



SCHLUSSBERICHT – 30.11.2023

Ressourcen der bernischen Kindes- und Erwachsenen- schutzbehörden

Entwicklungen, Optimierungsmöglichkeiten
und Selbststeuerung

Im Auftrag der Geschäftsleitung KESB des Kantons Bern

Impressum

Empfohlene Zitierweise

Autor: Ecoplan
Titel: Ressourcen der bernischen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden
Untertitel: Entwicklungen, Optimierungsmöglichkeiten und Selbststeuerung
Auftraggeber: Geschäftsleitung KESB des Kantons Bern
Ort: Bern
Datum: 30.11.2023

Begleitgruppe

Adrian Brand, KESB Mittelland Süd
Petra Schoenmakers, GL-Sekretariat
Jacqueline Büttner, KESB Oberland Ost
Thomas Büchler, KESB Thun
Martin Wiedmer, KESB Biel

Projektteam Ecoplan

Michael Marti
Nana Adrian
Maxie Bernhard

Der Bericht gibt die Auffassung des Projektteams wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin oder der Begleitorgane übereinstimmen muss.

ECOPLAN AG

Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik

www.ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Bern
Tel +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25
CH - 6460 Altdorf
Tel +41 41 870 90 60
altdorf@ecoplan.ch

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	2
	Kurzfassung.....	3
1	Einleitung	6
1.1	Ausgangslage.....	6
1.2	Ziele.....	6
1.3	Methode	7
2	Organisation der bernischen KESB	8
3	Entwicklung von Aufgaben, Ressourcen, Fallzahlen und Belastung	10
3.1	Aufgaben	10
3.2	Ressourcen	12
3.3	Fallzahlen & Belastung	15
3.4	Fazit.....	21
4	Qualität	22
4.1	Relevante Qualitätsaspekte	22
4.2	Qualitätsziele.....	24
4.3	Aktuelle Qualität und Qualitätslücken	24
4.3.1	Aktuelle Qualität vs. minimale Qualität	25
4.3.2	Minimale vs. gute Qualität.....	29
4.3.3	Gute vs. optimale Qualität.....	31
5	Optimierungsmöglichkeiten.....	33
5.1	Bereits erfolgte Optimierungen / laufende Projekte	33
5.2	Weitere Optimierungsmöglichkeiten	34
6	Ressourcenbedarf.....	37
7	Selbststeuerung der KESB	43
8	Schlussfolgerungen.....	46
	Anhang A: Hintergrundinformationen zu den Fallzahlen	49
	Anhang B: Qualitätszielbild	51
	Literaturverzeichnis	61

Kurzfassung

Ausgangslage

Rund 10 Jahre nach der Einführung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts (KESR) ist die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) im Kanton Bern als Behörde etabliert und wird von den anderen Fachstellen als wichtige Partnerin angesehen. In den 10 Jahren wurden viele Erfahrungen gesammelt, Prozesse etabliert und Optimierungen vorgenommen.

Die Belastung der KESB ist in den letzten Jahren gestiegen. Zum einen sind zusätzliche Aufgaben dazugekommen, zum anderen weisen die Fallzahlen einen steigenden Trend auf. Die Ressourcenausstattung ist seit Beginn im Jahr 2013 hingegen nur minim erhöht worden. Die KESB im Kanton Bern berichten folglich seit längerem von einer zunehmenden Arbeitsbelastung.

Es sind zwar gewisse Massnahmen für die Entlastung der Mitarbeitenden getroffen worden, diese reichen jedoch nicht aus, um die Mehrbelastung der Mitarbeitenden zu kompensieren. Die Finanzkontrolle des Kantons Bern stellte in ihren Prüfberichten bereits mehrfach – zuletzt im Prüfbericht 2022 – fest, dass die Mitarbeitenden zwar ein hohes Engagement aufweisen und qualitativ gute Arbeit leisten, Optimierungen aufgrund der hohen Belastung aber nicht zeitgerecht und wirkungsvoll vorgenommen werden können. Die bernischen KESB erachten die Gefahr, dass Aufgaben nicht bewältigt werden können und der gesetzliche Auftrag nicht mehr erfüllt werden kann als entsprechend gross.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Analyse die **Ressourcen der bernischen KESB**. Dabei wird die Entwicklung von Aufgaben, Fallzahlen und Ressourcen nachgezeichnet, Qualitätsziele erarbeitet und Optimierungsmöglichkeiten untersucht. Basierend auf diesen Analysen erfolgt eine Abschätzung des Ressourcenbedarfs. Zuletzt werden Möglichkeiten zur Stärkung der Selbststeuerung betrachtet.

