

Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz Vertiefungsanalyse Mandatszentrum (MaZ)

Erläuterungen zum Massnahmenplan MaZ der Direktion des Innern

8. September 2026

1	Erste Priorität: 4. Quartal 2026	4
1.1	Definition der Rollen mit ihren AKV's im MaZ	4
1.2	Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement	4
2	Zweite Priorität: 1. Quartal 2027	5
2.1	Führungs- und Managementaufgaben bündeln / Teamleitungen stärken	5
2.2	Aktualisierung Prozessbeschreibungen und Leistungskonzepte sowie Integration ins Wissensmanagement (Teil 1)	5
2.3	Systematische Bereinigung der bestehenden Dokumente	6
3	Dritte Priorität: 2. Quartal 2027	6
3.1	Sachbearbeitung in einem Team führen / technische Spezialisierung im Sachbearbeitungsteam überprüfen	6
3.2	KLIBnet Nutzung	7
4	Vierte Priorität: 3. Quartal 2027	7
4.1	Systematisches Qualitätsmanagement im MaZ	7
5	Fünfte Priorität: 4. Quartal 2027	8
5.1	Admin. Kinderschutz / Überprüfung fachliche Spezialisierung Sachbearbeitungsteam	8
6	Sechste Priorität: 1. Quartal 2028	9
6.1	Pool-/Gruppenmodell einführen	9
6.2	Qualitätszirkel zwischen MaZ und KESB ausbauen	9
6.3	Austausch zwischen Berufsbeistandspersonen und Behördenmitgliedern	10
6.4	Aktualisierung Leistungskonzepte und Umbenennung in Handbücher sowie Integration ins Wissensmanagement (Teil 2)	10
7	Weitere Empfehlungen	11

Vorbemerkungen

Die Direktion des Innern (DI) gab im Jahr 2025 bei PricewaterhouseCoopers AG (PwC) eine externe Betriebs- und Organisationsanalyse des Amts für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) in Auftrag. Ziel dieser Analyse war es, sicherzustellen, dass das KES seine Aufgaben auch künftig gesetzeskonform, effizient und zeitnah erfüllen und Herausforderungen wirkungsvoll begegnen kann. Gestützt auf diese Analyse erarbeitete die DI einen Massnahmenplan. Dieser enthielt auch die Massnahme, die Erkenntnisse aus der übergeordneten Betriebs- und Organisationsanalyse in Bezug auf das Mandatszentrum (MaZ) zu konkretisieren und dessen spezifischen Handlungsbedarf im Rahmen einer Vertiefungsanalyse (nachfolgend «Vertiefungsanalyse MaZ») aufzuzeigen.

Innerhalb des KES ist das MaZ verantwortlich für die operative Umsetzung der von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) angeordneten Massnahmen, welche effektiv und effizient ausgeführt werden sollen. Das MaZ ist mit rund 38 Mitarbeitenden die grösste Abteilung des KES.

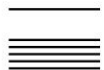
Die Vertiefungsanalyse des MaZ wurde zwischen dem 12. März 2026 und dem 30. Juni 2026 ebenfalls durch PwC durchgeführt und liegt nun vor (vgl. Bericht PwC MaZ). Im Zentrum stand die vertiefte Prüfung der Organisation und der Prozesse des MaZ, insbesondere die Rollen und Zuständigkeiten zwischen Berufsbeistandspersonen, Sachbearbeitung und Buchhaltung sowie Fragen zum Prozess- und Qualitätsmanagement, zu Personal und Rekrutierung, zur internen und externen Kommunikation sowie zum Wissensmanagement.

Die DI hat die Ergebnisse der Vertiefungsanalyse MaZ ausgewertet und daraus unter Berücksichtigung des übergeordneten Massnahmenplans für das KES den vorliegenden Massnahmenplan für das MaZ abgeleitet. Dabei wurden die Massnahmen hinsichtlich Dringlichkeit, Umsetzbarkeit sowie Abhängigkeiten zu anderen laufenden Entwicklungen im KES priorisiert. Der Massnahmenplan bildet somit die fachliche Stossrichtung und die Prioritäten des MaZ ab und ist als dynamisches Steuerungsinstrument zu verstehen.

