

# Kanton Zug Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) - Betriebs- und Organisations- analyse

**Bericht**

A large, decorative orange graphic is positioned below the word 'Bericht'. It consists of two overlapping parallelogram shapes. The first shape is on the left, and the second shape is on the right, overlapping the first one.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Abkürzungsverzeichnis .....	4
Management Summary .....	6
1. Ausgangslage .....	7
2. Vorgehen und Methodik .....	8
3. Ergebnisse .....	9
3.1    Organisationsstruktur und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs).....	10
3.1.1    Ausgangslage .....	10
3.1.2    Analyse und Handlungsempfehlungen .....	12
3.2    Prozesse.....	17
3.2.1    Ausgangslage .....	17
3.2.2    Analyse .....	18
3.2.3    Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen.....	21
3.3    Personalbedarf und Personalwesen.....	23
3.3.1    Ausgangslage .....	23
3.3.2    Einordnung und methodischer Kommentar .....	23
3.3.3    Analyse und Ergebnisse.....	25
3.3.4    Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen.....	33
3.4    Kommunikation und Aussendarstellung .....	35
3.4.1    Analyse und Ausgangslage .....	35
3.4.2    Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen.....	36
3.5    Wissensmanagement.....	37
3.5.1    Ausgangslage und Analyse .....	37
3.5.2    Optimierungspotenzial und Handlungsempfehlungen.....	38
3.6    Bürosituation .....	38
3.6.1    Ausgangslage und Analyse .....	38
3.6.2    Optimierungspotenzial und Handlungsempfehlungen.....	40
4. Fazit und weiteres Vorgehen .....	41

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm KES Kanton Zug .....	11
---	----

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen auf Ebene Organisation im Vergleich .....	26
Tabelle 2: Kennzahlen auf Ebene KESB im Vergleich .....	27
Tabelle 3: Private Beistandspersonen im Vergleich.....	28
Tabelle 4: Kennzahlen auf Ebene Mandatszentrum im Vergleich .....	29
Tabelle 5: Anzahl Mandate im Vergleich .....	30
Tabelle 6: Anzahl Mitarbeitende und FTE MaZ im Vergleich zu den KOKES-Empfehlungen.....	31

# Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
ABL	Abteilungsleitung
AKV	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
BPMN 2.0	Business Process Model and Notation (Standard der Prozessmodellierung)
DI	Direktion des Innern (Kanton Zug)
EG ZGB	Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch
ES	Erwachsenenschutz
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
GL	Geschäftsleitung
KI	Künstliche Intelligenz
KES	Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde
KOKES	Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz
KS	Kindeschutz
LG	Leitungsgremium
MaZ	Mandatszentrum
MS Teams	Microsoft Teams
priBe	Private Beistandspersonen
SB	Sachbearbeitung
SOVOKO	Sozialvorsteherkonferenz der Zuger Gemeinden
WLAN	Wireless Local Area Network

## **Einschränkungen der durchgeführten Analyse**

Die Betriebs- und Organisationsanalyse mit den entsprechenden Feststellungen basiert zu einem Grossteil auf Aussagen aus den geführten Interviews und im Rahmen der Dokumentenanalyse zugänglich gemachten Unterlagen. PwC hat keine Überprüfung bzgl. der Vollständigkeit und Richtigkeit der zur Verfügung gestellten Dokumente gemacht. Die Analyse lief von 6. Oktober 2025 bis 6. Februar 2026. Dementsprechend können Änderungen der Umstände nach diesem Datum oder die Verfügbarkeit von Daten generell die Validität einschränken.

Unsere Tätigkeit stellt keine Prüfung oder prüferische Durchsicht in Übereinstimmung mit den Grundsätzen ordnungsgemässer Abschlussprüfungen oder prüferischer Durchsicht dar.

Infolgedessen geben wir keine Stellungnahme oder sonstige Zusicherung in Bezug auf unserer Resultate oder die Informationen ab, auf denen unsere Verfahren basieren.

## **Verwendung des Berichts**

Dieser Bericht wurde ausschliesslich für die Direktion des Innern des Kantons Zug und für den im Vertrag vom 6. Oktober 2025 zwischen PwC und der Direktion des Innern des Kantons Zug vereinbarten konkreten Zweck erstellt. Dementsprechend wurden Interessen Dritter bei der Erstellung des Berichts sowie bei der Planung und Durchführung der durch PwC erbrachten Dienstleistungen nicht berücksichtigt. Aspekte, welche für Dritte von Interesse oder Bedeutung sein könnten, sind möglicherweise in den im Bericht enthaltenen Informationen nicht spezifisch adressiert worden.

PwC trägt ausschliesslich Verantwortung gegenüber der Direktion des Innern des Kantons Zug. PwC AG, ihre Partner und Mitarbeitenden haften nicht für Schäden, welche infolge der Verwendung der Arbeitsergebnisse für andere Zwecke oder durch Dritte, beziehungsweise durch Veröffentlichung oder Veränderung der Arbeitsergebnisse entstehen. Wenn sich Dritte auf die erlangten Informationen stützen, erfolgt dies vollumfänglich auf deren eigenes Risiko.

PwC trifft im Rahmen dieses Auftrages keine Entscheidungen in Bezug auf die Organisation oder den Betrieb der KES des Kantons Zug und vertritt in keiner Weise den Regierungsrat der Direktion des Innern des Kantons Zug, die Amtsleitung des KES oder deren Geschäftsleitung sowie der beteiligten Verwaltungseinheiten.

Die vorliegende Analyse stellt keinerlei rechtliche oder regulatorische Beratung im engeren Sinne dar. Die Aufgaben von PwC beschränken sich auf die gemäss Vertrag vom 06.10.2025 aufgeführten Dienstleistungen.

© 2026 PwC. Alle Rechte vorbehalten. «PwC» bezieht sich auf PricewaterhouseCoopers AG, eine Mitgliedsfirma von PricewaterhouseCoopers International Limited, von der jede Mitgliedsfirma eine eigene juristische Person ist.

# Management Summary

Das Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) des Kantons Zug leistet einen zentralen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt und zum Schutz hilfsbedürftiger Personen. Dabei war das Amt in den vergangenen Jahren u.a. mit einem kontinuierlichen Wachstum der Fallzahlen, zunehmender rechtlicher und gesellschaftlicher Komplexität, Fachkräftemangel sowie hoher Fluktuation konfrontiert. Als Antwort darauf wurden sukzessive strukturelle Weiterentwicklungen vollzogen, was u.a. die Zentralisierung von Post- und Telefondienst, die Trennung von Kindes- und Erwachsenenschutz in der Mandatsführung und die Professionalisierung der Fachstelle für private Beistandspersonen umfasst. Trotzdem kam es zuletzt zu Verzögerungen in der Bearbeitung von Gefährdungsmeldungen und Anträgen sowie zu Kritik aus dem Umsystem. Vor diesem Hintergrund wurde 2025 eine Betriebs- und Organisationsanalyse initiiert. Basis dieser waren eine Dokumentenanalyse, über 40 interne und externe Interviews sowie ein Benchmarking mit vergleichbaren Kindes- und Erwachsenenschutz-Organisationen. Untersucht wurden sechs Bereiche, zu denen im Folgenden zentrale Handlungsempfehlungen zusammengefasst werden:

Mit Blick auf **Organisationsstruktur und AKVs** ist der Amtsleiter zugleich Behördenpräsident und ordentliches Behördenmitglied. Aufgrund der Grösse (>75 Mitarbeitende) und Komplexität des Amtes wird empfohlen, die Amtsleitung von weiteren operativen Aufgaben zu entbinden und neu als klassische Führungsposition auszuführen. Zudem wird eine klare Rollenverteilung für Führungs- und Managementaufgaben im Amt empfohlen sowie die Umstrukturierung der Aufbauorganisation durch Zusammenlegung von Abteilungen entlang von Aufgaben und Prozessen. Damit einhergehend wird eine Verkleinerung der Führungsebene empfohlen, um eine konzisere Führungsstruktur zu ermöglichen. Zudem sind die Aufteilung der Behörde in zwei Kammern bei gleichzeitiger Spezialisierung der Behördenmitglieder sowie eine Erweiterung der Einzelkompetenzen zu prüfen. Weiter sollen die Praktiken zur Beschlussfassung überprüft werden.

**Prozesse** sind zumeist dokumentiert, jedoch nicht einheitlich standardisiert. Medienbrüche, parallele analoge und digitale Dossierführung sowie eine nicht durchgängig genutzte Digitalisierung führen zu Effizienzverlusten. Empfohlen werden demnach die Standardisierung und Vereinfachung von Prozessen, die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie sowie die Prüfung möglicher Optimierungspotenziale in Bezug auf zentrale Prozesse (z.B. In-Take, interventionsorientierte Abklärung).

Im Bereich **Personal** zeigt das Benchmarking, dass das KES insgesamt schlank aufgestellt ist. Die personelle Ausstattung in den KESB-nahen Aufgabenbereichen liegt im Benchmark, im Mandatszentrum leicht darunter, wobei die Fallbelastung insgesamt nahe an den KOKES-Empfehlungen liegt. Es wird empfohlen, eine Personalbedarfsstrategie zu entwickeln und zusätzliche Ressourcen zur Professionalisierung von strukturellen und Management-Themen (wie z.B. dem Wissensmanagement) und zur dauerhaften Transformation und Weiterentwicklung des Amtes zu schaffen.

Im Bereich der **Aussendarstellung und Kommunikation** wird empfohlen, eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten und Kommunikation als strategische Priorität zu verstehen. Zudem wird die Standardisierung und Institutionalisierung des Austauschs mit dem Umsystem empfohlen.

Im **Wissensmanagement** wird der Aufbau eines standardisierten Wissensmanagements (inkl. Prozesse und Tools) sowie eines standardisierten professionellen Onboardings empfohlen.

Die **Bürosituation** nach dem Umzug an die Baarerstrasse bringt Vorteile, wird jedoch teils auch als belastend wahrgenommen. Es werden die Prüfung ausgewählter Massnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Lärmbelastung sowie die Schaffung einer positiven Bürokultur empfohlen.

Eine Umsetzung der aufgeführten Punkte kann weitreichende Effizienzgewinne freisetzen, was jedoch mit einem signifikanten Transformationsaufwand verbunden ist. Eine Priorisierung bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen entlang einer Roadmap wird empfohlen. Es ist zudem zu betonen, dass ein Herauszögern der Transformation als akutes Risiko für das Amt zu bewerten ist.

# 1. Ausgangslage

Das Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) des Kantons Zug, welches sowohl die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) als auch die Mandatsführung selbst umfasst, leistet einen zentralen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft und erfüllt im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen seinen Auftrag, das Wohl und den Schutz von hilfsbedürftigen Personen im Kanton Zug sicherzustellen. Dabei sieht sich das Amt aktuell mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: kontinuierliches Wachstum, Fachkräftemangel, hohe Fluktuationsraten, zunehmende rechtliche und gesellschaftliche Komplexität, personelle Engpässe etc. Seit 2020 sind die eröffneten Verfahren um mehr als 20% gestiegen und betragen 2025 insgesamt 2'218 Verfahren. Entsprechend ist auch der Personalbestand sowohl im Bereich der KESB als auch im Bereich der Mandatsführung in den letzten Jahren – und insbesondere seit der Entstehung des Amts per 1. Januar 2013 (Ablösung der Vormundschaftsbehörden der Zuger Einwohner- und Bürgergemeinden durch die kantonale Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde) - deutlich gewachsen (von 3'290 Stellenprozenten zu total 5'725 Stellenprozenten, exkl. Aushilfskräfte). Übergeordnet ist zudem festzustellen, dass die Arbeit im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutz in den letzten Jahren schweizweit deutlich intensiver geworden ist. Dazu tragen erhöhte Ansprüche von Betroffenen und Umsystem bei, aber auch die Tatsache, dass sowohl in den Verfahren wie auch in den Mandaten immer mehr Personen, Institutionen und Anwälte sowie Schulsozialarbeiter und Schulpsychologen, Psychatrieangestellte und weitere Beratungs- und Fachstellen involviert sind. Auch zunehmend verflochtenere individuelle Vermögensstrukturen und Lebenskonzepte und damit einhergehende Auflagen für das KES treiben Aufwand und Komplexität.

Als Antwort auf diese Entwicklungen hat sich das KES des Kantons Zug in den letzten Jahren strukturell weiterentwickelt und laufend professionalisiert. Dazu gehören zum Beispiel die jährliche Erarbeitung von Amtsschwerpunkten und Zielen, die räumliche Zusammenlegung sämtlicher Abteilungen zu einem Standort und die damit einhergehende Zentralisierung von Post- und Telefondienst, die Trennung von Kindes- und Erwachsenenschutz in der Mandatsführung, die Standardisierung der Prozesse der Verfahren zur Prüfung von Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen, der sonstigen Prozesse bezüglich der Verfahren der KESB sowie die Professionalisierung der Fachstelle für private Beistandspersonen. Trotzdem kam es in letzter Zeit zu Verzögerungen in der Bearbeitung von Gefährdungsmeldungen und Anträgen und diverser Kritik von verschiedenen Seiten. Aus diesen Gründen entschied sich der Regierungsrat und Direktor des Innern des Kantons Zug, Andreas Hostettler, im Frühjahr 2025 dazu, eine Betriebs- und Organisationsanalyse des KES zu initiieren, um weitere strukturelle Optimierungspotenziale für das Amt zu eruieren. Das Team für Strategie & Transformation im öffentlichen Sektor von PwC AG (PwC) wurde schliesslich mit diesem Auftrag betraut und führte die Analyse von Oktober 2025 bis Februar 2026 durch.

Für die Betriebs- und Organisationsanalyse wurde der Fokus auf sechs Bereiche gelegt: Organisationsstruktur und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs), ausgewählte Prozesse, Personal und Personalbedarf, Kommunikation und Aussendarstellung, Wissensmanagement

sowie die aktuelle Bürosituation nach dem Umzug in die neuen Räumlichkeiten in der Baarerstrasse 235/239.

Basis für die Arbeiten waren interne und externe Gespräche und Analysen sowie ein Benchmarking-Vergleich mit diversen anderen Kindes- und Erwachsenenschutz-Organisationen. In diesem Dokument werden die zentralen Erkenntnisse der Analyse zusammenfassend dargelegt. Zunächst werden Vorgehen und Methodik erläutert. Anschliessend werden pro Untersuchungsbereich jeweils die Ist-Situation samt Stärken und Schwächen erläutert und Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

## 2. Vorgehen und Methodik

Für die Betriebs- und Organisationsanalyse wurde ein mehrstufiges Vorgehen mit qualitativen und quantitativen Elementen angewendet. Während der Projektphase wurde sowohl der Regierungsrat und Direktor des Innern, Andreas Hostettler und die Generalsekretärin der Direktion des Innern (DI), Séverine Feh, sowie der Amtsleiter des KES, Mario Häfliger, laufend über den Stand der Arbeiten informiert.

Zu Beginn erfolgte eine systematische Auswertung der durch das KES und die DI bereitgestellten Unterlagen. Die Dokumentenanalyse diente der Erfassung der organisatorischen Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen und bildete eine erste Grundlage der Analyse. Anschliessend wurden über 40 interne und externe Interviews - teilweise mit mehreren Personen - entlang von halbstrukturierten Fragebögen durchgeführt. Eine vollständige Liste der interviewten Personen wird aus Datenschutzgründen nicht in den Bericht integriert, liegt dem Auftraggeber, DI, jedoch vor. Folgende Gruppen wurden befragt:

- KES intern: 18 Personen
- Kanton Zug: 3 Personen
- Verwaltungsgericht: 1 Person
- SOVOKO<sup>1</sup>: 6 Gemeinden (9 Personen)
- Fachstellen<sup>2</sup>: 2 Fachstellen (4 Personen)
- Benchmarking: 11 Organisationen

Da das KES diverse Schnittstellen mit den Gemeinden und externen Fachstellen im Kanton hat, wurden diese bewusst in die Analyse einbezogen. Ziel war die Einbindung von Perspektiven externer Stakeholder, welche regelmässig mit dem KES interagieren und zusammenarbeiten. Der Einbezug unterschiedlicher Perspektiven ermöglichte eine umfassende Aufnahme der Funktionsweise, Herausforderungen und Schnittstellen des KES.

---

<sup>1</sup> Ausgewählte Vertreter des Umsystems nominiert von der Sozialvorsteher Konferenz der Gemeinden des Kantons Zug (SOVOKO)

<sup>2</sup> Kantonale Fachstellen mit Beratungsangeboten im Bereich Kinder, Jugendliche und Eltern

Im Benchmarking wurden Interviews mit Präsidentinnen und Präsidenten von KESB-Organisationen sowie Geschäftsführenden von Berufsbeistandschaften in der Deutschschweiz durchgeführt. Diese wurden mit zentralen quantitativen Kennzahlen dieser Organisationen ergänzt, um besonders im Bereich der Personalbedarfsplanung und der Aufbauorganisation empirische Evidenz aus dem Markt zu haben. Am Benchmarking haben folgende Organisationen teilgenommen:

- KESB der Stadt Bern
- KESB des Kantons Basel-Stadt
- KESB des Kantons Glarus
- Berufsbeistandschaft des Kantons Glarus
- KESB der Region Luzern-Land
- Berufsbeistandschaft der Region Luzern-Land
- Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz Innerschwyz
- Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KESB und Berufsbeistandschaft) des Kantons Uri
- Berufsbeistandschaft des Bezirks Pfäffikon
- KESB des Bezirks Winterthur-Andelfingen
- Berufsbeistandschaft der Stadt Winterthur

Die Vergleichsorganisationen wurden auf Vorschlag des KES ausgewählt und angeschrieben. Es wurde darauf geachtet, sowohl vergleichbare Organisationen mit ähnlichem Aufbau als auch Organisationen mit andersartigem Aufbau einzubeziehen, um ein möglichst umfangreiches Bild des Marktes zu erfassen. Da nur ein Teil der schweizweiten KESB-Organisationen im Vergleich enthalten sind, ist dieser, wie in einem Benchmarking üblich, insoweit limitiert und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Vergleichsgruppe ist nach Marktstandards jedoch ausreichend gross und vergleichbar, um valide Aussagen abzuleiten. Wenn im Folgenden von Markt und Benchmarking gesprochen wird, wird auf die aufgeführte Vergleichsgruppe referenziert.

