

Kanton Zug

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

Bericht – Analyse Mandatszentrum



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Abkürzungsverzeichnis	4
Management Summary	6
1. Ausgangslage	7
2. Vorgehen und Methodik	7
3. .Ergebnisse	8
3.1 Aufbauorganisation und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs).....	9
3.1.1 Ausgangslage	9
3.1.2 Analyse und Handlungsempfehlungen	12
3.2 Prozesse.....	28
3.2.1 Ausgangslage	28
3.2.2 Analyse und Handlungsempfehlungen	29
3.3 Personalmanagement.....	32
3.3.1 Ausgangslage	32
3.3.2 Analyse und Handlungsempfehlungen	33
3.4 Kommunikation	36
3.4.1 Ausgangslage	36
3.4.2 Analyse und Handlungsempfehlungen	38
3.5 Wissensmanagement.....	42
3.5.1 Ausgangslage	43
3.5.2 Analyse und Handlungsempfehlungen	44
4. Fazit und weiteres Vorgehen.....	48
Anhang.....	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm Mandatszentrum	10
Abbildung 2: Framework Qualitätsmanagement im MaZ	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Pensen für Führungs- und Managementaufgaben im MaZ	11
Tabelle 2: Sitzungsgefässe MaZ	37
Tabelle 3: Grundlage für Aussenkommunikation und Darstellung MaZ	41

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
A	Ausführung
ABL	Abteilungsleitung
AKV	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
AL	Amtsleitung
DI	Direktion des Innern (Kanton Zug)
E	Entscheidung
ES	Erwachsenenschutz
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
KES	Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde
KS	Kindesschutz
KOKES	Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz
I	Information
M	Mitsprache
MaZ	Mandatszentrum
MaZL	Mandatszentrum Leitungsgremium
MNA	Mineurs non accompagnés (unbegleitete minderjährige Asylsuchende)
priBe	Private Beistandspersonen
SB	Sachbearbeitung
SB Admin	Sachbearbeitung Administration
SB Buha	Sachbearbeitung Buchhaltung
SVBB	Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände
TL	Teamleitung
ZGB	Zivilgesetzbuch

Einschränkungen der durchgeführten Analyse

Diese vertiefte Analyse des MaZ 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 vom 12. März 2026 bis 30. Juni 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 unsere 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 resp. der Offerte zur Erweiterung dessen vom 09. März 2026 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 Arbeitsresultate für andere Zwecke oder durch Dritte, beziehungsweise durch Veröffentlichung oder Veränderung der Arbeitsresultate 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 im Vertrag vom 6. Oktober 2025 resp. der Offerte zur Erweiterung dessen vom 09. März 2026 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. Vor diesem Hintergrund wurde 2025 eine Betriebs- und Organisationsanalyse initiiert, um Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Amtes auszuarbeiten.

Die vorliegende vertiefte Analyse des Mandatszentrums (MaZ) ist eine direkte Folgemassnahme aus der bis Februar 2026 durchgeführten Betriebs- und Organisationsanalyse, welche strukturell eher auf die KESB und KESB-nahen Dienste fokussiert war. In deren Rahmen wurde entsprechend empfohlen, das MaZ, welches als grösste Abteilung mit rund 38 Mitarbeitenden circa die Hälfte des Amtes ausmacht und zentraler Leistungserbringer in der Mandatsführung ist, einer vertieften Betrachtung zu unterziehen. Basis der vorliegenden Analyse waren eine Dokumentenanalyse, Interviews mit Mitarbeitenden und Führungspersonen aller Ebenen sowie Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsansätzen. Untersucht wurden fünf Bereiche, zu denen im Folgenden zentrale Handlungsempfehlungen zusammengefasst werden (siehe Kapitel 4 für eine umfangliche Listung der Empfehlungen):

Im Bereich **Aufbauorganisation und AKVs** wird u.a. empfohlen, die technische Spezialisierung der Berufsbeistände und Sachbearbeitung, d.h. die Aufteilung in zwei unterschiedliche Rollen, beizubehalten. Zudem wird empfohlen, die fachliche Spezialisierung der Berufsbeistände, also die Unterscheidung in Kindes- und Erwachsenenschutz, beizubehalten. Auf Ebene Sachbearbeitung wird empfohlen, diese organisatorisch in einem Team zu führen, die aktuell in den Zentralen Diensten ausserhalb des MaZ angesiedelten Pensen für die Sachbearbeitung Administration im Kinderschutz im MaZ anzusiedeln und die fachliche Rollentrennung der Sachbearbeitung Administration in Kindes- und Erwachsenenschutz aufzuheben. Weiterhin wird in der Zusammenarbeit von Berufsbeiständen und Sachbearbeitung langfristig der Übergang vom Tandem-Modell zu einem Pool- oder Gruppen-Modell empfohlen, um Effizienz, Standardisierung und Flexibilität in der Fallverteilung zu erhöhen und die Abhängigkeit von individuellen Tandem-Beziehungen zu reduzieren. Auf Ebene Dokumentation, wo derzeit verschiedene Dokumente existierend, die von den Mitarbeitern nur begrenzt genutzt werden, wird empfohlen, ein einheitliches AKV-Dokument als Grundlage je Rolle zu erstellen, das die Aufgaben der jeweiligen Rollen prägnant und übersichtlich definiert und in die übergeordnete Dokumentenhierarchie eingebettet ist; Vorschläge dazu wurden im Zuge der Arbeiten ausgearbeitet. Abschliessend wird empfohlen, MaZ-spezifische Führungs- und Managementaufgaben (u.a. Prozess-, Qualitäts- und Wissensmanagement) bei der Abteilungsleitung MaZ zu bündeln und in Abstimmung mit der Amtsleitung wahrzunehmen sowie die Teamleitungen konsequent auf ihre operativ-fachlichen Führungsfunktionen auszurichten.

Prozesse sind zwar teils gut dokumentiert, jedoch nicht einheitlich standardisiert. Ein systematisches Qualitätsmanagement wird derzeit nicht umgesetzt. Die Fachanwendung KLIBnet, insbesondere die Pendenzenfunktion, wird nicht konsequent genutzt, und Fallabschlüsse erfolgen aufgrund der hohen Arbeitsbelastung oft verzögert. Empfohlen werden die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements inkl. regelmässiger Dossierrevisionen, wofür ein Konzept erarbeitet wurde, die Standardisierung der Nutzung von KLIBnet sowie verbindliche Regeln und Zeitpunkte für Mandatsabschlüsse zur Bereinigung der Mandatsbasis und zur besseren Ressourcenplanung.

Im Bereich **Personalmanagement** führt die hohe Fluktuation zu Wissensverlust und erhöhtem internen Aufwand. Spezifische strukturelle Ursachen für die erhöhte Fluktuation im MaZ konnten nicht identifiziert werden; vielmehr scheint diese aus einem Zusammenspiel von hoher Arbeitslast und emotionaler Belastung, aufwändigen Prozessen, der Gesamtsituation der Organisation sowie dem gesamtschweizerischen Fachkräftemangel im Sozialwesen zu resultieren. Eine gezielte Befragung von austretenden Mitarbeitenden oder externe Vergleiche der Anstellungs-, Vergütungs- und Karrierebedingungen wurden jedoch nicht angestellt. Im Bereich Rekrutierungsprozess wird empfohlen, diesen grundsätzlich beizubehalten und möglichst einem idealtypischen Prozess inkl. Governance anzugleichen, welcher im Zuge dieses Projektes skizziert wurde.

Kommunikation ist eine KES-weite Aufgabe, die gesamthaft konzipiert und in eine Kommunikationsstrategie eingebettet werden sollte. Aus Perspektive MaZ wurden im Zuge dieser Arbeiten Möglichkeiten ausgearbeitet, wie KESB und MaZ in der Ausserkommunikation Gutes aus der Arbeit des MaZ gemeinsam nutzen können. MaZ-intern wird empfohlen, die heutige Sitzungsstruktur beizubehalten und den jeweiligen Führungskräften zu überlassen, wie und in welchem Modus Sitzungen und Bilas genutzt werden sollen. Im Austausch zwischen MaZ und KESB sollten klare Regelungen definiert werden, wann und in welchem Umfang ein direkter Austausch zwischen Behördenmitglied und Berufsbeistand erforderlich resp. zulässig ist.

Im **Wissensmanagement** ist das vorhandene Wissen fragmentiert. GEVER, als kantonales Geschäftsverwaltungs- und Archivierungssystem, wird nur eingeschränkt als Wissensdatenbank genutzt und Erfahrungswissen wird nicht zentral erfasst. Im Zuge der von diesen Arbeiten unabhängigen Einführung von Microsoft SharePoint als Wissensmanagement-Tool wird empfohlen, klar zu definieren und intern zu kommunizieren, welche Inhalte in GEVER und welche in SharePoint zu verorten sind. Zudem wird empfohlen, vor allem auch erfahrungsbasiertes Wissen strukturiert aufzunehmen und die Dokumentenbasis vor einer Einführung von SharePoint zu bereinigen und die Verantwortlichkeiten für das Wissensmanagement innerhalb des MaZ dediziert zu regeln.

Eine konsequente Umsetzung der aufgeführten Massnahmen kann im MaZ wesentliche Effizienz- und Qualitätsgewinne freisetzen und die Stabilität sowie die Leistungsfähigkeit der Abteilung nachhaltig stärken. Langfristig ist zu erwarten, dass dies auch positive Effekte auf die Personalsituation und Fluktuation im MaZ haben kann. Gleichzeitig erfordert die Umsetzung einen Transformationsaufwand, der angesichts der bestehenden Arbeitsbelastung nicht unterschätzt werden sollte. Eine Priorisierung der Massnahmen entlang einer Roadmap im Einklang mit dem bereits in der Umsetzung befindlichen Massnahmenplan, der aus vorgängigen Betriebs- und Organisationsanalyse resultierte, wird empfohlen.

1. Ausgangslage

Das Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) ist ein Amt der Direktion des Innern (DI) und umfasst sowohl die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) als auch die Mandatsführung. Im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen stellt es das Wohl und den Schutz von hilfsbedürftigen Personen im Kanton Zug sicher und leistet damit einen zentralen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft. Im Jahr 2025 initiierte der Regierungsrat und Direktor des Innern des Kantons Zug, Andreas Hostettler, eine Betriebs- und Organisationsanalyse des KES. Die mit der Betriebs- und Organisationsanalyse betraute PwC AG (PwC) analysierte von Oktober 2025 bis Februar 2026 sechs Bereiche und erarbeitete je Bereich konkrete Handlungsempfehlungen. Die Bereiche umfassten: 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 135/139.

Die Betriebs- und Organisationsanalyse bezog sich zwar auf das ganze KES, jedoch lag der Fokus auf strukturellen Themen und mehrheitlich auf der KESB und den KESB-nahen Diensten sowie deren Abläufe und Prozesse. Daher beauftragte der Regierungsrat der DI PwC mit einer zusätzlichen, weiterführenden Analyse des Mandatszentrum (MaZ), welches mit rund 38 Mitarbeitenden fast die Hälfte des Amtes ausmacht, um ausgewogen beide Seiten, KESB inkl. der KESB-nahen Diensten und MaZ, am Ende gleichermassen in die Arbeiten eingeschlossen zu haben. Die Analyse fokussiert ähnlich wie bei der Betriebs- und Organisationsanalyse auf die folgenden fünf Bereiche: Aufbauorganisation sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs), Prozesse und Effizienz, Personalmanagement, Wissensmanagement und Kommunikation.

2. Vorgehen und Methodik

Für die Analyse des MaZ wurde ein mehrstufiges, ausschliesslich qualitatives Vorgehen gewählt, welches sich methodisch im Einklang mit dem Vorgehen im Vorprojekt befindet. In einem ersten Schritt erfolgte eine systematische Auswertung der durch das KES bereitgestellten Unterlagen. Die Dokumentenanalyse diente der Erfassung der Prozesse, Schnittstellen und AKVs und bildete eine erste Grundlage der Analyse. Anschliessend wurden zehn semistrukturierte Interviews mit internen Personen durchgeführt. Befragt wurden sämtliche Teamleitenden des MaZ, jeweils eine Berufsbeiständin aus dem Erwachsenenschutz und dem Kinderschutz sowie eine Mitarbeiterin der Sachbearbeitung Administration. Mit der Abteilungsleitung und der Amtsleitung wurden zudem regelmässige, vertiefende Workshops durchgeführt. Weiterhin wurden die Ergebnisse der Analyse in einem mehrstündigen Workshop mit dem MaZ-Leitungsteam (MaZL) und der Amtsleitung diskutiert. Eine vollständige Liste der interviewten Personen wird aus Datenschutzgründen nicht in den Bericht integriert, liegt dem Auftraggeber jedoch vor.

Von Interviews mit dem externen Umsystem, wie zum Beispiel den Gemeinden oder externen Fachstellen, wurde abgesehen, da diese bereits im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse des KES

umfassend einbezogen wurden und daraus bereits konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden konnten. Aufgenommene Kenntnisse sind jedoch in die Analyse des MaZ mit eingeflossen.

Im Rahmen der vorherigen Betriebs- und Organisationsanalyse wurde zudem ein Benchmarking mit über zehn Organisationen im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes durchgeführt. Das Benchmarking ermöglichte einen Einblick in verschiedene Berufsbeistandschaften und deren Arbeitsweise. Für die vorliegende Analyse des MaZ sind die Erkenntnisse aus dem Benchmarking, wo sinnvoll, ebenfalls eingeflossen. Ein dediziertes erneutes Benchmarking wurde nicht vorgenommen.

Aus der Betriebs- und Organisationsanalyse resultierten diverse Handlungsempfehlungen für das KES, welche teilweise bereits in Umsetzung sind. Die Analyse des MaZ wurde daher mit den übrigen laufenden Projekten beim KES abgestimmt, damit thematische Überschneidungen berücksichtigt und eine konsistente Bearbeitung des Transformationsvorhaben sichergestellt werden konnte. Dies betrifft insbesondere die Neugestaltung der Aufbauorganisation des KES. Obwohl einzelne Themenbereiche Überschneidungen mit den bereits im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse erarbeiteten Handlungsempfehlungen aufweisen, beziehen sich diese auf unterschiedliche organisatorische Einheiten des KES. Aus Gründen der Konsistenz fokussiert diese Analyse deshalb ausschliesslich auf MaZ-spezifische Fragestellungen. Themen ausserhalb des MaZ werden im Rahmen der übrigen Transformationsarbeiten behandelt und sind nicht Teil dieses Berichts.

Die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) hat im Juni 2021 Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften veröffentlicht. Diese beziehen sich unter anderem auf Aufgaben, Mitarbeiterprofile, Ressourcen, die Organisation von Berufsbeistandschaften sowie die Zusammenarbeit mit der KESB¹. Die Empfehlungen gehen von einer Mindestgrösse von 10 bis 14 Mitarbeitenden aus. Das MaZ des Kantons Zug übersteigt mit 38 Mitarbeitenden (28.80 FTE²; bewilligte Stellen, effektive Zahl teils schwankend)³ diesen Schwellenwert deutlich, weshalb die KOKES-Empfehlungen zwar als Referenzrahmen herangezogen werden können, der Grössenunterschied sowie Eigenheiten des KES bei der Interpretation der Empfehlungen jedoch zu berücksichtigen sind. Wie bereits im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse wurden die Empfehlungen daher, wo möglich, auch für die vorliegende Analyse konsultiert und berücksichtigt.

3. Ergebnisse

Die Ergebnisse der vertieften Analyse des MaZ werden in den folgenden Kapiteln dargelegt. Je Bereich werden zunächst die Ausgangslage sowie anschliessend die Erkenntnisse der Analyse und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen erläutert. Aufgrund der strukturellen und funktionalen Zusammenhänge innerhalb einer Organisation lassen sich einzelne Themenfelder nicht immer vollständig

¹ Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften (18. Juni 2021)

² Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)

³ Per Mai 2026

trennen, weshalb einige Erkenntnisse mehrere Bereiche betreffen können. Entsprechend enthält der Bericht sowohl bereichsspezifische als auch übergeordnete Empfehlungen. Pro Bereich gibt es jeweils zwei Unterkapitel: die Ausgangslage gefolgt von der Analyse und den Handlungsempfehlungen.

3.1 Aufbauorganisation und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs)

Im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse des KES und der in diesem Zusammenhang gehaltenen Diskussionen und Gespräche wurden spezifische Aspekte der Aufbauorganisation des MaZ identifiziert, die einer vertieften Betrachtung bedürfen. So wurde empfohlen, die Zusammenarbeit von Sachbearbeitung Administration und Buchhaltung zu einem Sachbearbeitungsteam sowie die AKVs zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung vertieft zu prüfen. Zudem zeigte das Benchmarking, dass das MaZ hinsichtlich der Leitungsfunktionen leicht unter den KOKES-Empfehlungen liegt und keine dedizierte Stelle für Qualitäts- oder Wissensmanagement besteht. Vor diesem Hintergrund untersuchte die vertiefte Analyse die bestehenden Rollen im MaZ, die Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung, Optimierungspotenziale in Aufbauorganisation und AKVs sowie die Ausgestaltung der Führungs- und Managementaufgaben.

3.1.1 Ausgangslage

Das Mandatszentrum (MaZ) ist eine von aktuell fünf Abteilungen des KES und mit rund 38 Mitarbeitenden per Mai 2026 die mit Abstand grösste Abteilung des Amtes. Es ist für die Umsetzung der von der KESB angeordneten Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen zuständig.

Organisatorisch gliedert sich die Abteilung MaZ in vier Teams sowie eine Stabsstelle (siehe Abbildung 1: Organigramm Mandatszentrum). Die Abteilungsleitung führt die Abteilung und ist Teil der Geschäftsleitung des KES. Die Teams umfassen die Berufsbeistände Erwachsenenschutz, die Berufsbeistände Kinderschutz, die Sachbearbeitung Administration sowie die Sachbearbeitung Buchhaltung. Die Rechtsberatung MaZ ist als Stabsstelle angegliedert, welche die Berufsbeistände und Sachbearbeitenden in rechtlichen Fragestellungen berät. Jedes Team wird durch eine Teamleitung geführt, wobei die Teamleitenden neben ihren Führungsaufgaben überwiegend operative Tätigkeiten in der Mandatsführung beziehungsweise Sachbearbeitung wahrnehmen.

Seit der Zusammenlegung der drei Standorte des KES an einen Standort an der Baarerstrasse 135/139 werden die Leistungen Postbearbeitung, Telefondienst und Empfang durch das Team Zentrale Dienste für alle Abteilungen des KES, und damit auch das MaZ, erbracht. Organisatorisch ist das Team Zentrale Dienste Teil der Abteilung Zentrale Dienste, welche noch weitere Dienstleistungen für die Abteilungen des KES erbringt.