Die Umsetzung der Massnahmen erfolgt etappiert. Dabei wird darauf geachtet, dass kurzfristig notwendige Klärungen rasch angegangen werden, ohne die Mitarbeitenden und den laufenden Betrieb übermässig zu belasten. Prioritär behandelt werden deshalb zunächst jene Grundlagen, die für weitere Entwicklungsschritte im MaZ zentral sind: Erste Priorität hat die Klärung der Rollen und AKVs sowie das Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement. Darauf aufbauend folgen Massnahmen zur Stärkung der Führungs- und Managementaufgaben sowie zur Aktualisierung der bestehenden Dokumenten- und Prozessgrundlagen, zur organisatorischen Weiterentwicklung der Sachbearbeitung, zur konsequenteren Nutzung der Fachanwendungen, zum Qualitätsmanagement sowie zur weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des MaZ und mit der KESB.

Die DI wird die Umsetzung der Massnahmen regelmässig überprüfen und bei Bedarf anpassen. Ziel bleibt, das MaZ so weiterzuentwickeln, dass es seine Aufgaben auch künftig fachlich hochwertig, effizient und verlässlich erfüllen kann — im Interesse der betroffenen Personen, der Mitarbeitenden und eines gut funktionierenden Kindes- und Erwachsenenschutzes im Kanton Zug.

Nachfolgend werden grau umrahmt jeweils die Empfehlungen von PwC betreffend das MaZ in zusammengefasster Form wiedergegeben. Die Reihenfolge in diesem Bericht entspricht jedoch nicht der Reihenfolge des Berichts der PwC, sondern der Priorisierung durch die DI. Einzelne Massnahmen von PwC wurden zwecks der Erstellung von Umsetzungspaketen durch die DI zusammengeführt. Der Massnahmenplan MaZ wird zu einem späteren Zeitpunkt mit dem Massnahmenplan KES vereint werden.



	2026				2027				2028			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Organisation		Vertiefungsanalyse MaZ	Auswertung durch DI	1.1 Definition der Rollen (AKV)								
					2.1 Bündelung Führungs- und Management Aufgaben in einer Rolle / Stärkung Teamleitungen							
					3.1 Führung Sachbearbeitung (SB) in einem Team / Überprüfung techn. Spezialisierungen SB							
							5.1 Admin. Kinderschutz / Überprüfung fachl. Spezialisierung SB					
								6.1 Klärung Einführung Pool-/ Gruppenmodell				
Prozesse					3.2 KLIBnet Nutzung inkl. Schulung							
						4.1 Systematisches Qualitätsmanagement im MaZ						
Personal				1.2 Klärung Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement								
Kommunikation									6.2 Prüfung Qualitätszirkel zwischen MaZ und KESB			
									6.3 Definition Regeln für den direkten Austausch Behördenmitglieder / MaZ			
Wissen					2.2 & 2.3 Aktualisierung / Bereinigung bestehende Prozesse/Dokumente & Integration ins Wissensmanagement des KES							
									6.4 Aktualisierung Handbücher & Integration ins Wissensmanagement KES			

1 Erste Priorität: 4. Quartal 2026

1.1 Definition der Rollen mit ihren AKV's im MaZ

Erstellung eines einheitlichen AKV-Dokuments je Rolle, das als Grundlage die Aufgaben der jeweiligen Rollen prägnant und übersichtlich definiert und in die übergeordnete Dokumentenhierarchie eingebettet ist. Dabei sollen insbesondere

- die technische Spezialisierung der Berufsbeistände und Sachbearbeitung beibehalten bleiben;
- die Sachbearbeitung Buchhaltung nicht nach Kindes- und Erwachsenenschutz spezialisiert werden;
- die Rechtsberatung als eigenständige Rolle im MaZ beibehalten bleiben.

Kommentar zur Priorisierung:

Die optimale Zusammenarbeit im MaZ zwischen Sachbearbeitung, Buchhaltung und Berufsbeistandspersonen ist zentral für die Mandatsführung. Die enge Zusammenarbeit produziert Synergieeffekte bzw. gegenseitige Entlastung in den jeweiligen Aufgaben.

