



Kanton Zug

Betriebs- und Organisationsanalyse im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES)

Ergebnisse und Massnahmen

Präsentation | Februar 2026 | Direktion des Innern

Vorstellung



Andreas Hostettler
Landammann
Regierungsrat
Vorsteher der Direktion des
Innern des Kantons Zug



Mario Häfliger
Leiter Amt für Kindes- und
Erwachsenenschutz des
Kantons Zug
Präsident der Kindes- und
Erwachsenenschutzbehörde
Zug



Phillipp Roth
Partner
Strategie & Transformation im
öffentlichen Sektor



Patrick Budek
Senior Manager
Strategie & Transformation im
öffentlichen Sektor

Inhaltsverzeichnis

- 1 KES: Ausgangslage und Rückblick
- 2 Auftrag an PwC
- 3 Vorstellung und Einordnung der Ergebnisse der Analyse
- 4 Würdigung der Ergebnisse
- 5 Nächste Schritte – Massnahmenplan
- 6 Weitere Kommunikation 2026
- 7 Q&A

KES: Ausgangslage und Rückblick



Ausgangslage

Das KES hat den Auftrag den Schutz von hilfsbedürftigen Menschen im Kanton Zug sicherzustellen.

Das Amt sieht sich jedoch mit zahlreichen internen und externen Herausforderungen konfrontiert, davon unter anderem:

- Doppelte Grösse seit Gründung (2013)
- Zunahme der Fälle
- Rechtliche und gesellschaftliche Komplexität
- Steigende Ansprüche der Klienten
- Fachkräftemangel
- Hohe Fluktuation
- Personelle Engpässe



Rückblick

Als Antwort auf diese Entwicklungen hat sich das KES in den letzten Jahren strukturell weiterentwickelt und professionalisiert. Unter anderem mit folgenden Massnahmen:

- Standortzusammenführung
- Setzung jährlicher Amtsschwerpunkte und Ziele
- Definition der AKVs der Gremien und der Führungspersonen
- Prozessstandardisierungen und -optimierungen der Dienstleistungen
- Einführung neuer Software zur zukünftigen digitalen Dossierführung im Bereich KESB
- Trennung der Mandatsführung in Kindes- und Erwachsenenschutz
- Professionalisierung der Fachstelle für private Beistandspersonen
- Professionalisierung der Vermögensverwaltung

Auftrag an PwC

Trotz intensiver Bemühungen und stetigen Weiterentwicklungen im Amt kam es zu Verzögerungen in der Bearbeitung von Gefährdungsmeldungen und Anträgen sowie diverser Kritik von verschiedenen Seiten, weshalb eine Betriebs- und Organisationsanalyse in Auftrag gegeben wurde.

PwC wurde im September 2025 beauftragt, eine Betriebs- und Organisationsanalyse des KES durchzuführen.

Im Rahmen dieser Analyse wurde der Fokus auf die folgenden sechs Bereiche gelegt:



Organisationsstruktur & Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs)



Prozesse



Personalbedarf und Personalwesen



Aussendarstellung & Kommunikation



Wissensmanagement



Bürosituation

Methodik und Datengrundlage der Analyse



Dokumenten- und Datenanalyse

Durchführung von **Dokumenten- und Datenanalysen**

(u.a. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs) von spezifischen Rollen, Prozessdokumentationen, Stellenplan)



Mitarbeitenden - Interviews

Durchführung von Interviews mit **18 Mitarbeitenden** des KES



Umsystem - Interviews

Interviews mit:

- **Verwaltungsgericht**
- 6 ausgewählte Vertreter nominiert von der **SOVOKO**
- **2 Kantonale Fachstellen** mit Beratungsangeboten im Bereich Kinder, Jugendliche und Eltern



Benchmarking

Durchführung eines **Benchmarkings mit 11 Organisationen** des Kindes- und Erwachsenenschutz

Ergebnisse der PwC-Analyse (Auszug)



Organisationsstruktur und AKVs

- Die **Personalunion** aus **Amtsleitung und Präsidenten** aufgrund von Grösse und Komplexität des Amtes **herausfordernd**
- **Keine klaren Zuständigkeiten** bei gewissen strategischen und **Managementaufgaben**
- **Breite zweite Führungsebene/ Abteilungsebene**

- **Neudefinition Rolle Amtsleiter** inkl. Auflösung Personalunion
- Schaffung klarer **AKVs für strategische und Managementaufgaben**
- **Umstrukturierung der Aufbauorganisation**



Prozesse

- Prozesse sind **grösstenteils dokumentiert**, jedoch **nicht standardisiert**
- **Parallele analoge und digitale Dossiers**
- Aufzeichnung der Prozesse und Identifikation **diverser Optimierungspotenziale** (vertiefte Analyse von Prozessen im MaZ ausstehend)