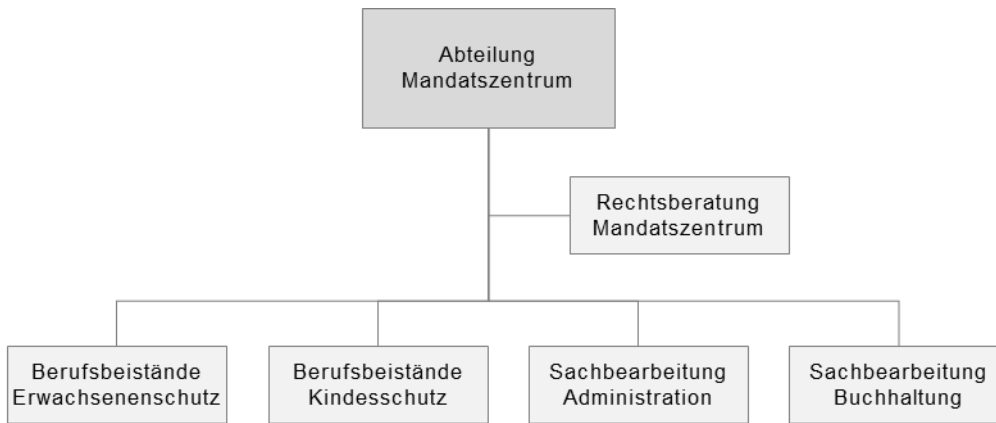


Abbildung 1: Organigramm Mandatszentrum

Die Berufsbeistände sind in der Regel Sozialarbeitende und tragen die direkte Verantwortung für die Mandatsführung. Sie sind im persönlichen Kontakt mit den Klientinnen und Klienten, erstellen Handlungspläne und stellen die Umsetzung der behördlich angeordneten Massnahmen sicher. Auf Ebene der Berufsbeistände besteht eine inhaltliche Spezialisierung auf Kindes- oder Erwachsenenschutz, da sich die Mandate in beiden Bereichen hinsichtlich Anforderungsprofil, Komplexität und Dynamik deutlich unterscheiden. Im Erwachsenenschutz umfasst das Team des KES eine Teamleiterin (0.90 FTE) sowie elf Berufsbeistände (8.20 FTE)⁴. Die Teamleitung Erwachsenenschutz verfügt über ein Gesamtpensum von 90%, wovon 40% auf die Führungsaufgaben und 50% auf die operative Mandatsführung entfallen. Im Kinderschutz besteht das Team aus einer Teamleiterin (0.90 FTE) und neun Berufsbeiständen (5.55 FTE)⁴. Die Teamleitung Kinderschutz hat 30% ihres 90%-Pensums für Führungsaufgaben zur Verfügung.

Die Sachbearbeitung Administration unterstützt die Berufsbeistandspersonen bei sämtlichen administrativen Aufgaben rund um die Mandatsführung – von der Korrespondenz über die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und die Organisation von Versicherungsangelegenheiten bis hin zur Geschäfts- und Fristenkontrolle. Die Sachbearbeitung Buchhaltung hingegen ist verantwortlich für die Führung der Buchhaltung je Mandat, die Erstellung der periodischen Rechnungsablage sowie die Erstellung der Steuererklärungen der Klientinnen und Klienten. Diese Aufgabenteilung zwischen Administration und Buchhaltung ist historisch gewachsen und führte dazu, dass die Sachbearbeitung im MaZ in zwei getrennten Teams mit je einer eigenen Teamleitung organisiert ist. Das Team der Sachbearbeitung Administration besteht aus einer Teamleiterin (0.85 FTE) sowie neun Sachbearbeitenden (5.70 FTE)⁴, die Sachbearbeitung Buchhaltung besteht ebenfalls aus einer Teamleiterin (0.9 FTE) und zwei Sachbearbeitenden (1.60 FTE)⁴. Der Teamleitung Sachbearbeitung Administration stehen 30% für Führungsaufgaben zur Verfügung, der Teamleitung Sachbearbeitung Buchhaltung 10%.

Wie dem Organigramm (siehe Abbildung 1) entnommen werden kann, führen die Berufsbeistandspersonen Mandate entweder im Kindes- oder im Erwachsenenschutz. Es besteht also eine fachliche Spezialisierung und Berufsbeistandspersonen sind auf einen der beiden Bereiche

⁴ Per Mai 2026

spezialisiert. Die administrative Unterstützung ist in den beiden Bereichen unterschiedlich organisiert, was massgeblich mit dem unterschiedlichen Bedarf an administrativer Unterstützung zusammenhängt. Im Erwachsenenschutz fallen pro Mandat deutlich mehr administrative Tätigkeiten an als im Kinderschutz, insbesondere aufgrund der Arbeiten betreffend Sozialversicherungen und Finanzen. Entsprechend fokussiert sich das Team Sachbearbeitung Administration hauptsächlich auf Mandate im Erwachsenenschutz. Im Kinderschutz werden die Berufsbeistände durch zwei Sachbearbeitende unterstützt, die jedoch organisatorisch nicht im MaZ, sondern in der Abteilung Zentrale Dienste angesiedelt sind und eine Doppelrolle ausüben. Sie übernehmen prioritär den Telefondienst, die Bearbeitung der Post und den Empfang für das ganze MaZ und unterstützen in zweiter Priorität die Berufsbeistände im Kinderschutz bei administrativen Arbeiten. In der Praxis führt dies dazu, dass die Berufsbeistände im Kinderschutz den Grossteil der administrativen Arbeiten selbst übernehmen. Das Team Sachbearbeitung Buchhaltung betreut sämtliche Mandate des MaZ, bei denen eine Buchhaltung geführt wird, ohne Unterscheidung nach Kindes- oder Erwachsenenschutz. Da eine Beistandschaft mit Vermögensverwaltung hauptsächlich im Erwachsenenschutz vorkommt, entfällt der Grossteil der Buchhaltungstätigkeiten auf diesen Bereich.

Die Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und der Sachbearbeitung Administration im Erwachsenenschutz erfolgt derzeit im sogenannten Tandem-Modell. Dabei ist eine Sachbearbeiterin oder ein Sachbearbeiter Administration jeweils für die Mandate von zwei bis drei Berufsbeiständen zuständig und arbeitet kontinuierlich mit denselben Personen zusammen. Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Tandems ist zwar definiert, obliegt faktisch aber den beteiligten Personen selbst. Im Kinderschutz werden die Berufsbeistände durch zwei Sachbearbeitende unterstützt. Die Sachbearbeitung Buchhaltung arbeitet nicht im Tandem-Modell, sondern betreut sämtliche Mandate zentral.

Die Führung des MaZ ist auf zwei Ebenen organisiert: die Abteilungsleitung MaZ trägt die operative Gesamtverantwortung für die Abteilung, während die vier Teamleitungen die direkte Führung der Mitarbeitenden übernehmen. Für die Wahrnehmung von Führungs- und Managementaufgaben stehen der Abteilungsleitung 85 Stellenprozent zur Verfügung, den Teamleitungen zwischen 10 und 40 Stellenprozent (siehe .

Tabelle 1: Pensen für Führungs- und Managementaufgaben im MaZ). Während mehrerer Monate, übernahm die Abteilungsleitung zusätzlich ad interim die Teamleitung des Erwachsenenschutzes, wofür befristet⁵ zusätzliche 15% zugesprochen wurden. Seit dem 1. Januar 2026 gibt es wieder eine dedizierte

⁵ Die zusätzlichen Stellenprozente wurden per 1. Juli 2025 gesprochen. Eine Reduktion ist aufgrund einer schrittweisen Einführung der neuen Teamleitung ES per Herbst 2026 geplant.

Teamleitung für das Team Erwachsenenschutz, welche schrittweise durch die Abteilungsleitung eingeführt wird.

Tabelle 1: Pensen für Führungs- und Managementaufgaben im MaZ

Rolle	Pensum	Anteil für Führungs- und Managementaufgaben
Abteilungsleitung	85% <i>(aktuell 100%)</i>	85% <i>(aktuell 100%)</i>
Teamleitung Erwachsenenschutz	90%	40%
Teamleitung Kinderschutz	90%	30%
Teamleitung Sachbearbeitung Administration	85%	30%
Teamleitung Sachbearbeitung Buchhaltung	90%	10%

3.1.2 Analyse und Handlungsempfehlungen

Als Grundlage für die Analysen im Bereich der Aufbauorganisation und AKVs wurde zunächst evaluiert, welche Rollenprofile im MaZ auf operativer Ebene sinnvoll sind und ob die bestehende Rollenstruktur grundsätzlich beizubehalten ist. In anderen Worten, es wurde die Frage adressiert, ob einzelne Rollen ggfs. zusammengenommen werden sollten oder die Aufgaben- und Rollenteilung so für das KES die beste Lösung ist. In anderen Mandatszentren gibt es beispielsweise keine Unterscheidung in die Rollen Berufsbeistand und Sachbearbeitung, sondern die entsprechenden Tätigkeiten werden durch die gleiche Person ausgeführt. Darauf aufbauend wurde die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung analysiert, gefolgt von der Analyse der Schnittstellen. Anschliessend werden die Führungs- und Managementaufgaben adressiert.

Rollenstruktur im Mandatszentrum

Die Rollenstruktur im MaZ sieht auf operativer Ebene heute folgende Rollen vor: Berufsbeistand Kinderschutz, Berufsbeistand Erwachsenenschutz, Sachbearbeiter/in Administration, Sachbearbeiter/in Buchhaltung sowie Rechtsberater/in. Als Grundlage für die nachfolgenden Analysen ist zu evaluieren, ob diese Rollenstruktur auch künftig beizubehalten ist. Für diese Prüfung wird zwischen zwei Dimensionen der Spezialisierung unterschieden:

- **Technische Spezialisierung** bezeichnet die Aufteilung der Arbeit entlang unterschiedlicher Tätigkeitsprofile, d.h. die Frage, ob es nebst den Berufsbeiständen, welche die Mandatsführung verantworten, auch dedizierte Rollen für administrative, buchhalterische und juristische Unterstützung benötigt oder ob Tätigkeiten in einem (oder mehreren) Rollenprofilen zusammengefasst werden können.

- **Fachliche Spezialisierung** bezeichnet die inhaltliche Aufteilung innerhalb einer Rolle entlang der Fachbereiche Kindes- und Erwachsenenschutz, d.h. die Frage, ob Mitarbeitende einer bestimmten Rolle ausschliesslich in einem der beiden Bereiche tätig sein sollten oder flexibel in beiden Bereichen.

Technische Spezialisierung

Im MaZ besteht derzeit eine technische Spezialisierung in vier Rollen (siehe auch Beschreibung Ausgangslage 3.1.1): Die Berufsbeistände übernehmen die Mandatsführung und den direkten Kontakt mit den Klientinnen und Klienten. Die Sachbearbeitung Administration unterstützt in administrativen Belangen, die Sachbearbeitung Buchhaltung verantwortet die Finanzbuchhaltung und Steuererklärungen. Die Rechtsberatung berät in juristischen Fragestellungen.

Eine Alternative zu dieser Aufteilung wäre ein Modell ohne technische Spezialisierung, in dem die Berufsbeistände sämtliche mit der Mandatsführung verbundenen Aufgaben, einschliesslich Administration, Zahlungsverkehr und Buchhaltung, selbst übernehmen. In anderen, gerade kleineren Mandatszentren wird dies erfolgreich so gehandhabt. Dieses Modell hat den Vorteil, dass Schnittstellen zwischen den Rollen entfallen und alle mandatsrelevanten Informationen bei einer Person gebündelt wären. Dem stehen jedoch gewichtige Nachteile gegenüber: Die Anforderungen an Kompetenzen und Know-How pro Person würden stark steigen, da nebst sozialarbeiterischem Fachwissen auch vertiefte Kenntnisse im Bereich Sozialversicherungen, Buchhaltung und Steuerrecht erforderlich wären. Tiefe in der Expertise sowie Synergien und Lerneffekte in der Bearbeitung würden ggfs. verloren gehen. Zudem könnten Berufsbeistände in einem solchen Modell generell deutlich weniger Mandate führen, da sie auch die administrativen Tätigkeiten in einem Mandat übernehmen müssten. Entsprechend hätte dies Auswirkungen auf die Rollenprofile und auf die Anforderungen an das Personal. Zu Lasten dedizierter administrativer Rollen müssten mehr Beistände rekrutiert werden, die auch administrative Aufgaben ausführen. Das Rollenprofil würde entsprechend breiter werden und eher weniger attraktiv für potentielle Beistände, da mehr Administrationsaufgaben nebst Beistandsaufgaben zu bewältigen wären. Zudem können im MaZ des KES durch die Aufgabenteilung gewisse Synergien und Skaleneffekte erzielt werden, was bei kleineren Mandatsführungsorganisationen, welche nur ein Rollenprofil haben, nicht der Fall ist. Diese würden bei einer Zusammenlegung der Rollen verloren gehen.

➔ **Es wird empfohlen**, die technische Spezialisierung der Berufsbeistände und Sachbearbeitung beizubehalten.

Innerhalb der Sachbearbeitung besteht heute eine technische Aufteilung in die Rollen Sachbearbeitung Administration und Buchhaltung. Diese Spezialisierung ist auch organisatorisch abgebildet: Die Sachbearbeitung ist in zwei separate Teams, Administration und Buchhaltung, aufgeteilt. Die Sachbearbeitenden Administration übernehmen insbesondere administrative Aufgaben in der

Mandatsführung, während die Sachbearbeitenden Buchhaltung für die Finanzbuchhaltungen der Mandate zuständig sind.

Die Leitung des MaZ, in Absprache mit der Amtsleitung, hat in den vergangenen Jahren bereits mehrfach geprüft, ob diese Trennung weiterhin zweckmässig ist. Dabei stellen sich erneut zwei unterschiedliche, aber miteinander verbundene Fragen: Erstens ist zu beurteilen, ob die technische Spezialisierung innerhalb der Sachbearbeitung weiterhin sinnvoll ist, das heisst, ob es für Administration und Buchhaltung weiterhin zwei unterschiedliche Rollenprofile haben sollte. Zweitens ist in diesem Zusammenhang zu klären, ob diese Rollen zwingend in zwei separaten Teams organisiert sein müssen oder ob sie trotz fachlicher Unterschiede in einem gemeinsamen Sachbearbeitungsteam geführt werden könnten.

Die Organisation der Sachbearbeitung wurde deshalb im Rahmen der vertieften Analyse erneut aufgenommen. Eine vollständige Zusammenführung der Rollen würde bedeuten, dass die Sachbearbeitung künftig sowohl administrative als auch buchhalterische Tätigkeiten übernimmt. Die heutige Sachbearbeitung Administration müsste damit zusätzlich buchhalterische Aufgaben wie die Führung der Buchhaltung oder das Ausfüllen von Steuererklärungen übernehmen. Umgekehrt müsste die heutige Sachbearbeitung Buchhaltung auch direkte administrative Unterstützungsarbeiten in der Mandatsführung leisten.

Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden zeigen dazu kein einheitliches Bild. Während sich gewisse Mitarbeitende klar gegen eine solche Rollen Anpassung aussprechen, sind andere einer breiteren Ausgestaltung der Sachbearbeitung nicht grundsätzlich abgeneigt. Für die Sachbearbeitung Administration wäre vor allem zu klären, in welchem Umfang buchhalterische Tätigkeiten tatsächlich übernommen werden könnten und welche Anforderungen damit verbunden wären. Zwar erfordern gewisse Buchhaltungstätigkeiten, mit Ausnahme der Steuererklärungen, keine hochspezialisierten Kompetenzen und könnten grundsätzlich erlernt werden. Gleichzeitig ist aber nicht davon auszugehen, dass eine Aufhebung der Spezialisierung kurzfristig automatisch zu Effizienzgewinnen führen würde. Vielmehr wäre in einer Übergangsphase mit zusätzlichem Schulungsaufwand, Rückfragen, Qualitätssicherungsbedarf und einer temporären Verlangsamung der Abläufe zu rechnen.

Hinzu kommt, dass die heutigen Stellenprofile und Arbeitsverträge spezifisch auf die jeweiligen Rollen ausgerichtet sind. Eine Anpassung der Rollenprofile hätte daher nicht nur organisatorische und fachliche, sondern auch personal- und arbeitsvertragliche Auswirkungen. Entsprechend wäre eine Zusammenführung oder wesentliche Erweiterung der Rollen sorgfältig vorzubereiten und mit den betroffenen Mitarbeitenden abzustimmen.

Nebst diesen betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und personellen Aspekten ist die aktuelle technische Ausgangslage besonders zu berücksichtigen. Anfang Mai 2026 wurde mit dem Rechnungsworkflow ein neues Modul im IT-System KLIBnet eingeführt, welches den Zahlungsverkehr und damit auch die Führung der Finanzbuchhaltung für Klientinnen und Klienten beeinflusst. Zudem ist für das

laufende Jahr 2026 die Einführung eines weiteren technischen Moduls in der Buchhaltung geplant, das einen wesentlichen Teil der heutigen Arbeiten der Sachbearbeitung Buchhaltung automatisieren soll. Aufgrund dieser Systemanpassungen ist damit zu rechnen, dass sich die Aufgaben der Sachbearbeitung Buchhaltung in den kommenden Monaten verändern werden. Das Ausmass und der genaue Zeitpunkt dieser Veränderungen können zum Zeitpunkt der hier vorgenommenen Analyse jedoch noch nicht verlässlich abgeschätzt werden. Eine abschliessende Beurteilung der künftigen Ausgestaltung der Rolle sollte daher erst erfolgen, wenn die neuen Module eingeführt und deren Auswirkungen auf das Aufgabenspektrum der Buchhaltung sowie Prozesse und Schnittstellen genauer evaluiert worden sind. Zu diesem Zeitpunkt dürfte besser beurteilt werden können, welche Aufgaben in der Buchhaltung künftig verbleiben, welche Tätigkeiten automatisiert oder vereinfacht werden und ob eine Anpassung der Rollenprofile sinnvoll ist. Erfahrungsgemäss ist nach der technischen Einführung solcher Module zudem eine Übergangsphase erforderlich, in der Abläufe optimiert, Zuständigkeiten präzisiert und potenzielle Effizienzgewinne tatsächlich realisiert werden können.

Auch bei einer späteren Anpassung oder Aufhebung der unterschiedlichen Rollenprofile können weiterhin spezifische Aufgabengebiete bestehen bleiben. Es ist insbesondere zu erwarten, dass gewisse Spezialkompetenzen, etwa im Bereich der Steuererklärungen oder bei komplexeren buchhalterischen Fragestellungen, auch künftig im MaZ benötigt werden. Solche fachlichen Schwerpunkte können durch einzelne Mitarbeitende abgedeckt werden, ohne dass dafür zwingend separate Teams oder dauerhaft getrennte Rollenprofile erforderlich sind. Entscheidend ist, dass Zuständigkeiten, Stellvertretungen und fachliche Qualitätssicherung klar geregelt werden.

➔ **Es wird empfohlen**, die Prüfung der technischen Spezialisierung innerhalb der Sachbearbeitung Ende 2026 erneut aufzunehmen und bis dahin keine Veränderung vorzunehmen.

Für eine spätere Beurteilung werden bereits heute folgende Erkenntnisse aus der Analyse festgehalten. Dabei ist erneut zu betonen, dass diese Erkenntnisse auf der heutigen Ausgangslage beruhen und aufgrund der anstehenden technischen Veränderungen ggfs. nur begrenzt auf die künftige Situation übertragbar sein werden:

- Die Trennung von Administration und Buchhaltung führt teilweise zu Ressourcen- und Effizienzverlusten, insbesondere bei der Bearbeitung von Rechnungen. Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erläutern, dass ein einzelner Beleg aktuell mitunter mehrmals von unterschiedlichen Personen bearbeitet wird, bevor der Vorgang abgeschlossen ist.
- Gewisse buchhalterische Tätigkeiten, mit Ausnahme der Steuererklärungen, erfordern keine hochspezialisierten Kompetenzen und könnten mit entsprechender Einarbeitung grundsätzlich auch von den Sachbearbeitenden Administration erlernt werden. Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten wie die Verarbeitung und Kontierung von Rechnungen, die heute bereits teilweise durch die Sachbearbeitung Administration übernommen werden.

- Generell ist die Aufgabentrennung in Buchhaltung und Administration sinnvoll, um Synergien zu nutzen und Aufgaben zu zentralisieren. Dies bringt auch Vorteile in der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, da dediziert Buchhaltungen angestellt werden können. Sollte ein signifikanter Teil der Aufgaben der Buchhaltung künftig im System jedoch automatisierbar sein, so dass nur noch eine geringe Arbeitsmenge und wenige Stellenprozent in der Buchhaltung verbleiben, kann eine Inklusion der Aufgaben in die Administration sinnvoll sein, um ein Klumpenrisiko auf sehr wenige Mitarbeitende in der Buchhaltung zu vermeiden.

Von der Frage der technischen Spezialisierung zu unterscheiden ist die organisatorische Zuordnung der Sachbearbeitung. Selbst wenn die Rollenprofile von Administration und Buchhaltung vorerst unverändert bleiben und damit die technische Spezialisierung im Grundsatz beibehalten wird, stellt sich die Frage, ob zwei separate Teams weiterhin zweckmässig sind. Aus organisatorischer Sicht spricht einiges dafür, die beiden Teams in einem gemeinsamen Sachbearbeitungsteam zusammenzuführen. Dadurch könnten die vorhandenen Führungspensen gezielter gebündelt und eingesetzt werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Teamleitung Buchhaltung heute lediglich über ein Führungspensum von 10% verfügt, was die Wahrnehmung übergeordneter Führungs-, Koordinations- und Entwicklungsaufgaben einschränkt.

