen. Das deutet darauf hin, dass auch wenn eine Unterstützung durch einen Rechtsdienst implementiert ist, allgemein nur wenige personelle Ressourcen dafür eingesetzt werden und die meisten Organisationen weniger als eine Vollzeitstelle mit dieser Aufgabe betrauen.

Wissens- und Qualitätsmanagement

Gemäss vorgängigen Angaben (vgl. Kap. 3.1.5) haben rund ein Viertel aller Organisationen eine entsprechende Stelle oder Person, die für diesen spezifischen Auftrag zuständig ist, jedoch haben nur n=30 Organisationen, die personellen Ressourcen in diesem Bereich in der Umfrage ausgewiesen. Hier zeigt sich insgesamt eine Spannweite von 0.05 bis zu 11 Stellen (VZÄ) mit einem Median von 0.4, was bedeutet, dass überwiegend wenig verfügbare Stellenprozente vorhanden sind. Dies zeigt auf, dass systematisierte Strukturen für Qualitätsentwicklung und Management noch wenig etabliert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet sind.

3.3.2 Falllast

Die KOKES-Empfehlungen geben an, wie viele Mandate pro 100 Stellenprozente in der Mandatsführung vorzusehen sind. Diese werden unterschieden in aktuelle Mandate (Falldossiers am Stichtag) sowie bearbeitete Mandate (kumulierte Falldossiers pro Jahr). Für den Kindes- und Erwachsenenschutz werden ausgehend der unterschiedlichen Anforderungen an die Mandatsführung unterschiedliche Angaben zu den Fallzahlen gemacht. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Fallzahlen für den Kinderschutz tiefer liegen sollen als die Fallzahlen im Erwachsenenschutz. Für den Erwachsenenschutz gehen die

Empfehlungen von maximal 60 aktuellen Mandaten am Stichtag sowie 70 bearbeiteten Mandaten aus. Für den Kinderschutz liegen die aktuellen Mandate am Stichtag bei maximal 50 Mandaten sowie maximal 60 bearbeiteten Mandaten.

Bezüglich der Repräsentativität zu den Angaben über die Falllast, lässt sich im Vergleich der Grossregionen feststellen, dass diese Ergebnisse nicht 1:1 auf die Grundgesamtheit übertragbar sind. So haben grössere Organisationen aus urbanen Gebieten tendenziell eher Angaben über die interne Falllast in der Umfrage angegeben, wie dies in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich ist. Dies bedeutet, dass eine leichte strukturelle Verzerrung (grosse Organisationen mehr in der Stichprobe vertreten) sowie eine leichte regionale Verzerrung (z.B. Organisationen aus der Nordwestschweiz etwas unterrepräsentiert) besteht, was bei der Interpretation der Daten zu berücksichtigen ist.

Abbildung 10: Repräsentativität der Stichprobe nach Grossregionen und Angaben Falllast

		Grundgesamtheit n = 289	Stichprobe n = 182	Stichprobe mit Angaben Fall- last ¹² n = 136
Grossregion	Espace Mittelland	38.54	39.01	41.91
	Genferseeregion	4.86	6.04	6.62
	Nordwestschweiz	19.79	15.93	12.50
	Ostschweiz	17.01	18.13	16.18
	Ticino	1.39	1.10	1.47
	Zentralschweiz	7.29	9.34	8.09
	Zürich	11.11	10.44	13.24
Grösse Organisation	Anzahl Beistandspersonen	8.29	9.76	10.94
	Einwohnerzahl Organisationsstandort	13596.59	16450.32	17909.15

3.3.2.1 Falllast bei spezialisierter Mandatsführung

Betrachtet man die Angaben der Organisationen gesamthaft, waren durchschnittlich 59 Fälle pro 100 Stellenprozent per 31.12.2024 in der aktiven Bearbeitung (offen). Dabei zeigt sich, dass die Fallzahl im Kinderschutz durchschnittlich etwas tiefer liegt als die Fallzahl im Erwachsenenschutz was gemäss den Empfehlungen auch so vorzusehen ist. Wie in Kapitel 3.2.1 beschrieben wurde, sind jedoch etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Organisationen auf der Ebene der Mandatsführung auf einen Bereich im Kindes- oder Erwachsenenschutz spezialisiert. Für diese Organisationen lassen sich die Fallzahlen im Vergleich zur gesamten Stichprobe differenzieren.

Die Hälfte der Organisationen (siehe Median in nachfolgender Abbildung 10), die im Kinderschutz in der Mandatsführung spezialisiert sind, weisen eine Falllast von mindestens 51 aktiven Mandaten auf 100% am Stichtag 31.12.2024 auf. Nicht spezialisierte Organisationen weisen mit 55 Mandaten im Kinderschutz eine etwas höhere Falllast auf als spezialisierte Organisationen. Anders zeigt sich die Situation im Erwachsenenschutz. Hier liegen die Falllast mit 62 Mandaten pro 100 Stellenprozent per Stichtag in spezialisierten Organisationen höher als in nicht spezialisierten Organisationen, die rund 50 Mandate am Stichtag angeben. Für Organisationen, die die Fallführung nicht spezialisiert haben, bestehen keine Empfehlungen zur insgesamten Falllast pro 100 Stellenprozent der Mandatspersonen, die verschiedenen Dossiertypen aus unterschiedlichen Fachbereichen (u.A. auch SH) kombiniert führen.

¹² Due Teilmenge der Stichprobe, bei der Angaben zur Falllast vorliegen (Anzahl Falldossiers per Stichtag 31.12.2024).

Abbildung 11: Falllast (aktive Mandate per Stichtag) pro Bereich in den Organisationen

Fallführung Beistandsperson	Bereich	Min	Median	Gewichteter Durchschnitt	Max	n
Spezialisiert KS	Kindesschutz	28.10	51.43	58.80	154.87	37
Spezialisiert ES	Erwachsenenschutz	11.00	61.69	62.86	172.66	66
Polyvalent KS&ES	Kindesschutz	46.09	55.00	57.25	73.00	7
Polyvalent KS&ES	Erwachsenenschutz	12.00	50.47	55.71	88.84	7

Bei der Betrachtung der Falllast ist stets zu berücksichtigen, dass diese in Zusammenhang mit dem Stand der unterstützenden Ressourcen und der damit einhergehenden Entlastung der Beistandspersonen bewertet werden müssen. Auf diesen Aspekt und die daraus folgende Interpretation der Daten wird in Kapitel 4.1.4 näher eingegangen.

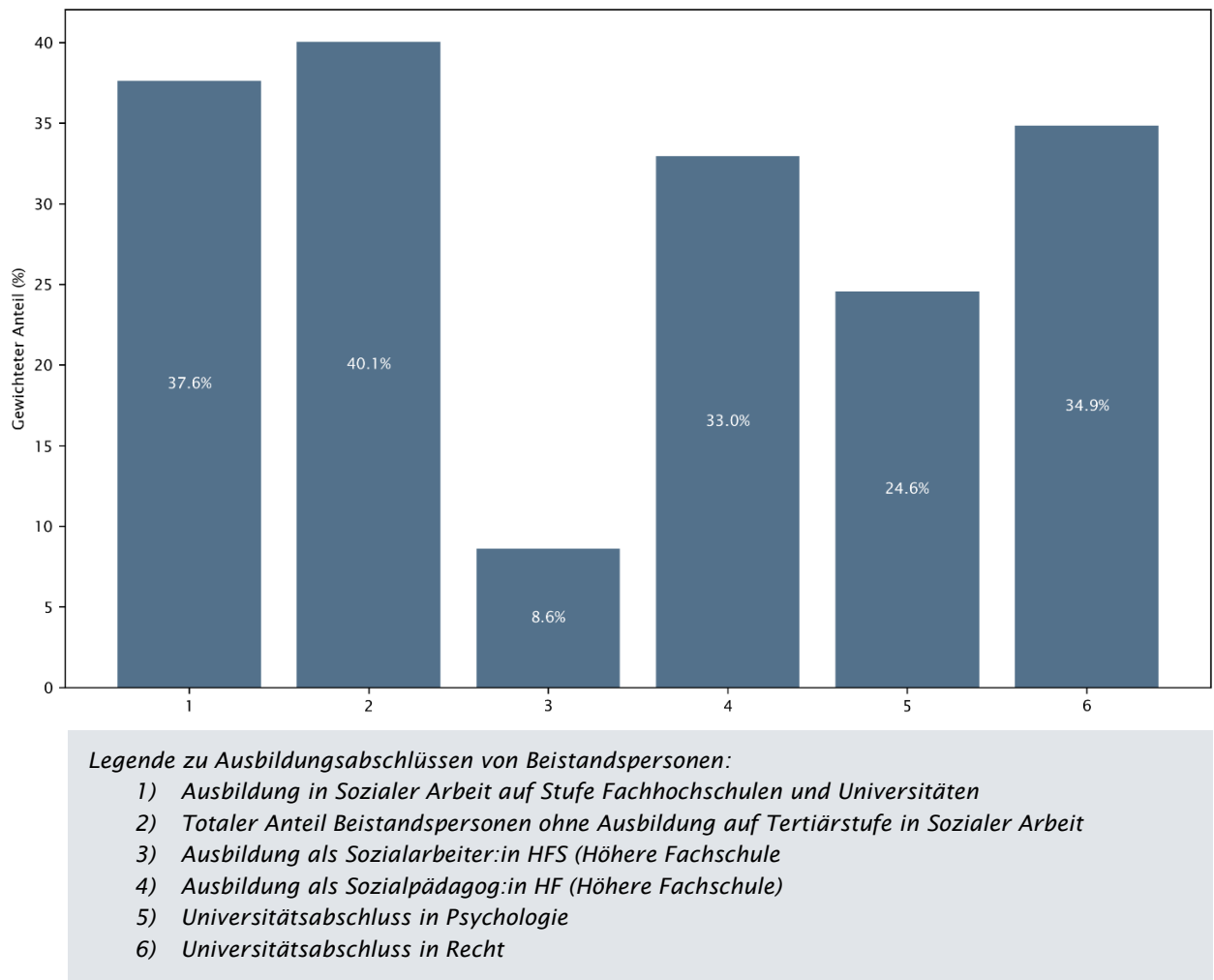
3.4 Fachliches Profil Beistands- und Leitungspersonen

3.4.1 Beistandspersonen

Die KOKES-Empfehlungen geben für den Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes als formale Voraussetzung eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe in Sozialer Arbeit mit guten Rechtskenntnissen vor. Teamergänzend sind weitere Kompetenzprofile mit Ausbildung in Rechtswissenschaft mit Zusatzqualifikationen in Methodenkompetenz, eine Ausbildung in Psychologie oder Pädagogik mit guten Rechtskenntnissen oder in begründeten Einzelfällen eine vergleichbare Ausbildung (z.B. Quereinsteigende mit Abschluss auf Tertiärstufe) denkbar (KOKES, 2021, S. 20).

Die Abschlüsse auf Tertiärstufe lassen sich in Abschlüsse einer höheren Fachschule (HF), einer Fachhochschule (FH) sowie Abschlüsse von Universitäten differenzieren. In der Umfrage wurden die Abschlüsse auf Tertiärstufe in die drei Bereiche unterteilt. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Anteile der verschiedenen Abschlüsse in den Organisationen.

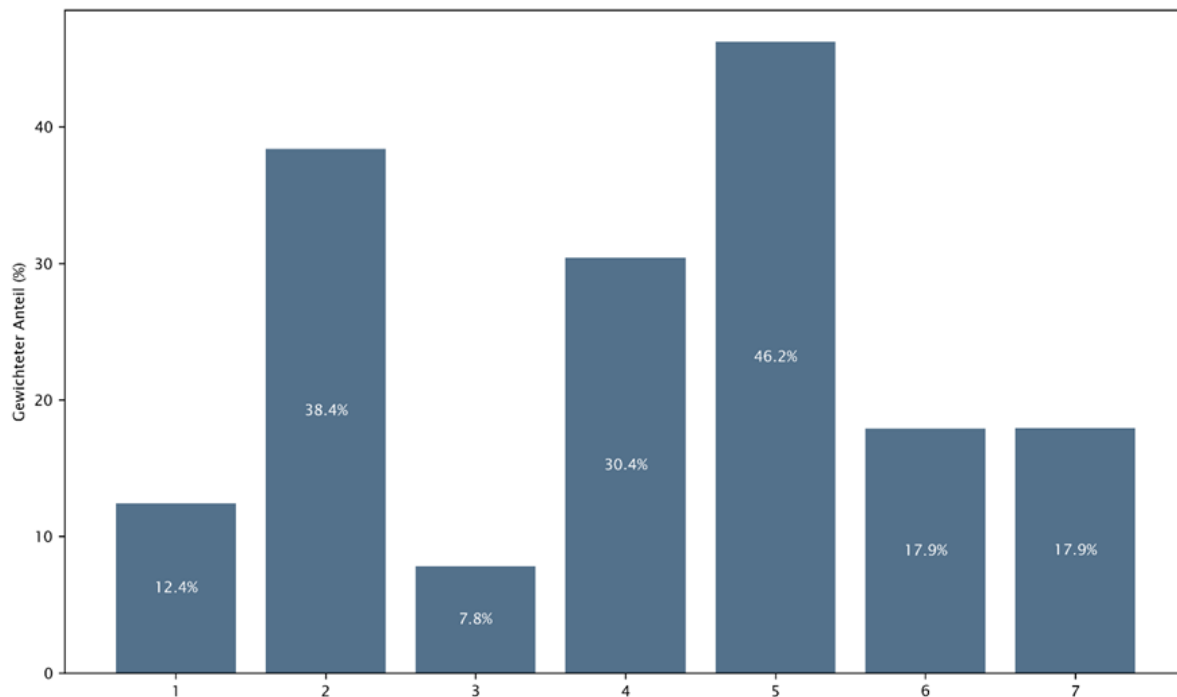
Abbildung 12: Ausbildungen der Beistandspersonen



Die Ergebnisse zeigen, dass in 38% der befragten Organisationen alle Beistandspersonen über einen Abschluss in Sozialer Arbeit auf Bachelorstufe verfügen, wie dies von der KOKES empfohlen wird. In 40% der befragten Organisationen verfügen einige der Beistandspersonen auch über einen anderen Abschluss. Beistandspersonen ohne Abschluss in Sozialer Arbeit auf Bachelorstufe verfügen über Abschlüsse in Sozialer Arbeit einer höheren Fachschule (genannt von 9% aller Organisationen, bei denen nicht alle Beistandspersonen über einen Abschluss in Sozialer Arbeit auf Fachhochschule verfügen), Abschlüsse als Sozialpädagog:in einer höheren Fachschule (34%), Universitätsabschlüsse in Psychologie (25%) sowie Universitätsabschlüsse in Recht (35%).

Neben der geforderten Ausbildung finden sich in den KOKES-Empfehlungen weitere Angaben zur Weiterbildung der Mitarbeitenden. Diesen ist auf allen Ebenen der Organisationen zu ermöglichen, sich aufgabenspezifisch weiterzubilden und zu qualifizieren (KOKES, 2021, S. 22). Die nachfolgende Grafik zeigt, welche spezifischen Weiterbildungen von Beistandspersonen im Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz vorhanden sind – und ob sie vorausgesetzt, empfohlen oder im Verlauf der Anstellung zu erwerben sind.