Voraussetzung dafür ist eine klare Definition und Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKVs) der verschiedenen Rollen im MaZ. Diese bilden nicht nur Grundlage für die Standardisierung der Prozesse der Mandatsführung, sondern auch Rahmen und somit Sicherheit bei der Umsetzung der eigenen Aufgaben.

Im MaZ sind Stellenbeschriebe, Kernaufgaben der verschiedenen Rollen und Prozessabläufe inkl. Schnittstellenregelungen vorhanden. Es fehlt aber eine durchgehende Systematik und teilweise ist unklar, welchem Zweck die einzelnen Dokumente dienen. Entsprechend werden die Dokumente von den Mitarbeitenden im Alltag nicht oder nur teilweise genutzt.

Als Grundlage für weitere Dokumente / Schnittstellenregelungen und Prozessabläufe aber auch weitere Herausforderungen wie die erhöhte Fluktuation im MaZ sind daher in erster Priorität einheitliche AKV-Dokumente der verschiedenen Rollen zu erarbeiten.

1.2 Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement

Klare Definition der in der Stellvertretung wahrzunehmenden Aufgaben und sichtbare technische Hinterlegung der Stellvertretungen im System, unter grundsätzlicher Beibehaltung des Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagements.

Kommentar zur Priorisierung:

Damit die verbeiständeten Personen bzw. Kinder und deren Eltern auch bei Ferien und Abwesenheit der Beistandsperson eine Ansprechperson haben, ist das Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement zentral. Zum Abwesenheitsmanagement gehört auch die Handhabung der telefonischen Erreichbarkeit.

Das MaZ hat bei allen Rollen für Abwesenheiten Abwesenheits- und Stellvertretungsregelungen inkl. Eskalationskaskaden sowie Aufgaben der Stellvertretung definiert und dokumentiert. Die Führungspersonen haben diese Massnahme im Rahmen der Vertiefungsanalyse aufgenommen und in ihren Teams diskutiert. Entsprechend ist den Mitarbeitenden die Bedeutung der Erreichbarkeit und Stellvertretung grundsätzlich bewusst. Für die Ansprechpersonen ist es wichtig, dass dies nochmals genau geklärt ist.

Daher ist die nochmalige klare Definition der Handhabung der Telefonie sowie der wahrzunehmenden Aufgaben (weiterhin) prioritär zu behandeln.

2 Zweite Priorität: 1. Quartal 2027

2.1 Führungs- und Managementaufgaben bündeln / Teamleitungen stärken

- Zentralisierung MaZ-bezogener Führungs- und Managementaufgaben im MaZ und entsprechende Bündelung bei einer Rolle (Abteilungsleitung), statt Wahrnehmung über mehrere bzw. einzelne Rollen verteilt.
- Stärkung der Teamleitungen in ihrer operativ-fachlichen Führungsrolle, indem administrative und übergeordnete Managementaufgaben gesamthaft auf Ebene der Abteilungsleitung angesiedelt werden.

Kommentar zur Priorisierung:

Damit die Sachbearbeitung und die Beistandspersonen ihre Arbeit gut erfüllen können, ist wichtig, dass geklärt ist, welche Führungsaufgaben von welchen Führungspersonen abgedeckt werden. Dazu gehören u.a. die übergeordnete Abteilungs- und Prozessentwicklung, der Aufbau des Wissensmanagements sowie des Qualitätsmanagements, wobei diese Aufgaben zumeist in Abstimmung mit der Amtsleitung und anderen Bereichen wahrgenommen werden sollten.

Die Führung des MaZ besteht aus der Abteilungsleitung sowie den vier Teamleitenden. Für die Wahrnehmung von Führungs- und Managementaufgaben stehen der Abteilungsleitung 85 Stellenprozent (aktuell 100 Stellenprozent) zur Verfügung, den Teamleitungen (Sachbearbeitung, Buchhaltung, Mandatsführung Kinderschutz und Mandatsführung Erwachsenenschutz) zwischen 10 und 40 Stellenprozent. Die Teamleitungen haben überdies neben der Führung Ihrer Teams auch operative Arbeiten in der Mandatsführung bzw. Sachbearbeitung bzw. Buchhaltung wahrzunehmen.