Eine organisatorische Zusammenlegung muss nicht bedeuten, dass die technische Spezialisierung (Administration resp. Buchhaltung) vollständig aufgehoben wird. Sinnvoll kann vielmehr ein Modell sein, in dem die Sachbearbeitung organisatorisch in einem Team geführt wird, die inhaltliche Führung beziehungsweise Koordination für administrative resp. buchhalterische Themen jedoch weiterhin klar ausgewiesen bleibt. Damit könnten die Vorteile einer gebündelten Führung genutzt werden, ohne die heute bestehende technische Differenzierung zwischen Administration und Buchhaltung und damit einhergehende spezifische Expertise aufzugeben. Eine solche Lösung würde zudem ermöglichen, Schnittstellen zwischen Administration und Buchhaltung enger zu führen, Doppelspurigkeiten gezielter zu reduzieren und gleichzeitig die Auswirkungen der anstehenden technologischen Veränderungen abzuwarten. Unabhängig davon, wie die Administration und Buchhaltung künftig aufgestellt sind, gilt es in jedem Fall die Stellvertretung für jede Rolle sicherzustellen, damit auch bei unvorhergesehenen Ereignissen die nötige Expertise in der Sachbearbeitung vorhanden ist.

➔ **Es wird empfohlen**, die Sachbearbeitung organisatorisch in einem Team zu führen, während eine dedizierte inhaltliche Führung bestehen bleibt.

Fachliche Spezialisierung

Die **Berufsbeistände** im MaZ sind heute auf Kindes- oder Erwachsenenschutz spezialisiert. Die Alternative wäre ein Modell, in dem alle Berufsbeistände sowohl Kindes- als auch Erwachsenenschutzmandate führen. Ein solches Modell würde eine höhere Flexibilität in der Mandatszuweisung ermöglichen und die Abhängigkeit von einzelnen Personen pro Bereich reduzieren.

Gerade in kleineren Organisationen unterstützt dieses Vorgehen eine effiziente Fallzuteilung, indem Leerläufe und eine unausgewogene Arbeitsbelastung der Beistandspersonen vermieden werden. Gleichzeitig unterscheiden sich die Mandate in den beiden Bereichen erheblich: Im Kinderschutz stehen die Interessen der Kinder, die Zusammenarbeit mit Eltern, Schulen und Institutionen sowie die Dynamik familiärer Systeme im Vordergrund. Im Erwachsenenschutz dominieren die persönliche Betreuung und rechtsgeschäftliche Vertretung von Erwachsenen in Schwächesituationen, die Vermögensverwaltung sowie die Zusammenarbeit mit Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens. Die beiden Bereiche erfordern damit spezifisches Fach-, Methoden- und Netzwerkwissen. Im Kinderschutz sind zudem andere Eigenschaften von den Beistandspersonen gefragt, als dies im Erwachsenenschutz der Fall ist. Die Arbeit im Kinderschutz ist weniger standardisiert als im Erwachsenenschutz. Es erfordert ein besonderes Verständnis für die Arbeit mit familiären Systemen. Mit den unbegleiteten minderjährigen Asylsuchenden (MNA) kommt zusätzlich ein Spezialbereich hinzu, der zusätzliches Wissen im Asylrecht sowie den Umgang mit traumatisierten Jugendlichen voraussetzt. Die Mandate im Kinderschutz werden teils als besonders belastend eingeschätzt, da zum Schutz des Kindeswohls Konflikte mit den Eltern oft nicht zu vermeiden sind. Im Erwachsenenschutz liegt der Schwerpunkt auf der persönlichen Betreuung und Vertretung von Erwachsenen mit einem Schwächezustand und einer sich daraus ergebenden Schutzbedürftigkeit. Eine Mischung der Mandate würde die ohnehin schon hohe Komplexität und Diversität der Arbeit der Berufsbeistände zusätzlich steigern. Auch wenn im Markt mitunter Organisationen vorhanden sind, die keine Spezialisierung in Kindes- und Erwachsenenschutz kennen, scheinen die Vorteile einer Spezialisierung die Nachteile im Kanton Zug zu überwinden. Dies ist auch gerade der Fall, da im Kanton Zug die kritische Grösse der Organisation erreicht ist, um eine solche Spezialisierung zu haben und die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteile zu nutzen.

➔ **Es wird empfohlen**, die fachliche Spezialisierung der Berufsbeistände nach Kindes- und Erwachsenenschutz beizubehalten.

Für die **Sachbearbeitung Administration** unterscheiden sich die Anforderungen in der administrativen Unterstützung zwischen Kindes- und Erwachsenenschutz deutlich: Im Erwachsenenschutz übernimmt die Sachbearbeitung eine zentrale Unterstützungsfunktion und ist insbesondere im Bereich der Sozialversicherungen ein wichtiger Wissensträger. Entsprechend übernimmt sie anspruchsvolle Aufgaben in der Mandatsführung. Die Empfehlungen der KOKES tragen diesem Umstand Rechnung und sehen im Erwachsenenschutz 100 Stellenprozente administratives und buchhalterisches Personal pro 100 Stellenprozente Beistandsperson vor, während im Kinderschutz lediglich 15–20 Stellenprozente⁶ empfohlen werden. Im Kinderschutz sind die administrativen Anforderungen pro Mandat grundsätzlich geringer, weshalb gemäss KOKES weniger Stellenprozente benötigt werden.

Die im Kinderschutz eingesetzten administrativen Unterstützungsressourcen sind organisatorisch nicht dem MaZ zugeordnet und nehmen nebst der Unterstützung der Berufsbeistandspersonen weitere

⁶ Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften (18. Juni 2021), Kapitel 5.6.1 und 5.6.2

Aufgaben wahr. Durch diese Doppelrolle stehen diese Ressourcen nicht jederzeit prioritär für die administrativen Anliegen des Kindesschutzes zur Verfügung. Gemäss Interviews übernehmen in der Praxis die Berufsbeistandspersonen im Kindesschutz deshalb einen erheblichen Teil der administrativen Tätigkeiten selbst. Dies bindet Fachressourcen, die für die eigentliche Mandatsführung eingesetzt werden könnten. Aus Sicht einer klaren Aufgabenteilung und Governance erscheint es daher sinnvoll, dem Kindesschutz dedizierte Sachbearbeitungsressourcen zur Verfügung zu stellen, die prioritär die administrativen Tätigkeiten des Kindesschutz unterstützen und entsprechend organisatorisch der Sachbearbeitung des MaZ angegliedert sind.

➔ **Es wird empfohlen**, die Sachbearbeitung Administration Kindesschutz resp. die dafür verwendeten Pensen organisatorisch im MaZ anzusiedeln und nicht in den Zentralen Diensten.

Die unterschiedliche Aufgabenintensität der Sachbearbeitung Kindes- resp. Erwachsenenschutz wird heute über die Ressourcenverteilung abgebildet und ist in der AKV-Definition bereichsspezifisch zu berücksichtigen, wobei im Erwachsenenschutz technisch komplexere und quantitativ weit mehr Aufgaben anfallen. Die Grundkompetenzen sind in beiden Bereichen jedoch weitgehend identisch und eine flexible Einsetzbarkeit, gerade bei Ausfällen und Fluktuationen, wäre organisatorisch wertvoll. Zudem könnte so die Gesamtanzahl an flexibel (in einem Pool) einsetzbaren Sachbearbeitungen erhöht werden. Gleichzeitig würde die Aufgabenlast pro Person durch die weniger komplexen Fälle im Kindesschutz tendenziell fallen, was für Entlastung sorgen könnte. Es gilt anzumerken, dass eine gewisse Flexibilität in Ausnahmefällen bereits heute gelebt wird, und Berufsbeistände des Kindesschutzes durch die Sachbearbeitung des Erwachsenenschutzes unterstützt werden, sofern in Kindesschutzmandaten eine Vermögensverwaltung anfällt. Eine Spezialisierung für die Sachbearbeitung Administration ist nicht an allen Stellen zwingend notwendig und Sachbearbeitende können in beiden Bereichen administrativ unterstützen, wobei damit die technisch komplexeren Mandate im Erwachsenenschutz auch mit etwas weniger komplexen Mandaten aus dem Kindesschutz gemischt würden. Die Sachbearbeitung Administration sollte insgesamt als ein Team organisiert werden.

➔ **Es wird empfohlen**, die bestehende fachliche Spezialisierung der Sachbearbeitung Administration auf Kindes- und Erwachsenenschutz aufzuheben und die Sachbearbeitung Administration im gleichen Team im MaZ organisieren.

Im Bereich der **Sachbearbeitung Buchhaltung** ist das Aufgabenprofil in den Bereichen Kindes- und Erwachsenenschutz wenig unterschiedlich. Bereichsspezifische Kompetenzen werden wenig erfordert. Zudem ist das Team der Buchhaltung relativ klein (2.50 FTE). Eine Spezialisierung würde also potentiell zu Engpässen und Koordinationsaufwänden führen resp. der Abhängigkeit von wenigen einzelnen Mitarbeitern.

➔ **Es wird empfohlen**, die Sachbearbeitung Buchhaltung nicht nach Kindes- und Erwachsenenschutz zu spezialisieren.

Zur Rolle der Rechtsberatung im MaZ ist festzuhalten, dass diese als eigenständige Funktion eine spezifische Aufgabe erfüllt, die weder durch die Berufsbeistände noch durch die Sachbearbeitung abgedeckt werden kann: Sie erfordert eine juristische Ausbildung und vertiefte Kenntnisse im Sozialversicherungs-, Vertrags-, Erb- und Familienrecht. Die Beistandspersonen und Sachbearbeitenden können zwar einfache Rechtsfragen im Rahmen ihrer Erfahrung beantworten, für komplexere Fragestellungen ist jedoch eine dedizierte juristische Fachperson erforderlich. Die Einbettung als Stabsstelle innerhalb des MaZ (und nicht etwa als externe Dienstleistung oder über den Rechtsdienst der KESB) ermöglicht eine dedizierte, auf die Mandatsführung zugeschnittene Beratung und entspricht sowohl den KOKES-Empfehlungen als auch der Praxis vergleichbarer Organisationen.

➔ **Es wird empfohlen**, die Rechtsberatung als eigenständige Rolle im MaZ beizubehalten.

Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung

Die Zusammenarbeit zwischen den Berufsbeiständen und der Sachbearbeitung Administration bildet eine der zentralen Schnittstellen in der operativen Mandatsführung und beeinflusst langfristig Effizienz und Qualität. Im Rahmen der Analyse wurde die Zusammenarbeit zwischen den Berufsbeistandspersonen und der Sachbearbeitung daher vertieft untersucht. Gemeinsam mit der Amtsleitung sowie der Führungsebene des MaZ wurden verschiedene Organisationsformen für diese Zusammenarbeit diskutiert und hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile für das MaZ analysiert. Dabei wurden drei Modelle als grundsätzlich geeignet und umsetzbar beurteilt, die nachfolgend näher beschrieben und bewertet werden:

- Tandem-Modell
- Pool-Modell
- Gruppen-Modell

Im aktuellen **Tandem-Modell**, welches im Erwachsenenschutz eingesetzt wird, ist jeweils eine Sachbearbeiterin für die Mandate von zwei bis drei Berufsbeiständen zuständig. Die Tandems gestalten ihre Zusammenarbeit autonom und treffen sich teilweise ad-hoc oder zu wöchentlichen Tandem-Sitzungen. Dieses Modell bietet einige Vorteile:

- Durch die enge Zusammenarbeit von Berufsbeiständen und Sachbearbeitung entstehen Synergieeffekte.
- Der Koordinationsaufwand bleibt durch die wenigen festen Ansprechpersonen überschaubar.
- Die Tandems kennen sich und können sich aufeinander einspielen, was die Kompensation von Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeitender ermöglichen kann.

Gleichzeitig offenbart die Analyse derzeit erhebliche Herausforderungen in der praktischen Umsetzung des Tandem-Modells im Kanton Zug. Aus den Interviews geht übereinstimmend hervor, dass Tandems häufig gewechselt werden müssen und nicht immer stabil sind. Personalfuktuation, Veränderungen in den Anstellungsverhältnissen sowie personelle Ausfälle führen dazu, dass die Tandems in regelmässigen

Abständen neu zusammengesetzt werden müssen. Dies verursacht nicht nur organisatorischen Mehraufwand für die Teamleitungen, sondern löst bei den Mitarbeitenden Unmut und Verunsicherung aus. Weiterhin erschwert das Tandem-Modell die Standardisierung der Zusammenarbeit, da jedes Tandem seine Arbeitsweise weitgehend individuell ausgestaltet, was gerade bei Wechseln zu Schwierigkeiten führen kann. Ein weiterer Aspekt betrifft die Belastungssteuerung: Die Sachbearbeitenden haben im Tandem-Modell nur eingeschränkte Möglichkeiten, ihre eigene Arbeitslast zu steuern, da sie direkt von den Arbeitspraktiken und der Fallbelastung ihrer zugeteilten Berufsbeistände abhängig sind. Selbiges gilt für die übergeordnete Belastungssteuerung und Fallverteilung. Die Organisation der Tandems unter Berücksichtigung von Erfahrung, Kompetenzen, Persönlichkeiten, Teilzeitpensen und Kapazitäten wird von den Teamleitenden zudem als aufwändig beschrieben. Die genannten Nachteile sind nachfolgend zusammengefasst aufgelistet:

- Erschwerung der Standardisierung der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung, da sich die Tandems individuell organisieren und teils Prozesse frei gestalten.
- Wenig Flexibilität und erschwerte Berücksichtigung der Kapazitäten der Sachbearbeitung und damit Belastungssteuerung aufgrund hoher Abhängigkeit von den Berufsbeiständen.
- Unmut und Verunsicherungen bei den Mitarbeitenden durch Tandem-Wechsel sowie erhöhtes Konfliktpotential, wenn individuelle Beziehungen zwischen den Tandem Partner nicht optimal funktionieren oder Wechsel aus strukturellen Gründen vorgenommen werden müssen.
- Signifikanter organisatorischer Mehraufwand für die Teamleitungen aufgrund häufiger Wechsel der Tandems durch Personalfluktuations, personelle Ausfälle und Veränderungen in den Anstellungsverhältnissen.

Eine Alternative zum bestehenden Tandem-Modell ist eine **Pool-Lösung**. In diesem Modell sind sämtliche (oder mehrere) Sachbearbeitenden in einem Pool organisiert und werden bei Aufnahme eines neuen Mandats fallweise zugewiesen. Eine Berufsbeistandsperson sowie eine Sachbearbeitung bilden somit pro Mandat ein Tandem, in einem Portfolio setzen sich aber verschiedene Paarungen zusammen. Die Vorteile des Pool-Modells sind die folgenden:

- Standardisierung in der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung kann vorangetrieben werden.
- Bessere Steuerung von Kapazitäten und Belastungen durch eine flexiblere Fallverteilung bei den Sachbearbeitenden.
- Personelle Abgänge und Ausfälle können besser aufgefangen werden, da die Tandems stärker durchmischt sind, wodurch auf Änderungen in der Organisation besser reagiert werden kann
- Individuelle Kompetenzen der Sachbearbeitung können durch die flexible Mandatsverteilung gezielter eingesetzt werden.
- Persönliche Charakteristika und Kompetenzen spielen eine geringere Rolle und die Zusammenarbeit ist weniger von individuellen Beziehungen abhängig.

Dem gegenüber stehen folgende Nachteile:

- Höherer Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand, da Berufsbeistände und Sachbearbeitende mit einer grösseren Anzahl Personen zusammenarbeiten.
- Reduktion der Synergien und der gegenseitigen Vertrautheit innerhalb fester Tandems, wodurch eingespielte Arbeitsweisen teilweise verloren gehen können.
- Erhöhter Transformationsaufwand bei der Einführung der Pool-Lösung.

Wie dargelegt, bieten sowohl Tandem- als auch Pool-Modell Vor- und Nachteile. Es gibt keine allgemein bessere oder schlechtere Form, sondern je nach Grösse, Stabilität, Dienstleistungsgebiet und Situation einer Organisation können Vor- oder Nachteile einer Variante überwiegen. Die Vorteile der Tandem-Lösung kommen hauptsächlich zum Tragen, wenn eine gewisse Stabilität in den Teams vorhanden ist und der Koordinationsaufwand begrenzt ist, was oftmals bei kleineren Organisationen der Fall ist. In der aktuellen Situation des MaZ, in welcher es mit einer erhöhten Personalfuktuation, Ausfällen, Tandemwechseln und einer gewissen Unruhe konfrontiert ist und die Individualität der Tandems die nötigen Standardisierungen von Prozessen und Arbeitsweisen zudem eher verhindern, scheinen die Nachteile zu überwiegen. Hinzu kommt ein signifikanter Aufwand für die Koordination, nicht zuletzt aufgrund der vorherrschenden Teilzeitpensen und erhöhten Fluktuation. Die Interviewpartner aus dem MaZ, insbesondere aber nicht ausschliesslich aus der Führungsebene, bestätigen diese Einschätzung. Gleichzeitig geht aus den Gesprächen hervor, dass die Pool-Lösung bei gewissen Mitarbeitenden auf Widerstand stossen und einen Kulturwandel mit sich bringen könnte, weil die enge Zusammenarbeit in den Tandems teils geschätzt wird. Im Zuge solcher Veränderungen sind derartige Bedenken der Mitarbeiter ernst zu nehmen, aber üblich.

Als mögliche Zwischenlösung wurde daher die dritte Variante, das **Gruppen-Modell**, diskutiert. Die Grundidee ist die folgende: Statt Tandem oder Pool werden die Berufsbeistände des Erwachsenenschutzes und die Sachbearbeitenden Administration in zwei feste Gruppen aufgeteilt – eine Art Sub-Teams. Die Mandate werden jeweils innerhalb dieser Gruppen flexibel zugeteilt, d.h. es werden zwei Pools gebildet. Eine Berufsbeiständin arbeitet somit nicht mehr nur mit einer festen Sachbearbeiterin zusammen, sondern potenziell mit allen Sachbearbeitenden ihrer Gruppe, jedoch nicht mit der gesamten Sachbearbeitung des MaZ. Dies reduziert die Anzahl möglicher Ansprechpersonen im Vergleich zur Pool-Lösung auf die Hälfte und schafft einen überschaubareren Rahmen für die flexiblere Zusammenarbeit. Das Gruppen-Modell kombiniert die Vor- und Nachteile des Tandem- und des Pool-Modells: Die flexible Fallzuteilung innerhalb der Gruppe ermöglicht eine bessere Kapazitätssteuerung (wie im Pool), während die begrenzte Gruppengrösse eine gewisse Vertrautheit und Übersichtlichkeit bewahrt (ähnlich wie im Tandem). Im MaZ des Kanton Zug scheint die kritische Grösse erreicht, um statt einem Pool ggfs. zwei Teams zu etablieren, falls der Übergang zu einem Pool als zu disruptiv beurteilt würde resp. der Koordinationsaufwand durch das Zusammenarbeiten mit allen Sachbearbeitern als zu aufwendig wahrgenommen wird. Ein Gruppen-Modell kann zudem auch als Übergang zu einer vollen Pool-Lösung genutzt werden.