Es bleibt zu erwähnen, dass ein Benchmarking-Vergleich immer nur ein Anhaltspunkt ist und der Interpretation bedarf, insb. im öffentlichen Umfeld. Direkte Ableitungen können oftmals nicht ohne weitere Evaluationen gemacht werden. Gleichfalls ist zu betonen, dass die im Folgenden aufgeführten Ergebnisse zu einem signifikanten Teil auf den Inputs aus den geführten Interviews und Gesprächen basieren. Einzelne Sachverhalte konnten mitunter nicht direkt überprüft werden, können auf subjektiven Wahrnehmungen der Interviewpartner basieren und obliegen entsprechend weiterer Detaillierungen und Validierungen.

### **3. Ergebnisse**

Resultierend aus den erläuterten Analysen werden in den folgenden Kapiteln die Ausgangslage und Ergebnisse inkl. Handlungsempfehlungen pro Themenbereich dargelegt. Aufgrund der strukturellen und funktionalen Zusammenhänge innerhalb einer Organisation lassen sich einzelne Themenfelder nicht

immer vollständig trennen, weshalb einige Erkenntnisse mehrere Bereiche betreffen. Entsprechend enthält der Bericht sowohl bereichsspezifische als auch übergeordnete, organisationsweite Empfehlungen. Aufgrund der Übersichtlichkeit sind die Kapitel leicht unterschiedlich aufgebaut: Kapitel 3.1 und 3.4 – 3.6 mit jeweils zwei Unterkapiteln, Kapitel 3.2 mit drei Unterkapiteln und Kapitel 3.3 mit vier Unterkapiteln.

## **3.1 Organisationsstruktur und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs)**

### **3.1.1 Ausgangslage**

Der Kindes- und der Erwachsenenschutz in der Schweiz ist sehr divers organisiert. Während der Kindes- und Erwachsenenschutz in manchen Regionen auf kantonaler Ebene angesiedelt ist, ist er in gewissen Kantonen kommunal organisiert, wobei sich auch die kommunale Ausgestaltung von Kanton zu Kanton stark unterscheidet. Im Kanton Zug ist der Kindes- und der Erwachsenenschutz seit 2013 auf kantonaler Ebene angegliedert und der DI unterstellt. Die Behörde und die Mandatsführung sind Teil des KES und entsprechend unter einer Führung. Auch das ist nicht in allen Regionen gegeben. Das KES ist somit für den Kindes- und Erwachsenenschutz der gesamten Bevölkerung des Kantons Zug zuständig, welche per 30. September 2025 rund 134'000 Personen<sup>3</sup> umfasste.

Im Kanton Zug obliegt gemäss Art. 32 Abs. 2 EG ZGB<sup>4</sup> die Leitung des Amtes für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) dem Präsidium der KESB. Das KES wird entsprechend von einem Amtsleiter geführt, welcher gleichzeitig Präsident der KESB ist. Zudem ist der Amtsleiter des KES gleichzeitig auch ordentliches Behördenmitglied und führt damit eigene Verfahren. Dies ist nicht gesetzlich verankert.

Das KES besteht aus fünf Abteilungen: Behörde (KESB), Rechtsdienst, Abklärungsdienst, Zentrale Dienste und Mandatszentrum (MaZ). Die Behörde als anordnende Abteilung umfasst den Präsidenten, den Vizepräsidenten sowie weitere Behördenmitglieder. Die KESB hat Weisungsbefugnis gegenüber dem MaZ, welches sich aus verschiedenen Teams und einer Stabsstelle konstituiert: Erwachsenenschutz (ES), Kinderschutz (KS), Sachbearbeitung Administration, Sachbearbeitung Buchhaltung und die Stabsstelle Rechtsberatung. Die restlichen Abteilungen des KES setzen sich jeweils aus einer Abteilungsleitung (ABL) und zugehörigen Teams zusammen. Das heutige Organigramm ist Abbildung 1 zu entnehmen.

---

<sup>3</sup> Stand per 30. September 2025 (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.assetdetail.36249014.html>)

<sup>4</sup> Gesetz betreffend die Einführung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches für den Kanton Zug

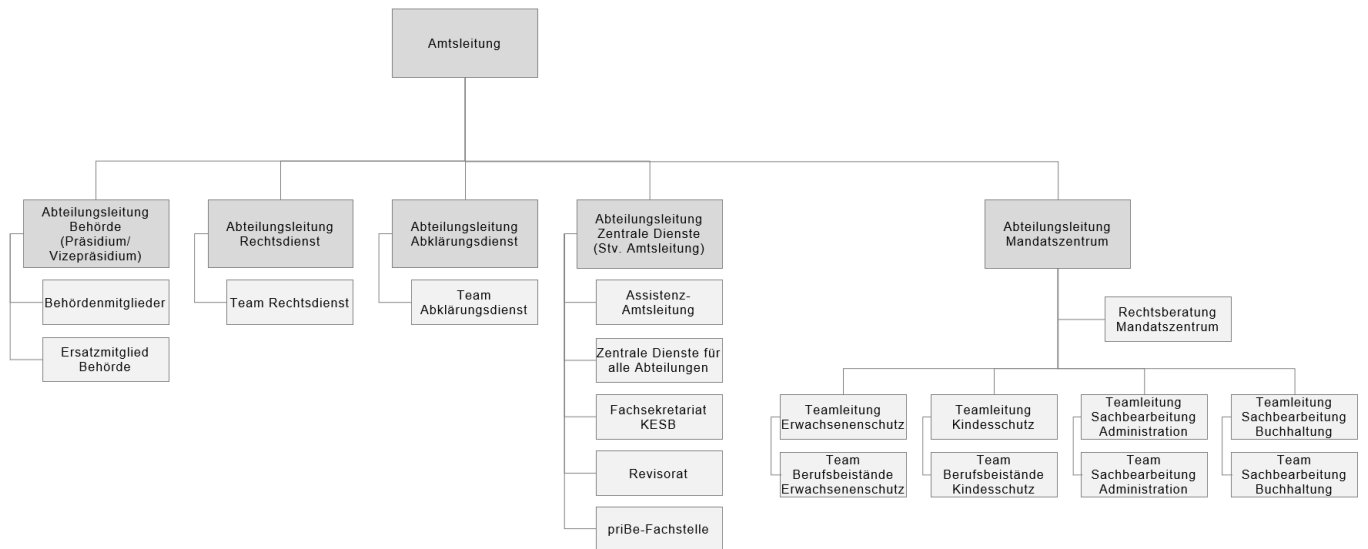


Abbildung 1: Organigramm KES Kanton Zug

Die **Geschäftsleitung** (GL) setzt sich wie folgt zusammen:

- Amtsleitung
- Vizepräsident der Behörde (Delegierter des Präsidenten)
- ABL Rechtsdienst
- ABL Abklärungsdienst
- ABL Zentrale Dienste
- ABL Mandatszentrum

Die GL kommt einmal pro Monat in einer GL-Sitzung zusammen. Auch das **Leitungsgremium** (LG) kommt einmal im Monat zusammen. Das LG wurde aufgrund der Gewaltentrennung institutionalisiert und behandelt Themen, die ausschliesslich die «Abklärung und Anordnung» betreffen und ist dementsprechend KESB-spezifisch. In diesem Gremium sind somit mit Ausnahme der ABL Mandatszentrum die gleichen Funktionen wie in der GL vertreten:

- Amtsleitung
- Vizepräsident der Behörde (Delegierter des Präsidenten)
- ABL Rechtsdienst
- ABL Abklärungsdienst
- ABL Zentrale Dienste

Nebst der GL und dem LG sind weitere Gremien und Austauschgefässe institutionalisiert. Dazu gehören die wöchentliche Kammersitzung der KESB, die MaZ-Leitungssitzung sowie Teamsitzungen und Sitzungen von Arbeitsgruppen (z.B. zur Überarbeitung von Vorlagen). Auf operativer Ebene gibt es zudem weitere ad-hoc und themenspezifische Gefässe wie z.B. die Tandem-Sitzungen zwischen Berufsbeistand und Sachbearbeitung im MaZ.

### 3.1.2 Analyse und Handlungsempfehlungen

**Rolle des Amtsleiters.** Die Rolle des Präsidenten und die Rolle des Amtsleiters werden von der gleichen Person ausgefüllt. Dies kann aus Unabhängigkeitsgründen als Konflikt wahrgenommen werden, da eine Gewaltenteilung zwischen Behörde und Mandatsführung gesetzlich vorgeschrieben ist und eine Voreingenommenheit zur eigenen Einheit unterstellt werden kann. Zudem stellt dies auch aus Ressourcengründen eine Herausforderung dar. Weiterhin ist der Amtsleiter des KES zusätzlich noch als Behördenmitglied operativ aktiv und führt in Abwechslung mit dem Vizepräsidenten die Kammersitzung. Dies führt u.a. auch dazu, dass der Amtsleiter an teils fallbezogenen Terminen und Ausschüssen mit Anspruchsgruppen teilnimmt, wobei die Doppelrolle als reguläres Mitglied der KESB und Amtsleiter von den jeweiligen Anspruchsgruppen teils als konfliktär bis irreführend wahrgenommen wird. Auch wenn eine Personalunion von Amtsleiter und Behördenpräsidenten in anderen deutlich kleineren Vergleichsorganisationen teils erfolgreich umgesetzt wird, ist insgesamt festzuhalten, dass das KES aufgrund seiner Grösse (mit 78<sup>5</sup> Mitarbeitenden zu total 57.25 FTE<sup>6</sup>) und dem breiten Aufgabenfeld in einem sensitiven Gesellschaftsbereich die Grösse und Komplexität hat, um eine Amtsleitung zu begründen, die dediziert Führungsaufgaben übernimmt und das Amt repräsentiert und weiterentwickelt. Eine solche Führungsperson übernimmt hauptsächlich Führungsaufgaben, kümmert sich um Risiko- und Qualitätsmanagement und repräsentiert das Amt gegen aussen. Mögliche AKVs des Amtsleiters wurden im Rahmen der Analyse erarbeitet und der DI separat zur Verfügung gestellt.

- Es wird empfohlen, die Rolle des Amtsleiters neu zu definieren. Dies beinhaltet die Trennung von weiteren operativen Aufgaben und vom Amt des Behördenpräsidenten sowie die Neudefinition von AKVs hin zu einer stärkeren Fokussierung auf Amtsleitung, Managementaufgaben und Repräsentation.
  - Dies macht eine Revision des EG ZGB notwendig.

Weiterhin geht aus den Analysen und Interviews hervor, dass einzelne Managementaufgaben wie das Qualitäts- und Risikomanagement über verschiedene Mitarbeitende und mit teils unklaren Zuständigkeiten verteilt sind. Gerade vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung und Transformation des Amtes ist eine klare Aufgabenverteilung von strategischen und Managementaufgaben innerhalb des Amtes und zur Unterstützung der Amtsleitung notwendig und wirkt langfristig produktivitätssteigernd.

- Es wird empfohlen, klare Rollen und Zuständigkeiten für strategische und Managementaufgaben zu schaffen und ggfs. einer Stelle im Amt explizit zuzuordnen resp. diese zu schaffen.

**Organisationsstruktur.** Die organisatorische Aufstellung des Kindes- und Erwachsenenschutzes in der Schweiz ist divers. Während KESB und MaZ in einigen Regionen aufgrund der Gewaltentrennung in komplett separaten Organisationen angesiedelt sind, werden sie in anderen Regionen unter einem Dach

---

<sup>5</sup> exkl. Hilfskräfte (befristet)

<sup>6</sup> FTE (Full-Time Equivalent) bezeichnet das Vollzeitäquivalent

geführt oder die entsprechenden Aufgaben sogar von den gleichen Personen ausgeführt. Weiterhin ist im Markt keine klare organisatorische Definition von KESB und MaZ vorhanden. Während beispielsweise der Abklärungsdienst vielerorts durch einen designierten Dienst in der Behörde durchgeführt wird, führen in anderen Regionen Verfahrensleitungen selbst die Abklärungen durch. In anderen Regionen wiederum ist die Abklärung Sache der Berufsbeistandschaften. Vorherrschend und als vorteilhaft bewertet wird jedoch eine strikte Aufgabenteilung zwischen KESB- und MaZ-Aufgaben. Des Weiteren sind die KESB-Organisationen teils auf kantonaler, teils auf kommunaler Ebene organisiert (auch Mischformen existieren). Obwohl der Kanton Zug mit Bezug auf die Bevölkerung ein eher kleiner Kanton ist, ist das KES im Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz aufgrund der Organisation auf kantonaler Ebene und des Zusammenschlusses von KESB und MaZ eine vergleichsweise mittelgrosse Einheit.

Markbetrachtung und Interviews sowie Best Practice für das Design von Organisationsstrukturen im öffentlichen Sektor unterstützen eine Organisationsstruktur, die deutlich an zusammengehörenden Themenbereichen, Aufgaben und Prozessen orientiert ist. Im Einklang damit hätte die organisatorische Zusammenlegung von KESB-nahen Aufgaben und Prozessen - d.h. der Aufgaben und Prozesse, die im Zusammenhang mit den behördlichen Beschlüssen und im Gegensatz zu den Aufgaben der Mandatsführung stehen - den Vorteil, klarere Organisationsstrukturen und ein einheitliches Management der KESB-nahen Aufgaben zu gewährleisten. Eine Abspaltung von KESB resp. MaZ ist dazu nicht erforderlich. Gleichzeitig würde sich die direkte Führungsspanne der Amtsleitung verringern, was eine Entlastung in Bezug auf direkte Personenführung und eine Verschlinkung der höchsten Führungsebene zum Vorteil hätte. Die fünf Abteilungen im KES variieren zudem stark in ihrer Grösse. Während das MaZ mit 38 Mitarbeitenden (inkl. befristeten Stellen) die klar grösste Organisationseinheit und rund die Hälfte des Amtes darstellt, sind die anderen Organisationseinheiten mit bis zu maximal 17 Mitarbeitenden (Abteilung Zentrale Dienste) deutlich kleiner. Da durch die Abteilungen Abklärungsdienst, Rechtsdienst und zum Teil Zentrale Dienste grösstenteils KESB-nahe Aufgaben erbracht werden, besteht auf Abteilungsebene eine Überrepräsentation zu Gunsten der KESB-nahen Aufgaben. Auch wenn die Gleichstellung der fünf Abteilungen den Vorteil der Unabhängigkeit und Repräsentation der Abteilungen bringt, geht dies auf Kosten der Überrepräsentation der KESB-nahen Aufgaben sowie der Vorteile einer stringenten Führung der KESB-nahen Aufgaben und Prozesse unter einer Abteilung.

- Es wird empfohlen, eine Zusammenlegung von Abteilungen entlang der Aufgaben und Prozesse und somit eine Verkleinerung der zweiten Führungsebene resp. Erweiterung der Hierarchiestufen auszuarbeiten und umzusetzen. Dabei stehen u.a. folgende, zu vertiefende Optionen zur Verfügung:
- Schaffung von zwei oder drei übergeordneten Bereichen
  - Integration des Fachsekretariats KESB in die Behörde
  - Integration des Rechtsdiensts in die Behörde
  - Integration des Revisorats in die Behörde
  - Integration des Abklärungsdiensts in die Behörde oder Integration des Abklärungsdiensts in das MaZ

- Integration der priBe-Fachstelle in die Behörde oder in das MaZ

- ➔ Es wird empfohlen, die Geschäftsleitung gemäss der neuen Aufbauorganisation auszurichten. Der Fokus sollte dabei auf der obersten Führungsebene liegen. Entsprechend gilt es auch, die AKVs neu zu definieren und stringent umzusetzen.

Anzumerken ist, dass eine Reorganisation des KES hin zu kleineren, getrennten Einheiten nicht sinnvoll erscheint und nicht empfohlen wird. Gründe dafür sind u.a., dass die positiven Skaleneffekte durch Spezialisierung von Rollen verloren gingen und der Kanton mit rund 134'000 Einwohnerinnen und Einwohner<sup>7</sup> weiterhin einen überschaubaren Perimeter für eine einheitliche Organisation darstellt (Beispiel Kanton Bern: Hier ist die KESB kommunal organisiert, wobei etwa der Perimeter für die KESB der Stadt Bern ungefähr dem des Kantons Zug entspricht).