Methodisches Vorgehen

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, wurden verschiedene qualitative und quantitative Methoden eingesetzt. Einerseits wurde eine Dokumenten- und Datenanalyse durchgeführt, andererseits sind Gespräche mit verschiedenen Präsidien und Mitarbeitenden der KESB geführt worden. In mehreren Sitzungen wurde mit dem Projektausschuss der GL KESB Qualitätsziele erarbeitet und der Ressourcenbedarf zur Schliessung von Qualitätslücken diskutiert. In zusätzlichen Gesprächen mit dem Projektausschuss sowie der Vorsteherin des Kantonalen Jugendamts (KJA) und der KESB-Koordinatorin beim KJA wurden auch die Möglichkeiten zur Stärkung der Selbststeuerung diskutiert. Ergänzend wurde ein Kantonsvergleich durchgeführt, um die Ressourcenausstattung der bernischen KESB einordnen zu können.

Wichtigste Ergebnisse

Entwicklungen Die Analyse der Entwicklungen zeigt, dass die bestehenden Aufgaben seit 2013 umfangreicher geworden und neue Aufgaben dazu gekommen sind. Auch die Fallzahlen steigen seit einigen Jahren. Die Analyse der Personaldotierung im Jahr 2013 weist darauf hin, dass der zusätzliche Aufwand im neuen Kindes- und Erwachsenenschutzsystem von Beginn weg nur unvollständig berücksichtigt wurde. Zudem wurde die Personaldotierung bisher kaum an die steigenden Fallzahlen oder an die zusätzlichen Aufgaben angepasst. Die Arbeitsbelastung wird demnach auch als hoch eingeschätzt und die fehlenden Ressourcen als Risiko genannt. Ein Kantonsvergleich deutet zudem darauf hin, dass die Personaldotierung der KESB im Kanton Bern vergleichsweise tief ist.

Qualität Die hohe Belastung wirkt sich auch auf die Qualität aus. Um allfällige Qualitätslücken zu identifizieren, wurden zunächst Qualitätsziele für die wichtigsten Qualitätsaspekte erarbeitet. Dabei wurde zwischen drei Qualitätsstufen unterschieden: minimale, gute und optimale Qualität. Als wichtige Aspekte identifiziert wurden dabei z.B., ob die Selbstbestimmung gewahrt werden kann, Subsidiarität und Massschneiderung gewährleistet sind und die Verfahren nicht zu lange dauern. Insbesondere bzgl. Selbstbestimmung und Massschneiderung ist dabei auch der Einbezug der Betroffenen von Bedeutung.

Die Analyse der aktuellen Qualität zeigt, dass in verschiedenen Aspekten nicht das als minimale Qualität definierte Niveau erreicht wird. So sind zum Beispiel viele Massnahmen standardisiert und wenig massgeschneidert. Die Anhörungen der Betroffenen finden in den meisten KESB nur selten statt. Aufgrund der mangelnden Ressourcen werden zudem kaum Weiterbildungen gemacht und das Qualitätsmanagement wird auf einem Minimum betrieben.