- **Standardisierung und Vereinfachung** von Prozessen, wo möglich
- Entwicklung einer **Digitalisierungsstrategie und Digitalisierung** von Prozessschritten
- **Prüfung von Optimierungspotenzialen** in Bezug auf die **Hauptprozesse** (Bspw. Intake, interventionsorientierte Abklärung)



Personalbedarf und Personalwesen

- KES im Vergleich zum Benchmark **tendenziell schlank (hist. hoher Teilzeitgrad)**
- Die Fallbelastung des **MaZ** im Rahmen der **KOKES-Empfehlungen**

- Entwicklung einer **Personalstrategie**
- Prüfung von Einsatze und **Verteilung des Personals** an dedizierten Stellen
- Prüfung des **Ausbaus** des Einsatzes **privater Beistandspersonen**
- Schaffung zusätzlicher **Ressourcen** zur **Professionalisierung von strukturellen und Management-Themen**

Analyse

Handlungs-
empfehlungen

Ergebnisse der PwC-Analyse (Auszug)



Kommunikation und Aussendarstellung

- **Keine** ausreichende interne und/oder externe **Kommunikationsstrategie**
- Grösstenteils **reaktive Kommunikation** in der **Aussendarstellung**
- **Umsystem wünscht institutionalisierten Austausch** und klare Ansprechpartner

- Entwicklung einer **Kommunikationsstrategie** und Positionierung der Kommunikation als **strategische Priorität**
- **Institutionalisierung** des **Austauschs** mit dem Umsystem



Wissensmanagement

- **Teils Handbücher, aber keine dedizierten Ressourcen** für den Aufbau und Pflege des **Wissensmanagements**
- **Kein standardisiertes Onboarding** von neuen Mitarbeitenden

- **Aufbau eines standardisierten Wissensmanagement** inkl. Prozessen und Tools
- **Aufbau eines standardisierten professionellen Onboardings**



Bürosituation

- **Bessere Austauschmöglichkeiten** und **kürzere Dienstwege**, aber **Lärmpegel** als sehr hoch wahrgenommen
- Hoch **emotionales Thema** und viele Vorschläge für **räumliche/physische und organisatorische Optimierungen**

- **Prüfung** ausgewählter **Massnahmen** zur Verbesserung der **Bürosituation/ Zusammenarbeit/ Lärmbelastung**
- Schaffung einer **positiven Bürokultur**

Analyse

Handlungs-
empfehlungen

Einordnung der Ergebnisse und Empfehlung

Was uns die Ergebnisse zeigen



Eine Umsetzung der Handlungsempfehlungen kann **weitreichende Effizienzgewinne freisetzen**



Gleichzeitig bedarf dies einer **signifikanten Transformation**, deren Aufwand nicht unterschätzt werden sollte



Eine **Priorisierung** bei der Umsetzung der **Handlungsempfehlungen** entlang einer **Roadmap** ist zu empfehlen



Startpunkt sollten die **Massnahmen im Bereich Organisationsstruktur und AKVs** sein, wozu prioritär v. a. auch die **Trennung von Amtsleitung und Behördenpräsidium** gehört



Essenziell ist, die **Mitarbeitenden in der Transformation mitzunehmen** sowie die **Führungs- und Organisationskultur** weiterzuentwickeln



Die Transformation sollte möglichst umgehend angegangen werden

Würdigung der Ergebnisse durch die DI

Würdigung

- Analyse hat wichtige Erkenntnisse gebracht und Handlungsfelder aufgezeigt.
- Sofortiges Handeln ist angezeigt. Erster Entwurf eines Massnahmenplans wurde erarbeitet. Dieser Massnahmenplan ist jedoch nicht als strategisches Umsetzungsprogramm zu verstehen, sondern als Steuerungsinstrument. Im weiteren Verlauf ist mit Anpassungen zu rechnen und es kann zu zeitlichen Verschiebungen kommen.
- Aufgrund der herausfordernden Situation, in der sich das Amt derzeit befindet, ist für die Umsetzung zusätzliche Unterstützung nötig.
- Zusätzlicher Massnahmenstrang der DI: Revision der Rechtsgrundlagen (u.a. EG ZGB).

pwc

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

Bericht

Strictly private and confidential

Massnahmenplan der Direktion des Innern (1/2)