Im MaZ existieren bereits AKV Dokumente, welche u.a. die Führungs- und Managementaufgaben der Leitungspersonen definieren. Diese Dokumente sind – insbesondere aufgrund der Neuorganisation des gesamten Amtes – zu überprüfen und anzupassen. Da die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur des KES mit der Übernahme des Amtes durch die neue Amtsleitung per 01.03.2027 erfolgen wird, hat auch die Klärung der AKVs im MaZ in diesem Zeitraum zu erfolgen.

2.2 Aktualisierung Prozessbeschreibungen und Leistungskonzepte sowie Integration ins Wissensmanagement (Teil 1)

Inhaltliche Aktualisierung der heute bestehenden Leistungskonzepte sowie Einbettung in das künftige Wissensmanagement respektive Einbau, wo sie einen konkreten Mehrwert für die tägliche Arbeit bieten.

Kommentar zur Priorisierung:

Klare, auf den AKV basierende, standardisierte und einfach verständliche Prozesse erleichtern die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Rollen im MaZ. Sie ermöglichen Effizienzgewinne und Synergieeffekte sowie Orientierung im Alltag.

Die Prozesse im MaZ sind in den Leistungskonzepten, Leitfäden und weiteren Informationen zusammen mit den Aufgaben und den gemäss dem Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZBG) vorgesehenen

ordentlichen Leistungen beschrieben. Die Prozesse sollten jedoch klar von den AKV-Dokumenten abgegrenzt (und (sobald verfügbar im Rahmen eines systematischen und einheitlichen Wissensmanagements im KES) weitergeführt werden.

Nach der Definition der AKVs der verschiedenen Rollen im MaZ ist es für die effektive und effiziente Dienstleistungserbringung für die Klientinnen und Klienten zentral, die Kernprozesse der Mandatsführung (Fallaufnahme, Mandatsführung, Fallabschluss) mit den je verschiedenen Aufgaben von Beistandspersonen, Sachbearbeitung, Buchhaltung und Rechtsdienst in den Kernprozessen festzulegen und in klaren, einfach verständlichen Prozessbeschrieben zu dokumentieren.

Schliesslich sollten diese ins Wissensmanagement integriert werden. Es ist ein Einbau möglicher Workflows ins KLIBnet zu prüfen respektive anzustreben (vgl. Ziffer 6).

2.3 Systematische Bereinigung der bestehenden Dokumente

Vornahme einer systematischen Inventarisierung und Bereinigung der bestehenden Dokumente vor deren Übertragung auf SharePoint.

Kommentar zur Priorisierung:

Eine aktuelle Dokumentenlandschaft ist für das Auffinden der richtigen Dokumente und des darin enthaltenen Wissens zwingend.

Die bestehende Dokumentenlandschaft im MaZ zur Übernahme, Führung und zum Abschluss von Mandaten ist über Jahre historisch gewachsen. Es existieren zahlreiche Dokumente, die teilweise veraltet, redundant oder in mehreren Versionen vorhanden sind.

Deshalb ist – im Nachgang an die Erstellung der AKV-Dokumente der verschiedenen Rollen (vgl. Ziffer 1.1) und der Prozessbeschriebe (vgl. Ziffer 2.2) – eine Inventarisierung sowie Bereinigung, d.h. Konsolidierung redundanter und veralteter Dokumente zwingend nötig. Dazu sind eine Dokumentenhierarchie und der Aktualisierungsprozess zu definieren sowie die Benennung, Versionierung und Ablage festzulegen. Die Massnahme ist vor der Übernahme dieser Dokumente auf SharePoint durchzuführen (vgl. Ziffer 6) und daher zu priorisieren.

3 Dritte Priorität: 2. Quartal 2027

3.1 Sachbearbeitung in einem Team führen / technische Spezialisierung im Sachbearbeitungsteam überprüfen

- Führung der Sachbearbeitung organisatorisch in einem Team, während eine dedizierte inhaltliche Führung bestehen bleibt.
- Prüfung der technischen Spezialisierung innerhalb der Sachbearbeitung Ende 2026 ohne Veränderung bis dahin.

Kommentar zur Priorisierung:

Innerhalb der Sachbearbeitung besteht heute eine Aufteilung in die Rollen Sachbearbeitung Administration und Buchhaltung. Diese Spezialisierung ist auch organisatorisch abgebildet: Die Sachbearbeitung

ist in zwei separate Teams (Sachbearbeitung, Buchhaltung) mit zwei Teamleitungen à 30 bzw. 10 Stellenprozent) für die Führungsaufgaben, Administration und Buchhaltung, aufgeteilt.