Optimierungen Die Analyse der Optimierungen zeigt, dass bereits viele Optimierungsprojekte durchgeführt worden sind. Weiteres Optimierungspotenzial wird im Bereich der Standardisierung gesehen, insbesondere auch standortübergreifend. Weitere Bemühungen in diese Richtung könnten zum Beispiel auch die standortübergreifende Zusammenarbeit breiter möglich machen. Auch bei der Digitalisierung besteht weiteres Potenzial, hier besteht aber eine gewisse Abhängigkeit von den Digitalisierungsprojekten des Kantons. Wichtig ist, dass die Digitalisierung weiterhin aktiv gemanagt wird. Unter anderem hierzu ist eine gewisse Stärkung des GL-Sekretariats sinnvoll, daneben kann ein stärkeres GL-Sekretariat aber auch vermehrt die Optimierungsmassnahmen unterstützen. Zuletzt wird auch in der Aufgabenteilung zwischen den Personalkategorien noch Optimierungspotenzial gesehen, für dessen Ausschöpfung sind allerdings zusätzliche Ressourcen notwendig.

Ressourcenbedarf Basierend auf den Erkenntnissen zur Entwicklung der Aufgaben und Fallbelastung, der Auswirkungen auf die Qualität und unter Einbezug möglicher Optimierungen wurde der Ressourcenbedarf geschätzt. Da der Ressourcenbedarf und die damit erreichbare Qualität ausgeprägt miteinander verknüpft sind, wurden verschiedene Qualitätsstufen definiert und der Ressourcenbedarf für die verschiedenen Qualitätsstufen berechnet. Abbildung 8-1 zeigt für jede Qualitätsstufe einerseits den zusätzlichen Ressourcenbedarf und andererseits den daraus resultierenden Ressourcenbedarf insgesamt. Der aktuelle Ressourcenbestand (bzw. ab dem Jahr 2024) liegt bei 145.6 VZÄ. Um die minimale Qualitätsstufe zu erreichen,

wären zusätzlich 20.8 VZÄ notwendig. Für gute Qualität wären insgesamt 28.8 VZÄ notwendig und optimale Qualität könnte mit 40.8 VZÄ erreicht werden.

Abbildung 1-1: Zusätzlicher Ressourcenbedarf nach Qualitätsstufen und Personalkategorien

Ressourcen in VZÄ	Minimale Qualität	Gute Qualität	Optimale Qualität
Behördenmitglieder	7.5	10.4	15.1
Sozialjuristischer Dienst	7.5	10.4	14.4
Revisorat	1.8	2.9	4.4
Kanzlei	3.1	4.2	6.2
GL-S	0.8	0.8	0.8
Zusätzlicher Ressourcenbedarf	20.8	28.8	40.8
Bestehende Ressourcen 2024	145.6	145.6	145.6
Ressourcenbedarf insgesamt	166.4	174.4	186.4

Bem.: Aufgrund von Rundungsdifferenzen entspricht das Total der VZÄ nicht immer exakt der Summe der einzelnen VZÄ. Die Differenzen betragen dabei maximal 0.1 VZÄ.

Die Einschätzung des Ressourcenbedarfs bezieht sich auf die aktuellen Fallzahlen und Aufgaben. Wenn sich der Trend der letzten Jahre bzgl. der Fallzahlen fortsetzt, steigt die Belastung weiter. Es bleibt daher wichtig, dass die Bewegung der Fallzahlen weiter beobachtet wird, ebenso wie die Entwicklung der Aufgaben der KESB. Die Ressourcensituation der KESB sollte in regelmässigem Abstand analysiert werden.