Abbildung 13: Weiterbildungen der Beistandspersonen



Legende zum Umgang mit Weiterbildungen von Beistandspersonen:

- 1) Weiterbildung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz wird für die Anstellung vorausgesetzt
- 2) Weiterbildung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz mehrheitlich vorhanden, wird jedoch von der Organisation nicht vorausgesetzt
- 3) Weiterbildung in Beratung wird für die Anstellung vorausgesetzt
- 4) Weiterbildung in Beratung mehrheitlich vorhanden, wird jedoch von der Organisation nicht vorausgesetzt
- 5) Weiterbildung im Kindes- oder Erwachsenenschutz ist im Verlauf der Anstellung zu erwerben
- 6) Weiterbildung in Beratung ist im Verlauf der Anstellung zu erwerben
- 7) Die Mehrheit der Beistandspersonen verfügt über keine spezifische Weiterbildung

Rund ein Fünftel (20%) der Organisationen verlangt bei Stellenantritt eine spezifische Weiterbildung (Balken 1 und 3). Fast 70% geben an, dass die Beistandspersonen eine Weiterbildung im Kindes- und Erwachsenenschutz oder der Beratung haben (Balken 2 und 4), der Erwerb dieser wird jedoch von den Organisationen nicht immer vorausgesetzt und wird meistens während der Anstellung erworben. Bei 18% fehlt eine formale Spezialisierung der Beistandspersonen.

Die Zahlen machen deutlich, dass in mehr als der Hälfte der Organisationen spezialisierte Weiterbildungen häufig vorhanden, aber selten zwingend erforderlich sind. Es scheint eine gängige Praxis zu sein, Beistandspersonen anzustellen, welche sich im Verlauf der Anstellung weiterzubilden haben. Mehr als die Hälfte der Organisationen setzen Weiterbildung nicht zwingend voraus. Dennoch verfügt ein hoher Anteil der Beistandspersonen über eine spezifische Weiterbildung, insbesondere im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes.

3.4.2 Leitungspersonen

Für die Leitungspersonen geben die KOKES-Empfehlungen als formale Voraussetzung eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe in den Bereichen Soziale Arbeit und/oder Recht mit einer Zusatzqualifikation und/oder langjähriger Erfahrung im Management-/Führungsbereich vor. In begründeten Fällen kann auch eine Qualifikation in Betriebswirtschaft oder Psychologie oder eine vergleichbare

Ausbildung möglich sein. Zur Ergänzung der Ausbildung wird eine qualifizierte Weiterbildung sowie Berufserfahrung in der Mandatsführung empfohlen (KOKES, 2021, S. 18).

Gemäss den Umfrageergebnissen verfügen in einem grossen Teil der Organisationen die Leitungspersonen über einen Abschluss in Sozialer Arbeit auf Bachelorstufe (60% der befragten Organisationen). Weitere Abschlüsse im Bereich der Sozialen Arbeit finden sich als Sozialarbeiter:in Höhere Fachschule (6%) sowie Sozialpädagog:in Höhere Fachschule (4%). In den weiteren Bereichen macht der Abschluss in Recht den mit 8% den höchsten Anteil aus. Daneben finden sich Abschlüsse in Psychologie (5%) sowie in Betriebswirtschaft (6%).

Vereinzelte finden sich Ausbildungsabschlüsse aus anderen Branchen wie beispielsweise Heilpädagogik (HF), Sozial- und Erziehungswissenschaften (Universitätsabschluss) sowie Quereinsteiger:innen beispielsweise aus Betriebsökonomie, Gastronomie und Hotellerie oder dem Bereich der Polizei.

Im Bereich der Weiterbildung finden sich hohe Anteile von Organisationen, in denen Leitungspersonen über spezifische Weiterbildungen im Kindes- und Erwachsenenschutz (60%) oder im Bereich Führung und Management (55%) verfügen. Weitere Weiterbildungsabschlüsse der Leitungspersonen finden sich in der systemischen Beratung sowie im Bereich rechtlicher Aspekte.

Die Ergebnisse zeigen, dass Leitungspersonen in einem grossen Teil der Organisationen (n=178) über die vorgesehene Ausbildung, sowie funktionsrelevante Weiterbildungen verfügen.

3.4.3 Intervision und Supervision als fachliche Unterstützung

Als Sicherstellung der fachlichen (Weiter-)Entwicklung werden in den KOKES-Empfehlungen verschiedene Gefässe und Möglichkeiten aufgeführt (2021, S. 12). Neben den vorab beschriebenen Weiterbildungen werden regelmässige Inter- und Supervisionen als wichtige Austausch- und Weiterbildungsmöglichkeiten genannt. In der Umfrage wurde Intervision als kollegiale Fallbesprechungen definiert, die regelmässig und systematisch stattfindet. Davon abgrenzend wird unter Supervision die regelmässige Bearbeitung von Team- oder Fallfragen mit einer:m externen Supervisor:in verstanden (Lippmann, 2013).

Bei rund zwei Drittel aller teilnehmenden Organisationen (58%) finden mehr als 9 Intervisionen pro Jahr statt. Bei etwas weniger als einem Drittel (14%) finden durchschnittlich alle zwei Monate Intervision statt. Bei knapp 15% der Organisationen finden maximal drei (10%) oder gar keine (5%) Intervisionen statt.

Weiter stehen den Berufsbeistandspersonen in etwas mehr als vier Fünftel der Organisationen die Möglichkeit der Supervision zur Verfügung, wobei insgesamt 34% eine bis drei Supervisionen pro Jahr anbieten und rund 40% sogar vier bis sechs. Mit 19% haben demgegenüber fast ein Fünftel aller Organisationen keine Supervisionen für ihre Mitarbeitenden eingerichtet.

3.5 Externe Schnittstellen

3.5.1 Zusammenarbeit mit der KESB

Die häufigste Form der Zusammenarbeit zwischen den Berufsbeistandschaften und der KESB bzw. dem Familiengericht besteht in gemeinsamen Treffen zwischen Beistandschaft und der Behörde. Nur rund ein Fünftel der befragten Organisationen haben strukturierte Instrumente wie Qualitätszirkel oder verbindliche Bearbeitungsabläufe (beispielsweise bei Beschwerden) implementiert. Dies deutet darauf hin, dass bei den meisten Organisationen der informelle, persönliche Austausch im Fokus steht. Mit fast einem Viertel der Berufsbeistandschaften geben ein beachtlicher Anteil an, keine systematisierte Zusammenarbeit zu pflegen.

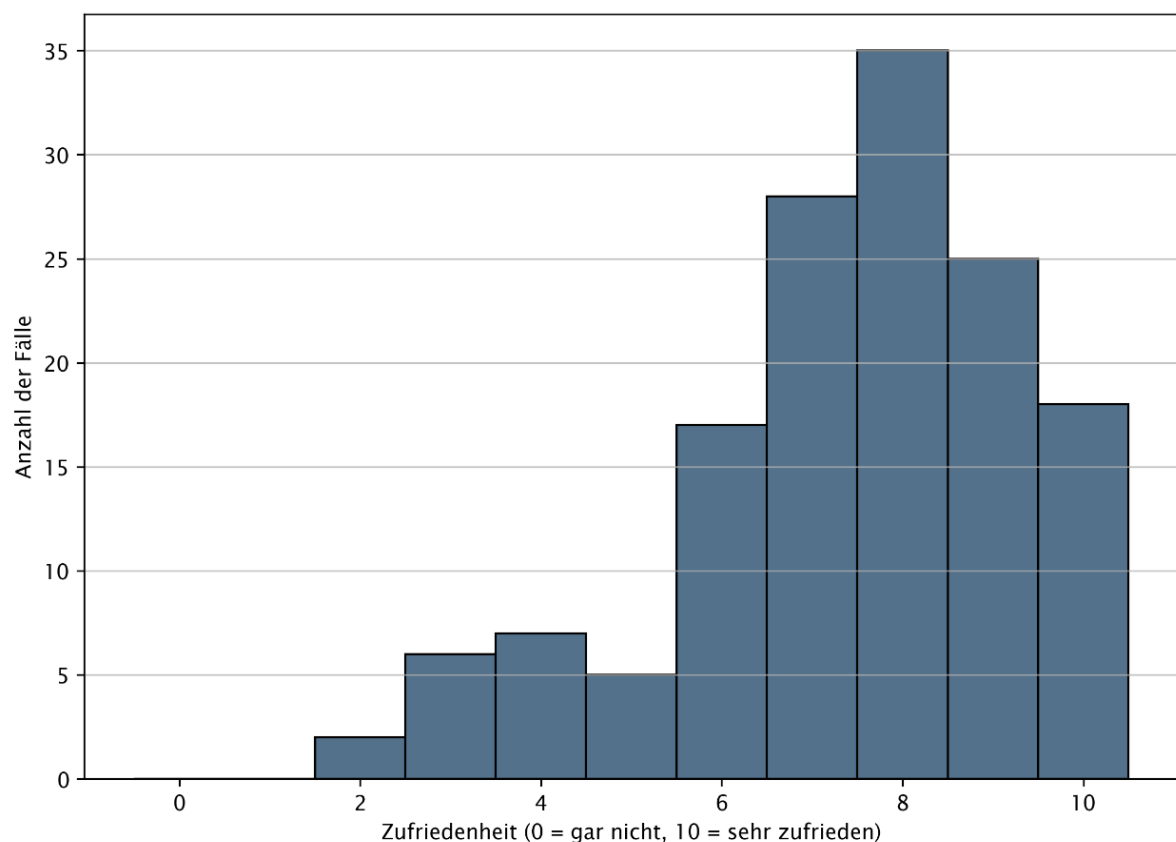
Abbildung 14: Art der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeistandschaften und KESB

Art der Zusammenarbeit	Relative Häufigkeit (%)	n
Gemeinsame Treffen mit der KESB/Familiengericht	72%	146
Verbindlich vereinbarte Bearbeitungsabläufe bei Beschwerden	20%	146
Regelmässige Qualitätszirkel	22%	146
Keine systematisierte Zusammenarbeit	23%	146

Wird die Kombination an Angaben zur Zusammenarbeit mit der KESB betrachtet, bildet eine strukturierte, mehrdimensionale Zusammenarbeit (persönliche Austauschtreffen, definierte Abläufe und die Installation von Qualitätszirkeln) mit nur knapp 4% die Ausnahme. Die Zusammenarbeit mit den Behörden ist in fast der Hälfte der Organisationen exklusiv auf gemeinsame Treffen beschränkt. Dies deutet darauf hin, dass der persönliche, informelle Austausch zwischen Berufsbeistandschaften und der KESB/Familiengerichten vielerorts funktioniert, es jedoch insgesamt an fest etablierten Verfahren und an einer untereinander abgestimmten Qualitätssicherung fehlt.

In Bezug auf die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der KESB deutet der Durchschnitt von 7 und ein Median von 8 auf eine insgesamt hohe Zufriedenheit der Berufsbeistandschaften mit der Zusammenarbeit mit der KESB bzw. den Familiengerichten hin. Dies bedeutet, dass mehr positive Bewertungen und nur wenige negative in die Umfrage eingeflossen sind. Die Streuung der Antworten weist jedoch darauf hin, dass es Unterschiede gibt – so wird von einigen wenigen Organisationen die Zusammenarbeit als deutlich ungenügend erlebt.

Abbildung 15: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der KESB/Familiengericht



3.5.2 Vorgelagerte Dienstleistungen

Berufsbeistandschaften können durch vorgelagerte Dienste entlastet werden, doch die regionale Verfügbarkeit dieser Angebote ist nicht flächendeckend garantiert. Am häufigsten verbreitet sind in den Einzugsgebieten der Organisationen vorgelagerte Angebote wie Beratung für Eltern (Erziehungsberatung, Mütter- und Väterberatung), Schulsozialarbeit, Treuhanddienste und die persönliche Hilfe nach Sozialhilfegesetz (SHG). Bei knapp einem Drittel der Organisationen bestehen freiwillige Beratungsangebote für Kinder und Jugendliche oder die Möglichkeit für eine freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung. Als weitere unterstützende Dienstleistungen, die subsidiär oder ergänzend zu Beistandschaften zur Verfügung stehen, wurden unter anderem Suchtberatung, Arbeitsintegration, Schreibdienst, Quartierarbeit, kirchliche und öffentliche Beratungsstellen oder Peer-Angebote genannt. Eine grosse Lücke in den Regionen besteht hingegen bei spezifischen (Nachsorge-) Angeboten für Care-Leaver:innen, die gemäss Rückmeldungen nur im Umfeld von 12% der Organisationen verfügbar sind, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Abbildung 16: Angebot an subsidiären Dienstleistungen

Angebot	Relative Häufigkeit	n
Kinder- und Jugendberatung	52%	146
Beratung für Eltern (z.B.: Erziehungsberatung, Familienberatung, Mütter- und Väterberatung)	68%	
Persönliche Hilfe nach Sozialhilfegesetz (SHG)	60%	
Freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung	31%	
Schulsozialarbeit	71%	
Treuhanddienste der Pro-Werke	60%	
Spezifische Angebote für Care-Leaver:innen	12%	
Weitere freiwillige Beratungsangebote für Erwachsene (wie z.B. Wohnhilfe)	38%	

4 Umsetzung der KOKES-Empfehlungen

Im folgenden Kapitel wird dargestellt, inwieweit die zentralen Bereiche der KOKES-Empfehlungen von den Organisationen bisher umgesetzt wurden. Dabei werden primär die Angaben derjenigen Organisationen betrachtet, welche die von der KOKES anvisierte Mindestgrösse von 10 Mitarbeitenden erfüllen (inklusive Leitung und alle KES-Fachbereiche). Diese Mindestgrösse gilt als Grundvoraussetzung für die Implementierung der weiteren Empfehlungen.

Weiter wird auf Einflussfaktoren eingegangen, welche die erforderlichen Anpassungen begünstigt oder verhindert haben. Zudem wird aufgezeigt, wie die Organisationen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung weiterer Massnahmen innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre einschätzen. Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung werden hierzu mit den Ergebnissen aus dem qualitativen Interview ergänzt. Zu den zentralen Standards der KOKES-Empfehlungen finden sich jeweils zu Beginn der Abschnitte ein Auszug der konkreten Empfehlungen.

4.1 Aktueller Stand der Umsetzung der Empfehlungen

4.1.1 Mindestgrösse der Berufsbeistandschaft

Empfehlung gemäss KOKES

Es wird eine Mindestgrösse der Organisationen mit 10-14 Mitarbeitenden vorgesehen (KOKES, 2021, S. 24). Diese Grösse ermögliche insbesondere, die beiden Kompetenzbereiche Kinder und Erwachsene fachgerecht abzudecken, eine Spezialisierung der Beistandspersonen zu erreichen sowie eine lückenlose Präsenz und Stellvertretung auch in Zeiten sicherzustellen. Zudem sei so eine gegenseitige Unterstützung (4-Augenprinzip, Fachcoaching und Intervention) in der Mandatsführung und der Aufbau und die Pflege eines Qualitäts- und Wissensmanagement umsetzbar.

Die Ergebnisse zeigen, dass rund 62% der Organisationen über eine Grösse von mindestens 10 Mitarbeitenden verfügen. Insgesamt ist ein Unterschied zwischen der Deutschschweiz und der französisch- und italienischsprachigen Schweiz festzustellen. Der Vergleich unter den Regionen zeigt, dass die Anzahl Organisationen, welche die Mindestgrösse erfüllen, gesamtschweizerisch ähnlich verteilt ist.