Übergeordnet geht aus den Analysen sowie den Gesprächen und Workshops mit den Mitarbeitenden des MaZ hervor, dass das bestehende Tandem-Modell derzeit nicht die optimale Zusammenarbeitsform darzustellen scheint, obwohl in den letzten Jahren bereits einige Versuche unternommen wurden, das bestehende Modell zu verbessern. Im MaZ des KES scheinen die oben genannten Nachteile die Vorteile derzeit klar zu überwiegen. Die Tandem-Lösung steht vor allem der Standardisierung und damit indirekt auch einer höheren Qualitätssicherung im Weg. Zudem führen die häufigen Wechsel zu Konflikten und Mehraufwand in der Zusammenarbeit. Das langfristige Zielbild sollte in der aktuellen Situation der Übergang zu einer Pool-Lösung sein, was auch die Standardisierung von Prozessen erfordert und gleichsam vorantreibt. Als Zwischenlösung vom Tandem- zum Pool-Modell bietet sich das Gruppen-Modell an, das den Kulturwandel schrittweise ermöglichen und die Mitarbeitenden behutsam an die flexiblere Zusammenarbeitsform heranführen kann. Dabei gilt auch anzumerken, dass die Umstellung vom Tandem- zum Pool-Modell graduell erfolgen kann. Auch bei einer Umstellung können die heute zugewiesenen Mandate vorerst bestehen bleiben und nur neu hinzukommende Mandate können graduell im Pool-Modell verteilt werden bis das Modell vollkommen eingeführt ist. Dadurch würden die heute bestehenden Tandems nicht abrupt abgeschafft, sondern würden kontinuierlich durchmischt.

➔ **Es wird empfohlen**, in der Zusammenarbeit zwischen Beiständen und Sachbearbeitung langfristig auf ein von individuellen Tandems losgelöstes Modell, wie das Pool-Modell oder das Gruppen-Modell, zu wechseln.

Der Wechsel vom Tandem- zum Pool-Modell kann für Mitarbeitende eine Herausforderung darstellen. Obwohl einige der Mitarbeitenden die Pool-Lösung kennen und bereits bei anderen Organisationen in dieser Form zusammengearbeitet haben und viele Interviewpartner diese auch begrüßen würden, würde die Umstellung für das MaZ insgesamt einen Kulturwandel bedingen. Dies ist erwartbar, da eine solche Änderung anfangs immer mit einer gewissen Umgewöhnung verbunden ist.

➔ **Es wird empfohlen**, die Umsetzung eines Modellwechsels durch ein strukturiertes Change Management zu begleiten, so dass die emotionalen Bindungen der Mitarbeitenden an bestehende Strukturen berücksichtigt und ein transparenter Übergangsprozess sicherstellt werden.

AKVs und Schnittstellendefinition

Eine klare Definition und Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs) zwischen den verschiedenen Rollen im MaZ ist eine wesentliche Voraussetzung für eine effiziente und qualitativ hochstehende Mandatsführung. Sie bildet zudem die Grundlage für eine übergeordnete Standardisierung von Prozessen. Die Analyse zeigt, dass im MaZ bereits eine umfangreiche Dokumentationslandschaft zu den AKVs besteht. Diese lässt sich im Wesentlichen in drei Ebenen gliedern:

- Auf der übergeordneten Ebene bestehen **Stellenbeschreibungen** für sämtliche Rollen im MaZ, von der Abteilungsleitung über die Teamleitungen bis zu den Berufsbeiständen und Sachbearbeitenden. Die Stellenbeschreibungen folgen einem einheitlichen Format und definieren pro Rolle die Funktionsbezeichnung, die wichtigsten Ziele der Stelle, die organisatorische Eingliederung, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie das Anforderungsprofil. Bei den Berufsbeiständen verweisen die Stellenbeschreibungen für die Aufgaben im Einzelnen auf das Aufgabenprofil der Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (SVBB). Die Stellenbeschreibungen der Teamleitungen bilden zudem die Doppelrolle aus operativer Tätigkeit und Führungsaufgabe ab und weisen die jeweilige Pensumsaufteilung aus.
- Auf der zweiten Ebene konkretisieren **Kernaufgaben-Dokumente** die Aufgaben der einzelnen Rollen. Für die Berufsbeistände existiert ein sogenanntes Leistungskonzept. Dieses definiert pro Aufgabenbereich, etwa Administration, Wohnen, Arbeit, Tagesstruktur oder Bildung, die ordentlichen Leistungen und damit die konkreten Aufgaben der Berufsbeistände. Ergänzt wird dies durch Qualitätsziele sowie Verlinkungen auf bestehende Prozesse und Richtlinien im Gever. Die Struktur orientiert sich an den verschiedenen Beistandsformen gemäss Zivilgesetzbuch (ZGB). Auch für die Sachbearbeitung besteht ein Kernaufgaben-Dokument, das die Aufgaben in den Bereichen Zentrale Dienste, Administration und Buchhaltung zusammenfasst. Dessen Detailgrad ist jedoch deutlich tiefer.
- Auf der dritten Ebene regeln **Schnittstellenpapiere** die konkrete Aufgabenteilung zwischen den Rollen. Für den Erwachsenenschutz und den Kinderschutz bestehen jeweils eigene Schnittstellenpapiere, welche die Aufteilung der Aufgaben zwischen Berufsbeistand, Sachbearbeitung Administration, Sachbearbeitung Buchhaltung und Zentralen Diensten festhalten. Je Bereich bestehen Excel-Dokumente, in denen Aufgaben im Detail aufgelistet und anhand von Kreuzen den zuständigen Rollen zugewiesen werden. Zusätzlich bestehen je Bereich interne Regelungen im Word-Format, welche die Schnittstellen ebenfalls tabellarisch darstellen. Teilweise werden dabei für dieselbe Aufgabe mehrere Rollen als zuständig ausgewiesen, ohne dass ersichtlich ist, wer die Federführung trägt oder wie die Verantwortung abzugrenzen ist.

Das Vorhandensein von Stellenbeschreibungen sowie von Dokumentationen zu Aufgaben und Zuständigkeiten ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Es zeigt, dass bereits eine wichtige Grundlage für die Klärung von Rollen und Schnittstellen besteht. Gleichzeitig fehlt heute jedoch eine klare Systematik, welche Dokumente führend sind, welchem Zweck die einzelnen Dokumente dienen und wie sie die alltägliche Arbeit konkret unterstützen sollen. Die bestehenden Unterlagen sind historisch gewachsen und werden in der Praxis laut Interviewpartnern nur eingeschränkt oder gar nicht genutzt. Insbesondere die Schnittstellendokumente werden nicht von allen als offizielle oder verbindliche Arbeitsgrundlage wahrgenommen und nur in wenigen Fällen produktiv eingesetzt. Damit erfüllen sie ihren Zweck als Orientierungshilfe im Alltag nur begrenzt. Besonders die unterschiedliche Handhabung kann potentiell eher negative Effekte haben.

Die Rückmeldungen aus der Organisation zeigen zudem, dass die Zusammenarbeit im Tandem-Modell eine Standardisierung teilweise erschwert, wie oben bereits eingebracht. Wenn Aufgaben und Arbeitsweisen stark individuell zwischen Berufsbeistand und Sachbearbeitung ausgestaltet werden, können allgemeine Aufgabendefinitionen nur begrenzt steuernd wirken. Gleichzeitig wird von verschiedenen Seiten der Wunsch nach einer klaren, einfachen, weniger detaillierten und übersichtlichen Aufgabenteilung zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung geäußert. Eine solche Grundlage würde nicht nur die Zusammenarbeit im Alltag erleichtern, sondern insbesondere auch die Einarbeitung neuer Mitarbeitender unterstützen. Zentral ist dabei der Wunsch nach einer einzigen, dezidierten Quelle, an der sich Mitarbeitende und Führungskräfte orientieren können.

Gerade bei einem weiteren Ausbau der Standardisierung im Amt ist eine klare Definition der AKV erforderlich. Gleichzeitig kann eine übermäßige Detaillierung hinderlich sein, wenn Dokumente dadurch unübersichtlich werden oder in der Praxis nicht mehr genutzt werden. AKV-Dokumente sind nur dann wirksam, wenn sie einerseits als Steuerungsinstrument für Führungskräfte dienen und andererseits den Bedürfnissen der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag entsprechen. Dabei ist zwischen übergeordneten AKV und detaillierteren Prozessbeschrieben zu unterscheiden. Die AKV sollen festhalten, welche Rolle für welche Aufgaben zuständig ist, welche Kompetenzen bestehen und wo Verantwortung liegt. Prozessbeschreibungen definieren demgegenüber die konkrete Abfolge einzelner Arbeitsschritte. Wird eine stärker standardisierte oder poolartige Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung angestrebt, können detaillierte Prozessbeschreibungen für ausgewählte Aufgaben sinnvoll sein. Wo technisch möglich, sollte eine solche Standardisierung zudem systemisch unterstützt werden. Eine vollständige Beschreibung sämtlicher Prozesse inklusive Arbeitsschritte und Zuständigkeiten pro Prozessschritt dürfte jedoch mit erheblichem Aufwand verbunden sein und ist nicht in jedem Fall zweckmässig. Angesichts der Bedürfnisse der Mitarbeitenden im MaZ sowie der bisherigen Erfahrungen mit teilweise als sehr detailliert wahrgenommenen Dokumenten erscheint es sinnvoll, detaillierte Beschreibungen auf jene kritischen Arbeitsschritte zu fokussieren, bei denen sich die Aufgabenteilung nicht bereits aus den übergeordneten AKVs ergibt.

Auf Basis der bestehenden Dokumente zu Aufgaben und Schnittstellen wurde für die Sachbearbeitung Administration, die Sachbearbeitung Buchhaltung sowie die Zentralen Dienste MaZ, welche aktuell nicht im Bereich MaZ sondern in der Abteilung Zentrale Dienste angehängt sind, bereits ein neues Aufgabendokument erarbeitet. Dieses Dokument lehnt sich an die bisherigen Kernaufgaben-Dokumente an, wurde jedoch um zusätzliche Aufgaben aus den Schnittstellendokumenten ergänzt. Es fasst die Aufgaben je Rolle auf einem übergeordneten, aber klaren Abstraktionsniveau zusammen und soll die bisherigen, teilweise parallelen Unterlagen ersetzen. Das für die Sachbearbeitung und die Zentralen Dienste erarbeitete Dokument wurde der Abteilungsleitung MaZ zugestellt und mit dieser diskutiert. Es kann als Muster für weitere Dokumente dienen, insbesondere für die noch zu erarbeitenden Aufgabendokumente der Berufsbeistandspersonen im Kindes- und Erwachsenenschutz.

Es ist anzumerken, dass der Fokus hier auf AKV-spezifischen Dokumenten liegt, welche als ein Teil einer Dokumentenhierarchie, von Geschäftsordnung bis hin zu detaillierten Prozessbeschrieben, zu sehen ist.

➔ **Es wird empfohlen**, ein einheitliches AKV-Dokument als Grundlage je Rolle zu erstellen, das die Aufgaben der jeweiligen Rollen prägnant und übersichtlich definiert (ein Vorschlag für die Sachbearbeitung sowie Zentrale Dienste MaZ wurde als Muster ausgearbeitet) und in die übergeordnete Dokumentenhierarchie eingebettet ist. Dabei sind folgende Grundsätze zu beachten:

- Die AKV sollten auf einem angemessenen Abstraktionsniveau formuliert sein: hinreichend konkret, um Orientierung zu geben, aber mit ausreichend Flexibilität für die konkrete Ausgestaltung im Einzelfall.
- Die unterschiedlichen Anforderungen im Kindes- und Erwachsenenschutz sind explizit zu berücksichtigen und, wo erforderlich, in bereichsspezifischen Ergänzungen abzubilden.
- Die AKVs sind durch die Teamleitenden zu bestätigen und anschliessend mit den Mitarbeitenden in einem angemessenen Rahmen zu teilen, damit ein gemeinsames Verständnis gefördert und offene Fragen geklärt werden können.
- Die AKVs sind in regelmässigen Abständen auf Aktualität zu überprüfen und zu bereinigen. Die Zuständigkeit für diese Überprüfung und die Verantwortung für das gesamte Thema ist verbindlich festzulegen (siehe auch Führungs- und Managementaufgaben).

Die heute bestehenden Leistungskonzepte beziehungsweise Kernaufgaben-Dokumente sind demgegenüber eher als Handbücher zu verstehen. Sie beschreiben nicht nur Aufgaben und die gemäss ZGB vorgesehenen ordentlichen Leistungen, sondern verknüpfen diese mit bestehenden Prozessbeschreibungen, Leitfäden und weiteren Informationen im MaZ. Damit stellen sie eine Vertiefung des übergeordneten Aufgaben-Dokuments dar. Solche Handbücher sind grundsätzlich sinnvoll und zweckmässig, sollten jedoch klar von den AKV-Dokumenten abgegrenzt und im Rahmen eines systematischen und einheitlichen Wissensmanagements im KES weitergeführt werden (siehe Kapitel 3.5).

➔ **Es wird empfohlen**, die heute bestehenden Leistungskonzepte in Handbücher umzubenennen und inhaltlich zu aktualisieren. Sie sind zudem in das künftige Wissensmanagement einzubetten und dort einzubauen, wo sie einen konkreten Mehrwert für die tägliche Arbeit bieten.

Führungs- und Managementaufgaben

Die Führung des MaZ besteht aus der Abteilungsleitung sowie den vier Teamleitenden. Für die Wahrnehmung von Führungs- und Managementaufgaben stehen der Abteilungsleitung 85 Stellenprozent zur Verfügung, den Teamleitungen zwischen 10 und 40 Stellenprozent (vgl.

Tabelle 1).

Welche Führungs- und Managementaufgaben durch die jeweiligen Führungspersonen abgedeckt werden, ist in den jeweiligen AKV-Dokumenten definiert. Ein solches besteht beim KES für jede Führungsrolle. Die Dokumente sind einheitlich strukturiert und halten die Führungs- und Managementaufgaben der Führungspersonen entlang der Kategorien fachliche Führung, personelle Führung, Kommunikation sowie administrative Aufgaben fest. Pro aufgelistete Aufgabe wird zugewiesen, welche Führungsebene welche Rolle einnimmt. Dies ist anhand folgender Kürzel definiert:

- **E (Entscheidung):** Definiert, wer die abschliessende Entscheidungskompetenz trägt.
- **M (Mitsprache):** Bezeichnet Personen, die ihre Meinung einbringen dürfen.
- **I (Information):** Kennzeichnet Personen, die informiert werden müssen.
- **A (Ausführung):** Bezeichnet die Person, welche die Aufgabe operativ umsetzt.

Das AKV-Dokument der Abteilungsleitung umfasst die Ebenen Abteilungsleitung, Amtsleitung und Geschäftsleitung; bei den Teamleitungen wird deren Ebene ergänzt.

Während der Durchführung dieser Analyse läuft bereits die aus der Analyse des gesamten KES resultierende und im Massnahmenplan vorgesehene Neuaufsetzung der Aufbauorganisation des KES einschliesslich der Neudefinition der AKVs der Führungspersonen in parallelen internen Arbeiten beim KES. Die vorliegende Analyse beschränkt sich daher auf die für die Untersuchung relevantesten Führungs- und Managementaufgaben, namentlich das Qualitätsmanagement, das Wissensmanagement sowie die fachliche Weiterentwicklung von Prozessen.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Teamleitenden aufgrund der Doppelbelastung durch Führungsaufgaben und operative Mandatsführung gewisse Führungs- und Managementaufgaben nicht vollumfänglich wahrnehmen können. Die Teamleitung Erwachsenenschutz verfügt über ein Führungspensum von 40 Stellenprozent, führt aber gleichzeitig ein eigenes Fallportfolio von 50 Stellenprozent. Die Teamleitung Kinderschutz beschreibt eine ähnliche Ausgangslage mit 30 Stellenprozent für Führungsaufgaben. Die Teamleitung Sachbearbeitung Administration übernimmt im Rahmen von 55 Stellenprozent administrative Mandatstätigkeiten und verfügt über ein Führungspensum von 30 Stellenprozenten. Die Teamleitung Sachbearbeitung Buchhaltung verfügt lediglich über 10 Stellenprozent für Führungsaufgaben bei einem 90%-Pensum. Durch diese Doppelbelastung und nicht geringfügige Pensum für operative Tätigkeiten konzentrieren sich die Teamleitungen im Rahmen der Führungs- und Managementaufgaben vorwiegend auf operativ Themen, insbesondere die personelle Führung sowie das Coaching und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Gewisse andere Aufgabenbereiche wie zum Beispiel das Wissens- und Qualitätsmanagement oder eine gezielte Weiterentwicklung von Prozessen kommen gemäss den interviewten Führungspersonen aber teils systematisch zu kurz.

Die Pensen für die Führungsstruktur basieren auf den KOKES-Empfehlungen und wurden im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse untersucht. Die Pensen an sich sind entsprechend nicht Teil dieser Analyse und werden als gegeben angenommen. Aufgaben wie das Qualitätsmanagement, das Wissensmanagement oder die Weiterentwicklung von Prozessen sind nicht einer Führungsperson zugewiesen, sondern werden parallel voneinander durch mehrere Teamleitungen wahrgenommen. Diese Fragmentierung hat zwei Risiken zur Konsequenz: Erstens hat keine einzelne Teamleitung genügend Kapazität, um diese Aufgaben systematisch und in der notwendigen Tiefe wahrzunehmen. Zweitens führt die verteilte Zuständigkeit dazu, dass keine einheitlichen Standards entstehen, da die Aufgaben teils isoliert und nach eigenem Ermessen strukturiert werden.

Eine Zentralisierung von Aufgaben bei der Abteilungsleitung oder einer anderweitigen dedizierten Stelle würde diese strukturelle Herausforderung adressieren. Dies kann Doppelspurigkeiten abbauen, stellt eine einheitliche und konsistente Umsetzung sicher und entlastet die Teamleitungen, damit sich diese auf ihre Kernaufgabe, also die operativ-fachliche Führung ihrer Teams, konzentrieren können. Die Analyse zeigt zusammenfassend, dass ein Zentralisierungspotenzial bei folgenden Aufgaben besteht:

- Übergeordnete Abteilungs- und Prozessentwicklung als strategische Aufgabe: Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Abteilung sowie ihrer Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen sollte als strategische Daueraufgabe auf Ebene der Abteilungsleitung verankert sein. Damit wird sichergestellt, dass die Abteilung auf veränderte Rahmenbedingungen, wachsende Fallzahlen und neue fachliche Anforderungen frühzeitig reagieren kann.
- Qualitätsmanagement als übergeordnete Aufgabe: Ein systematisches, standardisiertes Qualitätsmanagement (z. B. regelmässige Dossierrevisionen, Fallcontrolling) sollte als übergeordnete Aufgabe auf Ebene der Abteilungsleitung verankert sein.
- Aufbau und Pflege des Wissensmanagements: Derzeit liegt diese Aufgabe dezentral bei den einzelnen Teamleitungen und wird entsprechend nur begrenzt gesteuert. Eine Zentralisierung – idealerweise über eine dedizierte Funktion oder auf Ebene der Abteilungsleitung – würde eine einheitliche und aktuelle Wissensbasis ermöglichen. (Das Thema Wissensmanagement wird in einem separaten Kapitel 3.5 aufgenommen).

Die Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen sollte als operativ-fachliche Führungsaufgabe grundsätzlich bei den Teamleitungen verbleiben. Aufgrund ihrer Nähe zum Tagesgeschäft verfügen sie über das notwendige Fachwissen, um Optimierungspotenziale zu erkennen und Verbesserungen anzustossen. Zentralisiert werden sollten hingegen die methodische Unterstützung, die Koordination der bereichsübergreifenden Prozessverbesserungen sowie die Dokumentation und Pflege der Prozesslandschaft. Dadurch können einheitliche Standards sichergestellt werden, ohne die Verantwortung über die inhaltliche Weiterentwicklung von den fachlich zuständigen Führungspersonen zu entkoppeln. Bei jeglicher Zentralisierung von Management- und Führungsaufgaben innerhalb des MaZ ist die enge Abstimmung mit der Amtsleitung zu wahren.

- ➔ **Es wird empfohlen**, MaZ-bezogene Führungs- und Managementaufgaben im MaZ zu zentralisieren und entsprechend bei einer Rolle (Abteilungsleitung), statt über mehrere einzelne Rollen verteilt, zu bündeln. Dazu gehören unter anderem die übergeordnete Abteilungs- und Prozessentwicklung, der Aufbau des Wissensmanagement sowie des Qualitätsmanagements, wobei diese Aufgaben zumeist in Abstimmung mit der Amtsleitung und anderen Bereichen wahrgenommen werden sollten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Teamleitungen in ihrer operativ-fachlichen Führungsrolle zu stärken, indem administrative und übergeordnete Managementaufgaben gesamthaft auf Ebene der Abteilungsleitung angesiedelt werden.