**KESB.** Die Behörde trifft ihre Entscheide als Kollegialbehörde, bestehend aus drei Mitgliedern, wie in Art. 41 Abs. 1 EG ZGB vorgesehen. Diese drei Behördenmitglieder bilden zusammen den Spruchkörper der KESB, welche einmal pro Woche in der Kammersitzung zusammenkommt. Sie setzt sich jeweils aus drei der insgesamt acht Behördenmitglieder zusammen, wobei die Zusammensetzung wöchentlich wechselt und grundsätzlich für ein Jahr geplant ist. Die Kammersitzung wird entweder vom Präsidenten oder vom Vizepräsidenten geleitet. Eine Spezialisierung der Behördenmitglieder findet im KES nicht statt; alle Behördenmitglieder bearbeiten Verfahren sowohl im Kindes- wie auch im Erwachsenenschutz. Aus dem Benchmarking geht hervor, dass es im Markt keine klare Präferenz für oder gegen die Trennung von Kindes- und Erwachsenenschutz für Behördenmitglieder gibt. Kindesschutzfälle werden oft als emotional belastender wahrgenommen, weshalb eine Spezialisierung teils zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen kann. Eine Spezialisierung kann hingegen gerade bei Behörden mit einer kritischen Grösse zu Synergieeffekten führen.

- ➔ Es wird empfohlen, die Aufteilung der Behörde in zwei Kammern (Spruchkörper) bei gleichzeitiger Spezialisierung der Behördenmitglieder in Kindes- und Erwachsenenschutz vertieft und unter Einbezug der entsprechenden Mitarbeitenden weiter zu prüfen.

Die Entscheide, welche die Behörde trifft, werden im Normalfall im Dreiergremium gefällt (Art. 41 Abs. 1 EG ZGB). Davon gibt es Ausnahmen. Eine Reihe von Geschäften fallen in die sogenannte Einzelzuständigkeit der Behördenmitglieder und können damit in Einzelkompetenz entschieden werden. Einzelkompetenzen sind ein übliches Instrument von Behörden, um Geschäfte mit geringem Eingriff in das Leben einer Person effizient behandeln zu können. Welche Geschäfte dies im Kanton Zug sind, ist im EG ZGB festgehalten (Kindesschutz: Art. 43 Abs. 1 EG ZGB; Erwachsenenschutz: Art. 43 Abs. 2 EG ZGB). Aus den KES-internen Interviews sowie aus dem Benchmarking geht hervor, dass eine Erweiterung der Einzelkompetenzen zur Realisierung von Effizienzgewinnen ein mögliches Instrument sein könnte. Dabei

---

<sup>7</sup> Wohnbevölkerung Kanton Zug per 30. September 2025: 134 190 (Quelle: Bundesamt für Statistik, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.assetdetail.36249014.html>)

gilt es zu beachten, dass es gemäss heutiger Gesetzgebung scheinbar inhaltlich gewisse Inkonsistenzen im Zusammenhang mit den Einzelkompetenzen gibt. So kann beispielsweise die Rechnungsprüfung (siehe Art. 43 Abs. 2 Bst. e EG ZGB), nicht aber die Berichtsprüfung in Einzelzuständigkeit entschieden werden, obwohl Bericht und Rechnung jeweils zusammen eingereicht werden. Im Gegensatz dazu können im Kanton Zug Vorsorgeaufträge in Einzelkompetenz entschieden werden, obwohl dies als schwerwiegender Eingriff in das Leben einer Person gewertet werden muss. Die gesetzlich definierten Einzelzuständigkeiten weisen somit nicht durchgängig eine konsistente Systematik auf. In diesem Zusammenhang gilt es zudem zu beachten, dass gemäss Benchmarking viele Behörden für die Entscheidfassung auf Zirkularbeschlüsse zurückgreifen. Das heisst, dass die Beschlussfassung nicht in jedem Fall anlässlich der Kammersitzung erfolgt, sondern im Normalfall schriftlich im Zirkularbeschluss entschieden wird. Die KESB des Kantons Zug nutzt diese Möglichkeit nur in Ausnahmesituationen. Der Koordinationsaufwand sowie der zeitliche Aufwand für die Beschlussfassung könnte unter Umständen anhand Zirkularbeschlüsse deutlich verringert werden.

- Es wird empfohlen, eine Erweiterung der Einzelkompetenzen sowie die Praktiken zur Beschlussfassung vertieft zu prüfen.
  - Für die Erweiterung der Entscheidkompetenzen wäre eine Gesetzesrevision notwendig.

**MaZ.** Das MaZ setzt sich zusammen aus den Berufsbeiständen für den Kinderschutz, den Berufsbeiständen für den Erwachsenenschutz, der Sachbearbeitung Administration sowie der Sachbearbeitung Buchhaltung. Auf Ebene Berufsbeistände gibt es also eine Spezialisierung auf Kindes- und Erwachsenenschutz, während die Sachbearbeitung keine Spezialisierung hat. Die Berufsbeistände arbeiten jeweils in fixen Tandems mit der Sachbearbeitung Administration zusammen. Das heisst, dass eine Sachbearbeiterin Administration sich um die Fälle von teilweise zwei bis drei Berufsbeiständen, Kindes- und Erwachsenenschutz, kümmert. Die konkrete Zusammenarbeit gestalten sich die Tandems jeweils individuell. Mindestens einmal wöchentlich wird eine Tandem-Sitzung durchgeführt.

Die Sachbearbeitung Buchhaltung, bestehend aus drei Mitarbeitenden (2.5 FTE), kümmert sich um sämtliche Fälle des MaZ, bei denen eine Buchhaltung geführt wird. Da im Kinderschutz nur in den wenigsten Fällen auch eine Buchhaltung geführt wird, betrifft diese Sachbearbeitung insbesondere den Erwachsenenschutz. Die Organisation der Sachbearbeitung Administration und Buchhaltung im MaZ in zwei verschiedenen Teams generiert zusätzliche Schnittstellen in der Mandatsführung und verhindert Synergieeffekte zwischen den Teams. Eine Zusammenlegung wurde bereits diskutiert, stiess bei den Mitarbeitenden aber auf Widerstand. Die Interviews haben ergeben, dass die Aufgaben und Tätigkeiten zwischen Berufsbeiständen, Administration und Buchhaltung grundsätzlich geklärt werden müssen. Ein Dokument zur Definition der Aufgabengebiete ist vorhanden, wird aber teils hinterfragt.

- Es wird empfohlen, die Zusammenführung von Administration und Buchhaltung zu einem Sachbearbeitungsteam sowie die AKVs zwischen Berufsbeiständen, Administration und Buchhaltung vertieft zu prüfen.

**Zentrale Dienste.** In der Abteilung Zentrale Dienste werden verschiedenste Aufgabenbereiche zusammengefasst. Die Abteilung umfasst einerseits das gleichnamige Team Zentrale Dienste und das Fachsekretariat KESB, andererseits auch das Revisorat, die priBe-Fachstelle sowie die Assistenz des Amtsleiters. Für die Teams Zentrale Dienste und das Fachsekretariat KESB werden Teamleitungen eingesetzt. Die anderen Teams werden direkt durch die Abteilungsleitenden geführt.

Während sich das Team Zentrale Dienste hauptsächlich um Sekretariatsaufgaben wie Empfang, Post und Telefon für das gesamte Amt kümmert, übernimmt das Fachsekretariat KESB administrative Tätigkeiten für die Behörde. Dazu gehören u.a. die Vor- und Nachbereitung der Kammersitzung, die Ausfertigung und der Versand von Entscheiden, die Koordination von Terminen wie z.B. für das Erstgespräch, der Versand von Protokollen, die Verfahrenseröffnung sowie die Führung von Aktenverzeichnissen. Die Aufgabenteilung der beiden Teams ist grundsätzlich geregelt, in der Praxis übernimmt das Fachsekretariat dennoch auch Arbeiten aus anderen Bereichen, insb. aus dem Bereich des Teams Zentrale Dienste, was zu Lasten des eigentlichen Aufgabenspektrums des Fachsekretariats geht.

- Es wird empfohlen, die Aufgabengebiete von den Zentralen Diensten und vom Fachsekretariat KESB klar zu definieren und abzugrenzen resp. die Ressourcenverteilung klar zu definieren.

Da rund ein Drittel der Fälle im Erwachsenenschutz im Kanton Zug über private Beistandspersonen (priBe) betreut werden, ist die **priBe-Fachstelle** von enormer Wichtigkeit für die Klientinnen und Klienten und das KES. Aktuell wird diese von einer sehr erfahrenen Mitarbeiterin besetzt, die weitestgehend selbstständig und ohne direkte Einbindung weiterer Mitarbeitenden die privaten Beistandspersonen im Kanton organisiert und administriert. Die Tätigkeiten und das Wissen sind bei dieser Mitarbeiterin gebündelt, was bei einem möglichen unerwarteten Ausfall zu einer Destabilisierung der Organisation der privaten Beistandspersonen führen könnte.

- Es wird empfohlen, durch angemessenen Wissenstransfer (Dokumentation), Stellvertretung und/oder Nachfolgeplanung die langfristige Stabilität der Rolle der priBe-Fachstelle sicherzustellen.

**Austauschgefässe und Gremien.** Aus den Interviews geht hervor, dass die Mitarbeitenden bestehende Austauschgefässe (auf allen Ebenen) teils als redundant wahrnehmen, da die Zusammensetzungen mitunter überlappen. Weiterhin wird von Mitarbeitenden teils wahrgenommen, dass aufgrund der Überrepräsentation der KESB-nahen Tätigkeiten in verschiedenen Austauschgefässen solche Fachthemen in Ausschüssen und Gremien oft vermehrt behandelt werden, in welchen übergeordnete, das ganze Amt betreffende Themen diskutiert werden sollten.

- Es wird empfohlen, im Rahmen der Umstrukturierung der Aufbauorganisation Austauschgefässe und Gremien entsprechend neu zu definieren und zu institutionalisieren. Sie sollten entsprechend der neuen Aufbauorganisation angepasst und zielgerichteter ausgestaltet werden. Ziel dabei ist eine Reduktion der Gefässe auf das Nötige, so dass diese effektiv und effizient genutzt werden.

## 3.2 Prozesse

### 3.2.1 Ausgangslage

Im Zuge der Betriebs- und Organisationsanalyse wurden drei Hauptprozesse betrachtet, welche im Folgenden kurz beschrieben werden. Zudem wurden diese Prozesse im Zuge der Analyse in Prozessdiagrammen (sog. Process Flows; grobe Skizzierung auf Prozesslevel 3 bis 5 ohne umfängliche Übernahme eines Prozessstandards wie BPMN 2.0) festgehalten, um eine Basis für die Ableitung von Handlungsempfehlungen und die weitere Definition und Optimierung der Prozesse selbst zu generieren. Die Prozessdiagramme sind aufgrund der Vertraulichkeit nicht in diesem Bericht enthalten und wurden dem Amt separat zur weiteren Nutzung übergeben.

Die drei analysierten Hauptprozesse sind der In-Take-Prozess, der Abklärungs- und Anordnungsprozess sowie der Prozess der Mandatsführung, wobei letzterer in dieser Analyse depriorisiert wurde. Im **In-Take-Prozess** wird tagesaktuell durch das Präsidium der Behörde geprüft, ob die KESB für die eingegangenen Gefährdungsmeldungen zuständig ist. Falls ja, wird ein Verfahren eröffnet und einem Behördenmitglied zur Verfahrensleitung zugewiesen.

Im Rahmen des **Abklärungs- und Anordnungsprozesses** werden die von der Meldung betroffenen Personen zu einem Erstgespräch eingeladen. In diesem wird geprüft, ob eine vertiefte Abklärung notwendig ist oder nicht. Wird eine Abklärung angeordnet, wird diese durch den Abklärungsdienst durchgeführt. Basierend auf den Ergebnissen der Abklärung empfiehlt der Abklärungsdienst im Rahmen eines Abklärungsberichts zu Händen der Verfahrensleitung, ob und welche Massnahme(n) errichtet werden sollte(n). Die empfohlenen Massnahmen orientieren sich an den gesetzlichen Vorgaben gemäss ZGB (Kindesschutz: Art. 307 bis 312 ZGB, Erwachsenenschutz: Art. 392 bis 398 ZGB). Nach der Prüfung des Abklärungsberichts durch die Verfahrensleitung lädt diese die betroffene(n) Person(en) zum rechtlichen Gehör ein. Dieses wird zusammen mit einer Fachperson des Rechtsdienstes durchgeführt. Nach dem rechtlichen Gehör wird die Fachperson des Rechtsdienstes mit der Formulierung des Entscheidentwurfs beauftragt. Dieser wird nach Prüfung durch die Verfahrensleitung in die Kammersitzung traktandiert, in welcher schliesslich im Dreiergremium beschlossen wird, ob eine behördliche Massnahme angeordnet wird.

Nach Art. 46 Abs. 2 EG ZGB hat die KESB bei Anordnung einer Beistandschaft zu prüfen, ob das Mandat nicht einer geeigneten privaten Beistandsperson übertragen werden kann. Insgesamt führen im Kanton Zug im Auftrag der KESB über 400 private Beistandspersonen (priBe) Mandate im Erwachsenenschutz. Im Kindesschutz ist der Einsatz von privaten Beistandspersonen nicht üblich.

Kann eine Beistandschaft nicht durch eine private Beistandsperson übernommen werden, wird die Beistandschaft durch eine Berufsbeistandschaft, das Mandatszentrum (MaZ) beim KES, übernommen. Unabhängig davon, ob eine private Beistandschaft oder eine Berufsbeistandschaft die Mandatsführung übernimmt, beginnt ab diesem Zeitpunkt der **Prozess der Mandatsführung**. Abhängig von der errichteten

Massnahme gestaltet sich dieser Prozess unterschiedlich. Im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse wurde hauptsächlich auf die Schnittstelle zwischen der Behörde und dem MaZ fokussiert. Um die Prozesslandschaft der Mandatsführung zu erfassen und mögliche Optimierungspotenziale zu identifizieren, ist eine zusätzliche Analyse im Bereich des MaZ empfehlenswert.

### 3.2.2 Analyse

Im Rahmen der Prozessanalyse auf Basis der benannten drei Hauptprozesse wurde insbesondere auf die internen Schnittstellen fokussiert. Folgende Erkenntnisse sind zu den **Prozessen im Allgemeinen** hervorzuheben:

- Die Prozesse sind zum grössten Teil dokumentiert, jedoch nicht in einer standardisierten Form. Gewisse Abläufe liegen als Workflow-Diagramm vor, andere werden in einem Word-Dokument beschrieben. Den Mitarbeitenden fällt es teils schwer, die Prozessdokumentationen produktivitätssteigernd zu nutzen. Als Gründe dafür werden u.a. folgende genannt: Inkonsistenzen, zu hohe Komplexität und «Scheingenauigkeit» in den Beschreibungen, was teils als verunsichernd in den Interviews beschrieben wurde. Zudem herrscht teils Unklarheit über die Auffindbarkeit der aktuellen Dokumente, auch wenn diese in der kantonalen Geschäftsverwaltung des Kantons Zug GEVER abgelegt sind (vgl. auch Wissensmanagement).

Im Themenfeld **Digitalisierung** hat die Analyse der Prozesse folgende Erkenntnisse hervorgebracht:

- Das KES führt derzeit hybride Dossiers, das heisst für jedes Verfahren der KESB und jedes Mandat des MaZ besteht sowohl ein physisches als auch ein digitales Dossier. Beide Dossiers müssen inhaltlich übereinstimmen. Entsprechend werden physische Dokumente digitalisiert abgelegt, während digitale Unterlagen zusätzlich ausgedruckt und im physischen Dossier abgelegt werden. Der Grund für diese parallele Dossierführung ist, dass die Kommunikation über digitale Kanäle mit der Klientel sowie teilweise mit dem Umsystem aktuell nicht vollumfänglich möglich ist und grossteilig auf physischen Dokumenten und Postsendungen basiert. Aus diesem Grund, konnte auch die digitale Signatur noch nicht eingeführt werden, was eine vollständig digitale Dossierführung einschränkt. Ohne rechtsgültige digitale Signatur müssen gewisse Unterlagen wie Briefe, Berichte, Entscheide, etc. ausgedruckt, unterzeichnet, wieder gescannt und digital abgelegt werden. Mit der digitalen Unterschrift würde sich dieser Medienbruch und damit der zusätzliche Aufwand reduzieren. Diese Begründung liesse darauf schliessen, dass die Dossiers nach wie vor rein analog geführt werden könnten. Das KES möchte die Entwicklungen der Digitalisierung aber nutzen und führt entsprechend auch digitale Dossiers. Das volle Potenzial der Digitalisierung kann aber aufgrund der genannten Gründe nicht ausgenutzt werden. Die parallele Führung zweier identischer Dossiers verursacht jedoch einen erheblichen Koordinationsaufwand und erhöht das Risiko von Inkonsistenzen und Fehlern, insbesondere wenn Informationen nicht zeitgleich in beiden

Dossierformen aktualisiert werden. Das Benchmarking mit anderen Behörden und Berufsbeistandsschaften verdeutlicht, dass eine überwiegend digitale, papierarme Dossierführung grundsätzlich möglich ist und in anderen Organisationen bereits erfolgreich umgesetzt wird.