Aus organisatorischer Sicht spricht einiges dafür, die beiden Führungspensen einer Führungsperson zuzuteilen. Das heisst Sachbearbeitung und Buchhaltung würden in einem Team geführt.

Gleichzeitig und unabhängig davon ist zu überprüfen, ob die technische Spezialisierung in Sachbearbeitung und Buchhaltung weiterhin sinnvoll ist. Dies insbesondere auch darum, weil sich mit der Einführung des Rechnungsworkflows und eines weiteren technischen Moduls in der Buchhaltung ein wesentlicher Teil der heutigen Buchhaltungsaufgaben verändern wird. Hier gilt es die Einführung und Auswirkung der neuen Module im Alltag abzuwarten, bevor diese Themen angegangen werden. Erste Erkenntnisse sollten aber im 2. Quartal 2027 vorliegen, weshalb im 2. Quartal 2027 gestartet werden kann.

3.2 KLIBnet Nutzung

- Konsequente Nutzung der Funktionen von KLIBnet, insbesondere die Pendenzenfunktion. Um eine zuverlässige Anwendung sicherzustellen, sollten gezielte Schulungen durchgeführt werden, die die Mitarbeitenden befähigen, die ihnen zur Verfügung stehenden Fachanwendungen vollumfänglich einzusetzen.

Kommentar zur Priorisierung:

Die zentrale Fachanwendung für die Mandatsführung ist das KLIBnet. Damit wird ein grosser Teil der administrativen Arbeit in der Mandatsführung digital erledigt. Pro Beistandschaft gibt es ein digitales Dossier, in dem alle wichtigen Daten, Dokumente und Gesprächsnotizen abgelegt sind. Anstehende bzw. zu erledigende Aufgaben lassen sich über die Pendenzen erfassen. Im MaZ sind zwei Superuserinnen für das KLIBnet bestimmt, welche als Ansprechpersonen bei Fragen für die Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.

Die Funktionen des KLIBnet werden nicht von allen Mitarbeitenden konsequent und standardisiert benutzt (Beispiel: Pendenzenmanagement). Die konsequente, standardisierte und möglichst umfangreiche Nutzung des KLIBnet durch alle Mitarbeitenden des MaZ könnte eine wesentliche Arbeitserleichterung bedeuten. Mit gezielten Schulungen durch die Superuserinnen des KLIBnet könnte die umfängliche Nutzung des KLIBnet vorangetrieben werden. Auch hier gilt es die Einführung und Auswirkung der neuen Module im Alltag der Mitarbeitenden im KES abzuwarten, bevor dieses Thema angegangen werden kann.

4 Vierte Priorität: 3. Quartal 2027

4.1 Systematisches Qualitätsmanagement im MaZ

Einführung und Umsetzung eines systematischen Qualitätsmanagements inkl. Umsetzung und Kontrolle klarer und verpflichtender Regeln und Zeitpunkte zum Abschluss von Fällen.

Kommentar zur Priorisierung:

Die Ziele des Qualitätsmanagements zielen auf eine einheitliche und qualitativ hochstehende Dienstleistungserbringung, Fehlervermeidung, konstante Verbesserungen der Aufgaben und Prozesse sowie den Einsatz der Ressourcen an der richtigen Stelle.

In Bezug auf die Fallabschlüsse ist im MaZ bereits ein Konzept zur Überprüfung der Notwendigkeit der Weiterführung, Anpassung und Aufhebung der Massnahmen eingeführt. Es fehlt jedoch ein standardisiertes, durchgehendes und zyklisches Qualitätsmanagement, bei dem die Arbeit der Sachbearbeitung, Buchhaltung und Beistandspersonen in Bezug auf die Fallaufnahme, die Fallführung und den Fallabschluss qualitativ überprüft wird und die Erkenntnisse systematisch ins Wissensmanagement aufgenommen werden.

Die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements benötigt Ressourcen und eine umfassende Planung, damit es in der Praxis umgesetzt wird, weshalb die Behandlung auf das 3. Quartal 2027 angesetzt ist.