3.2 Prozesse

Im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse des KES wurden die Prozesse des KES analysiert und übergeordnete Handlungsempfehlungen festgehalten. Diese beinhalten insbesondere eine gezielte Standardisierung und Vereinfachung von Prozessen aber auch die Definition einer Digitalisierungsstrategie. Unter Berücksichtigung dieser bereits bestehenden und aufgenommenen Handlungsempfehlungen, fokussiert die Analyse der Prozesse im MaZ auf die eingesetzte Fachanwendung KLIBnet, das Qualitätsmanagement sowie die Fallabschlüsse.

3.2.1 Ausgangslage

Die Kernprozesse des MaZ gliedern sich in drei Hauptphasen: Fallaufnahme, Mandatsführung und Fallabschluss. Diese Prozesse sind in den Grundsatzbeschlüssen MaZ dokumentiert und abgelegt. Im Rahmen der Fallaufnahme wird eine designierte Beistandsperson für eine von der KESB angeordnete Massnahme bestimmt. Der Fall wird im KLIBnet, dem zentralen Verwaltungstool für die Mandatsführung, eröffnet und zusätzlich ein physisches Dossier angelegt. Je nachdem, ob es sich um ein Mandat im Kindes- oder im Erwachsenenschutz handelt, sind die Prozesse unterschiedlich ausgestaltet. In jedem Fall findet jedoch ein Erstgespräch statt. In der laufenden Mandatsführung wird die verbeiständete Person im Rahmen der angeordneten Massnahme unterstützt. Mindestens alle zwei Jahre sind der KESB Bericht und die Abrechnung einzureichen. Darüber hinaus kann die Berufsbeistandsperson jederzeit weitere Anträge an die KESB stellen, beispielsweise zur Anpassung der Massnahme. Ein Fall wird aus unterschiedlichen Gründen abgeschlossen: Im Kinderschutz ist der Hauptgrund die Volljährigkeit, im Erwachsenenschutz können es unter anderem der Wegzug in einen anderen Kanton oder ins Ausland, der Tod der verbeiständeten Person oder der Wegfall des Schutzbedürfnisses sein.

Als zentrale Fachanwendung für die Mandatsführung dient das KLIBnet. Die Anwendung ist modular aufgebaut und bietet je nach integrierten Modulen unterschiedliche Funktionen. Pro Mandat wird ein digitales Dossier angelegt, in dem Stammdaten der Klientel sowie Unterlagen hinterlegt werden. Kontakte werden mittels Aktennotizen dokumentiert; über Pendenzen lassen sich anstehende Tätigkeiten erfassen, zuweisen und terminieren. Auch die Buchhaltung wird über KLIBnet abgewickelt. Derzeit werden weitere

Module wie der Rechnungsworkflow und der BankImport eingeführt. Im MaZ sind zwei Super User für KLIBnet definiert, die als erste Ansprechpersonen bei Fragen fungieren. Gemäss Amtsleitung soll Klibnet in den kommenden Jahren durch ein Nachfolgesystem abgelöst werden.

Wie bereits in Kapitel 3.1.2 dargelegt, findet im MaZ aktuell kein zyklisches Qualitätsmanagement statt. Zwar existieren punktuelle Qualitätssicherungsinstrumente, etwa Checklisten zur Mandatskontrolle im Kindes- und Erwachsenenschutz sowie der Qualitätszirkel als Austauschgefäss zwischen KESB und MAZ, jedoch findet eine systematische und regelmässige Überprüfung der Mandatsführungsqualität nicht standardisiert statt.

3.2.2 Analyse und Handlungsempfehlungen

Im MaZ bestehen diverse Abläufe und Checklisten entlang der drei Hauptprozesse Fallaufnahme, Mandatsführung und Fallabschluss. Grundsätzlich sollen Prozesse standardisiert werden, um Einheitlichkeit, Effizienz und Qualität sicherzustellen. Während dies bei der Fallaufnahme und beim Fallabschluss vergleichsweise einfach umsetzbar ist, ist es in der Mandatsführung komplexer.

KLIBnet

Eine effiziente Prozessführung setzt eine gezielte und wirksame Systemunterstützung voraus. Aus den Interviews geht hervor, dass nicht alle Mitarbeitenden KLIBnet als geeignetes Arbeitsinstrument betrachten. Zudem werden die vorhandenen Funktionen teils nicht konsequent verwendet. So werden beispielsweise die Pendenzen nicht von allen Mitarbeitenden bewirtschaftet. Gerade die Pendenzenfunktion bietet jedoch erheblichen Mehrwert: Sie schafft Transparenz über anstehende und ausstehende Aufgaben und ist insbesondere bei Abwesenheiten ein unverzichtbares Instrument. Dies ist vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.3 beschriebenen hohen Personalfuktuation besonders relevant – wenn Stellvertretungen oder neue Mitarbeitende ein Mandat übernehmen, ist eine aktuelle Pendenzenübersicht essenziell für eine nahtlose Weiterführung. Darüber hinaus unterstützen Pendenzen die Zusammenarbeit zwischen Berufsbeistandspersonen und Sachbearbeitenden: Aufgaben lassen sich direkt zuweisen und terminieren, sodass sie bei der zuständigen Person in der Übersicht erscheinen. Ebenso können Mitarbeitende eigene Tätigkeiten terminieren und werden zu gegebener Zeit automatisch darauf aufmerksam gemacht. Eine konsequente Pendenzenbewirtschaftung trägt damit unmittelbar zur Qualitätssicherung bei, da fristgebundene Arbeiten systematisch überwacht werden können. Auch für die Einführung eines Pools in der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitung wäre dies hilfreich.

- ➔ **Es wird empfohlen**, die Funktionen von KLIBnet konsequent zu nutzen 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.

Auch wenn die Ablösung von KLIBnet durch eine neue Fachanwendung in den kommenden Jahren geplant ist, bleibt eine klare Zuständigkeit für die Weiterentwicklung der Systemlandschaft zentral. Der Einsatz von Super Usern, wie er im MaZ etabliert ist, hat sich bewährt. Die laufende Einführung zusätzlicher Module wurde massgeblich durch die Super Userinnen in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung vorangetrieben. Künftig sollte der Fokus dieser Rollen noch stärker auf der gezielten Weiterentwicklung der Fachanwendung liegen. Gerade im Hinblick auf die geplante Systemablösung ist eine klare Zuständigkeit für den Austausch mit den Anbietern essenziell, damit Anforderungen aus dem operativen Geschäft frühzeitig eingebracht werden können.

➔ **Es wird empfohlen**, die Rolle der Super User beizubehalten und ihren Fokus verstärkt auf die Weiterentwicklung der Fachanwendung auszurichten.

Qualitätsmanagement

Vor dem Hintergrund, dass aktuell kein standardisiertes Qualitätsmanagement umgesetzt wird, wurde die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements empfohlen und ein konkretes Konzept gemeinsam mit der Amtsleitung und der Abteilungsleitung MaZ erarbeitet. Das Konzept orientiert sich an bestehenden Grundlagen und Voraussetzungen im MaZ und einem Framework, das die wesentlichen Dimensionen eines Qualitätsmanagements abdeckt: vom Ziel und Gegenstand der Prüfung über Art und Weise der Durchführung, die Auswahl der zu prüfenden Mandate bis hin zur Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung. Im Kern sieht es vor, dass pro Mitarbeitende/r jährlich eine definierte Anzahl Mandate anhand klar festgelegter Qualitätsstandards geprüft wird. Abbildung 2 zeigt die Dimensionen des Qualitätsmanagements und dessen Inhalt. Eine Definition aller Spiegelpunkte für das MaZ wurde erarbeitet und liegt der Organisation vor.



Abbildung 2: Framework Qualitätsmanagement im MaZ

Es empfiehlt sich, die Verantwortung zum Qualitätsmanagement bei der Abteilungsleitung anzusiedeln, die auch übergreifende Muster und Verbesserungspotenziale erkennen und gezielt adressieren kann. Zentral ist dabei der Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten systematisch in Prozesse und Standards zurückfliessen, Best Practices identifiziert und laufend weiterentwickelt werden. Gleichzeitig sollten die Ergebnisse in das Wissensmanagement (vgl. 3.3) überführt werden, damit sie allen Mitarbeitenden zugänglich sind und die fachliche Weiterentwicklung unterstützen. Nur so lässt sich die Qualität der Mandatsführung langfristig und nachhaltig sichern.

➔ **Es wird empfohlen**, ein systematisches Qualitätsmanagement einzuführen und umzusetzen.
(Ein Konzept wurde im Rahmen dieser Analyse erarbeitet und zur Verfügung gestellt.)

Das erarbeitete und oben dargestellte Konzept fokussiert auf die formelle Qualitätsprüfung in der Mandatsprüfung. Darüber kann es sinnvoll sein, auch Qualitätsschleifen in Bezug auf die Art und Weise der Betreuung und den direkten Umgang mit Klienten einzuführen.

Fallabschlüsse

Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement wurde auch das Thema der Fallabschlüsse vertieft betrachtet. Für einen Mandatsabschluss muss die Berufsbeistandsperson einen Antrag an die KESB stellen und nach dessen Genehmigung einen Schlussbericht sowie die Schlussrechnung erstellen. Dieser Aufwand führt dazu, dass Fallabschlüsse im operativen Alltag teils zugunsten dringenderer Aufgaben zurückgestellt werden. Eine bereinigte Mandatsbasis bildet jedoch die Voraussetzung für eine verlässliche Ressourcenplanung und ein aussagekräftiges Controlling durch die Führungspersonen. Auch die Übergabe von Mandaten oder gesamten Portfolios wird dadurch vereinfacht.

Das MaZ hat in diesem Zusammenhang eine Berichtsvorlage erstellt, die von der Berufsbeistandsperson systematisch durchzuarbeiten ist. Sie zielt darauf ab, das Mandat in seiner Existenz und Ausgestaltung kritisch zu hinterfragen: Der Schwächezustand und der Schutzbedarf der verbeiständeten Person sowie die Geeignetheit der Massnahme sind einzuschätzen. Ergänzend ist zu prüfen, ob der Schutzbedarf durch subsidiäre Angebote gedeckt werden kann und wo sich der zivilrechtliche Wohnsitz befindet. Durch diese Ergänzungen wird im Rahmen der periodischen Berichterstattung standardmässig geprüft, ob ein Mandatsabschluss in Betracht kommt.

Über diese Berichtsvorlage hinaus wird empfohlen, einen strukturierten Ablauf für Mandatsabschlüsse zu definieren und explizite Auslöser festzulegen, die eine Prüfung des Mandatsabschlusses initiieren. Ein entsprechendes Grobkonzept wurde im Rahmen dieser Analyse gemeinsam mit der Amtsleitung und der Abteilungsleitung erarbeitet. Dieses unterscheidet zwischen inhaltlichen Ereignissen – etwa der Volljährigkeit oder dem Tod der verbeiständeten Person – und zeitlichen Ereignissen wie dem Ablauf befristeter Massnahmen oder dem periodischen Review alle zwei Jahre. Für jedes Ergebnis ist eine Frist für die Antragseinreichung auf Mandatsabschluss bei der KESB festgelegt. Ebenso wurde eine Governance vorgeschlagen. Die Verantwortlichkeiten von Berufsbeistandsperson, Teamleitung und

Abteilungsleitung sind definiert, wobei die Teamleitung im Rahmen des Qualitätsmanagements offene Fälle überwacht und die Berufsbeistandspersonen bei der Antragstellung unterstützt. Das Konzept für Mandatsabschlüsse liegt der Amtsleitung sowie der Abteilungsleitung vor.

- ➔ **Es wird empfohlen**, klare und verpflichtende Regeln und Zeitpunkte zum Abschluss von Fällen umzusetzen und zu kontrollieren. (Ein Konzept wurde im Rahmen dieser Analyse erarbeitet und zur Verfügung gestellt.)

3.3 Personalmanagement

Das KES weist seit längerem eine erhöhte Personalfluktuationsrate auf und ist stark mit den damit verbundenen Herausforderungen wie Wissensverlust, Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender konfrontiert. Besonders vor dem Hintergrund der angespannten Arbeitsmarktsituation im Sozialwesen ist dies problematisch. Die hohe Personalfluktuationsrate betrifft insbesondere auch das MaZ, weshalb Mitarbeitende von einer gewissen Unruhe und Instabilität berichten. Um die Stabilität und damit auch die Leistungsfähigkeit im MaZ künftig zu steigern, bildet das Personalmanagement einen zentralen Hebel. In den nachfolgenden Kapiteln werden daher die Rekrutierung, die Mitarbeiterbindung sowie das Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement dargestellt und diskutiert.

3.3.1 Ausgangslage

Fluktuation

Das MaZ hat seit einigen Jahren mit einer erhöhten Fluktuation sowie personellen Ausfällen zu kämpfen, wobei das Team Erwachsenenschutz und die Sachbearbeitung am stärksten betroffen sind. Dies hatte auch zur Folge, dass die Abteilungsleitung vorübergehend die Teamleitung ES übernehmen musste. Seit Anfang 2026 hat eine dedizierte Teamleitung das ES-Team wieder übernommen, wobei die Abteilungsleitung diese noch sporadisch unterstützt.

Rekrutierung

Die Verantwortung für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender liegt hauptsächlich bei der Abteilungsleitung, welche den definierten und dokumentierten Rekrutierungsprozess von der Stellenausschreibung über die Vorselektion bis hin zur Anstellung orchestriert und koordiniert. Die zuständige Teamleitung unterstützt bei der Ausarbeitung des Stelleninserats und hat Mitspracherecht bei der Einladung für ein Gespräch. Die Bewerbenden durchlaufen in der Regel zwei Gesprächsrunden: Ein erstes Gespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen, während ein zweites Gespräch meist eine Fallbesprechung umfasst, bei der die fachliche Eignung geprüft wird.

Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement

Das MaZ hat für Abwesenheiten eine klare Stellvertretungsregelung definiert und dokumentiert. Jeder Beistandsperson ist eine stellvertretende Beistandsperson zugeordnet; das gleiche gilt für die Sachbearbeitung. Jeweils zwei Berufsbeistände oder zwei Sachbearbeitende bilden daher ein Tandem und vertreten sich gegenseitig bei Abwesenheiten. Aufgrund unterschiedlicher Pensen gibt es auch Fälle, bei denen eine Person mehrere Personen vertritt. In einer für alle Mitarbeitenden des MaZ zugänglichen Exceltabelle ist festgehalten, wer an welchen Tagen arbeitet und wer bei Abwesenheiten als erste Ansprechperson stellvertretend eingesetzt wird. Bei den Berufsbeiständen ist zudem als zweite Ansprechperson die zugewiesene Sachbearbeitung festgehalten. Da aufgrund der vielen Teilzeitpensen hauptsächlich am Montag und Freitag deutlich weniger Mitarbeitende arbeiten, wird an diesen Tagen ein Pikettdienst eingesetzt, welcher die Erreichbarkeit des MaZ auch an weniger besetzten Tagen sicherstellt.

Im Rahmen des Abwesenheitsmanagements ist auch die Handhabung der Telefonie geregelt. Alle Berufsbeistandspersonen haben eine direkte Telefonnummer, auf welcher sie am Arbeitsplatz kontaktiert werden können. Bei Abwesenheiten kürzer als ein halber Tag, wird dieses auf die eigene Voicemail umgestellt, bei Abwesenheiten länger als einem Tag, wird das Telefon auf die Hauptnummer des KES umgestellt.

Die Ferienplanung wird jeweils im Herbst des Vorjahres vorgenommen. Die Tandems müssen sich für Ferien absprechen und diese dann im Excel-basierten Ferienkalender eintragen.

3.3.2 Analyse und Handlungsempfehlungen

Fluktuation

Eine erhöhte Fluktuation ist im KES seit längerem ein bekanntes Thema, dessen Ursachen vielschichtig sein können. Im Rahmen der geführten Interviews konnten keine spezifisch strukturellen Gründe für die erhöhte Fluktuation im MaZ identifiziert werden, die über die bereits in der Betriebs- und Organisationsanalyse festgestellten Faktoren hinausgehen. Vielmehr bestätigt sich das Bild, dass die Fluktuation als Resultat eines Zusammenspiels mehrerer Faktoren zu verstehen ist; darunter die konstant hohe Arbeitsbelastung sowie emotionale Belastung durch die Fälle verstärkt durch teils aufwändige, den Arbeitsalltag prägende Prozesse (bspw. auch durch Konflikte im Zuge von Tandem-Wechseln) sowie die aktuelle Gesamtsituation der Organisation. Direkt oder indirekt wurden auch Anstellungsbedingungen, Vergütung und attraktive Chancen auf dem Arbeitsmarkt im Sozialbereich genannt. Dies sind jedoch Faktoren, welcher bei solchen Befragungen zumeist impliziert werden und einige Interviewpartner haben auch gegenteilig geantwortet, dass diese Voraussetzungen im Kanton Zug resp. im KES gut wären. Übergeordnet ist dies durchaus mit den aktuellen Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt im Sozialwesen kongruent. Auch in anderen ähnlichen Ämtern führen eine zunehmende Komplexität in den Sozialsystemen und Lebensentwürfen der Klienten zu steigenden Herausforderungen an das Personal, aber auch zu erhöhter Nachfrage im Arbeitsmarkt, was sich in einem Fachkräftemangel im Sozialwesen

in der gesamten Schweiz widerspiegelt. Dies wird auch in verschiedenen Studien und Rezeptionen zunehmend deutlich⁷.

Es ist zu betonen, dass eine vertiefte Untersuchung oder ein Vergleich von Arbeitsbedingungen, Vergütung oder Karrierechance im Zuge dieser Analyse nicht vorgenommen wurde. Auch wurden keine Interviews mit austretenden oder ehemaligen Mitarbeitenden getätigt. Auch andere externe Vergleiche oder Bewertungen, innerhalb oder ausserhalb des Kantons, waren nicht Umfang dieser Analyse zur Fluktuation, welche gänzlich auf den Einschätzungen der befragten Mitarbeiter basiert.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Personalfluktuation stabilisieren könnte, sofern entsprechende Massnahmen zur Stabilisierung der Organisation effektiv umgesetzt würden. Spezifisch für das MaZ ergeben sich aus der vorliegenden Analyse keine zusätzlichen, isolierten Handlungsempfehlungen zur Fluktuation. Begleitend empfiehlt es sich jedoch, einen verstärkten Fokus auf die Mitarbeiterbindung zu legen. Dies umfasst insbesondere die Standardisierung und Verständlichkeit der Prozesse, die Stärkung der Arbeitskultur, die Förderung der Mitarbeitermotivation sowie die systematische Weiterentwicklung bestehender Bindungsmassnahmen wie z.B. Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten. Um einen breiteren Blick auf die Ursachen von Fluktuation und Personalsituation zu bekommen, kann zudem die Befragung von austretenden Mitarbeitern sowie ein externer Vergleich von Anstellungsbedingungen, Karrierechancen oder eine vergleichende Evaluation der Wertigkeit der Rollenprofile an sich (Stellenbewertung) sinnvoll sein.

Rekrutierung

Das MaZ hat für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden ein klares Vorgehen definiert. Dabei hat die Abteilungsleitung die Führung, während die entsprechende Teamleitung unterstützt, an den Gesprächen teilnimmt und in die Entscheidungsfindung involviert wird. Der Prozess beinhaltet zwei Gespräche, bei welchem persönliche und fachliche Eignung geprüft werden. Dieses Vorgehen ist geeignet für Tätigkeiten im Bereich der Mandatsführung, da nicht nur persönliche Aspekte, sondern auch das fachliche Know-How mitgebracht werden müssen. Im Zuge der Arbeiten wurde ein idealtypischer Rekrutierungsprozess für das MaZ aufgezeichnet, welcher den Verantwortlichen vorliegt. Dort wurde auf eine immer gleiche Reihenfolge, die klare Kennzeichnung der Verantwortlichkeiten und einen standardisierten Einbezug von fachlichen und persönlichen Aspekten geachtet.