- Die Archivierung der analogen Dossiers ist gemäss Aussage der Interviewpartner aufwändig und komplex. Dies führt dazu, dass die Archivierung von Dossiers häufig depriorisiert und damit über eine längere Zeit nicht gemacht wird. Die Anforderungen werden vom Staatsarchiv vorgegeben.
- Die Behörde sowie die ihr zuarbeitenden Abteilungen wie der Abklärungsdienst, Rechtsdienst und die Zentralen Dienste, nutzen das KESBweb der Diartis AG. Das MaZ führt die digitalen Dossiers im KLIBnet, ebenso der Diartis AG. Für das KLIBnet ist im Jahr 2026 geplant, zwei weitere digitale Module anzuschaffen. Einerseits ist das Modul «Rechnungsworkflow» budgetiert, andererseits das Modul «Scan-Cockpit». Der Rechnungsworkflow erlaubt die automatisierte Verbuchung von Buchungssätzen. Heute verbucht das Revisorat die Rechnungen basierend auf Kontoauszügen. Das Scan-Cockpit ermöglicht das Scanning von physisch eingehender Post und automatisierter Zuweisung zur richtigen Klientin resp. zum richtigen Klienten im entsprechenden Verfahren oder Mandat. Die zuständige Person wird anschliessend automatisch im System über den neuen Posteingang informiert. Die Einführung des Scan-Cockpits würde es grundsätzlich ermöglichen, Dossiers nur noch digital zu führen. Beide Tools, KESBweb und KLIBnet, bieten die Funktion, Aufgaben/Pendenzen zu erfassen und einander zuzuweisen. Dies funktioniert aufgrund der technischen Gegebenheiten jeweils nur innerhalb des entsprechenden Tools und nicht toolübergreifend. Dennoch werden Aufgaben teilweise auch per E-Mail zugewiesen, teilweise digital im Tool erfasst, aber anschliessend ausgedruckt und dem entsprechenden Team in ein physisches Postfach gelegt.

Folgende Punkte wurden im Zusammenhang mit den **Hauptprozessen** adressiert:

- Der **In-Take-Prozess** wird heute vom Präsidenten oder dem Vizepräsidenten der Behörde für alle eingehenden Fälle durchgeführt und bindet entsprechend viele seniore Ressourcen. Dies ist nicht aussergewöhnlich. Das Benchmarking hat gezeigt, dass auch bei anderen Organisationen jeweils die Präsidentin oder der Präsident den In-Take-Prozess verantwortet. Jedoch hat das Benchmarking auch gezeigt, dass die Präsidentinnen und Präsidenten der anderen Behörden, häufig ausschliesslich die Führung der Behörde übernehmen und teilweise auch keine eigenen Verfahren führen. Die Ausgangslage im KES ist anders, da der Präsident auch das vergleichsweise grosse Amt führt.
- Zum **Abklärungs- und Anordnungsprozess** sind folgende Aspekte zu nennen:
  - o Im Rahmen der Abklärung werden zu den betroffenen Personen Informationen u.a. in den Bereichen Gesundheit, Wohnen, Finanzen und Umfeld, eingeholt. Im Rahmen der Interviews wurde dabei mehrfach erwähnt, dass Abklärungen teils zu stark reguliert seien. Zum Beispiel muss im Bereich Erwachsenenschutz in jedem Fall ein Arztbericht eingeholt werden. Einige Gesprächspartner haben angemerkt, dass solche Anforderungen nicht in

jedem Fall notwendig und nicht immer sinnvoll seien. Sie verlangsamten aber den Prozess teilweise massiv und verhindern einen zügigen Fortschritt in der Abklärung.

- Im Bereich des Abklärungsprozesses wurde zudem das interventionsorientierte Vorgehen analysiert. Bei interventionsorientierten Abklärungen wird die Abklärung bewusst mit einer ersten Intervention kombiniert. Das heisst, dass das Amt bereits während der Abklärung aktiv freiwillige Interventionen anbietet, um die Situation der betroffenen Person oder des betroffenen Familiensystems zu stabilisieren. Eine mögliche solche Intervention ist beispielsweise ein Coaching oder eine Beratung bei einer externen dritten Fachstelle. Das KES führt aktuell nur teilweise derartige interventionsorientierte Abklärungen durch. Interventionsorientierte Abklärungen könnten jedoch potenzielle Effizienzgewinne realisieren, indem dadurch das Ausmass von zu errichtenden Massnahmen des KES reduziert oder diese gar komplett verhindert werden können. Das Benchmarking zeigt, dass die Behörden unterschiedliche Abklärungsformen verfolgen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mehrheit der teilnehmenden Behörden, wo sinnvoll, interventionsorientiert abklären und damit situativ Interventionen während der Abklärung ergreifen und so auch Effizienzen heben. Dies kann auch den Klientinnen und Klienten zum Vorteil sein.
  - Im Kanton Zug, im Vergleich zu anderen Regionen, werden im Bereich Kinderschutz Weisungen im Sinne von Art. 307 Abs. 3 ZGB immer zusammen mit einer Beistandschaft errichtet. Dieses Vorgehen wird damit begründet, dass Weisungen durch die KESB nicht mit sinnvollem Aufwand überprüft werden können. Einige der Interviewpartner bringen jedoch an, dass Weisungen weniger stark in das Leben der betroffenen Personen eingreifen würden als Beistandschaften. Allenfalls könnte die Errichtung von Weisungen Beistandschaften sogar verhindern, was zu einer geringeren Anzahl Mandate führen würde, die durch das Mandatszentrum geführt werden müssen.
- Zu den **Prozessen im Bereich der Mandatsführung** sind folgende Aspekte zu nennen:
- Die Übergabe der Fälle von der Behörde an das MaZ stellt sowohl organisatorisch als auch technologisch eine wichtige Schnittstelle dar. Aufgrund der Gewaltentrennung verfügen die beiden Einheiten über unterschiedliche Fachanwendungen: Die Behörde führt ihre digitalen Dossiers im KESBweb, während das MaZ mit KLIBnet arbeitet. Dadurch hat das MaZ keinen Einblick in die behördlichen Unterlagen. Damit die Berufsbeistände ein Mandat dennoch rasch aufnehmen können, werden ihnen die notwendigsten Informationen – insbesondere der Abklärungsbericht und das Dispositiv des Entscheids – per E-Mail zugestellt. Die Unterlagen gehen zunächst an die Teamleitungen im Erwachsenenschutz bzw. Kinderschutz und werden anschliessend an alle Berufsbeistände weitergeleitet. Dieses Vorgehen ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre aktuelle Arbeitslast und die Komplexität ihrer bestehenden Fälle zu berücksichtigen und so fundiert zu entscheiden, ob sie ein neues Mandat übernehmen können. Gleichzeitig ist das Verfahren jedoch ressourcenintensiv, da alle Berufsbeistände sämtliche Unterlagen prüfen müssen. Eine

zusätzliche Herausforderung betrifft die Rechtsmittelfrist: Die Berufsbeistände dürfen erst nach Ablauf der in der Regel 30-tägigen Frist aktiv werden. Da das MaZ nicht automatisiert darüber informiert wird, müssen die Berufsbeistände bei Übernahme des Mandats zunächst selbst prüfen, ab wann sie tatsächlich tätig werden dürfen.

- Viele Berufsbeistandschaften sehen sich heute mit einer hohen Personalfuktuation konfrontiert. Zudem sind Weg- und Zuzüge von Klientinnen und Klienten häufig, weshalb es zu vielen Mandatsträgerwechseln kommt. Dafür ist in Zug ein Entscheid der Behörde im Dreiergremium notwendig. Obwohl Mandatsträgerwechsel eine übliche Notwendigkeit des operativen Geschäfts sind, ist der Aufwand für die Organisation gross und bindet Ressourcen, auch weil Mandatsträgerwechsel nicht in der Einzelzuständigkeit von Behördenmitgliedern sind. Daher sollte dieser Prozess vertieft geprüft werden.

Im Rahmen der Prozesse ist auch die Thematik der **Gewaltentrennung** von Relevanz. Gemäss Zivilgesetzbuch (ZGB) und dem kantonalen Einführungsgesetz (EG ZGB) des Kantons Zug ist eine funktionale Trennung zwischen der Behörde und der Mandatsführung zwingend. In Art. 440 ff. ZGB wird die KESB als unabhängige, interdisziplinäre Behörde definiert. In Verbindung mit Art. 390 ff. ZGB ist es die Behörde, welche Massnahmen anordnet, die die Beistandspersonen durchführen (Art. 401 ff. ZGB). Im Einführungsgesetz des Kantons Zug (EG ZGB) wird dies in Art. 48 Abs. 1 EG ZGB insofern verdeutlicht, dass die KESB die Aufsicht über die Mandatsführenden übernimmt und ihnen Weisungen erteilen kann. Diese Gewalttrennung ist entsprechend in den Prozessen zu berücksichtigen. Insofern führen beispielsweise die KESB und das Mandatszentrum ihre Geschäfte nicht in den gleichen Softwarelösungen. Die Interviews mit internen Mitarbeitenden des KES sowie im Rahmen des Benchmarkings zeigten auf, dass es innerhalb des KES aber auch in der Branche unterschiedliche Auffassungen der Gewalttrennung gibt. Während viele Gesprächspartner die Gewalttrennung mit einer ganzheitlichen organisatorischen und physischen Trennung der Behörde und des Mandatszentrums gleichsetzen, interpretieren es andere als inhaltliche Trennung zwischen der Behörde und den Berufsbeiständen. Die Auffassung, wie die Gewalttrennung in der Organisation auszulegen ist, hat auch einen Einfluss auf die Gestaltung der Abläufe sowie deren Umsetzung in der Praxis. Laut Aussagen der Interviewpartner ist im Amt jedoch nicht an allen Stellen eindeutig, was zur Einhaltung der Gewalttrennung tatsächlich notwendig ist und was nicht.

### 3.2.3 Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen

Folgende Optimierungspotenziale wurden im Bereich der Prozesse identifiziert und entsprechende Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet:

- Es wird empfohlen, Prozesse wo möglich zu standardisieren und zu vereinfachen. Dazu gehört:
  - Die Standardisierung und Dokumentation von Prozessen auf angemessenem Level, indem sie das grundsätzliche Vorgehen definieren, den Fachexperten aber genügend Flexibilität in der Ausgestaltung für den Einzelfall lassen (im Rahmen des Möglichen).

- Die optimierte Nutzung eines bestehenden oder Beschaffung eines benutzerfreundlichen Tools zur Dokumentation von Prozessen, damit Prozesse mit bestehenden Vorlagen und Wissen verknüpft und allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden können.
- Die Definition einer klaren Governance zur Nutzung und Aktualisierung von Prozessabläufen inkl. Bestimmung von AKVs.
- Die Standardisierung der Dossierführung bei Verfahren sowie Mandaten, inkl. standardisierter Ordnerstruktur und einheitlicher Beschriftung von Dokumenten.
- Die Vereinfachung der Archivierung von analogen Dossiers, falls weiterhin vorhanden.
- Vereinfachungen von Prozessen u.a. durch Prüfung der Anforderungen der Prozesse (z.B. beim Abklärungsprozess die zwingende Anforderung Arztberichte im Bereich ES einzuholen) sowie durch Prüfung möglicher Reduktionen von Schnittstellen.

→ Es wird empfohlen, eine Digitalisierungsstrategie zu definieren und die Digitalisierung von Prozessschritten umzusetzen; dazu gehört:

- Eine Auslegeordnung, welche Prozesse prioritär digitalisiert werden sollten und mit welchem Zeithorizont inkl. Kosten-Nutzen-Analyse; dies umfasst die Eruiierung des Einsatzes neuester Technologien wie KI.
- Eine Analyse, welche vorhandenen Tools (wie KESBweb und KLIBnet) vermehrt genutzt oder ausgeweitet werden können.
- Eine Vision, wie beispielsweise die Umstellung auf eine hauptsächlich digitale (papierarme) Dossierführung.
- Eine Anpassung des Betriebsmodells (Target Operating Model) im Einklang mit den Digitalisierungsschritten; zum Beispiel die Zentralisierung der Aufgabe des Scanning innerhalb des KES.

→ Es wird empfohlen, folgende Optimierungspotenziale in Bezug auf die Hauptprozesse vertieft zu prüfen und umzusetzen:

- Effizienzsteigerung durch optimierte Triagierung (In-Take) und Schonung der Ressourcen des Präsidiums im In-Take-Prozess durch Übernahme der Zuständigkeitsprüfung durch dediziertes Team, z.B. Fachsekretariat KESB.
- Einführung von interventionsorientierten Abklärungen.
- Reduktion des Koordinationsaufwandes bei der Übergabe von Geschäften von der Behörde zum MaZ (z.B. durch Upload der relevanten Unterlagen in das KLIBnet sowie Erfassung der Rechtsmittelfrist mit automatischer Erinnerung des Mandatsträgers).
- Vereinfachung und unter Umständen Automatisierung der Zuweisung von Verfahren und Mandaten.
- Vertiefte Prüfung der Prozesse des Mandatszentrums, um mögliche Optimierungspotenziale in der Mandatsführung zu identifizieren.

- Es wird empfohlen, die genauen Anforderungen an die Gewaltentrennung KES-intern zu definieren, damit ein organisationsübergreifendes Verständnis geschaffen und Abläufe entsprechend ausgestaltet werden können.

## **3.3 Personalbedarf und Personalwesen**

### **3.3.1 Ausgangslage**

In diesem Kapitel werden der Personalbedarf und bestimmte Aspekte des Personalwesens des KES analysiert und in Bezug zu Vergleichsorganisationen im Rahmen eines Benchmarkings sowie zu den Empfehlungen betreffend Berufsbeistandschaften der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES)<sup>8</sup> eingeordnet. Die Grundlage dafür ist eine Betrachtung der aktuellen Personalsituation per Februar 2026. Per Februar 2026 sind im KES 78 Mitarbeitende zu total 57.25 FTE (exkl. befristetes Hilfspersonal) fest angestellt. Aufgrund der sehr hohen Arbeitslast sind Stand Februar 2026 weitere sieben Hilfskräfte zu total 5.85 FTE befristet angestellt.

Insgesamt hat sich der Personalbestand des KES in den letzten Jahren schrittweise erhöht. Gemäss den vom KES bereitgestellten Unterlagen ist die Zahl der jährlich eröffneten Verfahren zwischen 2020 und 2025 ebenfalls um rund 20% gestiegen (um etwa 390 Fälle). Um dieser Zunahme zu begegnen, erhielt der Bereich KESB per 1. Januar 2026 erstmals seit 2021 zusätzliche 410 Stellenprocente<sup>9</sup> für die Bearbeitung von Meldungen und Verfahren. Auch im Mandatszentrum erhöhte sich der Personalbestand zwischen 2020 und Anfang 2026. Es kamen rund 860 Stellenprocente<sup>9</sup> hinzu. Diese Entwicklung hängt zum Grossteil mit der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen im Bereich der Mandatsführung zusammen. Nebst der Erhöhung der Stellenprocente im gesamten Amt ist zu berücksichtigen, dass das KES während der vergangenen Jahre mit hoher Fluktuation konfrontiert war. Dies insbesondere im Bereich des Mandatszentrums und des Abklärungsdienstes der KESB. Entsprechend musste das Amt in den vergangenen Jahren nicht nur Personal aufbauen, sondern auch häufig ersetzen.

### **3.3.2 Einordnung und methodischer Kommentar**

Der Vergleich von Personalbeständen zwischen verschiedenen Organisationen ist gerade bei kleineren und mittleren Organisationen erfahrungsgemäss schwierig und mit Vorsicht zu interpretieren. Erschwerend kommt im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes hinzu, dass die Organisationen sehr divers organisiert und Rollenprofile nicht immer eindeutig vergleichbar sind. Regionale Unterschiede in der Zusammensetzung der Klientel sind ein untergeordneter, aber weiterer erschwerender Faktor. Zudem ist anzumerken, dass Unterschiede im Personalbestand zwischen verschiedenen Organisationen in der langen Frist nicht unmittelbar auf einen Mangel resp. einen Überschuss an Personal zurückzuführen

---

<sup>8</sup> Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES): Empfehlungen für die Ausgestaltung von Berufsbeistandschaften, 2016. Online verfügbar unter: [https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES\\_Empfehlungen\\_Berufsbeistandschaften.pdf](https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES_Empfehlungen_Berufsbeistandschaften.pdf)

<sup>9</sup> Veränderung im KES von 2020 bis und mit 2025 erhalten von KES

sein müssen. So können etwa ineffiziente Prozesse, mangelnde Digitalisierung und Automatisierung oder die Qualifikationen der Mitarbeitenden die Effizienz der Organisation und somit die benötigten Mitarbeitenden zur Bewältigung der Aufgaben stark beeinflussen. Dies gilt im Besonderen in der öffentlichen Verwaltung resp. in wissensbasierten Bereichen wie der Organisation des Sozialwesens, auch wenn bei der eigentlichen Klientenarbeit der persönliche Kontakt nicht überall ersetzt werden kann. Unabhängig davon ist der Personalbedarf auch immer eine Momentaufnahme. Beispielsweise können steigende Fallzahlen den Bedarf erhöhen oder Digitalisierungsinitiativen den Bedarf reduzieren. Entsprechend werden die Ergebnisse aus dem Benchmarking hier neutral aufgezeigt, ohne den Anspruch zu erheben, pro Rolle einen «perfekten Muss-Bestand» zu bestimmen.