5 Fünfte Priorität: 4. Quartal 2027

5.1 Admin. Kindesschutz / Überprüfung fachliche Spezialisierung Sachbearbeitungsteam

- Organisatorische Ansiedlung der Sachbearbeitung Administration Kindesschutz resp. die dafür verwendeten Pensen im MaZ und nicht in den Zentralen Diensten.
- Aufhebung der bestehenden fachlichen Spezialisierung der Sachbearbeitung Administration auf Kindes- und Erwachsenenschutz und Organisation der Sachbearbeitung Administration im gleichen Team MaZ.

Kommentar zur Priorisierung:

Im Rahmen des Umzugs aller Abteilungen des KES an die Baarerstrasse 135/139 mussten Stellenprozente der Sachbearbeitung des MaZ in die Zentralen Dienste des KES verschoben werden. Dies führte dazu, dass Sachbearbeitungsaufgaben der Beistandspersonen im Kindesschutz nun durch Mitarbeitende der Zentralen Dienste erbracht werden.

In der Praxis heisst das gemäss PwC Bericht, dass die Beistandspersonen des Kindesschutzes vermehrt selber Sachbearbeitungsaufgaben ausführen. Dies binde Fachressourcen, welche so nicht in der Mandatsführung eingesetzt werden können.

Es ist ohne Zweifel sinnvoll, dass die Sachbearbeitungsaufgaben im Kindesschutz wieder durch die Sachbearbeitung Kindesschutz erfüllt werden. Damit ist eine Eingliederung der Pensen für die Sachbearbeitung im Kindesschutz ins MaZ längerfristig anzustreben.

In Bezug auf die Priorität ist festzuhalten, dass die Mitarbeitenden der Zentralen Dienste die entsprechenden Stellenprozente für die Sachbearbeitung Kindesschutz einsetzen und diese Sachbearbeitungsressourcen daher jetzt schon dem Kindesschutz zur Verfügung stehen. Zudem ist die personelle Situation in den Zentralen Diensten zurzeit nicht veränderbar. Eine Ansetzung der Behandlung dieser Thematik spätestens im vierten Quartal 2027 ist deshalb vertretbar. Gleichzeitig und unabhängig davon ist zu überprüfen, ob die fachliche Spezialisierung in Kindes- und Erwachsenenschutz weiterhin sinnvoll ist.

6.1 Pool-/Gruppenmodell einführen

Langfristiger Wechsel auf ein von individuellen Tandems losgelöstes Modell, wie das Pool-Modell oder das Gruppenmodell, in der Zusammenarbeit zwischen Beiständen und Sachbearbeitung. Sowie Begleitung der Umsetzung eines Modellwechsels durch ein strukturiertes Change Management, so dass die emotionalen Bindungen der Mitarbeitenden an bestehende Strukturen berücksichtigt und ein transparenter Übergangsprozess sichergestellt werden.

Kommentar zur Priorisierung:

Die Zusammenarbeit zwischen den Berufsbeiständen und der Sachbearbeitung Administration bildet eine der zentralen Schnittstellen in der operativen Mandatsführung und beeinflusst langfristig Effizienz und Qualität. Bei der Zusammenarbeit gibt es verschiedene Modelle.

Im MaZ wird das Tandemprinzip praktiziert. D.h. in der Regel ist einer Beistandsperson eine Sachbearbeitungsperson zugeteilt. Diese beiden teilen sich die Aufgaben gemäss ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen untereinander auf. Dem gegenüber steht das Pool / Gruppen-Modell, in diesem Modell sind sämtliche (oder im Gruppenmodell mehrere Sachbearbeitende) in einem Pool organisiert und die Mandate der Beistandspersonen werden je nach Kapazität der Sachbearbeitenden (oder einer Gruppe Sachbearbeitender) verteilt.

Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile. Wichtig bei beiden Modellen ist, dass die jeweiligen Aufgaben von Beistandsperson und Sachbearbeitung weitestgehend festgelegt und standardisiert sind und nicht je nach Zusammenarbeit stark variieren. Dies ist insbesondere für die Effektivität und Effizienz der Dienstleistungen und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender unumgänglich.