→ Es wird empfohlen, den Rekrutierungsprozess grundsätzlich beizubehalten, zu standardisieren und möglichst dem idealtypischen Prozess inkl. Governance anzugleichen.

Unabhängig vom Prozess stellt die Personalgewinnung das MaZ vor erhebliche Herausforderungen. Stellen müssen teilweise zwei oder dreimal ausgeschrieben werden, bis sie besetzt werden können. Das

⁷ Siehe unter anderem ZHAW (2023; [Link](#)); Berner Fachhochschule (2023; [Link](#)); SAVOIRSOCIAL (2024; [Link](#)), Verbandskommission Sozialbereich (2025, [Link](#)); Hochschule Luzern (2025; [Link](#)); Eidgenössische Kommission für Familienfragen EFFK (2025; [Link](#))

führt unter anderem zu einem hohen Aufwand für die Führungspersonen, belastet aber zusätzlich auch die bestehenden Teams, welche Abgänge ohne direkte Nachfolge überbrücken müssen. Der Grund für diese Herausforderung ist einerseits der Fachkräftemangel und durch das KES nicht zu beeinflussen. Andererseits kann das MaZ die Wahrnehmung des KES, als interessanter und attraktiver Arbeitgeber beeinflussen.

- ➔ **Es wird empfohlen**, Personalgewinnung/Arbeitgeberattraktivität in der zu entwickelnden Kommunikationsstrategie für das KES zu berücksichtigen und potenzielle Arbeitnehmer und Auszubildende als spezifische Zielgruppe aufzunehmen. (Für das MaZ wurden erste Grundlagen für die Aussenkommunikation und Darstellung erarbeitet (siehe Kapitel 3.5.2)).

Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement

Das MaZ verfügt über eine klare Regelung von Abwesenheiten und hat Stellvertretungen definiert. Aus den Interviews geht hervor, dass die definierten Abläufe gut funktionieren und eingehalten werden. In einer Richtlinie ist definiert, welche Aufgaben die stellvertretende Person während der Abwesenheit wahrnehmen muss. Diese sind je Rolle differenziert festgehalten, sowohl für Berufsbeistandspersonen als auch für die Sachbearbeitung Administration und Buchhaltung. Für Berufsbeistandspersonen hat die Stellvertretung primär eine «Platzhalterfunktion»; sie wird grundsätzlich für Notfälle eingesetzt und übernimmt keine Bearbeitung des Alltagsgeschäfts. Im Minimum muss die Stellvertretung die eingegangene Post sichten und bearbeiten, Rechnungen visieren sowie Zahlungsläufe koordinieren. Hinzu kommen können Notfallinterventionen, Notfallzahlungen, Fristerstreckungen für Rechtsgeschäfte sowie dringende Stellungnahmen. Aus den Gesprächen geht hervor, dass für die Stellvertretung die Herausforderung die Menge ist: Als stellvertretende Person wird jeweils das gesamte Portfolio der abwesenden Person übernommen, was unter Umständen eine grosse zusätzliche Belastung darstellt, insbesondere auch weil die Stellvertretung die Fälle nicht kennt und sich entsprechend bei anfallenden Tätigkeiten erst ein Bild des Mandates verschaffen muss.

Im Rahmen der Analyse wurde diskutiert, ob die Stellvertretung in der Mandatsführung zeitweise durch das Gegenstück im Tandem, d.h. durch die zugewiesene Sachbearbeitung bei Abwesenheiten der Berufsbeistandsperson und umgekehrt, übernommen werden kann. Dies ist aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Berufsbeistandspersonen und Sachbearbeitende verfügen nicht über die gleichen Zeichnungsrechte. Darüber hinaus sind Sachbearbeitende nicht für Klientenkontakt angestellt und wünschen diesen mehrheitlich auch nicht. Um Telefonate mit Personen in einem Schwächezustand zu führen, bedarf es einer spezifischen Ausbildung, welche Sachbearbeitende im Grundsatz nicht mitbringen. Gleichwohl wird bei Abwesenheiten die Fachlichkeit des anwesenden Tandem-Gegenstücks genutzt: Obwohl die formelle Stellvertretung bei einer anderen Berufsbeistandsperson oder Sachbearbeitenden liegt, hat das Tandem den besseren Überblick über das Mandat und kann entsprechend aushelfen.

Für den seltenen Fall, dass auch die stellvertretende Ansprechperson abwesend sind, hat das MaZ eine Eskalationskaskade definiert: Anfragen gehen zunächst an die Beistandsperson, dann an deren Stellvertretung, anschliessend an die Teamleitung, die stellvertretende Teamleitung und zuletzt an die Abteilungsleitung. Die an Montagen und Freitagen eingesetzten Pikettdienste bieten zusätzliche Entlastung und Stabilität in der Erreichbarkeit des MaZ.

Unabhängig von der Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen und Sachbearbeitenden (in einer Tandem- oder Pool-Lösung), sprechen sich die Führungspersonen klar für eine klare Zuteilung von jeweils zwei Berufsbeistandspersonen resp. zwei Sachbearbeitenden für die Stellvertretung aus. Das heisst, auch in einer Pool-Lösung, bei welcher je Mandat andere Tandems zusammengestellt würden, können für die Stellvertretung jeweils zwei Personen als Paare zusammengesetzt werden. Eine Aufteilung des Portfolios einer abwesenden Person auf mehrere Stellvertretende wäre organisatorisch aufwändig und in der Praxis nicht effizient umzusetzen. Die Übernahme des ganzen Portfolios ist jedoch potenziell eine grosse zusätzliche Belastung, weshalb eine explizite Eingrenzung der durch die stellvertretende Person wahrzunehmenden Tätigkeiten auf fristgebundene Aufgaben oder Notfälle sinnvoll erscheint. Um die Zugänglichkeit der Stellvertretungsinformationen zu vereinfachen und eine systemgestützte Transparenz zu schaffen, bietet sich eine Integration in das bestehende Fallführungssystem an. Stand heute können zwar die zuständige Berufsbeistandsperson sowie Sachbearbeitung im KLIBnet hinterlegt werden, nicht jedoch die Stellvertretungen. Technisch sollte dies jedoch umsetzbar sein. Die Stellvertretungsliste wird aktuell in einem separaten Excel geführt.

- ➔ **Es wird empfohlen**, das Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement grundsätzlich beizubehalten, die in der Stellvertretung wahrzunehmenden Aufgaben klar zu definieren und technische Stellvertretungen im System sichtbar zu hinterlegen.

3.4 Kommunikation

Das MaZ des Kantons Zug ist als Abteilung des Amts KES für die professionelle Führung der von der KESB zugeteilten Mandate im Kindes- und Erwachsenenschutz zuständig. Die Kommunikation innerhalb des MaZ sowie zwischen dem MaZ und der KESB ist für eine qualitativ hochstehende Dienstleistungserbringung von zentraler Bedeutung. Im Rahmen der vorherigen übergreifenden Betriebs- und Organisationsanalyse des KES wurde empfohlen, ein stringentes Kommunikationsverständnis zu schaffen und eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten, welche die interne sowie die externe Kommunikation umfasst. Zusätzlich wurde empfohlen, die Kommunikation mit dem Umsystem zu standardisieren und einen proaktiven Austausch zu institutionalisieren. Diese Empfehlungen wurden durch das KES als Massnahmen in den Umsetzungsplan aufgenommen.

Während die bereits erarbeiteten Handlungsempfehlungen für die vorliegende Analyse berücksichtigt werden, liegt der Fokus der MaZ-Analyse auf den internen Sitzungsgefässen, den Austauschgefässen zwischen MaZ und KESB sowie auf der Erarbeitung von Möglichkeiten die externe Kommunikation zu

verbessern. Diese sollen zu gegebener Zeit in die ganzheitliche Kommunikationsstrategie des KES einfließen.

3.4.1 Ausgangslage

Das MaZ verfügt über eine differenzierte Sitzungsstruktur, die schriftlich festgehalten ist. Das Leitungsgremium MaZ (MaZL), bestehend aus der Abteilungsleitung und den vier Teamleitungen, bildet das zentrale Entscheidungs- und Koordinationsgremium des MaZ und tagt zweiwöchentlich. Einmal im Monat nimmt zudem die Amtsleitung, die derzeit gleichzeitig auch das Präsidium des KESB ist, an der MaZL-Sitzung teil. Die Traktanden werden direkt in eine im GEVER einsehbare Traktandenliste eingetragen, und es wird ein Entscheidprotokoll erstellt, in welchem auch die Pendenzen zugewiesen und die Kommunikation je Traktandum geklärt werden.

Nebst der MaZL-Sitzung bestehen weitere Sitzungsgefässe. Die monatlichen Teamsitzungen dienen der Besprechung organisatorischer und weiterer Fragestellungen innerhalb der jeweiligen Bereiche. Im Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz wird zudem wöchentlich ein Fachaustausch durchgeführt, der insbesondere dem Teilen fachlicher Informationen sowie der Mandatszuteilung dient. Interventionen sind monatlich vorgesehen und dienen der fallbezogenen, strukturierten Reflexion. Ergänzt werden diese Gefässe durch rechtliche und methodische Supervisionen, regelmässige bilaterale Gespräche (Bilas) zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden sowie die Gesamtsitzung «Zwischenhalt», die bei Bedarf mit der ganzen Abteilung durchgeführt wird. Die Sitzungsgefässe des MaZ sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Sitzungsgefässe MaZ

Sitzungsgefäss	Intervall	Teilnehmende/Bereiche
Bila (Bilaterale Gespräche)	regelmässig	Führungsperson und Mitarbeiter/in
Teamsitzung	Monatlich	- Team Erwachsenenschutz - Team Kinderschutz - Team Sachbearbeitung und Buchhaltung
Fachaustausch	Wöchentlich	- Fachaustausch Erwachsenenschutz - Fachaustausch Kinderschutz
Intervention	Monatlich	- Intervention Erwachsenenschutz - Intervention Kinderschutz
Rechtliche Supervision	Quartalsweise	
Methodische Supervision	Nach Bedarf	- Methodische Supervision Erwachsenenschutz - Methodische Supervision Kinderschutz - Methodische Supervision Sachbearbeitung - Methodische Supervision Führungsgremium
MaZ-Leitungsgremium	zweiwöchentlich	MaZ Abteilungsleitung
Gesamtsitzung «Zwischenhalt»	Nach Bedarf	Ganzes MaZ

Zwischen dem MaZ und der KESB bestehen weitere Austauschgefässe. Die Abteilungsleitung MaZ ist Teil der Geschäftsleitung des KES und bringt die Anliegen des MaZ entsprechend in die Geschäftsleitungssitzungen ein. Ein weiteres Gefäss ist der Qualitätszirkel, der mit dem Ziel des fachlichen Austauschs zwischen KESB und MaZ ins Leben gerufen wurde und halbjährlich stattfindet.

In der Aussendarstellung pflegt das KES eine überwiegend reaktive Kommunikation und kommuniziert in der Regel nur bei Medienanfragen im Zusammenhang mit medienwirksamen Fällen. Dies hatte bereits die Betriebs- und Organisationsanalyse ergeben. Im Bereich Kommunikation ist das MaZ an das KES gebunden und pflegt keine eigenen Kommunikationsaktivitäten.

3.4.2 Analyse und Handlungsempfehlungen

MaZ-interne Sitzungsgefässe und Informationsfluss

Die Sitzungsstruktur des MaZ ist umfassend angelegt und mehrheitlich dokumentiert. Die bestehende Struktur deckt verschiedene Bedürfnisse ab und ist sinnvoll differenziert. Nebst Gefässen auf Teamebene sieht sie auch bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeiter/in sowie bei Bedarf ein Gefäss für das gesamte MaZ vor. Auf Teamebene bestehen einerseits regelmässige Gefässe zur Diskussion von fachlichen und inhaltlichen Themen, andererseits bieten die Teamsitzungen die Möglichkeit, organisatorische Angelegenheiten zu besprechen.

Die Gespräche mit den Mitarbeitenden haben ergeben, dass die Teams Kindes- und Erwachsenenschutz die Sitzungsstruktur nach ihren Bedürfnissen angepasst haben. Beide Teams legen inzwischen mehr Wert auf den wöchentlichen Fachaustausch und haben die Interventionen reduziert. Grund dafür ist, dass die Mitarbeitenden teils keine Kapazität haben, die nötige Vorarbeit für die Intervention zu leisten, also einen Fall aufzubereiten und zu präsentieren. Der wöchentliche Fachaustausch wurde dafür ausgeweitet, sodass nebst der Fallverteilung genügend Zeit bleibt, wichtige fachliche Themen direkt zu besprechen.

Zur Quantifizierung der Sitzungsgefässe wurde im Rahmen der Analyse berechnet, an wie vielen Sitzungen eine Person (definiert unten im Sinne einer Rolle) im Durchschnitt pro Woche teilnimmt. Die Teamleitenden des Kindes- und Erwachsenenschutzes sowie der Sachbearbeitung Administration nehmen dabei durchschnittlich an den meisten Sitzungen teil. Ausgehend davon, dass die Sitzungen durchschnittlich eine Stunde dauern (es gibt nur vereinzelte Ausnahmen, weshalb der Einfachheit halber hier alle Sitzungen mit einer Stunde beziffert sind) verbringen die genannten Teamleitenden zwischen zwei bis zu fünf Stunden pro Woche in regelmässigen Sitzungen. Bezogen auf alle Mitarbeitenden des MaZ sind es zwischen 30 Minuten bis zu etwas mehr als zwei Stunden pro Woche. Die deutlich höhere Anzahl Sitzungen der Teamleitenden ist hauptsächlich auf die Führungsspanne und die damit verbundene Anzahl an monatlich durchzuführenden Bila-Gesprächen zurückzuführen. Die durchschnittliche Anzahl Sitzungen pro Woche pro Rolle ist nachfolgend gerundet aufgeführt. Die genaue Zusammensetzung dieses Durchschnitts ist der Übersicht im Anhang zu entnehmen (siehe Anhang).

• Abteilungsleitung	ca. 2 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Teamleitung Erwachsenenschutz	ca. 5 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Berufsbeistände Erwachsenenschutz	ca. 2 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Teamleitung Kinderschutz	ca. 4.5 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Berufsbeistände Kinderschutz	ca. 2 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Teamleitung Sachbearbeitung Administration	ca. 4 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Sachbearbeitende Administration	ca. 0.5 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Teamleitung Sachbearbeitung Buchhaltung	ca. 2 Sitzungen/Stunden pro Woche
• Sachbearbeitende Buchhaltung	ca. 0.5 Sitzungen/Stunden pro Woche

Die Sitzungsbelastung der Teamleitenden ist damit erheblich und muss im Kontext der ohnehin begrenzten Führungskapazitäten und Teilzeitpensen betrachtet werden. Insbesondere die Teamleitenden, die parallel zur Führungsaufgabe auch noch ein beachtliches Pensum in der operativen Mandatsarbeit leisten, bindet die Sitzungszeit einen substanziellen Teil des Führungspensums. Dies sollte bei der künftigen Ausgestaltung der Sitzungsgefässe berücksichtigt werden. Letztlich sind Sitzungsstrukturen und Bilas oft zumindest teilweise selbst gewählt und entsprechen individuellen Präferenzen. Manche Mitarbeiter bevorzugen den Austausch in offiziell terminierten Besprechungen, andere in ad hoc Konversationen. Per se gibt es dabei kein richtig oder falsch. Gerade vor dem Hintergrund hoher operativer Arbeitslast und Teilzeitpensen sollte jedoch besonders bei den Teamleitenden evaluiert werden, ob die Sitzungszeiten reduziert oder Sitzungen zusammengelegt werden können. Dies kann auch durch eine Entlastung der Teamleitenden im Zuge der Zentralisierung von Managementaufgaben geschehen (siehe 3.1.2, «Führungs- und Managementausgaben»).

➔ **Es wird empfohlen**, die heutige Sitzungsstruktur grundsätzlich beizubehalten, den Teams aber die Möglichkeit zu geben, die Ausgestaltung der Gefässe situativ und bei Bedarf zu reduzieren.

Für die bilateralen Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen, die sogenannten Bila-Gespräche, wurde im April 2026 eine Struktur definiert. Dabei sind regelmässige und periodische Inhalte vorgesehen, welche im Gespräch abgedeckt werden sollen. Regelmässig sollen beispielsweise die persönliche Situation, die Arbeitssituation, die aktuelle Fallbelastung, die aktuelle Situation im MaZ sowie Unklarheiten und Fragen besprochen werden. Zudem soll die Zusammenarbeit im Team reflektiert werden, insbesondere mit Blick darauf, wie gegenseitige Unterstützung gelingen kann. Als periodische Inhalte sind Fallbesprechungen vorgesehen. Halbjährlich liegt der Fokus auf Fällen, für welche sehr viel oder sehr wenig Zeit aufgewendet wurde, um zu prüfen, ob die Massnahme noch sinnvoll ist. Alternativ können die Mitarbeitenden ein bis zwei Fälle ins Bila einbringen, die sie mit der Führungsperson besprechen möchten. In der Sachbearbeitung werden periodisch fristgebundene Arbeiten ausgewertet und besprochen. Quartalsweise sollte gemäss Bila-Gesprächsstruktur zudem der Stand der individuellen Mitarbeiterziele besprochen sowie allfällige Massnahmen definiert werden.

- ➔ **Es wird empfohlen**, dass die jeweiligen Führungskräfte die Bila-Gespräche nach ihren Einschätzungen und Bedürfnissen terminieren und gestalten und die im April 2026 festgelegt Bila-Struktur dazu als Orientierungshilfe genutzt wird.

Austauschgefässe zwischen MaZ und KESB

Während auf Stufe Geschäftsleitung bereits ein Austausch zwischen der KESB und dem MaZ möglich ist, besteht mit dem Qualitätszirkel zusätzlich ein dediziertes Austauschgefäss für KESB und MaZ. Der Qualitätszirkel wurde im September 2024 mit dem Ziel eingeführt, das Verständnis zwischen der KESB und dem MaZ zu fördern sowie gemeinsame Haltungen und Best Practices zu entwickeln. Die Teilnehmenden sind grundsätzlich auf die in den zu besprechenden Fällen involvierten Mitarbeitenden reduziert, ergänzt durch die zuständigen Teamleitungen sowie regelmässig durch die Abteilungsleitung MaZ, das Vizepräsidium KESB, den Rechtsdienst KESB und die Rechtsberatung MaZ. Die Teamleitungen sind jeweils verantwortlich, die nicht teilnehmenden Mitarbeitenden über die relevanten Erkenntnisse zu informieren.

Basierend auf den Rückmeldungen aus den Interviews zeichnet sich ab, dass der Qualitätszirkel in seiner heutigen Ausgestaltung noch nicht ausreichend wirkt. Der Austausch findet stark fallspezifisch und zu wenig auf der Meta-Ebene statt. Das Ziel, gegenseitiges Verständnis zu fördern und gemeinsame Haltungen zu entwickeln, wird dadurch nur teilweise erreicht. Zudem findet der Qualitätszirkel zwar halbjährlich statt, aufgrund der abwechselnden Behandlung von Themen aus dem Kindes- und Erwachsenenschutz reduziert sich der Austausch pro Bereich faktisch auf einmal jährlich. Ein regelmässigerer und offener Austausch zwischen KESB und MaZ wurde von den Gesprächspartnern mehrheitlich begrüsst.

- ➔ **Es wird empfohlen**, den Qualitätszirkel zwischen MaZ und KESB regelmässiger und nicht ausschliesslich fallspezifisch durchzuführen. 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.