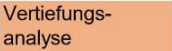
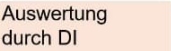
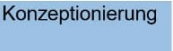
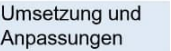
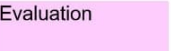
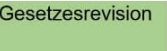
		2026				2027				2028			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Organisation	1.1 Rolle Amtsleitung (Trennung Amtsleitung und Behördenpräsidium)				Stellenantritt neue Amtsleitung (ohne KESB-Präsidium)								
	2.1 Umstrukturierung Aufbauorganisation												
	2.2 Vertiefte Prüfung der Organisation MaZ				Optimierung MaZ-Organisation								
Prozesse	2.2 Vertiefte Prüfung der Prozesse MaZ				Optimierung MaZ-Prozesse								
	2.3 Intake-Prozess												

Legende: Vertiefungs-analyse Auswertung durch DI Konzeptionierung Umsetzung und Anpassungen Evaluation Gesetzesrevision

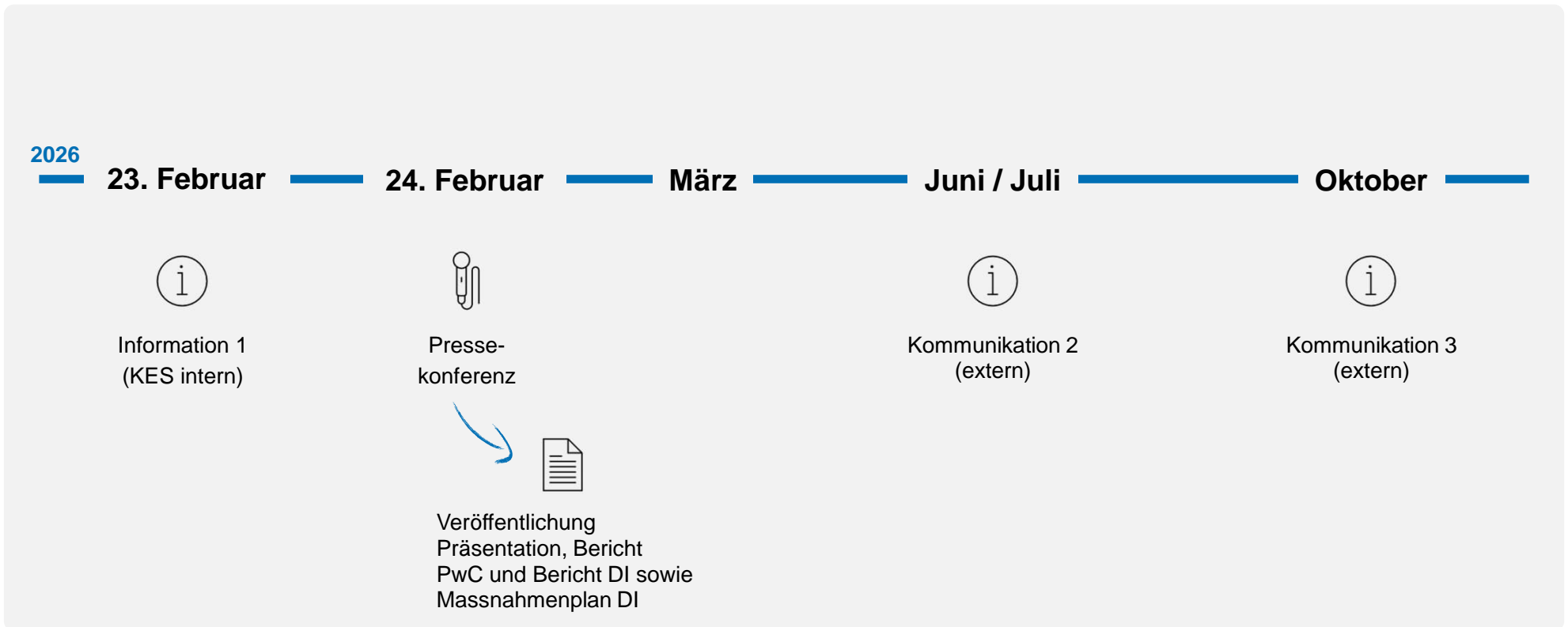
Massnahmenplan der Direktion des Innern (2/2)

	2026				2027				2028			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Personal	2.4 Personalstrategie Teil 1											
					5.5 Personalstrategie Teil 2							
Komm	1.2 Austausch mit Umsystem während Umzeitungsphase						6.2 Austausch mit Umsystem: Standardisierung					
Info/Wissen		3.1 Standardisierung Wissensmanagement										
					5.6 Standardisierung Onboarding für neue Mitarbeitende							
Büro	2.5 Arbeitsplatzsituation im Grossraumbüro											
S	2.6 Anpassung der rechtlichen Grundlagen											

Legende:

 Vertiefungs-analyse	 Auswertung durch DI	 Konzeptionierung	 Umsetzung und Anpassungen	 Evaluation	 Gesetzesrevision
---	---	--	--	--	--

Weitere Kommunikation 2026



Q&A