4.1.2 Spezialisierung in der Fallführung

Empfehlung gemäss KOKES

Die KOKES empfiehlt aufgrund der jeweiligen Komplexität und Unterschiedlichkeit der Bereiche Kinderschutz, Erwachsenenschutz und Sozialhilfe, dass die drei Fachbereiche klar zu trennen sind (2021, S. 27-28). Weiter sollen fallführende Personen entweder nur Aufgaben im Kinderschutz oder nur Aufgaben im Erwachsenenschutz ohne zusätzliche Aufgaben oder vorgelagerte Leistungen wie Abklärung etc. übernehmen (2021, S. 25). Dies soll sicherstellen, dass sich die Mandatspersonen auf begrenzte Kernaufgabe konzentrieren können, eine hohe Fachkompetenz durch Spezialisierung auf bestimmte Themen erreicht wird, sowie eine fokussierte interne Zusammenarbeit und externe Vernetzung sichergestellt sind. Je nach kantonaler Organisation und Grösse der Organisation ist die Kombination der spezialisierten Fallführung mit Zusatzaufgaben wie Abklärungen oder vorgelagerte Leistungen denkbar (2021, S. 28). In den KOKES-Empfehlungen wird grundsätzlich abgeraten von der Fallführung sowohl im Kindes- oder Erwachsenenschutz und der Sozialhilfe, da dies zu einer Rollenvermischung und Interessenskollision sowie zu einer potenziellen Überlastung aufgrund der Komplexität bei den Fachpersonen führen kann (2021, S. 25).

In Kapitel 3.2.1 wurden die verschiedenen Modelle, wie die Fallführung in den Organisationen umgesetzt wird, aufgezeigt. Mit 24% erfüllen rund ein Viertel der Organisationen mit mindestens 10 Mitarbeitenden die Vorgaben zur konsequenten Spezialisierung. Bei 24% der Organisationen übernehmen die Mandatspersonen neben der Fallführung auch Abklärungen oder weitere vorgelagerte Leistungen und Zusatzaufgaben, jedoch keine Sozialhilfe. Insgesamt erfüllen damit knapp die Hälfte der Organisationen mit Mindestgrösse die Empfehlungen gemäss KOKES¹³.

Nur knapp 5% der Organisationen mit mehr als 10 Mitarbeitenden haben die Fallführung KES mit der Führung von Sozialhilfedossiers kombiniert. Wird die gesamte Stichprobe betrachtet, zeigt sich in Bezug auf die Kombination der KES-Fallführung mit Sozialhilfe jedoch, dass wenn eine Organisation Leistungen auch in der Sozialhilfe umsetzt, bei jeder zweiten dieser Organisation die Arbeitsbereiche Sozialhilfe und Mandatsführung nicht oder nicht vollständig getrennt sind. Dies unabhängig davon, ob sie sich auf der Ebene der Mandatsführung in einem Bereich des KES spezialisiert haben oder nicht. Dies betrifft gesamthaft 24% aller Organisationen und tendenziell eher Organisation von kleinerer und mittlerer Grösse. Spezifische Grundlagen zur Rollenklärung, wie von der KOKES empfohlen, existieren gemäss den Ergebnissen aus der Online-Umfrage in keiner Organisation.

¹³ Werden die spezialisiert geführten Falldossiers betrachtet, werden schweizweit rund 75% aller KES-Mandate (aktive Dossiers per 31.12.2024) von Mandatspersonen geführt, die sich entweder auf den Kinderschutz oder den Erwachsenenschutz spezialisiert haben (vgl. Kapitel 3.2.1).

Aus den Ergebnissen der qualitativen Befragung geht hervor, dass die befragten Dienste¹⁴ nur Kindes- und Erwachsenenschutzmandate führen, also keine weiteren Aufgaben wie Sozialhilfe oder andere Dienstleistungen ausführen. Die Mandatspersonen sind jedoch nicht auf Kindes- oder Erwachsenenschutz spezialisiert. Dies ist einerseits auf die Grösse (weniger als 10 Mitarbeitende), zurückzuführen, die eine Spezialisierung erschwere, da so die Präsenz nicht sichergestellt werden kann. Andererseits würden auch die Mitarbeitenden gemäss Aussage der Leitungspersonen tendenziell die Kombination aus Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten bevorzugen. Der Herausforderung von komplexen Fällen werde so begegnet, dass diese von Personen mit viel Erfahrung und/oder einer entsprechenden Weiterbildung übernommen werden. Auch keine der qualitativ befragten Organisationen hat spezifische Grundlagen oder Prozesse zur Rollenklärung.

4.1.3 Anzahl Falldossiers pro Beistandsperson

Wie in Kapitel 3.3 eingeführt wurde, machen die KOKES-Empfehlungen Angaben, wie viele Mandate pro 100 Stellenprozente in der Mandatsführung vorzusehen sind. Diese wurden, ausgehend der Revision des Kindes- und Erwachsenenschutzrechtes, an die Anforderungen an die Beistandspersonen angepasst. Ausgehend der unterschiedlichen Anforderungen im Kindes- und Erwachsenenschutz werden diese für den jeweiligen Bereich differenziert und auf aktuelle Mandate per Stichtag sowie laufende Mandate unterteilt.

Erwachsenenschutz

Empfehlungen gemäss KOKES

Im Erwachsenenschutz sind unter Berücksichtigung der veränderten Bedingungen und unterstützenden Ressourcen zur Entlastung der Mandatspersonen im Durchschnitt

- maximal 60 aktuelle (laufende) Mandate (Falldossiers am Stichtag) pro 100 Stellenprozente Fallarbeit der Berufsbeistandsperson und
- maximal 70 bearbeitete Mandate (kumulierte Falldossiers pro Jahr) pro 100 Stellenprozente pro Jahr anzustreben (KOKES, 2021, S. 33).

Die Vorgabe von maximal 60 aktuellen (laufenden) Mandaten per Stichtag 31.12.2024 pro 100 Stellenprozent Mandatsführung erfüllen 31% der Organisationen, welche die Fallführung spezialisiert umsetzen (n=92). Im Vergleich der Regionen ist dies etwas mehr in der Deutschschweiz verbreitet.

Die Vorgabe von maximal 70 bearbeiteten Mandaten im Jahr pro 100 Stellenprozent Mandatsführung erfüllen 43% der Organisationen. Im Vergleich der Regionen ist dies etwas mehr in der romanischen Schweiz vorhanden.

Kindesschutz

Empfehlungen gemäss KOKES

Im Kinderschutz sind unter Berücksichtigung der veränderten Bedingungen und unterstützenden Ressourcen zur Entlastung der Mandatspersonen im Durchschnitt

- maximal 50 aktuelle (laufende) Mandate pro 100 Stellenprozente Fallarbeit der Berufsbeistandspersonen und
- maximal 60 bearbeitete (kumulierte Falldossiers pro Jahr) pro 100 Stellenprozente anzustreben (KOKES, 2021, S. 34).

Die Vorgabe von maximal 50 aktuellen (laufenden) Mandaten per Stichtag 31.12.2024 pro 100 Stellenprozent Mandatsführung im Kinderschutz erfüllen 26% der Organisationen, die die Fallführung spezialisiert umsetzen.

Die Vorgabe von maximal 60 bearbeiteten Mandaten pro 100 Stellenprozent Mandatsführung im Kinderschutz erfüllen 27% der spezialisierten Organisationen. Im Vergleich der Regionen erfüllen

¹⁴ Dienste in ländlichen Regionen, die an der Online-Befragung nicht teilgenommen haben

Organisationen der Deutschschweiz eher die anvisierte Fallauslastung (sowohl aktuelle als auch maximal bearbeitete) pro Beistandsperson im Kindesschutz.

Insgesamt zeigen sich im Kindes- und Erwachsenenschutz Unterschiede in der Erreichung der Quote zur Umsetzung der Fallzahlen abhängig von der Grösse der Organisation (vgl. nachfolgende Abbildung).

Abbildung 17: Fallauslastung von spezialisierten Organisationen im Vergleich zur Organisationsgrösse

Umsetzungsquote Falldossiers pro Bereich auf 100 Stellenprozent Mandatsperson in spezialisierten Organisationen	Kleine Organisationen (unter 10 MA)	Grosse Organisationen (über 10 MA)
Erwachsenenschutz: maximal 70 bearbeitete Falldossiers pro Jahr (2024)	43%	43%
Erwachsenenschutz: maximal 60 aktuell (laufende) Falldossiers (Stichtag 31.12.24)	14%	37%
Kindesschutz: maximal 60 bearbeitete Falldossiers pro Jahr (2024)	33%	10%
Kindesschutz: maximal 50 aktuell (laufende) Falldossiers (Stichtag 31.12.24)	32%	9%

Hier zeigt sich, dass in spezialisierten Organisationen (Beistandspersonen sind entweder im Kinderschutz oder im Erwachsenenschutz tätig) die Umsetzungsquote bei den maximal 70 bearbeiteten Mandaten im Erwachsenenschutz pro Jahr in grossen Organisationen und kleinen Organisationen gleich ausfällt, hingegen die Bearbeitung von maximal 60 aktuellen Erwachsenenschutzdossiers auf 100% in grossen Organisationen deutlich häufiger ist.

Im Kindesschutz hingegen erfüllen kleine Organisationen unter 10 Mitarbeitenden, in denen die Fallführung spezialisiert organisiert ist, die Empfehlungen der KOKES zu den maximal 60 bearbeiteten Mandaten pro Jahr pro 100 Stellenprozent Beistandschaft deutlich häufiger als grosse Organisationen. Das gleiche gilt auch für die maximal 50 aktuellen (laufenden) Mandaten per Stichtag 31.12.2024, die in 32% der kleinen und nur in 9% der grossen spezialisierten Organisationen erfüllt werden.

Die Anzahl der bearbeiteten Dossiers pro Jahr ist sowohl im Kindes- wie auch im Erwachsenenschutz insgesamt seit 2020 rückläufig und es zeigt sich, dass eine Angleichung an die Empfehlungen stattgefunden hat. In beiden Bereichen wurden im Jahr 2024 pro 100 Stellenprozent rund 10 Dossiers weniger bearbeitet als im Jahr 2020 (Kindesschutz 74.21 Fälle / 2024: 65 Fälle – Erwachsenenschutz 77.70 Fälle / 2024: 69.02 Fälle). Dennoch zeigt sich, dass nach wie vor weniger als die Hälfte aller Organisationen die geforderten Falldossiers pro Mandatsperson erfüllen. Weiter ist es zentral für die Bewertung der Ergebnisse, dass die Falllast stets in Zusammenhang mit den unterstützenden Ressourcen, welche zur Entlastung der Beistandspersonen beitragen, betrachtet werden muss. Die Angaben zur Höhe dieser, sowie den Schlussfolgerungen in Zusammenhang mit den Fallzahlen, werden im nachfolgenden Kapitel ausgeführt.

4.1.4 Unterstützende Ressourcen bei Mindestgrösse von 10-14 Mitarbeitenden

Zur Einschätzung der Fallzahlen ist es notwendig, diese in Zusammenhang mit den unterstützenden Ressourcen zu betrachten. In Kapitel 3.3 und 3.3.1 wurde dargelegt, welche Ressourcen zur Unterstützung der Mandatsführung zur Verfügung stehen und mit welchen Pensen diese ausgestattet sind. Zum aktuellen Stand finden sich in den Ergebnissen unterschiedliche Quoten pro Bereich.

Führung und Management

Empfehlungen gemäss KOKES: Management und Führung

Für die verschiedenen Aufgaben der Führungsfunktion (Stellenorganisation, Personalrekrutierung Qualitäts- und Projektmanagement insbesondere im Wissensmanagement, Organisationsentwicklung, Vernetzung, Arbeit für Trägerschaft etc.) sieht die KOKES (2021, S. 32) als Grundpensum 40 Stellenprozente und zuzüglich pro mitarbeitende Person je 4 Stellenprozente (Mitarbeiterführung, Fach- und Methodencoaching, Mitarbeitergespräche und -beurteilung etc.) vor, was bei 10-14 Mitarbeitenden zwischen 80 und 100 Stellenprozente ergibt.

Der höchste Prozentsatz bei der Erfüllung der von der KOKES vorgegebenen Ressourcen wird im Bereich der Leitung erreicht. Insgesamt 41% der Organisationen weisen ab einer Organisationsgrösse von 10 Personen ein Mindestpensum von 80-100 Stellenprozenten (Grundstock 40% zzgl. 4% Leitung auf pro Person) auf.

Administration und Buchhaltung

Empfehlung gemäss KOKES

Administration und Buchhaltung werden gemäss KOKES-Empfehlungen (2021, S. 16) als «Rückgrat jeder Berufsbeistandschaft» bezeichnet. Sie entlasten die Beistandspersonen von administrativen Aufgaben, tragen zur Qualitätssicherung in der Buchhaltung bei und ermöglichen den Beistandspersonen mehr Ressourcen für die Beziehungsarbeit im Rahmen der Beistandschaften. Die Gestaltung der internen Zusammenarbeit zwischen der Beistandsperson und der administrativ arbeitenden Person kann gemäss KOKES-Empfehlungen (2021, S. 28-29) grundsätzlich auf drei Arten erfolgen: Pool-Lösung oder Arbeits-Tandem oder Mischform.

In der Mehrheit der Organisationen wird die Zusammenarbeit entweder im Tandem oder über zentrale Pools organisiert. Mischformen sind weniger verbreitet.

Im Kinderschutz wie auch im Erwachsenenschutz erfüllen je 19% der Organisationen mit Mindestgrösse die Vorgaben, welche vorsehen, dass mindestens 15-20% Administration und Buchhaltung auf 100% der Mandatsführung im Kinderschutz bzw. 100% Administration und Buchhaltung auf 100% Mandatsführung im Erwachsenenschutz zur Verfügung stehen.

Qualitäts- und Wissensmanagement

Empfehlung gemäss KOKES

Als Unterstützung für die Leitung in der operativen Umsetzung einer systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung ist gemäss KOKES-Empfehlung (2021, S. 12 – 13) massgebend, dass für das Qualitäts- und Wissensmanagement ausreichend personelle Ressourcen und eine klare Zuständigkeit gegeben sind. Je nach Grösse der Organisation soll das Qualitäts- und Wissensmanagement zum Beispiel durch die Leitungsperson(en) selbst oder eine eigene Stabstelle betrieben werden. Die zuständigen Personen sind zum Beispiel für das Erstellen und Weiterentwickeln von Prozessabläufen, Entwickeln und periodische Überprüfung von Qualitätsstandards, Auswertung und Systematisierung von Fachwissen, Erstellen von fachlichen Unterlagen und Hilfsmitteln, Organisation der internen Wissensvermittlung und externem Erfahrungsaustausch verantwortlich. Es wird dadurch sichergestellt, dass der Zugang zu Fachwissen und arbeitsrelevanten Informationen für eine fachliche und methodisch abgestützte Fallführung gewährleistet ist. Die KOKES (2021, S. 33) rechnet für das Qualitäts- und Wissensmanagement bei der vorgeschlagenen Mindestgrösse mit 30-40 Stellenprozenten.