Die Analyse hat zudem ergeben, dass eine klare Regelung, wie der direkte fachliche Austausch zwischen Beistandspersonen und Behördenmitgliedern erfolgen soll, erforderlich ist. Abhängig vom Behördenmitglied ist ein direkter Austausch nur teilweise möglich oder erwünscht. Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen, der notwendigen Formalität und Transparenz, wäre es sinnvoll, eindeutig zu definieren, welche Art des Austausches zulässig ist und in welchem Mass. Zudem sollten die Beistände die Sicherheit erhalten, diesen Austausch auch einfordern zu dürfen und umgekehrt.

- ➔ **Es wird empfohlen**, klare Regelungen für den direkten Austausch zwischen Berufsbeistandspersonen und Behördenmitgliedern zu definieren. Diese Regelungen sollen

einen pragmatischen fachlichen Rahmen darstellen und gleichzeitig sicherstellen, dass Formalitäten, Transparenz und gesetzliche Anforderungen gewahrt bleiben.

Aussenkommunikation und Darstellung

Im Rahmen der Betriebs- und Organisationsanalyse wurde empfohlen, eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten, welche die interne sowie die externe Kommunikation umfasst. Diese Empfehlung hat das KES als Massnahme in den Umsetzungsplan aufgenommen. Um mit diesem Vorhaben nicht zu kollidieren, liegt der Fokus des vorliegenden Berichts auf der Erarbeitung von Möglichkeiten, wie KESB und MaZ in der Aussenkommunikation Gutes aus der Arbeit des MaZ gemeinsam nutzen können.

Basierend auf den Austauschgesprächen wurde eine Grundlage für die Aussenkommunikation erarbeitet, die Inhalte des MaZ aufnimmt, aber zumeist das ganze Amt betrifft resp. die Amtsleitung einbezieht. Das Konzept orientiert sich an drei Zielgruppen, für die jeweils spezifische Kommunikationsziele, Inhalte, Kanäle, Regelmässigkeiten und Zuständigkeiten definiert werden. Die Übersicht ist Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3: Grundlage für Aussenkommunikation und Darstellung MaZ

Zielgruppe	Ziel der Kommunikation	Potenzielle Inhalte	Potenzielle Kanäle	Regelmässigkeit	Zuständigkeit
Öffentlichkeit	• Sensibilisierung und positive Wahrnehmung des Amtes • Bekanntmachung des KES • Aufklärung über Aufgaben der KESB sowie der Berufsbeistandschaft	• Aufklärung (Was macht das KES?) • Blogbeiträge über fachliche Themen (auf Website) oder Erfolgsgeschichten aus dem MaZ • Erläuterungen zu Entwicklungen	• Zeitung • Webseite	1-2x im Jahr, bspw. anlässlich des Geschäftsberichts	Amtsleitung in Abstimmung mit Kommunikationsbeauftragter DI
Umsystem	• Sensibilisierung & Verständnis	• Berichterstattung in Referaten/ Konferenzen	• Newsletter (1x im Jahr) • Webseite • Veranstaltungen/ Treffen	2-3x im Jahr	MaZ-Leitung & Amtsleitung in Abstimmung mit Kommunikationsbeauftragter DI
Potenzielle Arbeitnehmer	• Steigerung Arbeitgeberattraktivität	• Vorstellung des Amtes als Arbeitgeber • Vorstellung der Berufsgattung • Vorstellung der Einstiegsmöglichkeiten	• Soziale Medien/ professionelle Netzwerke (wie z.B. LinkedIn) • Webseite	Quartalsweise	Kommunikationsbeauftragter DI
Potenzielle Auszubildende	• Steigerung Arbeitgeberattraktivität • Bekanntmachung der Berufsgattung	• Vorstellung der Einstiegsmöglichkeiten (z.B. Praktika) und Karrierewege	• Schulen/ Hochschulen • Webseite	2x im Jahr	MaZ-Leitung & Amtsleitung in Abstimmung mit Kommunikationsbeauftragter DI

Die drei Zielgruppen bilden die Basis der vorgeschlagenen Kommunikationsaktivitäten, weil die Kommunikation je nach Zielgruppe unterschiedliche Ziele verfolgt. Bei der **Öffentlichkeit** steht hauptsächlich die Aufklärung im Vordergrund: Es soll verständlich aufgezeigt werden, was das KES ist,

welche Aufgaben es wahrnimmt und worin der Unterschied zwischen KESB und Berufsbeistandschaft besteht. Ziel ist es, Verständnis zu schaffen und so eine möglichst positive Wahrnehmung des Amtes zu erzielen.

Beim **Umsystem**, das Organisationen wie Sozialdienste, Schulen und Institutionen umfasst, sollte die Kommunikation ebenfalls auf eine positive Wahrnehmung des Amtes sowie auf Sensibilisierung und Verständnisförderung ausgerichtet sein. Dies ist insbesondere deshalb relevant, weil das Umsystem die hohe Belastung des KES zwar wahrnimmt und die Arbeit der Mitarbeitenden schätzt, der Austausch ausserhalb der operativen Fallarbeit aber meist nur in Krisensituationen stattfindet und bisher nicht ausreichend institutionalisiert ist. Dies hatte die Betriebs- und Organisationsanalyse ergeben. Die Kommunikation mit dem Umsystem wird von Mitarbeitenden teilweise als schwierig beschrieben und das MaZ verliert gemäss Interviewaussagen teils viel Zeit damit, sich gegenüber Gemeinden und anderen Stellen zu erklären.

Aufgrund der Personalfuktuation und der Herausforderung, Stellen neu zu besetzen, ist es zudem sinnvoll **potenzielle Arbeitnehmer** als Zielgruppe aufzunehmen. Die Aussenkommunikation sollte hier insbesondere dazu genutzt werden, das Amt als Arbeitgeber, die Berufsgattung sowie konkrete Einstiegsmöglichkeiten sichtbar zu machen und dadurch die Arbeitgeberattraktivität zu stärken. **Potenzielle Auszubildende** sind grundsätzlich Teil der Zielgruppe «potenzielle Arbeitnehmer» und sollten bestenfalls als spezifische Unterzielgruppe mit eigenen Kanälen und Botschaften angesprochen werden.

➔ **Es wird empfohlen**, ein Kommunikationskonzept einzuführen, das die Aktivitäten des MaZ gezielt als Kommunikationsinstrument nutzt und diese wirksam in die Gesamtkommunikation des Amtes einbettet. (Ein Teilkonzept mit Fokus auf das MaZ wurde im Rahmen dieser Analyse erarbeitet und zur Verfügung gestellt.). Dabei ist folgendes zu berücksichtigen:

- Die Umsetzung sollte zwingend mit dem Kommunikationsbeauftragten der DI abgestimmt werden, da die Kommunikation von Fachexperten koordiniert und orchestriert werden sollte.
- Klare Zuständigkeiten für die Kommunikation sind zu definieren.

3.5 Wissensmanagement

Wissensmanagement bezeichnet die systematische Erfassung, Organisation, Verteilung und Nutzung des in einer Organisation vorhandenen Wissens. In Zeiten zunehmender Komplexität der Arbeitswelt und steigender Anforderungen an Qualität und Effizienz gewinnt ein funktionierendes Wissensmanagement an besonderer Bedeutung. Auch für das MaZ ist ein systematisches Wissensmanagement aus mehreren Gründen zentral. Zunächst erfordert die Mandatsführung ein breites und tiefes Fachwissen in verschiedenen Bereichen, weshalb dieses Wissen für alle Mitarbeitenden verfügbar sein sollte, um eine einheitliche und qualitativ hochstehende Dienstleistungserbringung sicherzustellen. Darüber hinaus erschwert eine hohe Personalfuktuation den Erhalt und die Weitergabe von implizitem Wissen, das häufig

nur in den Köpfen einzelner Mitarbeitender vorhanden ist. Ein übersichtlich strukturiertes und zugängliches Wissensmanagement erleichtert somit nicht nur die alltägliche Arbeit und trägt zur Vermeidung von Fehlern bei, sondern ermöglicht auch die Sicherung von Wissen in der Organisation. Schliesslich unterstützt ein systematisches Wissensmanagement auch die Einführung von neuen Mitarbeitenden.

In den nachfolgenden Kapiteln wird zum Wissensmanagement im MaZ Stellung genommen und Massnahmen zu dessen Optimierung festgehalten.

3.5.1 Ausgangslage

Das MaZ nutzt heute analog dem ganzen KES die kantonale Fachanwendung GEVER für die Ablage von Wissen inkl. der Ablage von internen Regelungen, Prozessbeschreibungen, Fachwissen und Beschlüssen. GEVER wurde basierend auf einem Beschluss des Regierungsrats im Jahr 2009 in allen Amtsstellen des Kantons Zug eingeführt und muss von diesen entsprechend eingesetzt werden. Es ist ein Geschäftsverwaltungs- und Archivierungssystem, welches primär der Ablage und Archivierung von Dokumenten konzipiert ist und nicht als operatives Wissensmanagement-Tool.

Die Struktur für die Dokumentenablage im GEVER, das sogenannte Ordnungssystem, ist vorgegeben und nicht flexibel adaptierbar. Änderungen an der Ordnerstruktur müssen über das Staatsarchiv freigegeben werden. Die Dokumentenablage ist für das KES Stand heute wie in Abbildung 3 strukturiert.

Ordnungssystem V2

▼ 1. Führung / Management

- ▶ 1.1. Strategie KES
- ▶ 1.2. Führung KES
- ▶ 1.3. Führung der Abteilungen
- ▶ 1.4. Institutionelle Beziehungen
- ▶ 1.5. Kommunikation /
Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ 1.6. Besondere Aufgaben des KES

▶ 2. Ressourcen

▶ 3. Geschäftsprozesse

▶ 4. Projekte

▶ 5. Fachwissen KES

Abbildung 3: GEVER-Struktur KES

Das MaZ nutzt zur Ablage von Dokumenten seit kurzem die Rubrik «1.3. Führung der Abteilungen» / «1.3.4 Ebene MaZ / Grundsatzbeschlüsse MaZ» als zentrales Nachschlagewerk. Es sammelt jegliche durch die Leitungsgremien freigegebenen Beschlüsse zu operativen Themen des MaZ – von der Fallaufnahme über die Mandatsführung und den Fallabschluss bis hin zu Schnittstellenprozessen,

Personalmanagement und Supportprozessen. Dieses Dokument stellt den Kern des heutigen Wissensmanagements im MaZ dar und steht den Mitarbeitenden auf GEVER zur Verfügung.

Für das Jahr 2026 ist zur Ergänzung von GEVER die Einführung von Microsoft SharePoint geplant. SharePoint soll künftig ein auf die Bedürfnisse des KES angepasstes Wissensmanagement ermöglichen. Da SharePoint im Kanton bereits verfügbar ist, bietet es sich als kurzfristig realisierbare und rasch implementierbare Lösung an. Dazu wurde eine externe Firma beauftragt, SharePoint sowohl für das Wissensmanagement als auch als Informationsplattform aufzusetzen. Die Struktur des künftigen SharePoints wurde von der Amtsleitung im Austausch mit den Abteilungsleitenden diskutiert und entworfen. Basierend darauf wird durch die beauftragte Firma aktuell ein Prototyp erstellt.

Damit ein systematisches Wissensmanagement aufgebaut und nachhaltig gepflegt werden kann, bedarf es nicht nur einer geeigneten Toolunterstützung, sondern auch entsprechender Ressourcen. Obwohl eine dedizierte Stelle für das Wissensmanagement auch gemäss KOKES⁸ explizit empfohlen wird, gibt es eine solche im MaZ aktuell nicht. Die Betriebs- und Organisationsanalyse von PwC vom Februar 2026 hat den Bedarf nach einer solchen Stelle im KES bestätigt.

3.5.2 Analyse und Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Betriebs- und Organisationsanalyse (September 2025 bis Februar 2026) wurde das Wissensmanagement im Rahmen der vorliegenden MaZ-Analyse vertieft betrachtet. Wissensmanagement wird im Idealfall organisationsweit konzipiert und nicht ausschliesslich für einzelne Abteilungen, auch wenn eine Detaillierung auf abteilungsspezifische Anforderungen wünschenswert und oftmals nötig ist. Die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse beziehen sich daher nicht ausschliesslich auf das MaZ, sondern erlauben Handlungsempfehlungen für das gesamte KES. Nachfolgend sind die Erkenntnisse aus den Interviews und Workshops mit den Mitarbeitenden und Führungspersonen des MaZ sowie der Dokumenten- und Toolanalyse themenbasiert zusammengefasst.

Toollandschaft

Wie in der Ausgangslage beschrieben, ist GEVER die vom Kanton Zug vorgegebene Fachanwendung zur Ablage von geschäftsrelevanten Dokumenten. Aktuell wird dieses Tool für die Wissensablage im MaZ sowie im KES genutzt. Die Eignung des Tools für ein effektives Management von Wissen wird von den Interviewpartnern jedoch kritisch beurteilt. Die über die Jahre angesammelte Vielfalt an Unterlagen, welche das KES im GEVER abgelegt hat, ist gross. Stand Juni 2026 befinden sich im Ordnungssystem des KES über 3000 Dokumente. Aus den Gesprächen geht hervor, dass viele Mitarbeitende GEVER nur begrenzt nutzen. Unterlagen können zwar über eine Suchfunktion in GEVER gesucht werden, werden jedoch häufig nicht gefunden oder es ist unklar, welches der angezeigten Dokumente aktuell ist. Die Filtermöglichkeiten

⁸ Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften (18. Juni 2021), Kapitel 2.3, ab Seite 12 und Kapitel 4.1.2, Seite 24

empfinden die Mitarbeiter laut Interviewaussagen nicht als intuitiv. Zudem gibt es nur vereinzelte Governance-Elemente zur Nutzung des GEVER, wodurch jedes Team die eigene Ablage nach eigenem Bedarf nutzt und daher wenig Einheitlichkeit besteht.

GEVER ist ein Geschäftsverwaltungs- und Archivierungssystem, das hauptsächlich mit Dossiers arbeitet, die eröffnet und wieder abgeschlossen werden. Diese Logik ist für ein laufend zu pflegendes operatives Wissensmanagement nur bedingt geeignet. Ein gutes Wissensmanagement ermöglicht das rasche Finden, Teilen und Aktualisieren von praxisrelevantem Wissen und zeichnet sich durch eine einfache Zugänglichkeit aus. Dies ist gemäss Gesprächspartnern mit GEVER nicht möglich. Die eingeschränkte Benutzerfreundlichkeit und die starre Ordnungsstruktur führen dazu, dass Mitarbeitende das im System abgelegte Wissen im Alltag kaum oder gar nicht konsultieren.

Die geplante Einführung von SharePoint soll dieses Problem adressieren. Da GEVER eine kantonal vorgegebene Anwendung ist, wird SharePoint GEVER ergänzen, nicht aber ersetzen. Damit SharePoint seinen Zweck erfüllen kann, muss jedoch eine klare Abgrenzung zu GEVER definiert werden. Solange nicht allen Mitarbeitenden eindeutig bekannt ist, welche Inhalte aus der kantonalen Archivierungspflicht zwingend in GEVER abgelegt werden müssen und welche Inhalte operativ in SharePoint geführt werden, besteht das Risiko einer doppelten Ablage oder einer unvollständigen Migration. Die «GEVER Leitfäden» des Kantons Zug definieren, dass in GEVER alle geschäftsrelevanten Unterlagen, die nicht in einer anderen normkonformen Fachanwendung verwaltet werden, abgelegt werden müssen⁹. Was das konkret im Kontext des KES resp. MaZ bedeutet, scheint jedoch nicht allen Mitarbeitenden umfänglich bekannt zu sein. Entsprechend sollte diese Abgrenzung allen zugänglich definiert sein.

- ➔ **Es wird empfohlen**, zu klären und den Mitarbeitenden zu kommunizieren, 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.

Struktur des Wissensmanagements

Die Gespräche zeigen, dass sich die Mitarbeitenden des MaZ ein Wissensmanagement wünschen, das sowohl nach Prozessen als auch nach Themen strukturiert ist. Für die Strukturierung von SharePoint bedeutet dies für das MaZ unter anderem eine Gliederung entlang der Kernprozesse der Mandatsführung (Fallaufnahme, Mandatsführung, Fallabschluss), damit Mitarbeitende prozessbezogen das relevante Wissen finden, sowie eine thematische Ablage von Fachwissen (z.B. Sozialversicherungen, Methodik, Institutionen). Weiterhin ist eine eindeutige Trennung zwischen internen Regelungen und Beschlüssen einerseits sowie Fachliteratur und Arbeitshilfen andererseits wünschenswert. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Nutzergruppen (Berufsbeistandspersonen, Sachbearbeitung, Buchhaltung) und deren spezifische Informationsbedürfnisse berücksichtigt werden. Zwar war eine

⁹ GEVER Leitfäden Kanton Zug vom 23. August 2022; Kapitel 3.2, Seite 9

umfängliche Analyse oder gar Begleitung der Einführung des SharePoints nicht Umfang dieser Arbeiten, dennoch wurde das Thema in den Interviews von den Gesprächspartnern adressiert, weshalb dies hier aufgenommen wird, wenn auch ohne jeglichen Anspruch auf Vollständigkeit.

➔ **Es wird empfohlen**, für die Struktur des künftigen SharePoints unter anderem folgende Prinzipien zu berücksichtigen:

- Berücksichtigung der verschiedenen Nutzergruppen und deren spezifische Informationsbedürfnisse.
- Einfache und intuitive Navigation, damit das System im Alltag tatsächlich genutzt wird.
- Integration einer Informationsplattform (Newsroom) für aktuelle Mitteilungen und Änderungen sowie proaktive Kommunikation von Wissen.

Aus der Analyse hat sich ergeben, dass im MaZ neben dem formalen Wissensmanagement eine wesentliche Wissensdimension zu kurz kommt: das Erfahrungswissen. Dabei handelt es sich um praxisnahes, im Arbeitsalltag gewonnenes Wissen, das nicht zwingend formal abgenommen oder in Weisungen festgehalten werden muss, wie z.B. Kenntnisse über das Angebot und die Spezialisierungen einzelner Institutionen, Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Stellen, nützliche Kontaktdaten oder bewährte Vorgehensweisen in bestimmten Fallkonstellationen. Dieses Wissen wird heute nicht zentral gesammelt, sondern verbleibt in den Köpfen der Mitarbeitenden.

Im Unterschied zu formalen Prozessbeschreibungen, rechtlich basierten Weisungen oder Grundsatzbeschlüssen, die einer offiziellen Abnahme und regelmässigen Pflege bedürfen, erfordert Erfahrungswissen keine formale Freigabe. Es genügt, dieses Wissen niederschwellig und unkompliziert festzuhalten, beispielsweise in Form eines digitalen Notizblocks oder eines Wikis. Entscheidend ist, dass es für alle relevanten Mitarbeitenden zugänglich ist und mit geringem Aufwand ergänzt und aktualisiert werden kann.

Die fehlende zentrale Erfassung von Erfahrungswissen hat mehrere Konsequenzen: Bei Personalfluktuationen, die im MaZ in den letzten Jahren teils hoch war, geht wertvolles Wissen verloren – hier besteht eine Abhängigkeit zum Onboarding, was in der vorherigen Betriebs- und Organisationsanalyse aufgenommen wurde. Zudem beeinträchtigt es die Effizienz im Alltag, da Informationen wiederholt neu beschafft werden müssen. Auch die Einarbeitung neuer Mitarbeitender wird erschwert, wenn erfahrungsbasiertes Wissen nicht dokumentiert und zugänglich ist.

➔ **Es wird empfohlen**, auch implizites und auf Erfahrung basiertes Wissen zentral zu sammeln und allen Mitarbeitenden niederschwellig zur Verfügung zu stellen, wobei eine eindeutige Kennzeichnung von verpflichtenden Regeln und der Teilung von Erfahrungen wünschenswert ist.

Dokumentenlandschaft

Die bestehende Dokumentenlandschaft im MaZ ist über Jahre historisch gewachsen. Es existieren zahlreiche Dokumente, die teilweise veraltet, redundant oder in mehreren Versionen vorhanden sind. Bevor Dokumente auf SharePoint übertragen werden, ist eine systematische Bereinigung zwingend erforderlich. Andernfalls wird das Problem der unübersichtlichen Ablage lediglich von GEVER auf SharePoint verlagert. Dies gilt nicht nur für das MaZ, sondern für das gesamte KES.