Selbststeuerung Die Steuerungsaufgaben sind aktuell verteilt auf GL-KESB, KJA und DIJ. Nachdem die KESB nun 10 Jahre Erfahrung sammeln konnte, stellt sich die Frage, ob das KJA nicht weniger stark involviert werden soll. Eine grundlegende Änderung des Systems würde eine Gesetzesänderung mit sich ziehen und bedürfte einer vertieften Analyse, inkl. Betrachtung der Auswirkungen auf den Ressourcenbedarf. Auch ohne Gesetzesänderungen können allerdings gewisse Massnahmen zu einer Stärkung der Selbststeuerung der KESB identifiziert werden: So sollte ein direkter Zugang der KESB zur Direktion geschaffen werden, um die Abhängigkeit der KESB vom KJA bezüglich des Vorbringens der KESB-Anliegen zu reduzieren. Dieser direkte Zugang – beispielsweise in Form eines regelmässigen jour fixe – könnte dazu genutzt werden, die Leistungsvereinbarung der KESB direkt mit der Direktion zu koordinieren. Weitere Möglichkeiten zeigen sich in der Rekrutierung von Behördenmitgliedern, bei der das KJA die KESB aktuell unterstützt. Hier sollte zumindest überprüft werden, ob der Einsitz in die Vorstellungsgespräche weiterhin von Nutzen ist. Zuletzt sollen die aktuellen Bemühungen fortgesetzt werden, den Informationsfluss zu vereinfachen, so dass insbesondere fachliche und inhaltliche Anfragen an die KESB direkt an diese gelangen. Die aufgeführten Anpassungen führen zum Teil zu Effizienzgewinnen, zum Teil bedeutet die Stärkung der Selbststeuerung aber auch einen grösseren Aufwand auf Seiten der GL KESB. Die Auswirkungen auf den Ressourcenbedarf der Anpassungen werden daher insgesamt als neutral eingeschätzt.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Rund 10 Jahre nach der Einführung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts (KESR) ist die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) im Kanton Bern als Behörde etabliert und wird von den anderen Fachstellen als wichtige Partnerin angesehen. In den 10 Jahren wurden viele Erfahrungen gesammelt, Prozesse etabliert und Optimierungen vorgenommen.

Die Belastung der KESB ist in den letzten Jahren gestiegen. Zum einen sind zusätzliche Aufgaben dazugekommen, zum anderen weisen die Fallzahlen einen steigenden Trend auf. Die Ressourcenausstattung ist seit Beginn im Jahr 2013 hingegen nur minim erhöht worden. Die KESB im Kanton Bern berichten folglich seit längerem von einer zunehmenden Arbeitsbelastung.

Es sind zwar gewisse Massnahmen für die Entlastung der Mitarbeitenden getroffen worden, diese reichen jedoch nicht aus, um die Mehrbelastung der Mitarbeitenden zu kompensieren. Die Finanzkontrolle des Kantons Bern stellte in ihren Prüfberichten bereits mehrfach – zuletzt im Prüfbericht 2022 – fest, dass die Mitarbeitenden zwar ein hohes Engagement aufweisen und qualitativ gute Arbeit leisten, Optimierungen aufgrund der hohen Belastung aber nicht zeitgerecht und wirkungsvoll vorgenommen werden können. Die bernischen KESB erachten die Gefahr, dass Aufgaben nicht bewältigt werden können und der gesetzliche Auftrag nicht mehr erfüllt werden kann als entsprechend gross.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Analyse die **Ressourcen der bernischen KESB**. Dabei wird die Entwicklung von Aufgaben, Fallzahlen und Ressourcen nachgezeichnet, Optimierungsmöglichkeiten untersucht und Möglichkeiten zur Stärkung der Selbststeuerung betrachtet.

1.2 Ziele

Die folgenden Ziele standen im Fokus der vorliegenden Analyse der bernischen KESB:

- Erstes Ziel der Analyse ist das Nachzeichnen der **Entwicklung von Aufgaben, Fallzahlen und Ressourcen und damit der Belastung seit 2013**. Dabei wird auch die ursprüngliche Personaldotierung im Jahr 2013 nachvollzogen.
- Zweites Ziel der Analyse ist daher der Entwurf eines **Qualitätszielbildes**, anhand dessen die **aktuellen Qualitätslücken** untersucht werden können.
- Als drittes Ziel gilt es, allfällige **Optimierungsmöglichkeiten** zu untersuchen.
- Das vierte Ziel umfasst die Analyse des **Ressourcenbedarfs**. Dabei dienen die Ergebnisse aus den ersten drei Zielen als wichtige Grundlage: Die Analyse des Ressourcenbedarfs berücksichtigt die Arbeitsbelastung ebenso wie das Qualitätszielbild und allfällige mögliche Optimierungen.