Etwa ein Viertel der teilnehmenden Organisationen haben ein Qualitäts- und Wissensmanagement implementiert. Rund 18% der Organisationen mit Mindestgrösse von zehn Mitarbeitenden erfüllen die vorgesehenen Ressourcen von 30-40 Stellenprozenten für diese Unterstützungsfunktion.

Rechtsdienst

Empfehlung gemäss KOKES

Die KOKES empfiehlt eine einheitliche, in genügendem Masse verfügbare und unabhängige Rechtsberatung der Leitung und Berufsbeistandspersonen sicherzustellen. Diese kann sowohl intern als auch extern und je nach Grösse der Organisation zentral oder regional oder mit Einbindung in andere Verwaltungsstrukturen oder durch externe Leistungserbringer organisiert werden. Von Rechtsberatung durch die KESB wird aufgrund der Gefahr von Rollenkonflikten abgeraten. Gemäss KOKES sind für Rechtsdienst mindestens 3% auf 100% Beistandspersonen einzuplanen, um sie in der Fallführung zu entlasten und die fachliche Beratung sicherstellen zu können (2021, S. 17 & 35).

Insgesamt geben etwas weniger als ein Viertel der teilnehmenden Organisationen an, einen entsprechenden Dienst als unterstützende Ressourcen implementiert zu haben. Bei Organisationen mit mehr als 10 Mitarbeitenden liegt die Umsetzungsquote in Bezug auf die empfohlenen Ressourcen für den Rechtsdienst bei 12%.

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews bestätigen, dass insbesondere kleinere und mittlere Organisationen kaum auf Unterstützung durch einen spezifischen Rechtsdienst zurückgreifen können. Die befragten Personen berichten, dass in ihren Organisationen kein Rechtsdienst implementiert ist. Dies führen sie insbesondere darauf zurück, dass die notwendigen Stellenprozente dafür aufgrund der Grösse des Dienstes nicht finanziert werden. Für den Umgang mit komplexen rechtlichen Fragen stehen die befragten Organisationen mehrheitlich mit der KESB im Austausch oder wenden sich an externe Rechtsstellen. Zudem bestehen in einzelnen Kantonen kantonale Rechtsdienste, auf welche zurückgegriffen werden kann.

Insgesamt zeigt sich in Bezug auf die zur Verfügung stehenden unterstützenden Ressourcen, dass ein Grossteil der Organisationen die Empfehlungen zum Umfang der Ressourcen aktuell nicht erfüllt. Dies ist insbesondere in der Bewertung der Falllast beizuziehen. Fehlen unterstützende Ressourcen ist davon auszugehen, dass die Mandatspersonen ergänzend zur regulären Fallführung unter anderem auch einen grossen Teil an administrativen und buchhalterischen Aufgaben übernehmen, von denen sie mit entsprechenden Anpassungen entlastet werden können. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass mit einem niederschwellig zur Verfügung stehenden Rechtsdienst oder einem implementierten Qualitäts- und Wissensmanagement Prozesse und Abläufe besser strukturiert und umgesetzt werden können. Das bedeutet, dass auch wenn sich die effektiven Fallzahlen verbessert haben, die fehlenden Ressourcen in der Unterstützung und Entlastung einen massgeblichen Einfluss auf die individuelle Fallauslastung pro Mandatsperson bzw. Organisation haben.

4.1.1 Vorgelagerte Leistungen

Empfehlung gemäss KOKES

Behördliche Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen, insbesondere Beistandschaften, werden erst dann verfügt, wenn die eigene Vorsorge, die gesetzlichen Vertretungsrechte von Angehörigen oder die vorgelagerten Dienste (wie Mütter-/Väterberatung, Kinder- und Jugendberatung, Schulsozialarbeit, persönliche Sozialhilfe nach Sozialhilfegesetz, freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung, Treuhanddienste der Pro-Werke oder andere freiwillige Beratungsstellen) den schutzbedürftigen Kindern und ihren Eltern sowie den erwachsenen Personen nicht ausreichende Hilfe oder Unterstützung bieten können. Die KOKES-Empfehlungen weisen darauf hin, dass mit dem Bereitstellen oder Unterstützen dieser vorgelagerten Angebote durch Kanton und Gemeinden Berufsbeistandschaften massgeblich entlastet werden können (KOKES, 2021, S. 7).

Insgesamt ist das Angebot an vorgelagerten Dienstleistungen in vielen Regionen breit, aber nicht vollständig oder ausreichend ausgebaut.

Während die Grundversorgung (Schule, Familie, Finanzen im Alter) weitgehend abgedeckt ist, bestehen deutliche Defizite in spezialisierten Angeboten, insbesondere für junge Erwachsene in

Übergangssituationen. Weiter wird bemängelt, dass die Leistungen zwar bestehen, jedoch nicht mit genügend Ressourcen ausgestattet sind. Das führt dazu, dass das Prinzip der Subsidiarität aufgrund fehlender oder mangelnder vorgelagerter Leistungen nicht immer gewährleistet werden kann und es hier an notwendiger Entlastung für die Berufsbeistandschaften fehlt.

4.1.2 Zusammenarbeit mit der KESB

Empfehlung gemäss KOKES

Zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft besteht idealerweise ein über den Einzelfall hinausgehender Konsens darüber, was unter guter Qualität in der Mandatsführung zu verstehen ist und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft werden in den KOKES-Empfehlungen regelmässige Qualitätszirkel vorgeschlagen. In diesen Qualitätszirkeln sind beispielsweise Haltungsfragen zu unterschiedlichen Fallkonstellationen, die Formen der konkreten Zusammenarbeit, die Erarbeitung einer gemeinsamen Policy, gegenseitigen Erwartungen oder gemeinsame Entwicklungsthemen zu diskutieren und auszutauschen. Der gegenseitige Austausch erfolgt auf gleicher Augenhöhe und idealerweise unter wechselseitiger Leitung.

Zudem wird empfohlen, das Vorgehen bei Unmutsäusserungen und Beschwerden durch die betreuten Personen (Art. 419 ZGB) zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft unabhängig eines konkreten Falles vorzubesprechen und Bearbeitungsabläufe verbindlich zu vereinbaren (KOKES, 2021, S. 36). Zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen der KESB empfehlen die KOKES-Empfehlungen zudem den Trägerschaften einen geeigneten Weg der Regionalisierung zu finden, so dass das Einzugsgebiet der Berufsbeistandschaft deckungsgleich mit dem Einzugsgebiet der KESB organisiert werden kann (KOKES, 2021, S. 24-25).

Nur rund ein Fünftel aller Organisationen haben in der Zusammenarbeit mit der KESB strukturierte Instrumente wie Qualitätszirkel oder verbindliche Bearbeitungsabläufe beispielsweise bei Beschwerden implementiert. Mit fast einem Viertel der Berufsbeistandschaften geben ein beachtlicher Anteil an, keine systematisierte Zusammenarbeit zu pflegen. Dies deutet darauf hin, dass der informelle, persönliche Austausch bei den meisten Organisationen Praxis ist. Es fehlt potenziell an institutionalisierten Gefässen, in denen grundsätzliche Haltungsfragen zu unterschiedlichen Fallkonstellationen (z.B. Umsetzung von Selbstbestimmung im Erwachsenenschutz), die Erarbeitung einer gemeinsamen Policy und gemeinsame Entwicklungsthemen, aber auch ganz konkret Prozesse der Zusammenarbeit oder bei Beschwerden besprochen und regelmässig auf Augenhöhe bearbeitet werden können. Weiter kann die Zusammenarbeit und die darin verankerte Klärung gemeinsamer Prozesse und Haltungen erschwert sein, wenn das Einzugsgebiet nicht mit dem der KESB übereinstimmt bzw. eine KESB für mehrere unterschiedliche Berufsbeistandschaften zuständig ist.

4.2 Organisationale Anpassungen

Im folgenden Kapitel wird dargelegt, inwieweit die befragten Organisationen seit 2021 konkrete Anpassungen vorgenommen haben. Die Daten beziehen sich auf die erfolgten Anpassungen, die ausgehend der KOKES-Empfehlungen seit 2021 erfolgt sind. Der Status Quo vor der Publikation der Empfehlungen wurde nicht erfasst. Entsprechend sind jene Organisationen, die davor schon in einigen Bereichen die anvisierten Richtwerte erfüllten, und daher keine Anpassungen vornehmen mussten, hier nicht integriert.

4.2.1 Erfolgte Anpassungen seit 2021

Erhöhung der personellen Ressourcen

Die Ergebnisse zeigen, dass Anpassungen innerhalb der Organisationen seit 2021 am häufigsten bei der Erhöhung der Personalressourcen erfolgt sind. Die höchsten Quoten dazu finden sich im Bereich der Mandatsführung sowie im Bereich der Administration. Ressourcen auf Leitungsebene haben 55 Organisationen (31%) erhöht. 83 Organisationen (46%) der Organisationen geben an, die Personalressourcen im Bereich der Mandatsführung erhöht zu haben. Im Bereich der Administration haben 68 Organisationen (37%) der Organisationen die Ressourcen erhöht.

Auch die Ergebnisse der qualitativen Befragung machen deutlich, dass die Erhöhung der personellen Ressourcen ein zentrales Thema ist. Dazu wird genannt, dass Stellenprozente sowohl für die Administration/Buchhaltung wie auch für die Beistandspersonen in den vergangenen Jahren erhöht wurden. Bei der Erhöhung der Ressourcen in den befragten Organisationen stand in einem ersten Schritt der Erhalt der Falllast im Zentrum. Hierzu zeigen die Ausführungen in den vorangehenden Kapiteln jedoch, dass die geforderte Anzahl der Stellenprozente zur Unterstützung zum Beispiel durch die Administration und Buchhaltung bisher nur von rund einem Fünftel der Organisationen erfüllt wird. Dies lässt die Schlussfolgerung dazu, dass eine Erhöhung von personellen Ressourcen nicht automatisch bedeutet, dass die ermöglichten Anpassungen den empfohlenen Richtwerten entsprechen.

Zusammenarbeitsmodell Administration/Buchhaltung - Mandatspersonen

Das Zusammenarbeitsmodell zwischen Beistandspersonen und Administration/Buchhaltung wurde gemäss den Empfehlungen (Pool-Lösung, Arbeits-Tandems oder Mischform) von 38 Organisationen (21%) angepasst.

Spezialisierung in der Mandatsführung

Rund 38 Organisationen haben seit 2021 eine Spezialisierung in der Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz vorgenommen. Diese Zahl lässt sich abgrenzen von den Angaben zur Frage, inwieweit eine Trennung von der Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz zum Bereich der Sozialhilfe vorgenommen wurde. Hierbei haben rund 31 der Organisationen die Sozialhilfe von der Fallführung getrennt. Dabei sind die Zahlen im Kindes- und Erwachsenenschutz nahezu identisch.

Vorgelagerte Dienstleistungen

Gemäss den Empfehlungen wird den Kantonen und Gemeinden empfohlen, vorgelagerte Dienstleistungen anzubieten und mit den notwendigen Ressourcen auszustatten, damit die Berufsbeistandschaften entlastet werden können (KOKES, 2021, S. 4). Gemäss den Ergebnissen der Umfrage wurde dies bei 19 Organisationen (11%) systematisch ausgebaut. Die Quote zeigt, dass in diesem Bereich bei einem Grossteil der Organisationen und in ihren Regionen weitere Umsetzungen möglich wären.

Zusammenarbeit mit der KESB

Auch im Bereich der Zusammenarbeit mit der KESB zeigt sich, dass weiterer Umsetzungsbedarf besteht. Die von der KOKES empfohlene Installation von Qualitätszirkeln zwischen der KESB und den Berufsbeistandschaften zur Verbesserung der Zusammenarbeit wurde in rund 17 Organisationen (10%) seit 2021 umgesetzt.

4.2.2 Gründe für die erfolgten Anpassungen

Die Gründe für die erfolgten Anpassungen liegen insbesondere im Angleich an die KOKES-Empfehlungen (44%) sowie in der Überlastung der Beistandspersonen (52%). Die Überlastung der Beistandspersonen geht mit Ausfällen und einer hohen Fluktuation einher. Mit der Anpassung an die KOKES-Empfehlungen wird versucht, dem entgegenzuwirken. Die Angaben zur Fluktuation zeigen, dass im Jahr 2024 in den Organisationen durchschnittlich mehr Beistandspersonen eingestellt wurden (1.75) als ausgetreten sind (0.88). Gründe dafür können sein, dass in früheren Jahren Stellen nicht besetzt werden konnten und dadurch ein Engpass an Mitarbeitenden bestanden hat, was auf eine mögliche Überlastung der Beistandspersonen hindeuten kann.

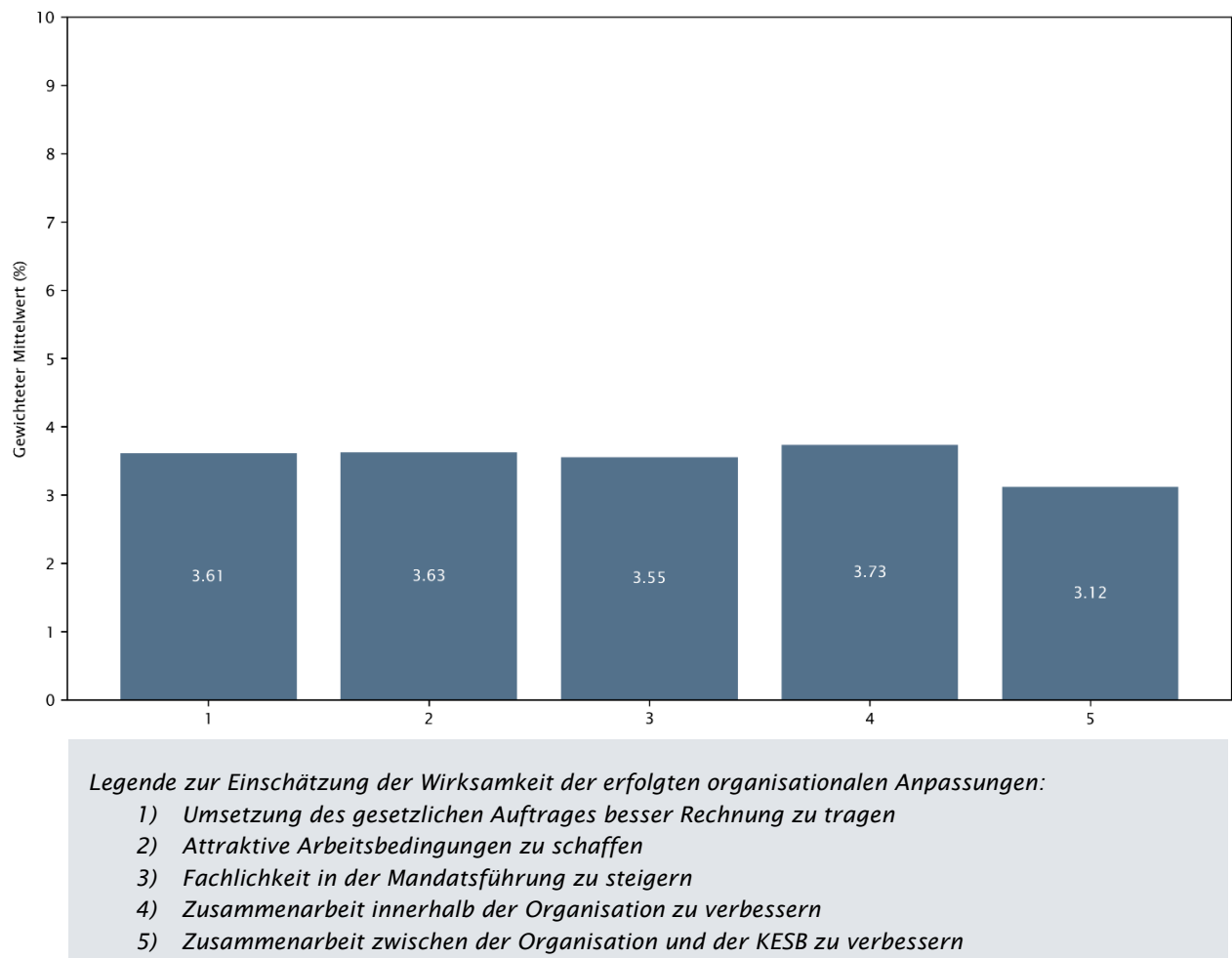
Begünstigende politische Einflussfaktoren werden von 17% der Organisationen als Gründe für die Umsetzung genannt. Die Angaben in Kapitel 4.2.4 zeigen, dass sich diese im Gegenzug auch hindernd auf die Umsetzung der Empfehlungen auswirken können.