Im Zusammenhang mit dem Benchmarking ist weiterhin anzumerken, dass einerseits ein qualitatives, andererseits ein quantitatives Benchmarking durchgeführt wurde. Dafür wurden elf Vergleichsorganisationen aus der Deutschschweiz einbezogen, die ein breites Spektrum unterschiedlicher organisatorischer Ausprägungen im Kindes- und Erwachsenenschutz abdecken (vgl. Kapitel 2). Die Auswahl umfasst kantonale, städtische und bezirkliche Strukturen und bildet damit verschiedene Modelle der Leistungserbringung ab. Während das KES die Behörde und die Mandatsführung in einer Einheit führt, sind diese Bereiche in anderen Fällen organisatorisch klar getrennt. Für das Benchmarking wurden fünf eigenständig organisierte KESBs einbezogen, vier eigenständig organisierte Berufsbeistandschaften (bzw. Mandatszentren) sowie zwei Ämter, welche KESB und Berufsbeistandschaft wie im Kanton Zug in einem Amt organisieren.

Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der Vergleichsorganisationen umfassen:

- **Verwaltungsstruktur:** Mischung aus kantonalen, städtischen und bezirklichen Modellen
- **Organisationsform:** Teils integrierte Modelle (KESB und Mandatsführung zusammen), teils vollständig getrennte Strukturen. In einigen Organisationen sind bestimmte Fachfunktionen wie Rechtssupport, Pflegekinderwesen oder sozialjuristische Dienste klar getrennt und spezialisiert. Andere Systeme arbeiten mit Mischmodellen, in denen Mitarbeitende sowohl im Kindes- als auch im Erwachsenenschutz tätig sind.
- **Aufgabenspektrum:** Einzelne Organisationen verfügen über Zusatzangebote wie Erbschaftsstellen, Beratungsangebote oder zentrale Dienste der Sozialhilfe.
- **Unterstützungsstrukturen:** Die Organisationen weisen Unterschiede in administrativen, juristischen oder sozialdienstlichen Supporteinheiten auf, die die Ressourcenausstattung beeinflussen können.
- **Zählkreise:** Nicht alle Vergleichsorganisationen verwenden identische Grundlagen, etwa bezüglich Einbezugs von Lernenden, Praktikanten oder externen Funktionen. Dadurch entstehen Abweichungen in FTE- und Personalzahlen sowie auch in der Zählung der Fälle.
- **Definition und Interpretation zentraler Leistungsgegenstände:** Die Vergleichsorganisationen unterscheiden sich auch darin, wie sie eröffnete und abgeschlossene Verfahren in KS und ES

erfassen (z. B. Vorprüfung, Wiedereröffnung, parallele Verfahren, Sistierungen), wie sie offene Verfahren definieren und wie sie Entscheide kategorisieren (und dementsprechend zählen). Ebenso werden Entscheidtypen wie Prüfung von Schutzmassnahmen, zustimmungsbedürftige Geschäfte, Anpassungen bestehender Massnahmen oder Entscheide im Bereich der fürsorglichen Unterbringung nicht überall nach einheitlichen Kriterien abgegrenzt. Auch die Dauer «von Meldung bis Entscheid» wird teilweise unterschiedlich gemessen (z.B. inkl./exkl. Vorprüfung oder Fristen) und wird zudem teilweise gar nicht erfasst. Diese unterschiedlichen Definitionen und Zählweisen führen dazu, dass Verfahrens- und Entscheidkennzahlen zwischen den Organisationen nicht direkt vergleichbar sind und daher mit Vorsicht betrachtet werden müssen.

Die aufgeführten organisatorischen Unterscheidungsmerkmale ermöglichen zwar einen breit abgestützten Vergleich, führen jedoch dazu, dass die Rahmenbedingungen je nach Organisation teils variieren und die Kennzahlen nicht überall gleich erhoben oder abgegrenzt werden. Die Kennzahlen des Benchmarkings basieren auf dem Jahr 2024. Aufgrund der erwähnten unterschiedlichen Rahmenbedingungen konnten nicht von allen Organisationen alle Kennzahlen erhoben werden. Zehn der einbezogenen Vergleichsorganisationen haben die ihnen verfügbaren Kennzahlen (d.h. im Bereich KESB und/oder Berufsbeistandschaft) zur Verfügung gestellt. Die quantitative Analyse des Personalbedarfs basiert somit auf den Daten von zehn Vergleichsorganisationen. Anhand des Abdeckungsgrades<sup>10</sup> ist jeweils ersichtlich, wie viele der Vergleichsorganisationen für die spezifische Kennzahl Daten angegeben haben.

Die gelieferten Daten wurden einer Plausibilisierung unterzogen und mit den Ansprechpartnern verifiziert, ohne jedoch eine eigene Erhebung mittels beispielsweise Grundlagenlisten durchzuführen. Entsprechend wurde die Analyse auf Basis der von den Organisationen bereitgestellten Angaben vorgenommen.

Anzumerken ist letztlich, dass die Personalbedarfsplanung eine rein quantitative Betrachtung des Personals darstellt. Eine qualitative Evaluation des Personals, d.h. eine Überprüfung der Qualifikationen und Eignung der Mitarbeitenden für die jeweiligen Stellen, wurde nicht vorgenommen.

### **3.3.3 Analyse und Ergebnisse**

In der nachfolgenden Analyse werden die Ergebnisse des quantitativen Benchmarkings sowie die daraus abgeleiteten Erkenntnisse zum Personalbestand des KES dargestellt. Die Kennzahlen zum Personalbestand des KES gelten per Februar 2026. Aufbauend auf der zuvor beschriebenen Ausgangslage und den methodischen Rahmenbedingungen werden die verfügbaren Kennzahlen den Vergleichsorganisationen gegenübergestellt, um den Ressourcenstand des KES sowohl strukturell als auch mengenmässig einzuordnen. Der Benchmark basiert auf den Kennzahlen der

---

<sup>10</sup> Der Abdeckungsgrad zeigt, für welchen Anteil der Vergleichsorganisationen im Benchmarking tatsächlich Daten zu einer bestimmten Kennzahl vorliegen. Ein tiefer Abdeckungsgrad kann verschiedene Ursachen haben: Entweder sind KESB und Berufsbeistandschaft bzw. Mandatszentrum organisatorisch getrennt, sodass nur Daten einer Einheit verfügbar sind, oder die Kennzahl wurde von einer Organisation nicht erhoben bzw. nicht bereitgestellt. Da nicht alle elf Vergleichsorganisationen jede Kennzahl liefern, variiert der Abdeckungsgrad entsprechend pro Kennzahl. Eine tiefe Abdeckung bedeutet, dass nur wenige Organisationen eine Angabe gemacht haben und der Vergleich daher mit Vorsicht zu interpretieren ist.

Vergleichsorganisationen vom Jahr 2024, da zum Zeitpunkt der Erhebung keine aktuelleren Daten verfügbar waren.

Für die Analyse relevant ist jeweils die Unterscheidung zwischen unbefristetem und befristetem Personal. Dieses wird in der Analyse jeweils separat ausgewiesen. Die befristeten Mitarbeitenden beziehen sich dabei auf befristet angestelltes Hilfspersonal, welches aufgrund der hohen Arbeitsbelastung vorübergehend angestellt wurde.

### 3.3.3.1 Kennzahlen KES im Vergleich zum Benchmarking

Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt einleitend das übergeordnete Personalbudget des KES für das Jahr 2026 im Benchmark-Vergleich mit den Vergleichsorganisationen. Der Personalbestand liegt dabei auf Ebene Organisation etwas unter dem Personalbudget für das Jahr 2026, da Stand Februar 2026 0.75 der total bewilligten 57.25 Stellenprozent vakant sind.

Tabelle 1: Kennzahlen auf Ebene Organisation im Vergleich

Kennzahl	KES 2026			Benchmark <sup>11</sup>				
	Unbefristet	Befristet	Total	Abdeckung	Durchschnitt	Median	Spanne	
							Tiefste	Höchste
Anzahl Mitarbeitende Organisation	78	7	85	50%	47	51	33	55
Anzahl Mitarbeitende Organisation im Verhältnis auf 1'000 Einwohner <sup>12</sup>	0.5813		0.6334	50%	0.7334	0.7251	0.6184	0.8648
FTE Organisation	57.25 <sup>13</sup>	5.85	63.10	50%	35.33	38.38	20	44.45
FTE Organisation im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.4266		0.4702	50%	0.5352	0.5151	0.4744	0.6360
FTE-zu-HC-Ratio <sup>14</sup>	0.7340	0.8357	0.7424	50%	0.7350	0.7539	0.6091	0.8231

Im Verhältnis auf 1'000 Einwohner liegt das KES sowohl in der Anzahl an Mitarbeitenden als auch mit dem Gesamtpensum (FTE) der Organisation unter dem Durchschnitt und am unteren Ende der Spanne des Benchmarks. Dem KES stehen somit im Vergleich zu den Vergleichsorganisationen weniger Mitarbeitende und Stellenprozent pro 1'000 Einwohner zur Verfügung. Da die Anzahl der Einwohner nur bedingt eine Aussage über die eigentliche Arbeitslast zulässt, wird im Laufe des Kapitels auf weitere Kennzahlen eingegangen.

Der übergeordnete Vergleich der Organisationen im Benchmark zeigt zudem, dass das durchschnittliche Arbeitspensum mit rund 74% beim KES im Durchschnitt liegt. Zu erwähnen ist jedoch, dass dies beim KES historisch nicht immer der Fall war. Ende 2024 hat eine Mitarbeiterin resp. ein Mitarbeiter im Durchschnitt rund 55% gearbeitet. Auch wenn sich das Gesamtbild also bereits stark verbessert hat, ist die Teilzeitrage, d.h. die Anzahl der nicht Vollzeit arbeitenden Mitarbeitenden, relativ hoch. Im KES arbeiten derzeit nur rund 14% der Mitarbeitenden in Vollzeit. Erfahrungsgemäss kann ein hoher Teilzeitgrad zu Ineffizienzen durch erhöhten Koordinationsaufwand, Abwesenheiten und Verluste beim Transfer von Wissen und

<sup>11</sup> Die Totale und Kennzahlen sind zwischen den Organisationen nur bedingt vergleichbar, da unterschiedliche Berechnungsgrundlagen verwendet wurden und einzelne Rollen, Funktionen oder Tätigkeiten je Organisation unterschiedlich einbezogen oder abgegrenzt wurden. Dadurch können Summen, Verhältnisse und Werte zwischen den Organisationen abweichen.

<sup>12</sup> Wohnbevölkerung Kanton Zug per 30. September 2025: 134 190 (Quelle: Bundesamt für Statistik, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.assetdetail.36249014.html>)

<sup>13</sup> Die total bewilligten Stellenprozent des KES belaufen sich per Februar 2026 auf 57.25 FTE. Davon sind rund 0.75 FTE vakant. Die 0.75 FTE setzen sich wie folgt zusammen: KESB: +0.2 FTE, MaZ: -0.95 FTE = Total Organisation: -0.75 FTE.

<sup>14</sup> Die «FTE-zu-HC-Ratio» zeigt, wie viel eine durchschnittliche Person arbeitet. Sie ergibt sich aus: FTE ÷ Anzahl Mitarbeitende.

Informationen führen. Auch in den internen und externen Interviews wurde der historisch hohe Teil an Teilzeit im KES als Hürde erwähnt.

Es bleibt zu kommentieren, dass der Abdeckungsgrad von 50% zeigt, dass nur etwa die Hälfte der Vergleichsorganisationen für die Kennzahlen auf Ebene «Organisation» vergleichbare Daten geliefert haben. Dies liegt daran, dass als Ausgangspunkt für das Benchmarking «Organisation» so definiert wurde, dass die Behörde sowie der Bereich der Mandatsführung inkludiert sind. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen der Vergleichsorganisationen, bei denen mehrheitlich die KESB und die Berufsbeistandschaft als getrennte Organisationen geführt werden oder die KESB und die Berufsbeistandschaft teilweise nicht das gleiche Einzugsgebiet bearbeiten, konnten häufig keine vollständigen Angaben zum Bereich «Organisation» erhoben werden. Aufgrund der Allgemeingültigkeit der Daten zu Arbeitspensen schränkt dies jedoch die Validität der Aussagen in diesem Bereich nicht ein.

Tabelle 2 zeigt ausgewählte Kennzahlen für den Bereich der **KESB-nahen Aufgaben**.

Tabelle 2: Kennzahlen auf Ebene KESB im Vergleich

Kennzahl	KES 2026			Benchmark				
	Unbefristet	Befristet	Total	Abdeckung	Durchschnitt	Median	Spanne	
							Tiefste	Höchste
Anzahl Mitarbeitende <b>KESB-nahe Aufgaben</b> <sup>15</sup>	42	5	<b>47</b>	88%	36	25	19	70
Anzahl Mitarbeitende KESB-nahe Aufgaben im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.3130		<b>0.3502</b>	88%	0.3249	0.3439	0.1707	0.4484
FTE KESB-nahe Aufgaben	29.05	4.90	<b>33.95</b>	88%	24.76	18.45	12.00	45.00
FTE KESB-nahe Aufgaben im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.2165		<b>0.2530</b>	88%	0.2269	0.2211	0.1260	0.2862
Anzahl <b>Behördenmitglieder</b>	8	1	<b>9</b>	88%	8	7	4	14
Anzahl Behördenmitglieder im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0596		<b>0.0671</b>	88%	0.0805	0.0688	0.0419	0.1888
FTE Behördenmitglieder	5.60	1.20	<b>6.80</b>	88%	4.69	4.50	3.30	7.60
FTE Behördenmitglieder im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0417		<b>0.0507</b>	88%	0.0488	0.0434	0.0221	0.0944
Anzahl Mitarbeitende <b>Abklärungsdienst</b>	9	1	<b>10</b>	63%	9	3	2	32
Anzahl Abklärungsdienst im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0671		<b>0.0745</b>	63%	0.0722	0.0622	0.0314	0.1572
FTE Abklärungsdienst	6.40	1.50	<b>7.90</b>	63%	6.04	2.60	1.40	19.80
FTE Abklärungsdienst im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0477		<b>0.0589</b>	63%	0.0522	0.0485	0.0220	0.0973
Anzahl Mitarbeitende <b>Rechtsdienst</b>	9	1	<b>10</b>	75%	4	4	2	7
Anzahl Mitarbeitende Rechtsdienst im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0671		<b>0.0745</b>	75%	0.0478	0.0475	0.0147	0.0746
FTE Rechtsdienst	5.45	1.20	<b>6.65</b>	75%	3.12	2.65	1.30	4.90
FTE Rechtsdienst im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0406		<b>0.0496</b>	75%	0.0355	0.0329	0.0128	0.0609

Tabelle 2 zeigt, dass das KES im Bereich der KESB-nahen Aufgaben insgesamt gemessen an unbefristeten Mitarbeitenden und FTE pro 1'000 Einwohner leicht unter dem Benchmarking-Durchschnitt liegt. Mit den befristeten Stellen, welche zur Bearbeitung der hohen Arbeitslast vorübergehend angestellt wurden, liegt das KES jedoch leicht über dem Durchschnitt. Anhand der Spanne ist allerdings auch zu sehen, dass einige Organisationen vergleichsweise deutlich tiefere Werte in Bezug auf die Anzahl KESB-Mitarbeitende auf 1'000 Einwohner aufweisen.

<sup>15</sup> KESB inkludiert nebst der Behörde die dazugehörigen Abteilungen wie z.B. den Abklärungsdienst, Rechtsdienst, Kanzlei und die Fachstelle für private Beistandspersonen. Aufgrund der unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten der Vergleichsorganisationen kann diese Zusammensetzung variieren.

Schaut man auf einzelne Rollen, sind Anzahl Mitarbeitende und FTE im Bereich Behördenmitglieder eher knapp und in der unteren Spanne des Benchmarks. Schaut man auf die FTE, ist das KES mit den befristeten Mitarbeitenden vergleichsweise gut aufgestellt.

Für den Abklärungsdienst zeigt sich ein ähnliches Bild. Mit der Aufstockung durch befristete Mitarbeitende liegt das KES gemessen am verantworteten Bevölkerungsteil über dem Durchschnitt, ohne die Aufstockung leicht darunter.

Im Bereich Rechtsdienst liegt das KES mit und ohne Aufstockung mit befristeten Mitarbeitenden gemessen am verantworteten Bevölkerungsteil über dem Durchschnitt der Vergleichsorganisationen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass das KES bei den KESB-nahen Aufgaben im Grossen und Ganzen im Benchmark-Durchschnitt liegt, mit der Aufstockung durch befristete Mitarbeitende leicht darüber. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen sind gering, aber vorhanden. Entsprechend sollte im Zuge der Neuorganisation der Aufbauorganisation überdacht werden, ob Pensen innerhalb der KESB-nahen Aufgabenbereiche realloziert werden.

Tabelle 3 zeigt ausgewählte Kennzahlen für **private Beistandspersonen**.