Für die Bereinigung und die künftige Pflege ist zudem eine klare Governance notwendig. Heute besteht schon eine abteilungsübergreifende Regelung (GL) sowie eine bereichsübergreifende Regelung (LG), wer Dokumente erstellt, freigibt, aktualisiert und archiviert. Teamintern besteht eine solche Regelung noch nicht. Eine solche Hierarchie hilft beim Aufbau sowie bei der nachhaltigen Pflege des Wissensmanagements, da sie definiert, welche Dokumente verbindlich sind und welche Version gilt. Sie sollte auch künftig beibehalten werden und möglichst bis auf Ebene Team definiert und den Mitarbeitern eindeutig bekannt sein.

➔ **Es wird empfohlen**, vor der Übertragung von Dokumenten auf SharePoint eine systematische Bereinigung der bestehenden Dokumente vorzunehmen. Dabei sollte folgendes berücksichtigt werden:

- Inventur aller bestehenden Dokumente und Prüfung auf Aktualität und Relevanz.
- Konsolidierung redundanter oder veralteter Dokumente, so dass pro Thema nur eine gültige Version besteht.
- Definition einer Dokumentenhierarchie bis auf die Ebene der Teams.
- Festlegung eines Aktualisierungsprozesses: Wer erstellt, wer prüft, wer gibt frei, in welchem Rhythmus wird aktualisiert.
- Einführung einheitlicher Standards für Benennung, Versionierung und Ablage.

Ressourcen und Verantwortlichkeiten

Die vorangehenden Empfehlungen – von der Toolabgrenzung über die Strukturdefinition bis zur Dokumentenbereinigung – setzen voraus, dass die nötigen Ressourcen und Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Eine zentrale Verantwortung für ein systematisches Wissensmanagement im MaZ ist Stand heute jedoch nicht explizit verankert. Die AKV der Abteilungsleitung MaZ weist dieser die Ausführungsverantwortung für die «Sicherstellung der Abläufe (Prozesse), Struktur, Qualität der Aufgaben der Abteilungen und deren elektronische Ablage im Sinne eines Qualitäts-Handbuches» sowie «Bewirtschaftung der diversen elektronischen und papierenen Ablagesysteme der Abteilung gemäss Vorgaben (GEVER, KLIB)» zu. Die Teamleitenden haben ein Mitspracherecht und delegierbare Ausführungsverantwortung in ihrem jeweiligen Bereich. Punktuell bestehen im MaZ bereits Ansätze eines fachspezifischen Wissensmanagements: Die Fachperson Rechtsberatung MaZ hat den «Aufbau und Führen eines rechtlichen Wissensmanagements» als Stellenziel, und im Bereich MNA (Mineurs non accompagnés), einem Spezialbereich im Kinderschutz, der sich auf unbegleitete minderjährige

Asylsuchende bezieht, ist das «Qualitäts- und Wissensmanagement aufbauen und bewirtschaften» als Aufgabe verankert. Diese Zuständigkeiten bleiben jedoch auf Einzelbereiche beschränkt und sind nicht in eine übergreifende Struktur eingebettet.

Aufbau und Pflege des Wissensmanagements sollten zentrale verantwortet werden und ultimativ in der Verantwortung des Abteilungsleitung liegen, auch wenn operativ eine Einbindung der Fachpersonen unerlässlich ist und die operative Verantwortung bei einer dedizierten Person liegen kann. Die für Wissensmanagement zuständige Person sollte folgende Tätigkeiten vorantreiben:

- Die initiale Bereinigung und Übertragung der Dokumente auf SharePoint
- Die laufende Pflege und Aktualisierung der Wissensinhalte
- Die Sicherstellung der definierten Governance (Freigabeprozesse, Versionierung)
- Die Schulung und Begleitung der Mitarbeitenden bei der Nutzung des neuen Systems
- Die Verknüpfung des Wissensmanagements mit dem Onboarding-Prozess
- Regelmässiger Austausch mit anderen Organisationen zum Thema Wissensmanagement
- Regelmässige Prüfung technologischer Entwicklungen im Bereich Wissensmanagement mit dem Ziel, Wissensmanagement langfristig auch technologisch weiterzuentwickeln.

➔ **Es wird empfohlen**, für den Aufbau und die nachhaltige Pflege des Wissensmanagements eine dedizierte Stelle oder klar zugewiesene Stellenprozente zu schaffen und die übergeordnete Verantwortung beim Abteilungsleitenden anzusiedeln. (Grundsätzlich ist das Wissensmanagement KES-weit zu denken; entsprechend ist diese Empfehlung vom noch zu erarbeitenden Gesamtkonzept «Wissensmanagement» im KES abhängig)

Neben den strukturellen und ressourcenseitigen Voraussetzungen ist auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden entscheidend für den Erfolg des neuen Wissensmanagements. Die Einführung stellt einen gewissen Kulturwandel hin zu einer formalisierten und technologie-unterstützten Wissensstruktur dar, der mit gezielten Change-Management-Massnahmen begleitet werden sollte. Die Mitarbeitenden des MaZ bzw. des KES müssen verstehen, wie Wissen künftig strukturiert, gepflegt und abgerufen wird – und welche Rolle sie dabei einnehmen. Dazu gehört, das Bewusstsein für ein einheitliches, aktuelles Wissensmanagement zu schärfen, die Verfügbarkeit und Auffindbarkeit von Wissen transparent zu machen und die Prozesse zur Erstellung, Aktualisierung und Freigabe von Inhalten klar zu kommunizieren.

➔ **Es wird empfohlen**, die Einführung des neuen Wissensmanagements mit gezielten Change-Management-Massnahmen zu begleiten, insbesondere durch Schulungen, klare Kommunikation der Abläufe und die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen aus den Teams als Multiplikatoren.

4. Fazit und weiteres Vorgehen

Nach der Betriebs- und Organisationsanalyse des KES wurde eine zusätzliche Analyse des MaZ durchgeführt. Das MaZ bildet die grösste Abteilung des KES mit 38 Mitarbeitenden und führt die Betreuung im Kinderschutz und im Erwachsenenschutz (neben den privaten und fachlichen Beistandspersonen) durch. Die Mitarbeitenden des MaZ pflegen und administrieren dabei den direkten Klientenkontakt, stehen diesen in schwierigen Situationen bei und gehen dabei zum Wohl anderer oft auch an ihre eigenen Grenzen. Gerade in den letzten Jahren haben erhöhte Anforderungen von Klienten, Asylwesen und komplexe Regularien sowie eine hohe quantitative Fallbelastung Herausforderungen für das MaZ dargestellt. Im Zuge dessen war es Ziel dieser Analyse, mit einem Aussenblick Optimierungspotenziale vorzuschlagen, um die Effizienz und Effektivität im MaZ zu verbessern. Auf Basis diverser Interviews, Workshops und Führungssitzungen mit MaZ-Mitarbeitenden wurden folgende Empfehlungen in den fünf fokussierten Bereich abgeleitet:

Aufbauorganisation und AKVs:

- ➔ **Es wird empfohlen**, die technische Spezialisierung der Berufsbeistände und Sachbearbeitung beizubehalten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Prüfung der technischen Spezialisierung innerhalb der Sachbearbeitung Ende 2026 erneut aufzunehmen und bis dahin keine Veränderung vorzunehmen.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Sachbearbeitung organisatorisch in einem Team zu führen, während eine dedizierte inhaltliche Führung bestehen bleibt.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die fachliche Spezialisierung der Berufsbeistände nach Kindes- und Erwachsenenschutz beizubehalten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Sachbearbeitung Administration Kinderschutz resp. die dafür verwendeten Pensen organisatorisch im MaZ anzusiedeln und nicht in den Zentralen Diensten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die bestehende fachliche Spezialisierung der Sachbearbeitung Administration auf Kindes- und Erwachsenenschutz aufzuheben und die Sachbearbeitung Administration im gleichen Team im MaZ organisieren.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Sachbearbeitung Buchhaltung nicht nach Kindes- und Erwachsenenschutz zu spezialisieren.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Rechtsberatung als eigenständige Rolle im MaZ beizubehalten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, in der Zusammenarbeit zwischen Beiständen und Sachbearbeitung langfristig auf ein von individuellen Tandems losgelöstes Modell, wie das Pool-Modell oder das Gruppen-Modell, zu wechseln.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Umsetzung eines Modellwechsels durch ein strukturiertes Change Management zu begleiten, so dass die emotionalen Bindungen der Mitarbeitenden an bestehende Strukturen berücksichtigt und ein transparenter Übergangsprozess sicherstellt werden.
- ➔ **Es wird empfohlen**, ein einheitliches AKV-Dokument als Grundlage je Rolle zu erstellen, das die Aufgaben der jeweiligen Rollen prägnant und übersichtlich definiert (ein Vorschlag für die Sachbearbeitung sowie Zentrale Dienste MaZ wurde als Muster ausgearbeitet) und in die übergeordnete Dokumentenhierarchie eingebettet ist.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die heute bestehenden Leistungskonzepte in Handbücher umzubenennen und inhaltlich zu aktualisieren. Sie sind zudem in das künftige Wissensmanagement einzubetten und dort einzubauen, wo sie einen konkreten Mehrwert für die tägliche Arbeit bieten.

- ➔ **Es wird empfohlen**, MaZ-bezogene Führungs- und Managementaufgaben im MaZ zu zentralisieren und entsprechend bei einer Rolle (Abteilungsleitung), statt über mehrere einzelne Rollen verteilt, zu bündeln. Dazu gehören unter anderem die übergeordnete Abteilungs- und Prozessentwicklung, der Aufbau des Wissensmanagement sowie des Qualitätsmanagements und die Verantwortung für das Personalmanagement, wobei diese Aufgaben zumeist in Abstimmung mit der Amtsleitung und anderen Bereichen wahrgenommen werden sollten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Teamleitungen in ihrer operativ-fachlichen Führungsrolle zu stärken, indem administrative und übergeordnete Managementaufgaben gesamthaft auf Ebene der Abteilungsleitung angesiedelt werden.

Prozesse:

- ➔ **Es wird empfohlen**, die Funktionen von KLIBnet konsequent zu nutzen 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.
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Rolle der Super User beizubehalten und ihren Fokus verstärkt auf die Weiterentwicklung der Fachanwendung auszurichten.
- ➔ **Es wird empfohlen**, ein systematisches Qualitätsmanagement einzuführen und umzusetzen. (Ein Konzept wurde im Rahmen dieser Analyse erarbeitet und zur Verfügung gestellt.)
- ➔ **Es wird empfohlen**, klare und verpflichtende Regeln und Zeitpunkte zum Abschluss von Fällen umzusetzen und zu kontrollieren. (Ein Konzept wurde im Rahmen dieser Analyse erarbeitet und zur Verfügung gestellt.)

Personalmanagement:

- ➔ **Es wird empfohlen**, den Rekrutierungsprozess grundsätzlich beizubehalten, zu standardisieren und möglichst dem idealtypischen Prozess inkl. Governance anzugleichen.
- ➔ **Es wird empfohlen**, Personalgewinnung/Arbeitgeberattraktivität in der zu entwickelnden Kommunikationsstrategie für das KES zu berücksichtigen und potenzielle Arbeitnehmer und Auszubildende als spezifische Zielgruppe aufzunehmen. (Für das MaZ wurden erste Grundlagen für die Aussenkommunikation und Darstellung erarbeitet).
- ➔ **Es wird empfohlen**, das Abwesenheits- und Stellvertretungsmanagement grundsätzlich beizubehalten, die in der Stellvertretung wahrzunehmenden Aufgaben klar zu definieren und technische Stellvertretungen im System sichtbar zu hinterlegen.

Kommunikation:

- ➔ **Es wird empfohlen**, die heutige Sitzungsstruktur grundsätzlich beizubehalten, den Teams aber die Möglichkeit zu geben, die Ausgestaltung der Gefässe situativ und bei Bedarf zu reduzieren.
- ➔ **Es wird empfohlen**, dass die jeweiligen Führungskräfte die Bila-Gespräche nach ihren Einschätzungen und Bedürfnissen terminieren und gestalten und die im April 2026 festgelegt Bila-Struktur dazu als Orientierungshilfe genutzt wird.
- ➔ **Es wird empfohlen**, den Qualitätszirkel zwischen MaZ und KESB regelmässiger und nicht ausschliesslich fallspezifisch durchzuführen. 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.
- ➔ **Es wird empfohlen**, klare Regelungen für den direkten Austausch zwischen Berufsbeistandspersonen und Behördenmitgliedern zu definieren. Diese Regelungen sollen einen pragmatischen fachlichen Rahmen darstellen und gleichzeitig sicherstellen, dass Formalitäten, Transparenz und gesetzliche Anforderungen gewahrt bleiben.
- ➔ **Es wird empfohlen**, ein Kommunikationskonzept einzuführen, das die Aktivitäten des MaZ gezielt als Kommunikationsinstrument nutzt und diese wirksam in die Gesamtkommunikation

des Amtes einbettet. (Ein Teilkonzept mit Fokus auf das MaZ wurde im Rahmen dieser Analyse erarbeitet und zur Verfügung gestellt.).

Wissensmanagement:

- ➔ **Es wird empfohlen**, zu klären und den Mitarbeitenden zu kommunizieren, 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.
- ➔ **Es wird empfohlen**, für die Struktur des künftigen SharePoints unter anderem folgende Prinzipien zu berücksichtigen:
 - Berücksichtigung der verschiedenen Nutzergruppen und deren spezifische Informationsbedürfnisse.
 - Einfache und intuitive Navigation, damit das System im Alltag tatsächlich genutzt wird.
 - Integration einer Informationsplattform (Newsroom) für aktuelle Mitteilungen und Änderungen sowie proaktive Kommunikation von Wissen.
- ➔ **Es wird empfohlen**, auch implizites und auf Erfahrung basiertes Wissen zentral zu sammeln und allen Mitarbeitenden niederschwellig zur Verfügung zu stellen, wobei eine eindeutige Kennzeichnung von verpflichtenden Regeln und der Teilung von Erfahrungen wünschenswert ist.
- ➔ **Es wird empfohlen**, vor der Übertragung von Dokumenten auf SharePoint eine systematische Bereinigung der bestehenden Dokumente vorzunehmen.
- ➔ **Es wird empfohlen**, für den Aufbau und die nachhaltige Pflege des Wissensmanagements eine dedizierte Stelle oder klar zugewiesene Stellenprozente zu schaffen und die übergeordnete Verantwortung beim Abteilungsleitenden anzusiedeln. (Grundsätzlich ist das Wissensmanagement KES-weit zu denken; entsprechend ist diese Empfehlung vom noch zu erarbeitenden Gesamtkonzept «Wissensmanagement» im KES abhängig)
- ➔ **Es wird empfohlen**, die Einführung des neuen Wissensmanagements mit gezielten Change-Management-Massnahmen zu begleiten, insbesondere durch Schulungen, klare Kommunikation der Abläufe und die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen aus den Teams als Multiplikatoren.

Eine konsequente Umsetzung der aufgeführten Massnahmen kann im MaZ wesentliche Effizienz- und Qualitätsgewinne freisetzen und die Stabilität sowie die Leistungsfähigkeit der Abteilung nachhaltig stärken. Langfristig ist zu erwarten, dass dies auch positive Effekte auf die Personalsituation und Fluktuation im MaZ hat. Gleichzeitig erfordert die Umsetzung einen signifikanten Transformationsaufwand, der angesichts der bestehenden Arbeitsbelastung nicht unterschätzt werden sollte. Eine Priorisierung der Massnahmen entlang einer Roadmap wird empfohlen. Dabei gilt es, den bereits definierten Massnahmenplan der DI für die Umsetzung der aus der Betriebs- und Organisationsanalyse resultierenden Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen und eine enge Abstimmung sicherzustellen. Essenziell ist es zudem, die Mitarbeitenden in der Transformation mitzunehmen und eng zu begleiten.

Anhang

Übersicht der Sitzungsgefässe MaZ

Sitzungsgefässe	Regelmässigkeit	Zeitaufwand	Berechnung	Teilnehmende Rollen										
				AL	ABL	TL ES	BB ES	TL KS	BB KS	TL SB Admin	SB Admin	TL SB Buha	SB Buha	RB
Bila	monatlich ¹⁰	1 Stunde	0.25		x ¹¹	x ¹²	x	x ¹³	x	x ¹⁴	x	x ¹⁵	x	x ¹⁶
Teamsitzung ES	monatlich	1 Stunde	0.25			x	x				(x) ¹⁷			
Teamsitzung KS	monatlich	1 Stunde	0.25					x	x		(x) ¹⁷			
Teamsitzung SB	monatlich	1 Stunde	0.25				(x) ¹⁷		(x) ¹⁷	x	x	x	x	
Fach austausch ES	wöchentlich	1 Stunde	1			x	x							x
Fach austausch KS	wöchentlich	45 Minuten	1					x	x					x
Intervision ES	quartalsweise	1 Stunde	0.0833			x	x							
Intervision KS	monatlich	1 Stunde	0.25					x	x					
Rechtliche Supervision	quartalsweise	2 Stunden	0.0833			x	x	x	x					x
Methodische Supervision ES	bei Bedarf (~2x p.a.)	1 Stunde	0.05			x	x							
Methodische Supervision KS	bei Bedarf (~2x p.a.)	1 Stunde	0.05					x	x					
Methodische Supervision SB	bei Bedarf (~2x p.a.)	1 Stunde	0.05							x	x	x	x	
Methodische Supervision Führungsgremium	bei Bedarf (~2x p.a.)	1 Stunde	0.05		x	x		x		x		x		
Trila (trilaterale Gespräche)	quartalsweise	1 Stunde	0.0833		x					x		x		
MaZL-Sitzung (MaZ Leitungsgremium)	zweiwöchentlich	1.5 Stunden	0.5	(x) ¹⁸	x	x		x		x		x		
Gesamtteamsitzung «Zwischenhalt»	bei Bedarf (~2x p.a.)	1 Stunde	0.05		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Durchschn. Anzahl Sitzungen pro Woche				0.25	1.9	4.8	1.8	4.5	1.9	3.7	0.6	1.7	0.6	2.2

¹⁰ Die Bilas (bilateralen Gespräche) finden im Normalfall monatlich statt; bei neuen Mitarbeitenden teilweise wöchentlich, bei langjährigen Mitarbeitenden teilweise quartalsweise.

¹¹ Die Abteilungsleitung (ABL) führt mit den vier Teamleitungen sowie der Rechtsberatung (RB) ein Bila durch.

¹² Die Teamleitung Erwachsenenschutz (TL ES) führt 10 Berufsbeistände (Stand Juni 2026) und führt entsprechend 10 Bilas durch. Sie hat zudem ein Bila mit der ABL.

¹³ Die Teamleitung Kinderschutz (TL KS) führt 8 Berufsbeistände (Stand Juni 2026) und führt entsprechend 8 Bilas durch. Sie hat zudem ein Bila mit der ABL.

¹⁴ Die Teamleitung Sachbearbeitung Administration (TL SB Admin) führt 10 Sachbearbeitende (Stand Juni 2026) und führt entsprechend 10 Bilas durch. Sie hat zudem ein Bila mit der ABL.

¹⁵ Die Teamleitung Sachbearbeitung Buchhaltung (TL SB Buha) führt 2 Sachbearbeitende (Stand Juni 2026) und führt entsprechend 2 Bilas durch. Sie hat zudem ein Bila mit der ABL.

¹⁶ Das Bila mit der Rechtsberatung findet quartalsweise statt.

¹⁷ An den Teamsitzungen ES, KS und SB nimmt jeweils eine delegierte Person der Sachbearbeitung resp. der Mandatsführung teil. Wir für die Berechnung nicht berücksichtigt, da Teilnahme nur zu Beginn der Sitzung und daher zu vernachlässigen.

¹⁸ Amtsleitung nimmt 1 im Monat an MaZL-Sitzung teil. Sitzungsdauer wird da auf 2 Stunden erhöht.