Total 16% der Organisationen geben an, weitere Gründe für die erfolgten Anpassungen zu haben, welche in den Ergebnissen nicht näher differenziert werden.

4.2.3 Einschätzung zur Wirksamkeit der erfolgten Anpassungen

Die teilnehmenden Organisationen wurden befragt, wie sie die Wirksamkeit der erfolgten Anpassungen einschätzen. Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie die Wirksamkeit für einzelne Bereiche auf einer Skala von 0 (gar nicht wirksam) bis 10 (sehr wirksam) durchschnittlich eingeschätzt wird.

Abbildung 18: Einschätzung zur Wirksamkeit der erfolgten Anpassungen



Die höchste Quote zur Einschätzung der Wirksamkeit der erfolgten Anpassungen finden sich in der Aussage, dass die interne Zusammenarbeit verbessert wird, sowie attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen werden können. Im Vergleich zur internen Zusammenarbeit wird die Wirksamkeit bezüglich der Zusammenarbeit zwischen der Organisation und der KESB geringer eingeschätzt. Auch die Wirksamkeit hinsichtlich fachlicher Aspekte wird nur von knapp der Hälfte der Organisationen genannt. Aus den Ergebnissen geht nicht genau hervor, wo die Gründe für die geringe Einschätzung zur Wirksamkeit fachlicher Aspekte liegen. Möglicherweise hat dies damit zu tun, dass die Umsetzung Zeit benötigt und eine durchgängige Umsetzung der Empfehlungen notwendig ist, damit die angestrebte Fachlichkeit zugunsten der betroffenen Personen erreicht werden kann.

4.2.4 Erschwerende Faktoren für eine Angleichung an die KOKES-Empfehlungen

11% Prozent der Organisationen geben an, dass keine Umsetzungen an die KOKES-Empfehlungen stattgefunden haben. Die Erhebung der Gründe, weshalb keine Anpassungen stattgefunden haben, ist im Rahmen der Befragung durch offene Antworten erfolgt. Zudem wurden diese in den qualitativen Interviews erhoben. In den Ergebnissen finden sich unterschiedliche Gründe zu dieser Frage.

Anpassungen sind bereits vor dem Erlass der Empfehlungen erfolgt

Ein Teil der Organisationen hat die genannten Bereiche bereits vor Erlassung der Empfehlungen umgesetzt, wodurch weiterführende Anpassungen nicht notwendig sind. Bei den bereits erfolgten Anpassungen vor dem Erlass der Empfehlungen wird insbesondere die Anpassung der personellen Ressourcen genannt.

Personal

Weiter finden sich Angaben zum Personal, welches als Grund genannt wird, dass keine Anpassungen vorgenommen wurden. Einerseits nennen die Organisationen, dass beim Personal eine hohe Zufriedenheit und wenig Fluktuation in der Organisation besteht, wodurch Anpassungen als nicht notwendig erachtet werden. Demgegenüber nennen andere Organisationen, dass eine hohe Fluktuation (Kündigungen, krankheitsbedingte Ausfälle, etc.) und andere organisationale Herausforderungen vorhanden sind, wodurch die Ressourcen zur Umsetzung der Empfehlungen fehlen.

Anstehende Reorganisationen und geplante Zusammenschlüsse

Reorganisationen und Zusammenschlüsse sind für kleine Dienste ein aktuelles Thema. Einerseits wird genannt, dass diese geplant sind, um grössere Einheiten zu bilden und die Empfehlungen umzusetzen. Dies Empfehlungen werden bei der Planung beigezogen. Andererseits äussern Institutionen, dass Zusammenschlüsse auf politischer Ebene in Abklärung sind. Daneben geht aus den Rückmeldungen hervor, dass es für gewisse Organisationen aufgrund geografischer und/oder politischer Gegebenheiten nicht möglich ist, sich mit anderen Diensten zusammenzuschliessen.

Grösse der Dienste und organisationale Aspekte

Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass die Grösse der Dienste einen Einfluss auf die Umsetzung hat. Dabei wird beispielsweise die Spezialisierung genannt, welche mit einem kleinen Team an Mandatspersonen nicht wie gefordert umsetzbar ist. Neben der Grösse des Teams geht aus den qualitativen Interviews hervor, dass mandatsführende Personen die Arbeit in den beiden Bereichen des Kindes- und Erwachsenenschutz schätzen und keine Spezialisierung wünschen. Dies fliesst in die Überlegungen zur weiteren Umsetzung ein, bei der die Zufriedenheit der Mitarbeitenden berücksichtigt wird. In Zusammenhang mit der Grösse der Dienste wird weiter genannt, dass unterstützende Ressourcen wie der Rechtsdienst und das Qualitäts- und Wissensmanagement in den befragten Organisationen aufgrund der Grösse nicht finanziert werden.

Politische Einflussfaktoren

Die vorab beschriebene Finanzierung steht eng in Zusammenhang mit den politischen Prozessen. Diese werden als hinderlicher Faktor für die Finanzierung von Stellenprozenten zum Angleich an die KOKES Richtlinien beschrieben.

4.2.5 Einschätzung zur Umsetzung von (weiteren) Anpassungen

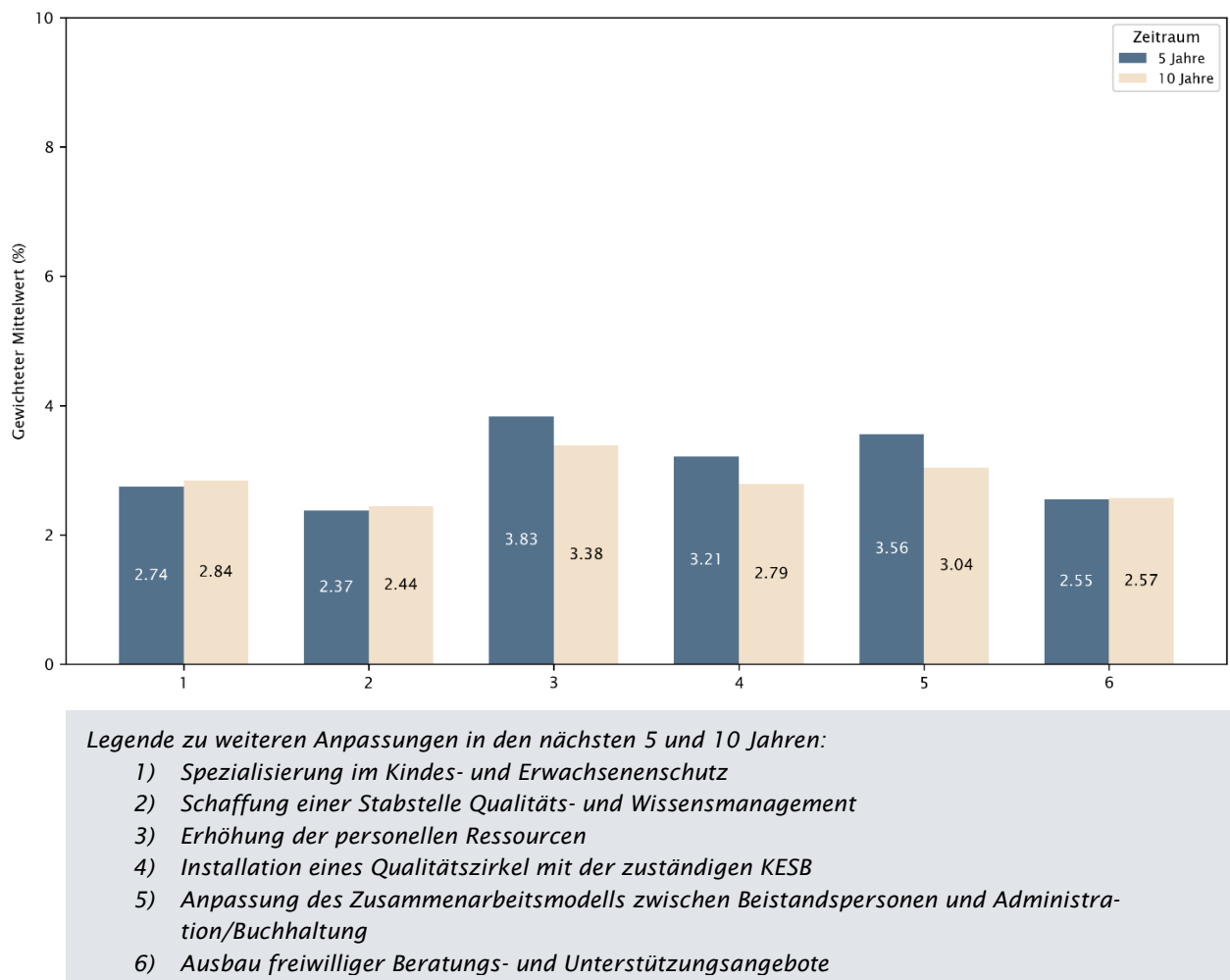
Anhand einer Likert-Skala wurden die Organisationen befragt, wie hoch ihre Einschätzung liegt, dass in den nächsten 5-10 Jahren (weitere) Anpassungen umgesetzt werden.

Die höchste Angabe findet sich bei der Erhöhung der personellen Ressourcen in Angleichung an die KOKES-Empfehlungen in den nächsten 5 Jahren. Auf einem ähnlichen Niveau liegt die Anpassung des Zusammenarbeitsmodells zwischen der Administration/Buchhaltung und der Mandatsführung. Dieser wird dabei ein höheres Gewicht verliehen als der Unterstützung durch eine Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement. Die Schaffung einer entsprechenden Stelle wird sowohl für die nächsten 5 wie auch die nächsten 10 Jahre am wenigsten hoch gewichtet. Aus den Ergebnissen der qualitativen Umfrage geht hervor, dass hierzu insbesondere die fehlende Finanzierung einen Hinderungsgrund darstellt.

Höher liegen demgegenüber die Einschätzungen zur Installierung eines Qualitätszirkels mit der KESB sowie zum Ausbau freiwilliger Beratungs- und Unterstützungsangebote. Der Spezialisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz wird ein mittlerer Wert beigemessen. Es kann davon ausgegangen werden, dass ausgehend der Grösse der Organisation Spezialisierungen einen grossen Aufwand bedeuten. Insbesondere für kleine Organisationen, bei denen die Spezialisierung beispielsweise einen Zusammenschluss mit anderen Diensten bedingen würde, kann dies einen Grund für den tiefen Wert darstellen.

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass die Angaben auf der Skala von 1-10 insgesamt in allen Bereichen auf einem niedrigen Niveau liegen.

Abbildung 19: Wahrscheinlichkeit Umsetzung weiterer Anpassungen (5 und 10 Jahre)



Allgemein zeigt sich, dass zwischen dem Ausblick auf die nächsten 5 im Vergleich zu den nächsten 10 Jahren keine grossen Unterschiede bestehen, was darauf schliessen lässt, dass die Umsetzung weitere Anpassungen nicht primär von zeitlichen Faktoren abhängig ist. Der Rückgang im Zeitraum von 10 Jahren lässt sich damit erklären, als dass bis dahin die meisten für die Organisationen möglichen und aus subjektiver Perspektive sinnvollen Anpassungen voraussichtlich als umgesetzt eingeschätzt werden.

5 Schlussfolgerungen

Durch die Umfrage sowie die vorliegenden Ergebnisse konnten die eingangs formulierten Ziele (vgl. Kapitel 1.2) erreicht werden:

- den Umsetzungsstand der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften aus dem Jahr 2021 zu erfassen, und
- die Vielfalt der Organisationsformen sowie deren spezifischen Herausforderungen und Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen.

Die Umfrage verdeutlicht, dass die Berufsbeistandschaften in der Schweiz sehr heterogen sind. Dies zeigt sich sowohl in der Grösse (anhand Anzahl Mitarbeitende und Einzugsgebiet) wie auch in der strukturellen und administrativen Organisation, was unter anderem auf die kantonalen Unterschiede und die regionalen Gegebenheiten zurückzuführen ist. Diese Diversität spiegelt sich auch in der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen wider.

Die KOKES-Empfehlungen werden in der Praxis als relevant angesehen, um die Arbeitsbedingungen für die Berufsbeistandspersonen zu optimieren und die Unterstützung für schutzbedürftige Personen zu verbessern. Aktuelle Themen, welche die Fachpersonen in der Praxis beschäftigen, wie beispielsweise der Wunsch nach einer systematisierten Zusammenarbeit oder genügend personellen Ressourcen, um ihren Auftrag bestmöglich umzusetzen, spiegeln sich in den Empfehlungen wider. Diese geben den Organisationen Orientierung, um die Arbeitsbedingungen der Berufsbeistandschaften zu optimieren und die Unterstützung für schutzbedürftige Personen zu verbessern. Sie werden als Argumentationsgrundlage beispielsweise in politischen Prozessen bei der Beantragung von Stellenprozenten herangezogen oder bei der Evaluation organisationsinterner Strukturen genutzt.

Trotz der hohen Relevanz und breiten Akzeptanz zeigen die Ergebnisse, dass die Empfehlungen in der Praxis nach knapp fünf Jahren seit der Publikation (noch) nicht umfänglich umgesetzt sind. Dabei wird deutlich, dass die angestrebte Umsetzung insbesondere für Dienste, welche die empfohlene Mindestgrösse nicht erfüllen, spezifische Herausforderungen mit sich bringen. Die Möglichkeit des Zusammenschlusses zu grösseren Organisationen, wie dies in den KOKES-Empfehlungen als mögliche Strategie zum Umgang mit dieser Herausforderung vorgeschlagen wird (2021, S. 25), ist in der Praxis ein aktuelles Thema und wird in einigen Kantonen und auf verschiedenen Ebenen geprüft. Wie bereits erwähnt, tragen geografische und politische Gegebenheiten dazu bei, dass dies nicht in allen Regionen der Schweiz zielführend scheint und umsetzbar ist. Für diese Organisationen gilt es zu prüfen, mit welchen spezifisch zugeschnittenen Herangehensweisen und kontextbezogenen Lösungen die Ziele zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beistandspersonen sowie die Stärkung der Qualität und Fachlichkeit in der Unterstützung der schutzbedürftigen Personen (trotzdem) innerhalb der angestrebten Frist von 10-15 Jahren erreicht werden können. Hierzu bedarf es einer weiterführenden Auseinandersetzung sowohl auf der Ebene der Kantone, bei den Trägerschaften wie auch auf der Seite der Fachverbände, wobei wünschenswert ist, dass diesen Organisationen entsprechende (ergänzende) Leitlinien zur Verfügung gestellt werden. Aus den Ergebnissen gehen dazu einzelne Handlungsansätze hervor, um die Umsetzung der anvisierten Empfehlungen weiterhin zu stärken.