Tabelle 3: Private Beistandspersonen im Vergleich

Kennzahl	KES 2026	Benchmark				
	Total	Abdeckung	Durchschnitt	Median	Spanne	
					Tiefste	Höchste
Anzahl private Beistandspersonen (priBe)	429	75%	319	213	152	722
Anzahl priBe im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	3.1629	75%	2.8671	2.7251	2.1184	3.5874
Anzahl Personen, die durch priBe begleitet werden	411	75%	336	220	178	722
Anzahl Personen, die durch priBe begleitet werden im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	3.0956	75%	3.1802	2.7671	2.2162	5.1922

Die Kennzahlen zu den privaten Beistandspersonen zeigen, dass das KES deutlich mehr private Beistandspersonen einsetzt als die Vergleichsorganisationen. Sowohl absolut als auch im Verhältnis zur Bevölkerung liegt die Anzahl der privaten Beistände über dem Durchschnitt des Benchmarks. Jedoch ist auch zu bemerken, dass es im Benchmark teils Organisationen gibt, die private Beistandspersonen noch intensiver nutzen und bei denen private Beistandspersonen noch mehr Fälle verantworten. Obwohl im KES mehr private Beistandspersonen eingesetzt werden, betreuen sie nicht proportional mehr Personen als im Benchmark. Im Verhältnis zur Bevölkerung liegt die Zahl der begleiteten Personen beim KES im Mittelfeld und leicht unter dem Durchschnitt der Vergleichsorganisationen. Auch wenn Anzahl und Fallbelastung bei den privaten Beistandspersonen nicht beliebig veränderbar sind, sollte auch aufgrund der erfolgreichen Umsetzung der privaten Beistandschaften im Kanton Zug geprüft werden, ob der Einsatz langfristig noch weiter ausgebaut resp. intensiviert werden kann.

Tabelle 4 zeigt ausgewählte Kennzahlen für den **Bereich Mandatszentrum**.

Tabelle 4: Kennzahlen auf Ebene Mandatszentrum im Vergleich

Kennzahl	KES 2026			Benchmark				
	Unbe- fristet	Befristet	Total	Ab- deckung	Durch- schnitt	Median	Spanne	
							Tiefste	Höchste
Anzahl Mitarbeitende <b>Mandatszentrum (MaZ)</b>	36	2	<b>38</b>	63%	31	26	14	65
Anzahl Mitarbeitende MaZ im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.2683		<b>0.2832</b>	63%	0.3771	0.3459	0.3233	0.5308
FTE MaZ	27.80	1.55	<b>29.35</b>	63%	23.50	20.70	8.10	49.00
FTE MaZ im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.2072		<b>0.2187</b>	63%	0.2825	0.2724	0.1912	0.4001
Anzahl <b>Berufsbeistände Erwachsenenschutz (ES)</b>	10	1	<b>11</b>	63%	15	15	7	25
Anzahl Berufsbeistände ES im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0745		<b>0.0820</b>	63%	0.1846	0.1974	0.1572	0.2041
FTE Berufsbeistände ES	8.05	0.50	<b>8.55</b>	38%	12.80	11.85	7.55	19.00
FTE Berufsbeistände ES im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0600		<b>0.0637</b>	38%	0.1404	0.1473	0.1187	0.1551
Anzahl <b>Berufsbeistände Kinderschutz (KS)</b>	9	n/a	<b>9</b>	25%	10	10	9	11
Anzahl Berufsbeistände KS im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0671		<b>0.0671</b>	25%	0.1927	0.1927	0.1730	0.2124
FTE Berufsbeistände KS	6.85	n/a	<b>6.85</b>	13%	8.65	8.65	8.65	8.65
FTE Berufsbeistände KS im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0510		<b>0.0510</b>	13%	0.1360	0.1360	0.1360	0.1360
Anzahl Mitarbeitende <b>Sachbearbeitung (Admin &amp; Buchhaltung)</b>	15	1	<b>16</b>	50%	13	11	3	26
Anzahl Mitarbeitende Sachbearbeitung im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.1118		<b>0.1192</b>	50%	0.1451	0.1486	0.0708	0.2123
FTE Sachbearbeitung (Admin & Buchhaltung)	10.30	0.45	<b>10.75</b>	50%	9.94	8.58	2.10	20.50
FTE Sachbearbeitung im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0768		<b>0.0801</b>	50%	0.1146	0.1208	0.0496	0.1674
Anzahl Mitarbeitende <b>Rechtsberatung</b>	1	n/a	<b>1</b>	50%	1	1	1	2
Anzahl Mitarbeitende Rechtsberatung Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0075		<b>0.0075</b>	50%	0.0174	0.0184	0.0082	0.0249
FTE Rechtsberatung	0.80	n/a	<b>0.80</b>	38%	1.30	1.00	0.90	2.00
FTE Rechtsberatung im Verhältnis auf 1'000 Einwohner	0.0060		<b>0.0060</b>	38%	0.0151	0.0132	0.0073	0.0249

Das Mandatszentrum (MaZ) liegt insgesamt gemessen an der Anzahl Mitarbeitenden sowie FTE pro 1'000 Einwohner unter dem Benchmark. Dies gilt entsprechend für die Berufsbeistände ES und KS, die Sachbearbeitung sowie die Rechtsberatung. Obwohl in einzelnen Bereichen mit der Aufstockung durch befristete Mitarbeitende die im Verhältnis zu den Vergleichsorganisationen vorhandene Unterbesetzung etwas verringert wurde, liegt das KES auch mit den befristeten Mitarbeitenden unter dem Benchmark. Jedoch ist zu betonen, dass die Belastung der Mitarbeitenden gerade im Mandatszentrum stark von den Mandaten abhängt und entlang dieser gemessen werden kann. Neben dem Vergleich mit den Vergleichsorganisationen liefert auch die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES)<sup>16</sup> in diesem Bereich gewisse Richtlinien, welche eine Einordnung des KES erlauben.

Die KOKES bietet Empfehlungen für die Ausgestaltung von Berufsbeistandschaften von mindestens 10-14 Mitarbeitenden (inkl. Leitung, Qualitäts-/Wissensmanagement, Administration und Rechtsdienst) und definiert unter anderem Richtwerte für die durchschnittliche Fallbelastung bzw. Mandatsbelastung. Da sich die Empfehlungen ausschliesslich auf Berufsbeistandschaften beziehen, ist eine Einordnung auf Basis dieser Empfehlungen nur im Bereich der Mandatsführung möglich. Obwohl das KES keine reine

<sup>16</sup> Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES): Empfehlungen für die Ausgestaltung von Berufsbeistandschaften, 2016. Online verfügbar unter: [https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES\\_Empfehlungen\\_Berufsbeistandschaften.pdf](https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES_Empfehlungen_Berufsbeistandschaften.pdf)

Berufsbeistandschaft ist und nebst der Mandatsführung auch die Behörde zur Organisation gehört, finden die KOKES-Empfehlungen aufgrund der Grösse des Mandatszentrums (MaZ) von knapp 40 Mitarbeitenden Anwendung.

Tabelle 5 zeigt, wie sich die Anzahl geführte und aktive Mandate des Mandatszentrums des KES entwickelt hat, und setzt diese ins Verhältnis zu den KOKES-Empfehlungen und, wo möglich, zum Benchmark mit den Vergleichsorganisationen. «Geführte Mandate» definiert die Anzahl bearbeiteter Mandate innerhalb eines Jahres und umfasst somit alle Mandate, die eine Beistandsperson im Verlauf eines Jahres bearbeitet bzw. geführt hat – unabhängig davon, ob sie am Jahresende noch offen sind. Konkret wird also die Anzahl Mandate, die zu Jahresbeginn bestanden haben, um alle neu eröffneten Fälle ergänzt. Die «aktiven Mandate» beziehen sich hingegen ausschliesslich auf den Bestand zum Jahresende, d.h. es zählt alle Mandate, die per 31.12. noch betreut werden und nicht abgeschlossen sind. Gemäss KOKES-Empfehlung ist entsprechend die maximal empfohlene Anzahl Mandate bei den geführten Mandaten leicht höher als bei den aktiven Mandaten. Zu betonen ist nichtsdestotrotz vorab, dass die Vergleichszahlen stark davon abhängen, wie diszipliniert die Organisationen Fälle, die keine Aufwände mehr treiben, offiziell abschliessen.

Tabelle 5: Anzahl Mandate im Vergleich

	KES			Benchmark	KOKES-Empfehlung	
<b>Erwachsenenschutz (ES)</b>						
Kennzahl	Kennzahl 2024	Kennzahl 2025	Kennzahl 2026 Mandate 2025	Kennzahl 2024	Abdeckung	Information
FTE Berufsbeistände ES	7.80	8.10	8.05	12.80	38%	n/a
Geführte Mandate ES	538	536	n/a	543	50%	n/a
Aktive Mandate ES	520	513	n/a	1'576	63%	n/a
Anzahl geführte Mandate ES p.a. pro 100 Stellenprozent	69	66	67 <sup>17</sup>	56	38% <sup>Error! Bookmark not defined.</sup>	Maximal 70 geführte Mandate pro 100 Stellenprozent pro Jahr
Anzahl aktive Mandate ES Ende Jahr pro 100 Stellenprozent	67	63	64 <sup>17</sup>	n/a <sup>18</sup>	n/a <sup>Error! Bookmark not defined.</sup>	Maximal 60 aktive Mandate pro 100 Stellenprozent
<b>Kinderschutz (KS)</b>						
Kennzahl	Kennzahl 2024	Kennzahl 2025	Kennzahl 2026	Kennzahl 2024	Abdeckung	Information
FTE Berufsbeistände KS	4.70	5.60	6.85	8.65	13%	n/a
Geführte Mandate KS	344	342	n/a	439	38%	n/a
Aktive Mandate KS	295	299	n/a	601	50%	n/a
Anzahl geführte Mandate KS p.a. pro 100 Stellenprozent	73	61	50 <sup>17</sup>	n/a <sup>18</sup>	n/a	Maximal 60 geführte Mandate pro 100 Stellenprozent pro Jahr
Anzahl aktive Mandate KS Ende Jahr pro 100 Stellenprozent	43	46	44 <sup>17</sup>	n/a <sup>18</sup>	n/a <sup>Error! Bookmark not defined.</sup>	Maximal 50 aktive Mandate pro 100 Stellenprozent

Markierung in orange = überhalb der KOKES-Empfehlung, Markierung in grün = innerhalb/unter der KOKES-Empfehlung

Im Bereich Erwachsenenschutz liegt die Fallbelastung im MaZ des KES bei den geführten Mandaten 2024, 2025 und 2026 leicht unter der KOKES-Empfehlung. Die Werte liegen jedoch über dem Benchmark. Bei den aktiven Mandaten im Bereich ES liegt das KES in den Jahren 2024, 2025 und 2026 jeweils leicht über

<sup>17</sup> Für das Jahr 2026 liegen die Mandatszahlen zum Zeitpunkt der Berichtserstellung nicht vor. Die Kennzahl 2026 wurde daher auf Basis der FTE per Februar 2026 und der Mandatszahlen aus dem Jahr 2025 berechnet.

<sup>18</sup> Nicht genügend Angaben vorhanden für eine differenzierte Aussage.

den KOKES-Empfehlungen. Über den Zeitraum lässt sich jedoch eine leichte positive Tendenz erkennen. Von den Vergleichsorganisationen konnten in diesem Bereich nicht genügend Angaben für eine dedizierte Aussage erhoben werden.

Im Bereich Kinderschutz ist das KES in den Jahren 2024 und 2025 leicht über den KOKES-Empfehlungen für geführte Mandate. Bei gleicher Anzahl Mandate wie im Jahr 2025 und mit dem neuen Personalbestand ab Februar 2026 ist das KES jedoch für das Jahr 2026 deutlich unter den Empfehlungen. Bei den aktiven Mandaten ist das KES in den Jahren 2024-2026 unter den KOKES-Empfehlungen. Für den Benchmark konnten von den Vergleichsorganisationen nicht genügend Angaben erhoben werden.

Unter Vorbehalt der Einschränkungen zu Datenverfügbarkeit und -validität lässt sich ableiten, dass sich ein gemischtes Bild für das KES ergibt. Auch wenn das KES im Vergleich zu den Benchmarking-Organisationen im MaZ insgesamt eher wenig Personal hat, ist das KES gemessen an den Mandaten sehr nahe an den KOKES-Empfehlungen und damit ausreichend gut aufgestellt.

Im nachfolgenden Abschnitt liegt der Fokus auf weiteren Empfehlungen der KOKES, welche sich grossteilig auf die Führung im Mandatszentrum beziehen. Die KOKES-Empfehlungen basieren teilweise auf der Anzahl Mitarbeitenden resp. FTE, welche als Berechnungsgrundlage dient. Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass diese natürlichen Schwankungen unterliegt. Tabelle 6 listet den Personalbestand des MaZ mit Stand Februar 2026 auf und stellt ihn den KOKES-Empfehlungen gegenüber. Dabei wird der Personalbestand inkl. und exkl. befristet angestelltem Hilfspersonal berücksichtigt.

Tabelle 6: Anzahl Mitarbeitende und FTE MaZ im Vergleich zu den KOKES-Empfehlungen

MaZ 2026				KOKES	
MaZ Leitung & Stab (Abteilungsleitung, Rechtsberatung und zusätzl. befristete Ressourcen)					
Rolle	MA	FTE	Bemerkungen	Hochrechnung	Empfehlung
Leitung MaZ	1	0.85		0.80	Leitung: 60% Grundpensum + 4% pro Mitarbeiterin resp. Mitarbeiter <sup>19</sup>
Stabsstelle Rechtsberatung	1	0.80			30-40 Stellenprozent (intern oder extern) für eine Organisation von mind. 10-14 Mitarbeitenden
<b>Total Festanstellung</b>	<b>2</b>	<b>1.65</b>			n/a
Erwachsenenschutz (ES)					
Rolle	MA	FTE	Bemerkungen	Hochrechnung	KOKES-Empfehlung
Teamleitung ES	1	0.40		0.36 <sup>20</sup> 0.40 <sup>21</sup>	Leitung: 4% pro Mitarbeiterin resp. Mitarbeiter <sup>19</sup>
Mitarbeitende ES	9	7.65			Leitung: 400-500% Stellenprozent für eine Organisation von mind. 10-14 Mitarbeitenden; da dies Interpretationsspielraum offenlässt, wurde hier auf weitere Aussagen dazu verzichtet
Hilfskräfte	1	0.50	Befristet angestellt aufgrund hoher Arbeitslast		n/a

<sup>19</sup> Die KOKES-Empfehlungen gelten für Berufsbeistandsschaften mit mind. 10-14 Mitarbeitenden. Aufgrund der fast dreifachen Grösse des Mandatszentrums des KES, sind die Empfehlungen gemäss Arbeitsgruppe, welche die KOKES-Empfehlungen erarbeitet hat, wie folgt zu auszulegen: Für die Leitung ist von einem Grundpensum von 60% (anstelle 40%) auszugehen. Pro direkt unterstelltem Mitarbeitenden sind zusätzliche 4% zu rechnen. Bei den Teamleitungen ist das Grundpensum nicht mehr einzurechnen, da dieses auf übergeordneter MaZ-Leistungsstufe bereits berücksichtigt wurde. Es wird somit einfach pro direkt geführtem Mitarbeitenden 4% für die Leitung berechnet.

<sup>20</sup> Hochrechnung exkl. befristet angestelltes Hilfspersonal

<sup>21</sup> Hochrechnung inkl. befristet angestelltes Hilfspersonal

<b>Total Festanstellung</b>	<b>10</b>	<b>8.05</b>			n/a
<b>Total befristet</b>	<b>1</b>	<b>0.50</b>			n/a
<b>Kinderschutz (KS)</b>					
<b>Rolle</b>	<b>MA</b>	<b>FTE</b>	<b>Bemerkungen</b>	<b>Hochrechnung</b>	<b>KOKES-Empfehlung</b>
Teamleitung KS	1	0.30		0.32	<u>Leitung:</u> 4% pro Mitarbeiterin resp. Mitarbeiter <sup>19</sup>
Mitarbeitende KS	8	6.55			400-500% Stellenprozent für eine Organisation von mind. 10-14 Mitarbeitenden; da dies Interpretationsspielraum offenlässt, wurde hier auf weitere Aussagen dazu verzichtet
<b>Total Festanstellung</b>	<b>9</b>	<b>6.85</b>			n/a
<b>Total befristet</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>			n/a
<b>Sachbearbeitung (SB)</b>					
<b>Rolle</b>	<b>MA</b>	<b>FTE</b>	<b>Bemerkungen</b>	<b>Hochrechnung</b>	<b>KOKES-Empfehlung</b>
Teamleitung SB Administration	1	0.30		0.52 <sup>20</sup>	<u>Leitung:</u> 4% pro Mitarbeiterin resp. Mitarbeiter <sup>19</sup>
Teamleitung SB Buchhaltung	1	0.10		0.56 <sup>21</sup>	
Mitarbeitende SB Administration	11	7.50		9.92 <sup>22</sup>	<u>Sachbearbeitung:</u> <b>ES:</b> Administration/Buchhaltung: 400 – 500 Stellenprozente (100 Stellenprozente pro 100 Stellenprozente Beistandsperson)
Mitarbeitende SB Buchhaltung	2	2.40			<b>KS:</b> Administration/Buchhaltung: 60–100 Stellenprozente (15–20 Stellenprozente pro 100 Stellenprozente Beistandsperson)
Hilfskräfte	1	0.45	Befristet angestellt aufgrund hoher Arbeitslast		
<b>Total Festanstellung</b>	<b>15</b>	<b>10.30</b>			
<b>Total befristet</b>	<b>1</b>	<b>0.45</b>			
<b>MaZ gesamt</b>					
<b>Total Leitungspositionen</b>	<b>5</b>	<b>1.95</b>		<b>2.00</b> <sup>20</sup> <b>2.08</b> <sup>21</sup>	Gemäss KOKES-Empfehlung wären für die Führung der vorhandenen Mitarbeitenden 2.08 Stellenprozent notwendig.
Total Festanstellung	36	26.85			
Total befristet	2	0.95			
<b>Total MaZ</b>	<b>38</b>	<b>27.80</b>			

Markierung in orange = unterhalb der KOKES-Empfehlung, Markierung in grün = innerhalb/über der KOKES-Empfehlung

Insgesamt ist das MaZ des KES hinsichtlich der Leitungsfunktionen leicht unter den KOKES-Empfehlungen. Auch unter Einbezug der Abteilungsleitung des MaZ fehlen insgesamt 0.05 (exkl. befristet angestelltes Hilfspersonal) resp. 0.13 (inkl. befristet angestelltes Hilfspersonal) Stellenprozente, was die Wahrnehmung strategischer Führungs-, Qualitäts- und Entwicklungsaufgaben durch die leitenden Funktionen erschweren könnte. Dies gilt insbesondere für die Leitungsfunktionen im Bereich Sachbearbeitung (Administration und Buchhaltung), während das KES in diesem Bereich auf Stufe Mitarbeitende mehr Stellenprozente hat als von den KOKES-Empfehlungen gefordert.