- Fünftes Ziel ist die Analyse von Möglichkeiten zur Stärkung der **Selbststeuerung** der KESB.

1.3 Methode

Zur Erreichung der Ziele der Analyse wurden verschiedene qualitative und quantitative Methoden verwendet. Einerseits wurden Dokumente und Daten analysiert und andererseits diverse Gespräche geführt. Ergänzend wurde ein Kantonsvergleich durchgeführt, um die Ressourcenausstattung der bernischen KESB einordnen zu können.

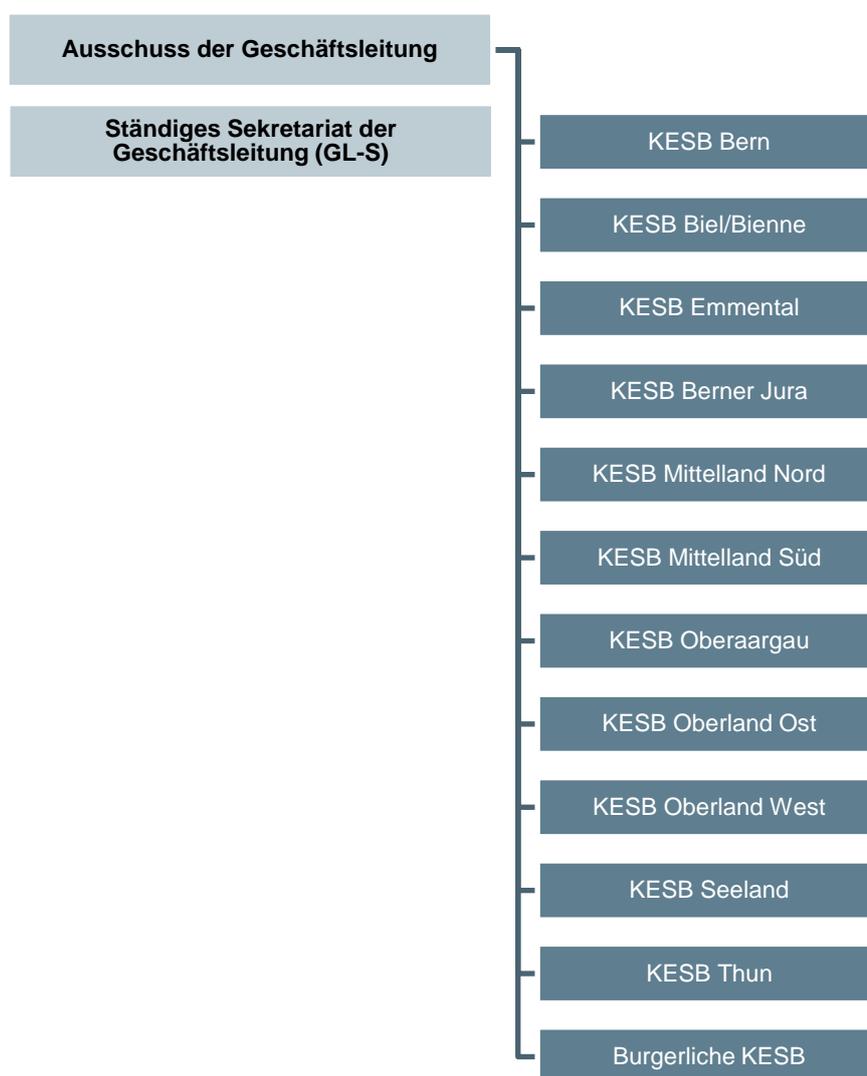
- **Daten- und Dokumentanalyse:** Anhand der Daten- und Dokumentanalyse konnten wir die Entwicklung der Aufgaben, Fallzahlen, der Ressourcen und somit der Belastung nachzeichnen. Auch für die Analyse von Optimierungsmöglichkeiten und Selbststeuerung wurden die vorhandenen Dokumente inkl. gesetzliche Grundlagen berücksichtigt.
- **Gespräche mit Präsidentinnen und Präsidenten:** In den Gesprächen mit ausgewählten Präsidien wurden sowohl die Entwicklung von Aufgaben, Belastung und Qualität als auch möglich Optimierungen besprochen.
- **Fokusgruppen mit Mitarbeitenden der KESB:** Vier Fokusgruppen mit Mitarbeitenden der verschiedenen KESB wurden durchgeführt, dabei jeweils eine Fokusgruppe mit Mitarbeitenden der Personalkategorien Behördenmitglieder, sozialjuristischer Dienst, Revisorat und Kanzlei. In den Fokusgruppen wurden die Entwicklung von Aufgaben, Belastung und Qualität sowie mögliche Optimierungen diskutiert.
- **Gespräche mit Projektausschuss der GL KESB und KJA:** Die Gespräche dienten zur Analyse der Qualitätslücken und zur Erarbeitung der Qualitätszielbilder. Ausserdem wurde in den Gesprächen der Ressourcenbedarf diskutiert, der benötigt wird, um die Qualitätslücken zu schliessen bzw. die verschiedenen Qualitätsziele zu erreichen. In den Gesprächen mit dem Projektausschuss sowie der Vorsteherin des KJA und der KESB-Koordinatorin beim KJA wurden auch die Möglichkeiten zur Stärkung der Selbststeuerung diskutiert.
- **Kantonsvergleich:** Zur Einordnung der Ressourcensituation im Kanton Bern haben wir die Ressourcen der Kantone Zürich, Basel-Stadt, St. Gallen, Graubünden und Solothurn verglichen. Auch wenn der Vergleich aufgrund verschiedener organisatorischer Unterschiede mit Vorsicht zu interpretieren ist, können interessante Tendenzen aufgezeigt werden.
- **Soll-Ist-Vergleich:** Die Analyse zu einem allfälligen zusätzlichen Ressourcenbedarf basiert auf einem Vergleich des Soll-Bedarfs mit dem Ist-Bestand an Personalressourcen. Auf Basis der Analyse der erforderlichen Qualität, der aktuellen Aufgaben und Fallzahlen sowie möglicher Optimierungen ergibt sich ein Soll-Bedarf an Personalressourcen. Die Berechnung des Soll-Bedarfs berücksichtigt dabei verschiedene Qualitätsstufen.