Unterstützung in der Entwicklung massgeschneiderter Kooperationsmöglichkeiten

In Organisationen, in denen ein umfassender Zusammenschluss zur Erreichung der anvisierten Mindestgrösse nicht möglich erscheint, ist zu prüfen, ob einzelne Bereiche zu grösseren Einheiten zusammengeschlossen oder gemeinsame Lösungen gefunden werden können. Dies kann beispielsweise ein kantonaler Rechtsdienst sein, der für alle Organisationen zur Verfügung steht, wie dies in einzelnen Regionen der Schweiz bereits umgesetzt und in den KOKES-Empfehlungen auch formuliert wird. Bezogen auf Zusammenschlüsse und Kooperationen zeigt sich grundsätzlich, dass diese mit einer hohen Komplexität und Fragen der organisationalen Entwicklung und Finanzierung auf unterschiedlichen Ebenen zusammenhängen. Für diese Prozesse benötigt es fachliche Unterstützung, welche die spezifischen Bedingungen berücksichtigen und in den komplexen Umsetzungsprozessen Orientierung bieten, um wo nötig massgeschneiderte Grundlagen für das Praxisfeld zu erarbeiten.

Qualitätssicherung und Rollenklärung bei komplexen Fallportfolios

In der Praxis wird insbesondere die geforderte Spezialisierung kontrovers diskutiert. Unbestritten ist, dass den betroffenen Personen die bestmögliche Begleitung durch kompetente Fachpersonen zur Verfügung gestellt werden soll und diese in ihrer komplexen Arbeit spezifisch entlastet und unterstützt werden müssen. Zur zögerlichen Umsetzung trägt unter anderem die Umsetzbarkeit bei kleineren Teams bei, da hier durch die Spezialisierung die Abdeckung und Erreichbarkeit an allen Wochentagen wie auch bei Ferien und Ausfällen nicht sichergestellt werden kann. Zudem werden fachbereichsübergreifende Fallportfolios von einem Teil der Mitarbeitenden geschätzt und auch im Interesse der Klient:innen verstanden. Hierbei gilt es weiter zu beachten, dass die Mandate in der Tendenz komplexer werden und insbesondere im Kinderschutz eine gute Verteilung der anspruchsvollen Mandate auf die verschiedenen Mitarbeitende soweit möglich notwendig ist. Zudem fehlt es in der Praxis an Konzepten zur Rollenklärung und dem Umgang mit Interessenskonflikten bei polyvalenter Fallführung. Für kleine Dienste gilt es zu prüfen, welche Mandate eine spezialisierte Fachperson benötigen, und im Team Schwerpunkte zu legen. Wo aufgrund der Grösse möglich, sind die Anpassungen schrittweise zu gestalten und die Mitarbeitenden in die Prozesse einzubeziehen. Die Studie der Firma Ecoplan (2021, S. 34) zur Zufriedenheit der Beistandspersonen zeigt, dass sich unter anderem gute interne Zusammenarbeitsprozesse und Unterstützungsmöglichkeiten positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Beistandspersonen auswirkt, was in den Anpassungsprozessen zu berücksichtigen ist. Daneben kann ein Austausch unter

den Organisationen zu Herausforderungen und Best-Practice Umsetzungen sowie damit einhergehenden Erfahrungen hilfreich sein.

Ausbau vorgelagerte Leistungen und Stärkung externer Schnittstellen

Über die interne Organisation der Beistandschaften hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass vorgelagerten Dienstleistungen eine wichtige Funktion zukommen. Fehlende oder nicht ausreichende Angebote¹⁵ führen dazu, dass Mandate geführt werden, welche nicht zwingend eine Beistandschaft benötigen. Dies wirkt sich sowohl auf die Ressourcen der Beistandspersonen wie auch auf die Frage der Subsidiarität behördlicher Massnahmen aus und ist daher kritisch zu betrachten. Dies zeigte sich auch bereits in der Umfrage zur Zufriedenheit der Beistandspersonen (Ecoplan, 2021, S. 4), bei der rund ein Fünftel das Subsidiaritätsprinzip wie auch die Prozessabläufe mit der KESB als ungenügend bewerten. Hierzu sind die Gemeinden und Kantone aufgefordert, den Stand der Angebote zu prüfen und wo nötig auszubauen. Dies sowie die Erhöhung der Stellenprozente und Ressourcen auch in der Unterstützung der Fallarbeit (Administration, Buchhaltung, Rechtsdienst, Qualitätsentwicklung) kann zur Entlastung und einer besseren Gesundheit der Beistandspersonen beitragen. Dies ist insofern wichtig, als sich eine hohe Arbeitsbelastung negativ auf die Zufriedenheit sowie die Gesundheit der Beistandspersonen auswirkt (Ecoplan, 2021, S. 24ff & S. 44f). Weiter zu betrachten ist ebenfalls die Schnittstelle zur KESB und die Implementation von Qualitätszirkeln. Diese können die Klärung vonhaltungsfragen und gemeinsamen Entwicklungsthemen fördern, was ebenfalls zu einer erhöhten Zufriedenheit und einer besseren Arbeitsqualität der Beistandspersonen beitragen kann.

Zugang zu fachlichen Grundlagen und Weiterbildung

Über die Zufriedenheit der Beistandspersonen hinaus gilt es, das Berufsfeld für neueinsteigende Fachpersonen attraktiv zu gestalten und ihnen den Zugang zu Fort- und Weiterbildung, institutionalisierten und regelmässig stattfindenden Fachaustauschgefässen und Supervision zu gewähren. Zudem ist ein Qualitätsmanagement zu installieren, das fachliche Unterstützung in der Entwicklung der Arbeitsqualität und zielführenden Arbeitsprozessen als Form der Wertschätzung sicherstellt, zu gewähren.

Öffentlichkeits- und Aufklärungsarbeit

Gesamthaft bedarf es zur weiteren Umsetzung auch Öffentlichkeits- und Aufklärungsarbeit, um der Gesellschaft den Nutzen und die Wirkung der organisationalen Anpassungen für die schutzbedürftigen Personen aufzuzeigen. Zur Veränderung auf der politischen Ebene gilt es u.A. die positiven finanziellen Aspekte, welche sich beispielsweise aus dem Ausbau vorgelagerter Dienstleistungen, verringerter Fluktuation, unterstützender Ressourcen etc. ergeben können, sichtbar zu machen. Den Verbänden (z.B. SVBB) und den nationalen Akteur:innen (z.B. KOKES) kommt dabei eine wichtige Funktion zu, die es weiterführend umzusetzen gilt.

Abschliessend gilt es festzuhalten, dass die vorliegenden Ergebnisse grundsätzlich eine erfreuliche Zwischenbilanz zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zeigen, die einen Zeitraum von 10-15 Jahren definiert haben (KOKES, 2021, S. 4). Ausgehend der vorliegenden Ergebnisse gilt es für die kommenden Jahre zu prüfen, wie die weitere Umsetzung unter Berücksichtigung der regionalen Ausgangslagen vorgenommen werden kann. Durch den Einbezug der Ergebnisse und dem Teilen von Best-Practice und Erfahrungen sollen weitere Entwicklungen angestossen und gefördert und so zur Verbesserung und Stärkung des Berufsfeldes beigetragen werden.

¹⁵ Darunter fallen auch bestehende, jedoch nicht angemessen abgeltete Angebote der Dienste (z.B. Freiwillige Begleitungen), bzw. die damit einhergehenden Anreize zur Errichtung von Beistandschaften

6 Literaturverzeichnis

- AvenirSocial (2015). *Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von AvenirSocial Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit*. Abgerufen unter: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG_Qualitaet_DEF_D_1.pdf
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.
- Ecoplan. (2021). *Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen. Ergebnisse der Befragung bei Berufsbeistandspersonen in der Schweiz. Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB-ASCP)*.
- Hainmueller, J. (2012). Entropy Balancing for Causal Effects: A Multivariate Reweighting Method to Produce Balanced Samples in Observational Studies. *Political Analysis*, 20(1), 25–46.
<https://doi.org/10.1093/pan/mpr025>
- Knöpfli, D. (2024). *Die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich. Masterthesis*. Abgerufen unter: <https://files.www.soziothek.ch/source/Kooperationsmaster/Master-These%20Daniel%20Kn%C3%B6ppli%20HS24.pdf>
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (2025). *Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Ernennung der geeigneten Beistandsperson. Wer passt zu wem?* Abgerufen unter: https://www.kokes.ch/application/files/8517/3826/8821/KOKES_-_Empfehlungen_geeignete_Beistandsperson.pdf
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (2021). *Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften*. Abgerufen unter: https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES_Empfehlungen_Berufsbeistandschaften.pdf
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Lippmann, E.-D. (2013). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten*. 3., überarbeitete Auflage. Springer.
- Merchel, Joachim (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. 4. Auflage. Beltz Juventa.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Meuser, M. & Nagel, U. (Hrsg.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Leske und Budrich.
- Vogel, U. & Wider, D. (2021). Qualitätsstandards für die Organisation von Berufsbeistandschaften. In: *Zeitschrift für Kinder- und Erwachsenenschutz ZKE 06/2021*. S. 469-486, KOKES.

7 Anhang

7.1 Fragebogen (Quantitative Erhebung)

A Organisationsmodell			
A1	Welche der folgenden Aufgabenbereiche nimmt ihre Organisation aktuell wahr?	☐	Führung von Beistandschaften im Erwachsenenschutz
		☐	Führung von Beistandschaften im Kinderschutz
		☐	Abklärungen im Erwachsenenschutz
		☐	Abklärungen im Kinderschutz
		☐	Aufgaben im Pflegekinderbereich (z.B. Abklärung und Aufsicht von Pflegeverhältnissen) Rekrutierung, Ausbildung und Coaching von privaten Beistandspersonen (PriMa's)
		☐	Führung von Sozialhilfedossiers
		☐	Freiwillige Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Kinder, Jugendliche und Eltern (persönliche Hilfe gem. gesetzlicher Grundlage)
		☐	Freiwillige Beratungs- und Unterstützungsangebote für erwachsene Personen (persönliche Hilfe gem. gesetzlicher Grundlage)
		☐	Freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung
		☐	Keine
☐	Sonstiges: _____		
A2	Sind die einzelnen Beistandspersonen in Ihrer Fallführung auf einen Bereich des KES spezialisiert? <i>Frage erscheint sofern Aufgabenbereich Sozialhilfe vorgängig (1) nicht angegeben.</i>	☐	Ja, sie sind in der Regel entweder auf den Kindes- ODER den Erwachsenenschutz spezialisiert: Sie führen ausschliesslich Dossiers in einem der beiden Bereiche
		☐	Nein, sie sind in der Regel sowohl im Kindes- als auch im Erwachsenenschutz tätig: Fallführung von Kindes- wie auch Erwachsenenschutzmandaten erfolgen in der Regel durch dieselbe Person
		☐	Sowohl als auch - bei uns ist es je nach Person unterschiedlich: es gibt Beistandspersonen, die in beiden Bereichen tätig sind und es gibt Beistandspersonen, die auf einen Bereich spezialisiert sind.
A3	Führen die fallführenden Personen in der Regel neben den Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten auch Sozialhilfedossiers? <i>Frage erscheint sofern Aufgabenbereich Sozialhilfe vorgängig (1) angegeben.</i>	☐	Ja, sie führen Mandate im Kindes- und Erwachsenenschutz wie auch Sozialhilfedossiers (alle drei Bereiche kombiniert)
		☐	Ja, sie führen Mandate im Kinderschutz sowie Sozialhilfedossiers (zwei Bereiche kombiniert)
		☐	Ja, sie führen Mandate im Erwachsenenschutz und Sozialhilfedossiers (zwei Bereiche kombiniert)
		☐	Nein, die Führung von Mandaten im Kindes- und Erwachsenenschutz und die Führung von Sozialhilfedossiers wird von unterschiedlichen Personen wahrgenommen (z.B. spezialisierte Teams/Abteilungen pro Bereich)
A4	Ist die Führung der Beistandschaft von der Führung des Sozialhilfedossiers im einzelnen Falldossier getrennt? (z.B. Klient:in hat sowohl eine Erwachsenenschutzmassnahme wie auch Sozialhilfe oder für das Kind besteht eine Beistandschaft und die Eltern beziehen Sozialhilfe) <i>Frage erscheint sofern Aufgabenbereich Sozialhilfe vorgängig (1) angegeben und 3.1, 3.2 oder 3.3 erfüllt.</i>	☐	Ja, bei Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten mit Sozialhilfe wird die Fallführung der Sozialhilfe von einer anderen Fachperson übernommen
		☐	Nein, bei Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten mit Sozialhilfe wird die Sozialhilfe in der Regel von derselben Person übernommen
		☐	Dies wird im Kindes- und Erwachsenenschutz unterschiedlich gehandhabt

	<i>Eine Rollenklärung ist dann angezeigt, wenn eine Person nebst der Mandatsführung im selben Falldossier auch Aufgaben in der Sozialhilfe oder zusätzliche freiwillige Unterstützungsleistungen übernimmt.</i> <i>Frage erscheint sofern vorgängig 2.2 oder 2.3 angegeben.</i>		
A10	Handelt es sich bei Ihrer Organisation um eine privatrechtliche Organisation/private Trägerschaft?	☐	Nein
		☐	Ja
A11	Für welche Gemeinden ist Ihre Organisation für die Führung von Mandaten im Kindes- und Erwachsenenschutz tätig?	☐	Namen Gemeinden: _____
A12	Ist das Einzugsgebiet Ihrer Organisation im Bereich KES mit dem Einzugsgebiet der KESB / des Familiengerichts deckungsgleich?	☐	Ja
		☐	Nein
		☐	Ist mir nicht bekannt

B Ressourcen			
B1	Wie viele laufende Beistandschaften wurden im Kinderschutz per 31.12. 2024 in der Organisation geführt? <i>Mit laufenden Beistandschaften sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit errichteter Beistandschaft am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Kinderschutz gemeint.</i> <i>Frage erscheint sofern vorgängig (1) Aufgabenbereich Kinderschutz angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____
B2	Wie viele laufende Abklärungen wurden im Kinderschutz per 31.12.2024 in der Organisation geführt? <i>Mit laufenden Abklärungen sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit dem Auftrag Abklärung am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Kinderschutz gemeint.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____

	Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Abklä- rung KS angegeben.		
B3	Wie viele laufende Beistand- schaften wurden im Erwachse- nenschutz per 31.12. 2024 in der Organisation geführt? <i>Mit laufenden Beistandschaften sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit errichteter Bei- standschaft am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Erwach- senenschutz gemeint.</i> <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Er- wachsenenschutz angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____
B4	Wie viele laufende Abklärungen wurden im Erwachsenenenschutz per 31.12.2024 in der Organisa- tion geführt? <i>Mit laufenden Abklärungen sind die Anzahl offener/aktiver Fall- dossiers mit dem Auftrag Abklä- rung am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Erwachsenenenschutz gemeint.</i> <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Abklä- rung ES angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____
B5	Wie viele laufende Falldossiers wurden in der Sozialhilfe per 31.12. 2024 in der Organisation geführt? <i>Mit laufenden Beistandschaften sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit errichteter Bei- standschaft am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Erwach- senenschutz gemeint.</i> <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Sozial- hilfe angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____
B6	Wie viele Kindesschutz-Mandate (Beistandschaften) wurden je- weils im Jahr 2020 und 2024 ge- samthaft bearbeitet (inkl. abge- schlossener Mandate)?	☐	2020: _____
		☐	2024: _____

	Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Kin- desschutz angegeben.		
B7	Wie viele Erwachsenenschutz- Mandate (Beistandschaften) wur- den im Jahr 2020 und 2024 ge- samthft bearbeitet (inkl. abge- schlossener Mandate)? <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Er- wachsenenschutz angegeben.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B8	Wie viele Kindesschutz-Abklä- rungen wurden im Jahr 2020 und 2024 gesamthft bearbeitet (inkl. abgeschlossener Man- date)? <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Abklä- rung KS angegeben.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B9	Wie viele Erwachsenenschutz- Abklärungen wurden im Jahr 2020 und 2024 gesamthft be- arbeitet (inkl. abgeschlossener Mandate)? <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Abklä- rung ES angegeben.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B10	Wie viele Falldossiers wurden im Jahr 2020 und 2024 in der Sozi- alhilfe gesamthft geführt (inkl. abgeschlossener Dossiers)? <i>Frage erscheint sofern vorgän- gig (A1) Aufgabenbereich Sozial- hilfe angegeben.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B11	Wie viele Personen sind in Ihrer Organisation mit Leitungsfunk- tion im Kindes- und Erwachse- nenschutz beschäftigt? (Lei- tungsfunktionen von der fachli- chen Leitung der Mandatsperso- nen bis hin zum strategischen Management der Organisation im Bereich KES) <i>Hierarchiestufen sind abstei- gend geordnet (1. Hierarchiestufe = unterste Leitungsebene). Nicht vorhandene Hierarchiestufen leer lassen</i>	☐	5. Hierarchiestufe: _____
		☐	4. Hierarchiestufe: _____
		☐	3. Hierarchiestufe: _____
		☐	2. Hierarchiestufe: _____
		☐	1. Hierarchiestufe: _____

B12	Wie viele Stellenprozente stehen für die Leitungsfunktion im Kindes- und Erwachsenenschutz pro Hierarchiestufe zur Verfügung (unterscheiden Sie bitte zwischen Leitungsaufgaben und Mandatsführung)? <i>Hierarchiestufen sind absteigend geordnet (1. Hierarchiestufe = unterste Leitungsebene). Nicht vorhandene Hierarchiestufen leer lassen</i>	☐	5. Hierarchiestufe: _____ zzgl. Mandatsführung: _____
		☐	4. Hierarchiestufe: _____ zzgl. Mandatsführung: _____
		☐	3. Hierarchiestufe: _____ zzgl. Mandatsführung: _____
		☐	2. Hierarchiestufe: _____ zzgl. Mandatsführung: _____
		☐	1. Hierarchiestufe: _____ zzgl. Mandatsführung: _____
B13	Mit wie vielen Stellenprozenten ist die Mandatsführung pro Bereich in der Organisation ausgestattet (ohne Leitung oder zusätzliche Funktionen)? <i>Prozente pro Stichtag 31.12. für die einzelnen Bereiche angeben. Falls Bereiche in der Organisation nicht vorhanden: Leer lassen</i>	☐	Kindesschutz: 2020: _____ 2024: _____
		☐	Erwachsenenschutz: 2020: _____ 2024: _____
		☐	Sozialhilfe: 2020: _____ 2024: _____
		☐	Wird nicht pro Bereich differenziert. Die gesamten Stellenprozente betragen: 2020: _____ 2024: _____
B14	Welche der folgenden zusätzlichen Funktionen (fachliche Profile) sind im Zusammenhang mit dem Kindes- und Erwachsenenschutz implementiert (neben den Leitungs- und Beistandspersonen)?	☐	Administration / Buchhaltung
		☐	Rechtsdienst
		☐	Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement
		☐	Keine
B15	Wie viele Personen waren in der Administration und Buchhaltung per 31.12.2024 tätig? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.1 angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0): _____
B16	Ist es möglich, die Stellenprozente der Administration/Buchhaltung für die Unterstützung der Fallarbeit von den zusätzlichen Ressourcen z.B. für Unterstützung der Leitung, Empfang etc. zu differenzieren? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.1 angegeben.</i>	☐	Ja
		☐	Nein
B17	Mit wie vielen Stellenprozenten ist die Administration/Buchhaltung für die Unterstützung der mandatsführenden Personen in der Fallarbeit pro Jahr (31.12.2020 und 2024) ausgestattet (exkl. Unterstützung	☐	2020: _____
		☐	2024: _____

	Führungsperson, Bedienung Empfang, etc.) <i>Frage erscheint sofern vorgängig B16.1 angegeben.</i>		
B18	Wie viele Personen waren im Rechtsdienst per 31.12.2024 tätig? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.2 angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____
B19	Mit wie vielen Stellenprozenten ist der Rechtsdienst ausgestattet (31.12.)? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.2 angegeben.</i>	☐ 2020: _____ ☐ 2024: _____	
B20	Wie viele Personen waren in der Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement per 31.12.2024 tätig? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.3 angegeben.</i>	☐	(wenn nicht erfasst Eingabe 0):_____
B21	Mit wie vielen Stellenprozenten ist die Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement ausgestattet (31.12.)? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.2 angegeben.</i>	☐ 2020: _____ ☐ 2024: _____	
B22	Welche Aufgaben übernimmt der Rechtsdienst? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.2 angegeben.</i>	☐ Rechtsberatung von Mitarbeitenden ☐ Beurteilung / Qualifizierung und / oder Ausarbeitung rechtlicher Grundlagen (z.B. Kaufverträge, Erbteilungsverträge) ☐ Delegierte Prozessführung (Substitution) ☐ Übernahme von behördlich angeordneten Vertretungsmandaten in Spezialfällen	
B23	Welche Aufgaben übernimmt die Stabsstelle Qualitäts- und Wissensmanagement? <i>Frage erscheint sofern vorgängig B14.2 angegeben.</i>	☐ Qualitätsmanagement: Erarbeitung von Qualitätsstandards und Massnahmen zur Erreichung von Qualitätszielen ☐ Qualitätsmanagement: Erstellen von Prozessabläufen und periodische Überprüfung der Abläufe und der Ergebnisse ☐ Qualitätsmanagement: Weiterentwicklung und Ausarbeitung von Optimierungsvorschlägen ☐ Wissensmanagement: Auswertung und Systematisierung von Fachliteratur ☐ Wissensmanagement: Beobachtung der Rechtsentwicklung ☐ Wissensmanagement: Erstellung von Checklisten und Unterlagen beispielsweise zu sozialarbeiterischen oder fachspezifischen Themen	

		☐	Wissensmanagement: Organisation der internen Wissensvermittlung
		☐	Wissensmanagement: Organisation von externem Erfahrungsaustausch
	B24 Wie ist die Fluktuationsentwicklung in der Fallführung im Kindes- und Erwachsenenschutz in den Jahren 2021 und 2024? <i>Wenn keine Angaben möglich: Feld leer lassen</i>	☐	2021: Anzahl ausgetretene Mitarbeiter:innen _____ Anzahl eingetretene Mitarbeiter:innen _____
		☐	2024: Anzahl ausgetretene Mitarbeiter:innen _____ Anzahl eingetretene Mitarbeiter:innen _____

C Qualifikationsprofil			
C1	Verfügen alle Beistandspersonen in der Organisation über einen Fachhochschulabschluss (FH) in Sozialer Arbeit?	☐	Ja
		☐	Nein
C2	Wie viele der Beistandspersonen verfügen nicht über einen Fachhochschulabschluss (F) In Sozialer Arbeit? <i>Frage erscheint sofern vorgängig C1.2 angegeben.</i>	☐	Anzahl: _____
C3	Über welche Ausbildung verfügen die Beistandspersonen ohne Fachhochschulabschluss (FH) in Sozialer Arbeit? <i>Frage erscheint sofern vorgängig C1.2 angegeben.</i>	☐	Sozialarbeiter*in HFS
		☐	Sozialpädagog*in HF
		☐	Universitätsabschluss in Psychologie
		☐	Universitätsabschluss in Recht
		☐	Sonstiges: _____
C4	Über welche stellenrelevanten Weiterbildungen verfügt die Mehrheit der Beistandspersonen? Sind diese für die Arbeit als Beistandsperson in der Organisation vorausgesetzt?	☐	Spezifische Weiterbildung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz und diese wird vorausgesetzt.
		☐	Spezifische Weiterbildung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz, aber diese wird NICHT vorausgesetzt.
		☐	Spezifische Weiterbildung in der Beratung und diese wird vorausgesetzt.
		☐	Spezifische Weiterbildung in der Beratung, aber diese wird NICHT vorausgesetzt.
		☐	Spezifische Weiterbildung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz, die bei der Anstellung nicht vorausgesetzt wird, aber im Verlaufe der Anstellung zu erwerben ist.
		☐	Spezifische Weiterbildung in der Beratung, die bei der Anstellung nicht vorausgesetzt wird, aber im Verlaufe der Anstellung zu erwerben ist.
		☐	Die Mehrheit der Beistandspersonen verfügt nicht über spezifische Weiterbildungen im KES (wie CAS)
		☐	Spezifische Weiterbildung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz und diese wird vorausgesetzt.
C5	Über welche Ausbildung verfügen die Leitungspersonen im Kindes- und Erwachsenenschutz?	☐	Sozialarbeiter*in HFS
		☐	Fachhochschulabschluss (FH) in Sozialer Arbeit
		☐	Abschluss einer höheren Fachschule (HF) in Sozialpädagogik
		☐	Universitätsabschluss in Psychologie

		☐	Universitätsabschluss in Recht
		☐	Universitäts- oder Hochschulabschluss in Betriebswirtschaft
C6	Über welche Ausbildung verfügen die Leitungspersonen im Kindes- und Erwachsenenschutz?	☐	Weiterbildung im Kindes- und Erwachsenenschutz
		☐	Weiterbildung im Bereich Führung und Management
		☐	Sonstiges: _____
C7	Über welche nachgewiesene Expertise verfügen die Mitarbeitenden der Stabstelle Qualitäts- und Wissensmanagement?	☐	Erfahrung in Projektmanagement
		☐	Erfahrung in Qualitätsmanagement
		☐	Erfahrung in Management und Führung
		☐	Erfahrung in Organisationsentwicklung
		☐	Erfahrung in der Erstellung von fachlichen Grundlagen und Arbeitsinstrumenten
		☐	Erfahrung in Wissensvermittlung

D Zusammenarbeit

D1	Wie ist die interne Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den Beistandspersonen und den administrativ unterstützenden Personen aus Administration und Buchhaltung ausgestaltet?	☐	Arbeits-Tandems <i>Erläuterung: Die Beistandsperson und die administrativarbeitende Person sind einander fix zugeteilt. Die administrativarbeitende Person erledigt grundsätzlich alle anfallenden Administrationsaufgaben, die bei den Falldossiers anfallen. Die Ressourcensteuerung erfolgt im Innenverhältnis zwischen Beistandsperson und administrativarbeitender Person.</i>
		☐	Pool-Lösung <i>Erläuterung: Die administrativ arbeitenden Personen bilden ein Team, welches die anfallenden Arbeiten der Beistandspersonen je nach verfügbaren Ressourcen auf die einzelnen Teammitglieder verteilt. Einzelne Personen sind, neben der generellen administrativen Unterstützung, für genau bestimmte Aufgabenbereiche zuständig (z.B. Krankenkassen, Prämienverbilligung, periodische Überprüfung EL etc.).</i>
		☐	Mischform <i>Erläuterung: Eine Person aus der Administration ist für alle Berufsbeistandspersonen in einem speziellen Fachbereich (z.B. Bearbeitung der Krankenkassenadministration) zuständig. Alle anderen Fachdienstleistungen der Administration werden im Tandem erledigt.</i>
D2	Wie ist die Stellvertretung der Beistandspersonen bei regulärer Abwesenheit mehrheitlich geregelt (z.B. Ferien, kürzerer Krankheitsausfall, Weiterbildung)?	☐	Die Stellvertretung wird von einer fest definierten Person übernommen (z.B. Teammitglied, Leitung, Springer*in)
		☐	Die Stellvertretung wird von unterschiedlichen/nicht vordefinierten Personen übernommen (z.B. Pikett)
		☐	Es besteht keine Stellvertretungsregelung
D3	Wie wird die Stellvertretungsregelung bei regulärer Abwesenheit (z.B. Ferien, kürzerer Krankheitsausfall, Weiterbildung) umgesetzt?	☐	Die Stellvertretung übernimmt aktiv die anstehenden Aufgaben in der laufenden Mandatsführung
		☐	Die Stellvertretung übernimmt nur im Notfall bzw. bei hoher Dringlichkeit Aufgaben in der Mandatsführung
D4	Was sind Gründe, dass keine Stellvertretung der Beistandspersonen geregelt ist? <i>Frage erscheint sofern vorgängig D2.3 angegeben.</i>	☐	_____
D5	Wie ist die Stellvertretung der Beistandspersonen bei längerer	☐	Die Stellvertretung wird von einer fest definierten Person übernommen (z.B. Teammitglied, Leitung)