Entgegen der KOKES-Empfehlungen gibt es im MaZ keine dedizierte Stelle für Qualitäts- oder Wissensmanagement. Eine solche Funktion könnte dazu beitragen, Wissensverlust durch Fluktuation und Ausfälle abzufedern sowie die Wissenssicherung bei Koordination aufgrund Teilzeitpensen- oder Wissensmanagement. Eine solche Funktion könnte dazu beitragen, Wissensverlust durch Fluktuation und Ausfälle abzufedern sowie die Wissenssicherung bei Koordination aufgrund Teilzeitpensen zu gewährleisten (vgl. Kapitel 3.5).

<sup>22</sup> Die Hochrechnung der empfohlenen Vollzeitäquivalenten (FTE) für die Sachbearbeitung (Administration und Buchhaltung) basiert auf dem IST des KES, d.h. die Hochrechnung basiert auf der bestehenden Anzahl FTE der Berufsbeistände KS und ES. Ist die Fallbelastung pro 100% Berufsbeistand höher als in der KOKES-Empfehlung, fällt die empfohlene Anzahl FTE für die Sachbearbeitung grundsätzlich höher aus.

### 3.3.4 Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen

Das Benchmarking mit den Vergleichsorganisationen, der Abgleich mit den KOKES-Empfehlungen sowie die internen Daten und Informationen weisen darauf hin, dass insbesondere die Führungs- und Unterstützungsstrukturen und (zumindest historisch betrachtet) die Teilzeit- und Pensenstruktur den Anforderungen nur teilweise gerecht werden. In Bezug auf konkrete Bedarfe im gesamten Amt oder für einzelne Rollen lassen sich wie dargelegt auf Basis eines solchen Benchmarkings zwar nur bedingt oder indirekt Ableitungen treffen, jedoch lässt sich insgesamt als Ergebnis des Benchmarkings und mit Blick auf die KOKES-Empfehlungen und Inputs aus den Interviews sagen, dass das Amt eher schlank aufgestellt ist. Dies gilt für die Führung im Mandatszentrum, aber auch für KESB-Präsidium und Amtsleitung (vgl. auch Kapitel 3.1).

Auch wenn nach den zu Beginn des Jahres 2026 durchgeführten Aufstockungen kein akuter Personalmangel im Amt festzustellen ist, ist dennoch zu bemerken, dass vereinzelte Bedarfe resp. Reallokationen zu prüfen sind. Im Mandatszentrum sollte überprüft werden, ob Führungspensen aufgestockt resp. Pensen re-alloziert werden sollten. Vor allem waren auch die Ressourcen bei den Berufsbeiständen im Kindes- und Erwachsenenschutz bisher eher knapp, was jedoch bereits durch weitere Ressourcen zu Beginn des Jahres 2026 angepasst wurde. Auch im KESB-nahen Bereich sollte ggfs. eine Reallokation resp. gewisse Änderungen in der Arbeitsweise (vgl. andere Kapitel) geprüft werden. Übergeordnet bleibt erneut zu betonen, dass der Personalbedarf auch stark durch die Effizienz von Prozessen, Strukturen und Arbeitsweisen getrieben wird.

Folgende Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen wurden aus der Analyse abgeleitet:

- ➔ Es wird empfohlen, eine kurz- und langfristige Personalbedarfsstrategie zu entwickeln und umzusetzen, welche insbesondere folgende Elemente umfasst:
  - Professionalisierung der Kapazitäts- und Personalplanung, um durch eine datenbasierte Steuerung von Kapazitäten, Belastungen und Personalbedarf eine langfristig stabile Ressourcenbasis sicherzustellen.
  - Massnahmen zur Reduktion der Fluktuation und Stärkung der Personalbindung, beispielsweise durch eine gezielte Personalentwicklung anhand klar definierter Karrierepfade sowie durch einen verstärkten Fokus auf Arbeitskultur und Mitarbeitermotivation.
  - Eine strategische Steuerung der Teilzeitarbeit, um Fragmentierung und Koordinationsaufwand (dauerhaft) zu reduzieren. Dies umfasst die Prüfung von Mindestpensen, die Erarbeitung von Modellen für Pensenaufstockungen sowie die Schaffung von Rahmenbedingungen, die grössere Pensen fördern. Dabei hilft eine kohärente Vision zum Umgang mit Teilzeit- und Kleinstpensen, welche sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Anforderungen an Verfügbarkeit, Prozesse und Zusammenarbeit berücksichtigt.

- Ein systematisches Abwesenheitsmanagement, einschliesslich klarer Vertretungsregelungen, verbindlicher Übergaben und standardisierter Dossierführung, um Unterbrüche in der Fallbearbeitung zu reduzieren.
- Eine Planung zur Absicherung kritischer Rollen (z. B. priBe-Fachstelle) in Verbindung mit einem strukturierten Konzept zur Wissenssicherung, zum Wissenstransfer und zur Nachfolgeplanung (vgl. Kapitel 3.1 und 3.5).
- Stärkung und Harmonisierung der Führungsstrukturen, insbesondere durch eine einheitliche Definition und Ausstattung der Führungsanteile sowie klare Stellvertretungsregelungen.
- Eine enge Verzahnung der Personalplanung mit angrenzenden Themen wie Homeoffice-Regelungen, Büronutzung, Digitalisierung und Wissensmanagement, um die Gesamtsteuerung zu optimieren.
- Entwicklung einer übergeordneten Workforce-Strategie, welche Personalbedarf, Kompetenzen, Prozessanforderungen, Digitalisierung und strategische Entwicklungen zusammenführt.

➔ Es wird empfohlen, den Einsatz und die Verteilung von Personalressourcen vertieft zu prüfen; insbesondere:

- Die Aufstockung des Pensums für die Rolle des Amtsleiters (vgl. Kapitel 3.1)
- Die Allokation der Ressourcen in den KESB-nahen Bereichen
- Die Aufstockung der Leitungspensen im MaZ
  - Um dauerhaft Ressourcen und Arbeitsbelastung transparent managen und vergleichen zu können, wird ausdrücklich empfohlen, dauerhaft eine hohe Disziplin bei der Führung resp. Schliessung von Fällen sicherzustellen.
- Die Aufstockung resp. Schaffung von Ressourcen, um zentrale Supportaufgaben (Leitung, Wissens-/ Qualitätsmanagement, Administration) gemäss den KOKES-Empfehlungen gestärkt aufzubauen oder organisatorisch zu konsolidieren.

➔ Es wird empfohlen, zu prüfen, ob die Nutzung privater Beistandspersonen noch weiter ausgebaut und intensiviert werden kann.

Nebst den direkt aus diesem Personalbedarfsvergleich ableitbaren Bedarfen ist anzumerken, dass die Umsetzung und dauerhafte Sicherstellung der in den anderen Kapiteln aufgezeigten Optimierungsmassnahmen zusätzliche Ressourcen benötigen wird.

➔ Es wird empfohlen, zusätzliche Ressourcen zur Professionalisierung von strukturellen und Management-Themen und zur dauerhaften Transformation und Weiterentwicklung des Amtes zu schaffen (inkl. Digitalisierung, Prozessharmonisierung, Wissensmanagement, Personalthemen, etc.) (vgl. Empfehlung zur Zuordnung der AKVs resp. Schaffung von klaren Rollen zur Bewältigung von übergeordneten Management-Aufgaben in Kapitel 3.1).

## 3.4 Kommunikation und Aussendarstellung

### 3.4.1 Analyse und Ausgangslage

Die **interne Kommunikation** wird weitestgehend durch den Amtsleiter, jeweils in Abstimmung mit der GL, ausgeführt und verantwortet. Dies beinhaltet die regelmässige Kommunikation der Entscheide und Informationen aus den monatlichen GL-Sitzungen via E-Mail sowie notwendiger ad-hoc Kommunikation zu dedizierten Themen. Zudem werden die Mitarbeitenden teils zusätzlich von ihren Abteilungsleitenden zu Themen aus der GL informiert, was laut Aussagen aus den Interviews teils zu unterschiedlichen Verständnissen bei den Mitarbeitenden führt, v.a. wenn etwas vor der Kommunikation des Amtsleiters an die Mitarbeitenden getragen wird. Auch empfinden die Mitarbeitenden die Fülle der Informationen, die aus der GL an sie herangetragen werden, teils als zu gross.

Auch die **externe Kommunikation** wird vom Amtsleiter ausgeführt und verantwortet. Zudem wird die Amtsleitung in besonders herausfordernden Situationen vom Kommunikationsbeauftragten der DI unterstützt, der v.a. in solchen Fällen eine aktive Rolle einnimmt. In der Praxis geschieht dies allerdings bisher ausschliesslich in Fällen mit besonderer medialer Brisanz resp. bei Medienanfragen zu schweren Fällen. Einen institutionalisierten Austausch zwischen dem Kommunikationsbeauftragten der DI und dem Amt gibt es bisher nicht. Es werden auch keine Schulungen oder regelmässige Kommunikationstrainings mit der Amtsleitung oder den Mitarbeitenden des KES durchgeführt.

In der **Aussendarstellung** pflegt das KES gegenüber der Öffentlichkeit eine reaktive Kommunikation. Einzig im Bereich der privaten Beistandspersonen (priBe) kommuniziert das KES proaktiv und regelmässig und führt auch öffentliche Veranstaltungen durch. Dies muss jedoch als Teil des Aufgabenspektrums angesehen werden, da solche Veranstaltungen auch zur Akquise von möglichen privaten Beistandspersonen dienen. Ansonsten kommuniziert das Amt gegenüber der Öffentlichkeit meist nur, wenn dies über eine Medienanfrage, üblicherweise in Zusammenhang mit einem medienwirksamen Fall, eingefordert wird. Einmal jährlich wird der Jahresbericht veröffentlicht.

Weder eine implizite noch eine explizit niedergeschriebene Kommunikationsstrategie existiert für interne oder externe Kommunikation sowie Aussendarstellung.

Das **Umsystem** bestehend aus Partnerorganisationen und in Verfahren involvierte Drittparteien nimmt die hohe Belastung des KES wahr und schätzt die Arbeit der Mitarbeitenden. Nebst der operativen Fallarbeit findet ein Austausch aber meist nur zu Krisensituationen statt. Einen institutionalisierten Austausch gibt es heute gemäss den Interviewpartnern nicht oder nur zu wenig, wird aber von den meisten gewünscht, um die operative Zusammenarbeit prozessual zu verbessern und das gegenseitige Verständnis zu fördern. Auch besteht das Bedürfnis, schneller resp. regelmässig über den Stand von Fällen in Kenntnis gesetzt zu werden, v.a. wenn sich die Fallbearbeitung über einen längeren Zeitraum erstreckt oder verzögert. Ebenfalls besteht der Wunsch nach klaren Ansprechpartnern im Amt.

Allgemein ist festzuhalten, dass die Art der Kommunikation des KES resp. von Mitarbeitenden des KES von einigen Interviewpartnern in gewissen Situationen als unpassend wahrgenommen wurde. Zu bemerken ist in diesem Kontext, dass eine solche Wahrnehmung durchaus durch die sensitive und strittige Grundnatur der oftmals emotional aufgeladenen Fälle zu erklären sein kann.

### **3.4.2 Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen**

Das KES leistet einen grossen Mehrwert für die Gesellschaft und hat als Ziel, hilfsbedürftige Menschen zu unterstützen. In der Natur des Leistungsauftrags liegt allerdings auch, dass das Amt häufig in schwierigen Lebenssituationen bei Klientinnen und Klienten tätig werden muss. Umso wichtiger ist eine entsprechende Kommunikation und stetiger Austausch. Dafür braucht es ein die Zusammenarbeit förderndes internes und proaktives externes Kommunikationskonzept. Folgende Handlungsempfehlungen wurden im Bereich der Kommunikation und Aussendarstellung abgeleitet:

- Es wird empfohlen, ein stringentes Kommunikationsverständnis zu schaffen; dazu gehört:
  - Kommunikation und Aussendarstellung als strategische Priorität des Amtsleiters wahrzunehmen (vgl. auch Neudefinition der Rolle des Amtsleiters).
  - Eine positive, proaktive Kommunikation auch in Nicht-Krisen-Zeiten zu nutzen. Dies dient nicht nur einer positiven Wahrnehmung des Amtes in der Öffentlichkeit und im Umsystem, sondern fördert auch die Arbeitgeberattraktivität.
  - Kommunikationstrainings sollten v.a. für exponierte Mitarbeitende angeboten werden.
  
- Es wird empfohlen, eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten; dazu gehört:
  - Die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie inkl. Kaskaden, Governance und zielgruppengerechten Inhalten in Abstimmung mit dem Kommunikationsbeauftragten der DI. Die Strategie sollte dabei die interne sowie die externe Kommunikation umfassen.
  - Der Aufbau resp. Kombination eines Risikomanagements (inkl. „Issue Monitoring“) mit der Kommunikationsstrategie, sodass frühzeitig und angemessen auf besonders brisante Fälle reagiert werden kann resp. man sich auf eine mögliche Aufnahme durch Medien vorbereiten kann.
  - Die Definition geeigneter interner Kaskaden und Inhalte zur Kommunikation zwischen Amtsleitung resp. Führungsebene und Mitarbeitenden in der Kommunikationsstrategie.
  - Die Verankerung eines regelmässigen Austauschs (z.B. alle 3-6 Monate) zwischen dem KES und dem Kommunikationsbeauftragten der DI.
  
- Es wird empfohlen, den Austausch mit dem Umsystem zu standardisieren; dazu gehört:
  - Die Gestaltung und Institutionalisierung eines proaktiven Austauschs mit dem Umsystem (wie Schulen, Sozialdiensten sowie anderen Sozialinstitutionen). Die Schaffung stufengerechter Kommunikationsgefässe fördert das gegenseitige Verständnis, auch in Nicht-Krisensituationen.

- Die Erarbeitung und Kommunikation klarer Prozesse, die die Informationsflüsse zu den Partnern im Umsystem definieren.
- Die Bekanntmachung der Ansprechpartner inkl. Stellvertretungen gegenüber den Organisationen im Umsystem.

## 3.5 Wissensmanagement

### 3.5.1 Ausgangslage und Analyse

Das KES bearbeitet eine Fülle von Fällen, die technisch anspruchsvoll sind und teils komplexen gesetzliche Anforderungen standhalten müssen. Auch sind Erfahrungswerte entscheidend, da die Fälle oftmals sehr unterschiedlich sind und Facetten haben, die einer individuellen Auslegeordnung bedürfen. Ein geeignetes **Wissensmanagement** ist entsprechend essenziell. Dies wird durch eine im KES teils hohe Fluktuation und die entsprechende Notwendigkeit neue Mitarbeitende einzuarbeiten unterstrichen. Für den Aufbau und die Pflege eines standardisierten Wissensmanagements sind entsprechende Ressourcen notwendig. Für den Bereich der Mandatsführung empfiehlt auch die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) den Einsatz dedizierter Ressourcen für das Wissens- und Qualitätsmanagement. Das KES konnte diesen Empfehlungen bisher nicht folgen und hat dafür keine Ressourcen gesprochen bekommen, obwohl zusätzliche Ressourcen dazu für das Budget 2025 beantragt wurden. Entsprechend wird beim KES das Wissensmanagement in einigen Abteilungen von den Führungspersonen individuell konzipiert und geführt. Es bestehen Handbücher, in welchen grundlegende Abläufe, Musterlösungen und wichtige Informationen gesammelt werden. Ein gezielter und nachhaltiger Aufbau von Wissen und dessen Pflege ist gemäss interviewten Mitarbeitenden jedoch schwierig. Zudem fehle ihnen eine geeignete Toollösung resp. der geeignete Umgang damit. Zur Ablage von Dokumenten nutzt das KES die vom Kanton vorgegebene Fachanwendung GEVER. Gemäss einiger Gesprächspartner sei dieses Tool aber nur bedingt eine geeignete Lösung für das KES resp. werde nur unzureichend oder sporadisch genutzt. Relevante Unterlagen können zwar via Stichwortsuche gesucht werden, werden aber häufig nicht gefunden. Wenn Unterlagen dennoch gefunden werden, ist zuweilen unklar, ob diese noch aktuell sind. Ferner ist der Aufbau der Unterlagen teils abweichend, so dass es schwerfällt, sich in den Dokumenten zügig zurechtzufinden. Zur Nutzung des GEVER gäbe es entsprechend keine einheitliche Governance. Jedes Team nutzt die Ablage nach Bedarf. Das KES plant aktuell die Einführung von Microsoft SharePoint als interne Informationsplattform sowie zur zentralen Ablage von Unterlagen und Dokumenten. Nebst einem geeigneten Tool für das Wissensmanagement wurde auch ein einfaches Tool für die Dokumentation von Prozessen als wünschenswert bezeichnet. Die kantonale Fachanwendung GEVER, welche der Ablage und Archivierung von zentralen Dokumenten dient, wird dabei nicht ersetzt sondern ergänzt.