Der PwC-Bericht erachtet auf Grund der Situation des MaZ (insbes. hohe Fluktuation im MaZ, Individualisierung der Aufgabenteilung in den einzelnen Tandems) einen langfristigen Wechsel zum Pool-/ Gruppenmodell als empfehlenswert. Aufgrund der anstehenden Veränderungen im gesamten KES wird die Prüfung eines Systemwechsels erst für das 1. Quartal 2028 angesetzt.

6.2 Qualitätszirkel zwischen MaZ und KESB ausbauen

Regelmässiger und nicht ausschliesslich fallspezifische Durchführung des Qualitätszirkels zwischen MaZ und KESB. Das Gefäss sollte künftig stärker Raum für übergeordnete Themen bieten, insbesondere für Fragen der Zusammenarbeit, für fachliche Haltungen, für Best Practices sowie für strukturelle Schnittstellenthemen zwischen MaZ und KESB – dabei sollte berücksichtigt werden, dass keine Doppelspurigkeiten mit anderen Sitzungsgefässen aufgebaut werden.

Kommentar zur Priorisierung

Der Qualitätszirkel zwischen MaZ und KESB (inklusive Rechtsdienst und Abklärungsdienst) besteht seit September 2024 und hat das Ziel, Probleme in den Schnittstellen zwischen den beiden Abteilungen anzugehen und nachhaltig zu lösen. Zudem soll das Verständnis zwischen den Abteilungen durch den Qualitätszirkel verbessert werden. Zu diesem Zweck wurden im Qualitätszirkel bis anhin hauptsächlich konkrete Fallbeispiele bearbeitet. Zur Diskussion stand dabei immer wieder, wie gross der Kreis der Teilnehmenden sein soll, damit auch tatsächlich Lösungen aus dem Zirkel resultieren.

Im PwC-Bericht wird empfohlen, dass der Zirkel regelmässiger stattfinden und ein Gefäss für übergeordneten Themen sein soll.

Tatsächlich findet der Zirkel zurzeit nur ein bis höchstens zweimal pro Jahr statt. Dies auch darum, weil die Organisation eines Termins der Teilnehmenden nicht einfach und die Arbeitsbelastung hoch ist.

Schnittstellenfragen zwischen den Bereichen sind überdies und im Unterschied zu anderen KESB / Mandatszentren auch Thema zwischen den Leitungspersonen der Bereiche, welche sich monatlich in der Geschäftsleitung austauschen. Diese übergeordneten Themen werden somit grösstenteils in der GL geregelt. Ob und in welcher Form der Qualitätszirkel nach Einführung der neuen Aufbauorganisation zusätzliche Themen übernehmen soll, ist daher erst im 1. Quartal 2028 zu schärfen.

6.3 Austausch zwischen Berufsbeistandspersonen und Behördenmitgliedern

Definition klarer Regelungen für den direkten Austausch zwischen Berufsbeistandspersonen und Behördenmitgliedern. Diese Regelungen sollen einen pragmatischen fachlichen Rahmen darstellen und gleichzeitig sicherstellen, dass Formalitäten, Transparenz und gesetzliche Anforderungen gewahrt bleiben.

Kommentar zur Priorisierung:

Der Austausch zwischen Berufsbeistandspersonen und Behördenmitgliedern ist grundsätzlich im Nutzungsreglement des open Space des KES geregelt. Im Einzelfall ist aber nicht klar festgelegt, wie der Austausch zu erfolgen hat: Je nach Berufsbeistandsperson oder Behördenmitglied sowie je nach Fall ist der Austausch mehr oder weniger erforderlich respektive gewünscht.

Da die Gewaltentrennung zwischen der Rolle der Beistandsperson und der Rolle des Behördenmitglied notwendig beachtet werden muss, ist eine Regelung des Austauschs längerfristig sinnvoll und nötig. Das Bewusstsein der verschiedenen Rollen und der Gewaltentrennung wird aber auch jetzt schon im KES gelebt und muss nicht prioritär angegangen werden.

6.4 Aktualisierung Leistungskonzepte und Umbenennung in Handbücher sowie Integration ins Wissensmanagement (Teil 2)

Inhaltliche Aktualisierung der heute bestehenden Leistungskonzepte und Umbenennung in Handbücher sowie Einbettung in das künftige Wissensmanagement respektive Einbau, wo sie einen konkreten Mehrwert für die tägliche Arbeit bieten.