Die genannten Methoden wurden in einem iterativen Prozess eingesetzt und sind zum Teil fließend ineinander übergegangen.

2 Organisation der bernischen KESB

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Kanton Bern sind kantonal im Rahmen der dezentralen Verwaltung organisiert und der Direktion für Inneres und Justiz (DIJ) angegliedert. Die DIJ delegiert bestimmte Aufgaben der Steuerung und Aufsicht an das Kantonale Jugendamt. Für das ganze Kantonsgebiet bestehen elf kantonale Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (Art. 3 KESG). Hinzu kommt die burgerliche Behörde, die aber nicht Gegenstand der Analyse ist.

Abbildung 2-1: Organigramm KESB Kanton Bern



Die Präsidentinnen und Präsidenten der Standorte bilden gemeinsam die Geschäftsleitung der kantonalen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (GL KESB), welche für die «Koordination der Aufgabenerfüllung und der Rechtsprechung» zuständig ist (Art. 16 KESG). Die Geschäftsleitung bestimmt zur Vorbereitung der Geschäfte und selbständigen Erledigung einzelner Aufgaben einen Ausschuss, bestehend aus fünf ihrer Mitglieder. Dieser Ausschuss verfügt über ein ständiges Sekretariat (Art. 17 KESG).

Das gewählte Modell der dezentralen Verwaltung beinhaltet, dass die einzelnen KESB-Standorte in grossem Masse autonom und eigenständig funktionieren. Sie unterscheiden sich daher zum Teil in ihren Strukturen, Abläufen und der Arbeitsteilung. Bezüglich Struktur wurde allerdings in Art. 2 KESG festgelegt, dass die Behörden interdisziplinär zusammengesetzt sein und aus mindestens drei Mitgliedern und einem Behördensekretariat bestehen sollen.