Das fehlende standardisierte Wissensmanagement macht sich insbesondere auch bei der **Einführung von neuen Mitarbeitenden** bemerkbar. Beim KES gibt es kein standardisiertes Onboarding. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden hängt von den jeweiligen Führungskräften ab und ist entsprechend

unterschiedlich ausgestaltet. Gewisse Abteilungen arbeiten mit einem Gotti/Götti-System für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden, bei anderen Abteilungen wird die Einführung durch Vorgesetzte sichergestellt. Aufgrund der hohen Personalfuktuation in den letzten Jahren mussten viele neue Mitarbeitende eingearbeitet werden. Dies unter Umständen durch Personen, die selbst noch nicht lange beim KES arbeiten. In Verbindung mit dem nur teilweise vorhandenen und zugänglichen Wissen ist es entsprechend schwierig, neue Mitarbeitende mit den Abläufen und der Arbeitsweise im KES vertraut zu machen. Dies wird auch im Umsystem wahrgenommen und moniert.

### **3.5.2 Optimierungspotenzial und Handlungsempfehlungen**

Für den Aufbau sowie die Pflege eines strukturierten ganzheitlichen Wissensmanagements bedarf es eines organisationsweiten Konzepts. Folgende Optimierungspotenziale wurden im Bereich des Wissensmanagements identifiziert und entsprechende Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet:

- Es wird empfohlen, ein standardisiertes Wissensmanagement inkl. Prozess und Tool aufzubauen; dazu gehört:
  - Die Nutzung moderner Technologien für den Austausch von Wissen. Wichtig ist dabei, dass das Wissen einfach zugänglich und auffindbar ist und mit geringem Aufwand aktualisiert werden kann.
  - Die Definition klarer Zuständigkeiten für den Aufbau sowie die Pflege des Wissensmanagements. Im Optimalfall wird das dokumentierte Wissen in regelmässigen Abständen auf seine Aktualität überprüft.
  - Die Erarbeitung und Einhaltung einer klaren Governance für die Dokumentation von Wissen sowie die Ablage von Dokumenten.
  
- Es wird empfohlen, ein standardisiertes und damit professionalisiertes Onboarding aufzubauen. Dies umfasst ein Konzept, welches definiert, wie ein Onboarding beim KES standardmässig ablaufen soll und welche Inhalte und Hilfestellungen den neuen Mitarbeitenden ausgehändigt werden sollen.

## **3.6 Bürosituation**

### **3.6.1 Ausgangslage und Analyse**

Im Jahr 2025 ist das KES in die neuen Räumlichkeiten an der Baarerstrasse 235/239 in Zug umgezogen. Zuvor war das KES auf zwei verschiedene Standorte in Zug aufgeteilt. Das Mandatszentrum hatte eigene Büroräumlichkeiten und war örtlich getrennt von den restlichen Einheiten des KES. Aufgrund des zunehmenden Platzmangels durch das Wachstum des Amtes und im Einklang mit dem Raum- und Bürokonzept des Kantons wurde im Sommer 2025 der Um- und Zusammenzug des Amtes an die Baarerstrasse vollzogen. Der Umzug stiess im Vorfeld bei einigen Abteilungen auf hohen Widerstand.

Das neue Büro befindet sich in einem modernen Bürogebäude. Das Raumkonzept entspricht einem «Open Office», also einem Grossraumbüro, was im Gegensatz zu den alten Büroräumlichkeiten steht, welche eine Grosszahl an Einzelbüros beinhalteten. In Vorbereitung auf den Umzug wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, welche dazu dienen sollte, Wünsche und Ideen der Mitarbeitenden in die Ausgestaltung der neuen Räumlichkeiten einfließen zu lassen. Der Umzug in die neuen Räumlichkeiten an der Baarerstrasse löste jedoch teilweise Unzufriedenheit in der Belegschaft aus.

Aus den im Zuge dieses Projektes geführten Interviews gehen untenstehende Inputs der Mitarbeitenden zur Bürosituation hervor. Dies können teils individuelle Wahrnehmungen einzelner Mitarbeitenden sein. Im Rahmen dieses Projektes wurden keine raumplanerischen Evaluierungen, Lärmmessungen oder ähnliches vorgenommen.

Viele Mitarbeitenden nennen positive Aspekte in Bezug auf die Bürosituation. Positiv hervorgehoben wurde in den Austauschgesprächen zusammenfassend:

- Bessere Austauschmöglichkeiten und kurze Dienstwege aufgrund des gemeinsamen Büros
- Modernität und Einrichtung des Büros
- Lage und Erreichbarkeit
- Bestehende Ruhezonen

Als weniger positiv wurden zusammenfassend folgende Aspekte von den interviewten Mitarbeitenden genannt:

- Die Anzahl der Arbeitsplätze resp. die räumliche Nähe zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen werden als unzureichend wahrgenommen, resp. als sehr knapp, v.a. im Falle eines möglichen künftigen Wachstums an Mitarbeitenden.
- Die räumliche Enge und das Konzept des Grossraumbüros führen zu wahrgenommener Lärm- und Störbelastung, speziell in Bereichen mit hohem Telefonaufkommen. Entsprechend werden weiter mangelnde Lärmschutzwände, Rückzugsmöglichkeiten, Einzelräume und Telefonboxen aufgeführt. Auch Führungskräfte und der Amtsleiter haben kein eigenes Büro.
- Die Verteilung der Teams im Büro, ausgestaltet mit der Idee, die Gewaltentrennung möglichst abzubilden, wird als nicht optimal wahrgenommen, da sie die Zusammenarbeit sowie die Lärmverteilung nicht optimiert. Beispielsweise wird die Platzierung der Behörde als unglücklich wahrgenommen, da diese am Empfang situiert ist, wo die Lärmbelastung durch den Laufverkehr vergleichsweise hoch ist. Zudem führt die Platzierung des MaZ, dessen Mitarbeitende sich aufgrund der Gewalttrennung nicht in den Räumlichkeiten der Behörde aufhalten sollen, dazu, dass diese teils umständliche Wege im Amt zurücklegen müssen.
- Das Sichtfeld im Empfangs- und Besucherbereich wird als unangenehm und nicht zielführend wahrgenommen, da die empfangenden KES-Mitarbeitenden die Klientinnen und Klienten aufgrund des gewölbten Sichtschutzes im Wartebereich vor einer direkten Begegnung nicht

sehen und so mögliche gefährliche Situationen nicht antizipieren können. Zudem wird angefügt, dass die bestehenden Kameras nicht optimal ausgerichtet sind, um diesem Umstand Rechnung zu tragen.

- In Bezug auf die Sitzungszimmer wird eine unzureichende Isolierung und Dichtung bemängelt, so dass Gespräche auch von ausserhalb der Sitzungszimmer mitgehört werden können. Diese Problematik sei bei externen sowie internen Sitzungsräumen eine Herausforderung aufgrund Lärmbelastung sowie Datenschutz.
- In Bezug auf die technische Ausstattung der einzelnen Arbeitsplätze wird bemängelt, dass Telefonie via MS Teams nicht immer zuverlässig zu funktionieren scheint. Insbesondere wenn die Mitarbeitenden während eines Telefonats von ihrem Arbeitsplatz in eine Telefonbox umziehen wollen, z.B. aufgrund der Sensitivität des Gesprächs, wird das Telefonat unterbrochen. Der Grund dafür ist die Umstellung der Geräte von einer kabelgebundenen Netzwerkverbindung auf WLAN. Dies führt jedoch dazu, dass sensitive und heikle Gespräche entweder unterbrochen werden müssen oder im Grossraumbüro weitergeführt werden. Beide Szenarien führen bei den Mitarbeitenden zu Unzufriedenheit. Zudem sind nicht alle Mitarbeitenden mit modernster Technik ausgestattet, z.B. geräuschreduzierende Ohrhörer.
- Im physischen Umfeld werden mangelnder Lichteinfall (u.a. aufgrund automatisch schliessender Rollläden) und eine unzureichende Lüftung aufgrund nicht zu öffnender Fenster bemängelt.
- Teils herrscht bei den Mitarbeitenden eine Unzufriedenheit mit der Art und Weise des Ablaufs des Umzugs. Mitunter nehmen die Mitarbeitenden wahr, dass Inputs der Arbeitsgruppe nicht ausreichend berücksichtigt wurden resp. falsche Erwartungen über deren Einfluss geherrscht zu haben scheinen. Zudem wird bemängelt, dass die Mitarbeitenden ursprünglich von einer Alleinbelegung des 5. Stocks durch das KES ausgegangen waren. Dies ist nicht der Fall, da die Arbeitslosenkasse einen Teil des Stockwerks nutzt.
- Abschliessend ist zu nennen, dass oftmals kulturelle und situative Aspekte genannt wurden, die die oben aufgeführten negativen Punkte bezüglich der Raumsituation zusätzlich intensivieren. Dabei wurden u.a. folgende Aspekte genannt:
  - Die hohe Anspannung und Arbeitsbelastung im Zuge der bestehenden Rückstellungen an nichtbearbeiteten Fällen und der dadurch entstehende Einfluss auf die Atmosphäre im Büro.
  - Die hohe Unsicherheit v.a. bei neuen Mitarbeitenden sowie die mangelnde Fehlerkultur, was dazu führt, dass Mitarbeitende mitunter in der Nähe ihrer Vorgesetzten oder Kollegen ungern kritische Telefonate führen.

### **3.6.2 Optimierungspotenzial und Handlungsempfehlungen**

Der Umzug von Räumlichkeiten mit einer Vielzahl an Einzelbüros hin zu einem Grossraumbüro sowie die Zusammenlegung von örtlich getrennten Einheiten geht oftmals mit Spannungen einher und benötigt gewöhnlicherweise einen signifikanten Kulturwandel. Unter der Annahme, dass das KES den Standort an der Baarerstrasse auf absehbare Zeit beibehalten wird, sind folgenden Punkte zur weiteren Evaluation zu nennen, um die Bürosituation zu verbessern:

- Prüfung von Möglichkeiten zur Reduktion der Lärmbelastung, z.B. durch Abtrennung gewisser Bereiche (z.B. Küchenzeile und Kaffeemaschine von Büroräumlichkeiten abgrenzen), Ergänzung von Schallwänden/Abtrennungen, Einzug zusätzlicher Telefonboxen
- Prüfung der Platzierung der Mitarbeitenden/Teams
- Prüfung der Einrichtung des Klientenbereichs (Wartebereich)
- Prüfung der Ausstattung der Arbeitsplätze mit neuester Technik, um Lärmbelastung aufzufangen
- Prüfung der Optimierung der Nutzung von Home-Office und dadurch Auffangen von Stosszeiten der «Überbelastung» des Büros
- Positive Seiten des Büros aktiv bewerben und ein Konzept für eine positive und produktive Bürokultur schaffen

Es ist zu empfehlen, die Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Massnahmen zur Anpassung der Bürosituation unter realistischem Erwartungsmanagement einzubeziehen.

Es ist zudem zu betonen, dass der Einfluss der angespannten Gesamtsituation im Amt auf die Bürosituation nicht zu unterschätzen ist und dass die Schaffung einer positiven Bürokultur elementar ist.

## 4. Fazit und weiteres Vorgehen

Das KES stand in den letzten Jahren vor diversen Herausforderungen – von steigenden Fallzahlen über zunehmende Komplexität bis hin zu erhöhter Fluktuation und einer Zusammenlegung der Büroeinheiten. Um dem zu begegnen, wurden organisatorisch und strukturell zahlreiche Massnahmen bereits umgesetzt. Dennoch ist die Arbeitslast im Amt sehr hoch.

Die Betriebs- und Organisationsanalyse hat Optimierungspotenziale auf verschiedenen Ebenen identifiziert und benannt. Die darauf basierenden Handlungsempfehlungen lauten zusammenfassend:

### → Organisationsstruktur und AKVs:

- Neudefinition Rolle des Amtsleiters inkl. Trennung von Amtsleitung und Behördenpräsidium
- Schaffung klarer Rollen mit trennscharfen AKVs u.a. für strategische und Managementaufgaben
- Umstrukturierung der Aufbauorganisation durch Zusammenlegung von Abteilungen entlang von Aufgaben und Prozessen und damit eine Verkleinerung der Führungsebene
- Prüfung einer möglichen Aufteilung der Behörde in zwei Kammern bei gleichzeitiger Spezialisierung der Behördenmitglieder
- Prüfung der Erweiterung der Einzelkompetenzen sowie der Praktiken zur Beschlussfassung

- Prüfung der Zusammenführung der Sachbearbeitung Administration und Sachbearbeitung Buchhaltung zu einem Sachbearbeitungsteam sowie Prüfung der AKVs zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung
- Abgrenzung der Aufgabengebiete der Zentralen Dienste und des Fachsekretariats KESB
- Sicherstellung der langfristigen Stabilität der priBe-Fachstelle
- Umstrukturierung der Gremien und Austauschgefässe entlang der neuen Aufbauorganisation

**→ Prozesse:**

- Standardisierung und Vereinfachung von Prozessen wo möglich
- Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sowie Digitalisierung von Prozessschritten
- Prüfung möglicher Optimierungspotenziale in Bezug auf die Hauptprozesse
- Definition der Gewaltentrennung sowie deren Auslegung im KES

**→ Personalbedarf und Personalwesen:**

- Entwicklung einer kurz- und langfristigen Personalbedarfsstrategie sowie deren Umsetzung
- Prüfung des Einsatzes und der Verteilung von Personalressourcen insbesondere im Bereich der Leitungspensen, Mandatsführung sowie Support
- Prüfung, ob die Nutzung privater Beistandspersonen noch weiter ausgebaut und intensiviert werden kann
- Schaffung zusätzlicher Ressourcen zur Professionalisierung von strukturellen und Managementthemen und zur dauerhaften Transformation und Weiterentwicklung des Amtes (inkl. Digitalisierung, Prozessharmonisierung, Wissensmanagement, Personalthemen, etc.)

**→ Aussendarstellung und Kommunikation:**

- Schaffung eines stringenten Kommunikationsverständnisses und Positionierung der Kommunikation als strategische Priorität
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie sowie deren Umsetzung
- Standardisierung und Institutionalisierung des Austauschs mit dem Umsystem

**→ Wissensmanagement:**

- Aufbau eines standardisierten Wissensmanagements inkl. Prozessen und Tool
- Aufbau eines standardisierten professionellen Onboardings

**→ Bürosituation:**

- Prüfung ausgewählter Massnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in den gegebenen Räumlichkeiten und Schaffung einer positiven Bürokultur

Eine Umsetzung der aufgeführten Punkte kann im KES weitreichende Effizienzgewinne freisetzen und das Amt langfristig wieder als zukunftsfähigen, zuverlässigen und attraktiven Partner für Bürger, Kanton, Umsystem und Mitarbeitende positionieren. Gleichzeitig bedarf dies einer signifikanten Transformation, deren Aufwand, gerade weil das Amt bereits mit Rückstellungen zu kämpfen hat, nicht unterschätzt werden sollte. Um die dauerhafte Weiterentwicklung des Amtes und die Sicherstellung einer qualitativ

hochwertigen Leistungserfüllung zu ermöglichen, scheint dies sowohl in der kurzen Frist als auch in der längeren Frist dazu geeignete zusätzliche Rollen und Ressourcen zu brauchen.

Eine gewisse Priorisierung bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen entlang einer Roadmap scheint zudem sinnvoll. Startpunkt sollten dabei erfahrungsgemäss die Massnahmen im Bereich Organisationsstruktur und AKVs sein, wozu prioritär v.a. auch die Trennung von Amtsleitung und Behördenpräsidium gehört, was grosse Abhängigkeiten zu vielen anderen Empfehlungen sowie deren Umsetzung hat. Essenziell ist auch die Mitarbeitenden in der Transformation mitzunehmen sowie die Führungs- und Organisationskultur im Amt weiterzuentwickeln.

Es ist abschliessend deutlich zu betonen, dass ein Heraus- oder Verzögern der Transformation langfristig als akutes Risiko für den Kindes- und Erwachsenenschutz im Kanton Zug zu bewerten ist. Wird keine Transformation eingeleitet und in angemessenem Zeithorizont umgesetzt, besteht die Gefahr, dass die Personalfuktuation erneut steigt und sich die Gesamtsituation sukzessive weiter verschlechtert.