Kommentar zur Priorisierung:

Die heute bestehenden Leistungskonzepte beziehungsweise Kernaufgaben-Dokumente beschreiben u.a. die Aufgaben und die gemäss ZGB vorgesehenen ordentlichen Leistungen. Damit stellen sie eine Vertiefung der übergeordneten AKV und Prozessbeschriebe dar (vgl. Ziffer 1.1 und 2.2). Solche Handbücher sind grundsätzlich sinnvoll und zweckmässig.

Sofern und soweit dies nach der (Neu-)Definition der AKV und Prozessbeschriebe noch notwendig ist, sollen diese in Handbücher umbenannt, inhaltlich aktualisiert und ins künftige Wissensmanagement eingebettet respektive dort eingebaut werden, wo sie einen konkreten Mehrwert für die tägliche Arbeit bieten.

7 Weitere Empfehlungen

Der PwC-Bericht macht überdies folgende weitere Empfehlungen. Diese sollen im Rahmen des Massnahmenplans des KES geprüft und allenfalls umgesetzt werden (die nachfolgende Nummerierung bezieht sich auf die Nummerierung im Massnahmenplan des KES):

- 2.1.1 Austauschgefässe und Gremien:
 - o Grundsätzliche Beibehaltung der heutigen Sitzungsstruktur, dabei den Teams aber die Möglichkeit geben, die Ausgestaltung der Gefässe situativ und bei Bedarf zu reduzieren; Terminierung und Gestaltung der Bila-Gespräche nach den Einschätzungen und Bedürfnissen der jeweiligen Führungskräfte und Nutzung der im April 2026 festgelegten Bila-Struktur als Orientierungshilfe.
- 3.1 Standardisierung des Wissensmanagements:
 - o Klärung und Kommunikation an die Mitarbeitenden, welche Inhalte in GEVER und welche Inhalte in SharePoint abgelegt werden. Ziel sollte eine klare Abgrenzung zwischen Wissensmanagement und Archivierung und die Begrenzung von GEVER auf die benötigten Inhalte sein; Berücksichtigung diverser Prinzipien für die Struktur des künftigen SharePoints wie Berücksichtigung der verschiedenen Nutzergruppen, einfache und intuitive Navigation, Integration einer Informationsplattform (Newsroom); Sammlung auch impliziten und auf Erfahrung basierten Wissens und niederschwellige zur Verfügung-Stellung an alle Mitarbeitenden, wobei eine eindeutige Kennzeichnung von verpflichtenden Regeln und der Teilung von Erfahrungen wünschenswert ist; Schaffung einer dedizierten Stelle oder klar zugewiesener Stellenprozente für den Aufbau und die nachhaltige Pflege des Wissensmanagements und Ansiedlung der übergeordneten Verantwortung beim Abteilungsleitenden; Begleitung der Einführung des neuen Wissensmanagements mit gezielten Change Management-Massnahmen, insbesondere durch Schulungen, klare Kommunikation der Abläufe und die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen aus den Teams als Multiplikatoren.
- 5.3 Digitalisierung: Strategie und Umsetzung: Beibehaltung der Rolle der Super User und verstärkte Ausrichtung deren Fokus auf die Weiterentwicklung der Fachanwendung.
- 5.6 Standardisierung Onboarding für Neue Mitarbeitende: Grundsätzliche Beibehaltung, Standardisierung des Rekrutierungsprozesses inkl. Governance und möglichst Angleichung an den idealtypischen Prozess.
- 6.2 Austausch mit Umsystem: Standardisierung:
 - o Einführung eines Kommunikationskonzepts, das die Aktivitäten des MaZ gezielt als Kommunikationsinstrument nutzt und diese wirksam in die Gesamtkommunikation des Amtes einbettet (unter Abstimmung mit dem Kommunikationsbeauftragten der DI sowie unter Definition klarer Zuständigkeiten für die Kommunikation); Berücksichtigung der Personalgewinnung/Arbeitgeberattraktivität in der zu entwickelnden Kommunikationsstrategie für das KES und Aufnahme potenzieller Arbeitnehmer und Auszubildende als spezifische Zielgruppe.