- **Präsidium:** Die Präsidien garantieren gemäss Art. 7 KESG die rechtsstaatliche Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts, sie sorgen für den reibungslosen Verfahrensablauf und die Organisation innerhalb der KESB und repräsentieren diese nach aussen.
- **Behördenmitglieder:** Die Behördenmitglieder fällen gemäss Art. 2 und 47 KESG die Entscheide und übernehmen operative Tätigkeiten bei der Abklärung, Entscheidungsfindung, Entscheidungsredaktion und der Errichtung der Massnahmen. Die Entscheide der Behörde werden prinzipiell vom Kollegium (3-er Gremium), das aus den vom Regierungsrat ernannten Mitgliedern besteht, gefällt und verantwortet. Bestimmte Entscheide können an Einzelmitglieder oder ans Präsidium delegiert werden (Art. 54 KESG).
- **Behördensekretariat:** Das Behördensekretariat unterstützt die Behörde bei der Aufgabenerfüllung in den Bereichen Abklärung und Beratung, Revisorat und Administration (Art. 13 KESG). Diese Aufgaben werden auf drei verschiedene Einheiten verteilt: **Kanzlei**, **Revisorat** und **sozialjuristischer Dienst (SJD)**. Die Ausgestaltung im Detail und die Zumessung des Handlungsspielraums obliegen den einzelnen Behörden bzw. den Präsidien.

Die **standortinterne Geschäftsleitung** stellt das Zusammenspiel zwischen dem sozialjuristischen Dienst, der Kanzlei und dem Revisorat sicher.

3 Entwicklung von Aufgaben, Ressourcen, Fallzahlen und Belastung

3.1 Aufgaben

Die KESB ist zuständig dafür, in Kindes- und Erwachsenenschutzverfahren Entscheidungen zu treffen, Massnahmen zu verfügen und zu überwachen. Die KESB nimmt Gefährdungsmeldungen und Anträge entgegen. Sie vollzieht nicht massnahmengebundene Geschäfte und ist für die Intervention und Aufsicht bzgl. privater Vorsorge und Massnahmen von Gesetzes wegen zuständig, ebenso für zustimmungsbedürftige Geschäfte. Die Abklärungen für die Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen werden dabei in der Regel an die Sozialdienste delegiert.

Während die KESB im Jahr 2013 im Grundsatz die Aufgaben der früheren Vormundschaftsbehörden übernahm, wurden der KESB durch das neue Recht (Änderungen des Schweizerischen ZGB) auch verschiedene zusätzliche Aufgaben zugewiesen¹:

- Neu ist die KESB z.B. für die fürsorgerische Unterbringung zuständig. Vor 2013 lag die Zuständigkeit im Kanton Bern bei den Regierungsratsmitglieder/innen (Art. 9 FFEG).
- Im Erwachsenenschutz sind z.B. der Vorsorgeauftrag, die Patient(inn)enverfügung, die gesetzliche Vertretung bei urteilsunfähigen Personen und medizinischen Massnahmen dazugekommen. Die neu geforderte Massschneidung der Massnahmen macht eine sorgfältigere Analyse und Diagnose notwendig.
- Im Kinderschutz ist die Fachbehörde neu z.B. auch für den Entzug elterlicher Sorge gegen den Willen der Eltern (Art. 311 ZGB) zuständig. Vor 2013 lag die Zuständigkeit bei der Aufsichtsbehörde (Art. 311 ZGB) und wurden im Kanton Bern von den Regierungsratsmitglieder/innen wahrgenommen (Art. 22 EG ZGB).
- Zudem kamen zusätzliche Aufgaben bezüglich der Beistandspersonen hinzu und die Überprüfungshäufigkeit bei FU wurde erhöht. Neu ist auch die permanente Erreichbarkeit eines Behördenmitglieds.
- Spezifisch für den Kanton Bern ist auf 2013 auch das Massnahmenkostenmanagement dazugekommen.