	Abwesenheit (z.B. längerer Krankheitsausfall, Elternschaft, unbezahlter Urlaub) mehrheitlich geregelt?	☐ Die Stellvertretung wird von unterschiedlichen/nicht vordefinierten Personen übernommen (z.B. Pikett) ☐ Es wird ein befristeter Ersatz angestellt/organisiert (z.B. Springer*in, Vertretung) ☐ Es besteht keine Stellvertretungsregelung
D6	Wie wird die Stellvertretungsregelung bei regulärer Abwesenheit (z.B. Ferien, kürzerer Krankheitsausfall, Weiterbildung) umgesetzt?	☐ Die Stellvertretung übernimmt aktiv die anstehenden Aufgaben in der laufenden Mandatsführung ☐ Die Stellvertretung übernimmt nur im Notfall bzw. bei hoher Dringlichkeit Aufgaben in der Mandatsführung
D7	Was sind Gründe, dass keine Stellvertretung der Beistandspersonen geregelt ist? <i>Frage erscheint sofern vorgängig D6.4 angegeben.</i>	☐ -----
D8	Wie häufig finden Interventionen für die Beistandspersonen pro Jahr statt? <i>Erläuterung: Intervention als kollegiale Fallbesprechung die regelmässig und systematisch stattfinden</i>	☐ Nie ☐ 1 bis 3 ☐ 4 bis 6 ☐ 7 bis 9 ☐ mehr als 9 Mal
D9	Wie häufig finden Supervisionen für die Beistandspersonen pro Jahr statt? <i>Erläuterung: Regelmässige Bearbeitung von Team- und Fallfragen mit einer:m externen Supervisor:in.</i>	☐ Nie ☐ 1 bis 3 ☐ 4 bis 6 ☐ 7 bis 9 ☐ mehr als 9 Mal
D10	Welche vorgelagerten Angebote bestehen im Einzugsgebiet der Organisation (Subsidiäre Dienstleistungen wie z.B. Pro Senectute, Mütter- und Väterberatung, Erziehungsberatung, Schuldenberatung etc.)?	☐ Kinder- und Jugendberatung ☐ Beratung für Eltern (z.B: Erziehungsberatung, Familienberatung, Mütter- und Väterberatung) ☐ Persönliche Hilfe nach Sozialhilfegesetz (SHG) ☐ Freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung ☐ Schulsozialarbeit ☐ Treuhanddienste der Pro-Werke (wie ProSenectute) ☐ Spezifische Angebote für Care-Leaver:innen ☐ Weitere Freiwillige Beratungsangebote für Erwachsene (wie z.B. Wohnhilfe) ☐ Sonstiges: -----
D11	Wie ist die Zusammenarbeit mit der KESB / dem Familiengericht ausgestaltet?	☐ Es finden regelmässige gemeinsame Treffen mit der KESB / dem Familiengericht zur Klärung der Zusammenarbeit statt ☐ Es bestehen verbindlich vereinbarte Bearbeitungsabläufe zwischen der KESB / dem Familiengericht und der Berufsbeistandschaft für das Vorgehen bei Unmutsäusserungen und Beschwerden von Seiten der Klient*innen ☐ Es finden regelmässige Qualitätszirkel mit der KESB / dem Familiengericht statt ☐ Es besteht keine systematisierte Zusammenarbeit
D12	Wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen Zusammenarbeit mit der KESB / dem Familiengericht?	☐ 0 (gar nicht zufrieden) bis 10 (vollständig zufrieden)

E Organisationale Anpassungen

E1	Welche Anpassungen sind seit 2021 innerhalb der Organisation explizit in Zusammenhang mit der Publikation der KOKES-Empfehlungen erfolgt?	☐	Spezialisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz (Spezialisierte Teams/Personen für die Bereiche Kinderschutz und Erwachsenenschutz)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Kinderschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom KS geführt)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Erwachsenenschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom ES geführt)
		☐	Schaffung einer Stabsstelle für Qualitäts-/Wissensmanagement
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in der Mandatsführung unabhängig der Fallzahlen zur Angleichung an KOKES Empfehlungen (KOKES Empfehlung im Kinderschutz = 50 aktuelle Mandate auf 100%; im Erwachsenenschutz = 60 aktuelle Mandate auf 100%)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen auf Leitungsebene (KOKES Empfehlung 40% Grundpensum und 4%/Mitarbeitende)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in Admin und Buchhaltung (KOKES Empfehlung 100% Entlastung durch Admin und Buchhaltung bei 100% Mandatsführung)
		☐	Anpassung des Zusammenarbeitsmodells zwischen Beistandspersonen und Administration/Buchhaltung gemäss Empfehlung (Pool-Lösung, Arbeits-Tandems oder Mischform)
		☐	Installierung eines Qualitätszirkels mit der KESB zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit mit der KESB / dem Familiengericht, Erarbeitung einer gemeinsamen Policy, Diskussion Handlungsfragen und Entwicklungsthemen
		☐	Systematischer Ausbau freiwilliger Beratungs- und Unterstützungsangebote (z.B. im Rahmen persönliche Hilfe)
		☐	Keine: _____
E2	In welchem Jahr wurde die Spezialisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz vorgenommen?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.1 angegeben.</i>		
E3	In welchem Jahr wurde die Trennung von Sozialhilfedossiers von Kinderschutzmandaten vorgenommen?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.2 angegeben.</i>		
E4	In welchem Jahr wurde die Trennung von Sozialhilfedossiers von Erwachsenenschutzmandaten vorgenommen?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.3 angegeben.</i>		
E5	In welchem Jahr wurde die Stabsstelle Qualitäts-/Wissensmanagement geschaffen?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.4 angegeben.</i>		

E6	In welchem Jahr wurden die Personalressourcen in der Mandatsführung erhöht? <i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.5 angegeben.</i>	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
E7	In welchem Jahr wurden die Personalressourcen auf Leitungsebene erhöht? <i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.6 angegeben.</i>	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
E8	In welchem Jahr wurden die Personalressourcen in der Administration und Buchhaltung erhöht? <i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.7 angegeben.</i>	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
E9	In welchem Jahr wurden das Zusammenarbeitsmodell zwischen Beistandspersonen und Administration und Buchhaltung angepasst? <i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.8 angegeben.</i>	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
E10	In welchem Jahr wurde eine Qualitätszirkel mit der KESB / dem Familiengericht installiert? <i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.9 angegeben.</i>	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
E11	In welchem Jahr wurden die freiwilligen Unterstützungsmassnahmen systematisch ausgebaut? <i>Frage erscheint sofern vorgängig E1.10 angegeben.</i>	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
E12	Was waren die zentralen Gründe, dass die Anpassungen umgesetzt wurden?	☐	Angeleichung an die KOKES Empfehlungen
		☐	Politische Einflussfaktoren (z.B. Initiative, neue Amtsträger*innen, mehr finanzielle Mittel)
		☐	Überlastung der Beistandspersonen (viele Ausfälle und hohe Fluktuation)
		☐	Sonstiges: _____
E13	Wie schätzen Sie die Wirksamkeit der erfolgten organisationalen Anpassungen ein, um ... <i>0 (gar nicht wirksam) bis 10 (sehr wirksam)</i>	☐	der Umsetzung des gesetzlichen Auftrages besser Rechnung zu tragen z.B. regelmässige Gespräche mit Klient*innen, Erledigung der Aufgaben im vorgesehenen Zeitrahmen, etc.)
		☐	attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen (z.B. tiefere Fallbelastung, Ausbau der Unterstützung der Mandatsführung durch die Administration)
		☐	die Fachlichkeit in der Mandatsführung zu steigern (z.B. regelmässige Unterstützungsgefässe wie Supervision, fachliche Unterstützung durch den Rechtsdienst)
		☐	die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation zu verbessern (z.B. Klärung von Zusammenarbeitsmodell zwischen Beistandspersonen und Administration)

		☐	die Zusammenarbeit zwischen der Organisation und der KESB / dem Familiengericht zu verbessern (z.B. regelmässige Austausch-gefässe, Austausch zu gemeinsamen Haltungen)
E14	Was waren die Gründe, dass keine Anpassungen vorgenommen wurden?	☐	-----
E15	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass in den folgenden Bereichen (weitere) Anpassungen in den nächsten 5 Jahren umgesetzt werden? <i>0 (sehr niedrig) bis 10 (sehr hoch)</i>	☐	Spezialisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz (Spezialisierte Teams/Personen für die Bereiche Kinderschutz und Erwachsenenschutz)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Kinderschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom KS geführt)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Erwachsenenschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom ES geführt)
		☐	Schaffung einer Stabsstelle für Qualitäts-/Wissensmanagement
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in der Mandatsführung unabhängig der Fallzahlen zur Angleichung an KOKES Empfehlungen (KOKES Empfehlung im Kinderschutz = 50 aktuelle Mandate auf 100%; im Erwachsenenschutz = 60 aktuelle Mandate auf 100%)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen auf Leitungsebene (KOKES Empfehlung 40% Grundpensum und 4%/Mitarbeitende)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in Admin und Buchhaltung (KOKES Empfehlung 100% Entlastung durch Admin und Buchhaltung bei 100% Mandatsführung)
		☐	Anpassung des Zusammenarbeitsmodells zwischen Beistandspersonen und Administration/Buchhaltung gemäss Empfehlung (Pool-Lösung, Arbeits-Tandems oder Mischform)
		☐	Installierung eines Qualitätszirkels mit der KESB zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit mit der KESB / dem Familiengericht, Erarbeitung einer gemeinsamen Policy, Diskussion Haltungsfragen und Entwicklungsthemen
E16	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass in den folgenden Bereichen (weitere) Anpassungen in den nächsten 10 Jahren umgesetzt werden? <i>0 (ausgeschlossen) bis 10 (sicher gestellt)</i>	☐	Spezialisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz (Spezialisierte Teams/Personen für die Bereiche Kinderschutz und Erwachsenenschutz)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Kinderschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom KS geführt)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Erwachsenenschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom ES geführt)
		☐	Schaffung einer Stabsstelle für Qualitäts-/Wissensmanagement
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in der Mandatsführung unabhängig der Fallzahlen zur Angleichung an KOKES Empfehlungen (KOKES Empfehlung im Kinderschutz = 50 aktuelle Mandate auf 100%; im Erwachsenenschutz = 60 aktuelle Mandate auf 100%)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen auf Leitungsebene (KOKES Empfehlung 40% Grundpensum und 4%/Mitarbeitende)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in Admin und Buchhaltung (KOKES Empfehlung 100% Entlastung durch Admin und Buchhaltung bei 100% Mandatsführung)
		☐	Anpassung des Zusammenarbeitsmodells zwischen Beistandspersonen und Administration/Buchhaltung gemäss Empfehlung (Pool-Lösung, Arbeits-Tandems oder Mischform)

		☐	Installierung eines Qualitätszirkels mit der KESB zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit mit der KESB / dem Familiengericht, Erarbeitung einer gemeinsamen Policy, Diskussion Handlungsfragen und Entwicklungsthemen
		☐	Systematischer Ausbau freiwilliger Beratungs- und Unterstützungsangebote (z.B. im Rahmen persönliche Hilfe)
E17	Auf welchen Gründen basiert Ihre Einschätzung über die Höhe der Wahrscheinlichkeit (weiterer) Anpassungen gemäss KOKES-Empfehlungen in den nächsten 5-10 Jahren?	☐	Spezialisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz (Spezialisierte Teams/Personen für die Bereiche Kinderschutz und Erwachsenenschutz)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Kinderschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom KS geführt)
		☐	Trennung von der Führung von Sozialhilfedossiers und der Führung von Erwachsenenschutzmandaten (Sozialhilfedossiers werden separat vom ES geführt)
		☐	Schaffung einer Stabsstelle für Qualitäts-/Wissensmanagement
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in der Mandatsführung unabhängig der Fallzahlen zur Angleichung an KOKES Empfehlungen (KOKES Empfehlung im Kinderschutz = 50 aktuelle Mandate auf 100%; im Erwachsenenschutz = 60 aktuelle Mandate auf 100%)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen auf Leitungsebene (KOKES Empfehlung 40% Grundpensum und 4%/Mitarbeitende)
		☐	Erhöhung der Personalressourcen in Admin und Buchhaltung (KOKES Empfehlung 100% Entlastung durch Admin und Buchhaltung bei 100% Mandatsführung)
		☐	Anpassung des Zusammenarbeitsmodells zwischen Beistandspersonen und Administration/Buchhaltung gemäss Empfehlung (Pool-Lösung, Arbeits-Tandems oder Mischform)
		☐	Installierung eines Qualitätszirkels mit der KESB zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit mit der KESB / dem Familiengericht, Erarbeitung einer gemeinsamen Policy, Diskussion Handlungsfragen und Entwicklungsthemen
		☐	Systematischer Ausbau freiwilliger Beratungs- und Unterstützungsangebote (z.B. im Rahmen persönliche Hilfe)
E18	Das wollte ich noch mitteilen.	☐	-----
E19	Vielen Dank für Ihre Arbeit und Unterstützung!		

7.2 Struktur Leitfadeninterviews (Qualitative Erhebung)

Informationen zur Organisation	- Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihre Organisation? - Wie viele Mitarbeitende sind für die Mandatsführung zuständig? - Bietet Ihre Organisation nebst der Mandatsführung auch Abklärungen für die KESB und/oder Sozialhilfe an?
---------------------------------------	--

Unterstützende Ressourcen	- Welche unterstützenden Ressourcen bestehen in Ihrer Organisation (Administration, Rechtsdienst, Qualität- und Wissensmanagement)? Sind diese aus Ihrer Sicht ausreichend? • Falls kein Rechtsdienst vorhanden ist; wie wird mit komplexen rechtlichen Fragen umgegangen? - Übernehmen die mandatsführenden Personen Aufgaben, welche durch Administration / Buchhaltung übernommen werden könnten (z.B. EL Anmeldungen, etc.)? • Wenn ja, welche? • Was sind die Gründe dafür (Bsp. Aufgaben gehören nach Ihrer Einschätzung zur Mandatsführung, es sind nicht genügend Stellenprozente in der Administration/Buchhaltung vorhanden, weitere)?
Spezialisierung	- Sind die Mitarbeitenden Ihres Dienstes auf einen Bereich (Kindes- oder Erwachsenenschutz) spezialisiert (Das bedeutet: Sozialarbeitende führen ausschliesslich Mandate und evtl. Abklärungen in einem der beiden Bereiche)? • Wenn nicht: Was sind die Gründe, dass keine Spezialisierung besteht? • Wird der Umgang mit den verschiedenen Rollen im Team thematisiert? Wenn ja, bezogen auf welche Themen?
Zusammenarbeit mit der KESB	- Wie ist die Zusammenarbeit mit der KESB organisiert? • Wenn regelmässige Treffen stattfinden, wie häufig finden diese statt? Wer nimmt daran teil? - Wie erleben sie die Zusammenarbeit mit der KESB?
Relevanz KOKES Empfehlungen Stand der Umsetzung	- Welche Wichtigkeit messen Sie den KOKES – Empfehlungen für das Praxisfeld und spezifisch für Ihre Organisation zu? - Wurden spezifische Elemente der KOKES Empfehlungen in Ihrer Organisation bisher umgesetzt? • Wenn ja, welche? • Wenn bisher nicht alle Bereiche umgesetzt wurden, was sind die Gründe dafür (nicht möglich vs. für uns nicht sinnvoll)? - Wo sehen Sie Chancen in der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen? - Wo sehen Sie Herausforderungen in der Umsetzung? - Wie schätzen Sie den Handlungsbedarf bezüglich der weiteren Umsetzung in Ihrer Organisation ein? • In welchen Bereichen bräuchte es weitere Umsetzung? • Was wäre aus Ihrer Sicht der Nutzen davon?
Weitere geplante Umsetzung (oder auch nicht Umsetzung)	- Sind in den nächsten Jahren Anpassungen / weiteren Anpassungen geplant? • Wenn ja, welche? Was sind Gründe dafür? • Falls keine Anpassungen geplant sind; was sind die Gründe dafür? - Bestehen Ideen zum Zusammenschluss für einzelne Bereiche mit anderen Organisationen? • Wenn ja: Was versprechen Sie sich davon? - Was wären für Ihre Organisation Motivationsfaktoren, noch weitere Veränderungen anzugehen?

Unterstützungsbedarf:	- Was sind die aktuellen Herausforderungen in Ihrer Organisation? - Gibt es Bereiche, die in den KOKES Empfehlungen aus Ihrer Sicht nicht berücksichtigt sind? • Wenn ja, welche? Was würde aus Ihrer Sicht weiterführend benötigt? - Was wünschen / benötigen Sie von der Gemeinde und/oder Fachverbänden zur weiteren Umsetzung der Empfehlungen?
Abschluss	- Gibt es sonst noch etwas, das Sie gerne erwähnen möchten?