In den Jahren 2013 bis 2023 sind zudem noch weitere Aufgaben hinzugekommen:

- Seit den Änderungen der Bestimmungen im ZGB über die elterliche Sorge im Jahr 2014 (BBI 2013 4763, AS 2014 357) ist zusätzlicher Aufwand bei den Kindesanerkennungen/gemeinsame elterliche Sorge entstanden.
- Im Jahr 2015 wurde – aufgrund der Zunahme von unbegleiteten Minderjährigen (UMA) – eine Fachstelle spezifisch für UMA aufgebaut und in Betrieb genommen.
- Seit 2016 ist die KESB für die Ausstellung von Handlungsfähigkeitszeugnissen am Schalter und per Post zuständig. Diese Zuständigkeit lag zuvor bei den Gemeinden und beinhaltet

¹ Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (2008); Vogel; Wider (2010) S. 11f.

auch die Beratung und Aufklärung telefonisch, persönlich und per E-Mail. Diese zusätzliche Aufgabe belastet insbesondere die Kanzlei der KESB.

- Die Einführung des neuen Unterhaltsrechts 2017 (BBI 2014 529, AS 2015 4299) führt zudem zu komplexeren Berechnungen und dadurch zu einem erhöhten Aufwand für die KESB.

Neben diesen bereits erfolgten Änderungen, stehen weitere Änderungen der Aufgaben bevor oder sind bereits geplant:

- Die Einführung des KFSG und der KFSV ab 2024 führt dazu, dass die Aufgaben im Rahmen der Aufsicht und Bewilligung Pflegekinder von der KESB zum KJA über gehen. Ab 2024 gibt die KESB daher Personalressourcen im Umfang von 1 VZÄ an die Direktion ab. Zudem gehen Aufsicht und Bewilligung der Tagesfamilien ab 2024 zur Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, wobei kein Ressourcentransfer stattfindet.
- Ebenfalls ab 2024 tritt die Änderung des kantonalen Gesetzes über die Leistungen für Menschen mit Behinderungen in Kraft. Die Änderung bedeutet insbesondere einen Wechsel von Objekt- zu Subjektfinanzierung, was die Selbstbestimmung der Betroffenen stärken soll. Insbesondere soll mehr Menschen ermöglicht werden, nicht in einem Heim, sondern zu Hause zu wohnen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser neuen Bestimmungen wird voraussichtlich auch mehr Kapazitäten von KESB und Beistandspersonen bedürfen.
- In Planung sind zudem Änderungen des Zivilgesetzbuches. Dabei steht eine weitere Stärkung von Subsidiarität und Verhältnismässigkeit sowie der bessere Einbezug nahestehender Personen im Fokus. Es ist anzunehmen, dass eine solche Stärkung zu Mehraufwand bei der KESB führen würde, da die Situationen noch vertiefter analysiert werden müssten und der Einbezug breiter erfolgen müsste.

Neben den Aufgaben, die sich verändert haben und weiter verändern werden, werden auch noch weitere Entwicklungen beobachtet, die Auswirkungen auf die Belastung der KESB haben:

- So wird von verschiedenen Seiten festgestellt, dass die Komplexität der Fälle in den letzten Jahren gestiegen ist.² Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Zahl der involvierten Fachstellen gestiegen ist, zum Teil aber auch darauf, dass die Erwartungen an die Professionalität und an den Einbezug gestiegen sind. Auch der wahrgenommene vermehrte Beizug von Anwältinnen und Anwälten gilt als komplexitätssteigernd.
- Eine weitere zu beobachtende Entwicklung ist der verstärkte Fachkräftemangel in den Sozialdiensten. Die dadurch entstehende Überlastung einiger Sozialdienste führt zu zusätzlichem Aufwand für die KESB. Auch werden vermehrt Engpässe in anderen Institutionen festgestellt, so dass die Suche nach einer passenden Institution für die KESB schwieriger und aufwändiger wird.
- Die Mitarbeitenden der Kanzlei stellen zudem fest, dass die KESB zunehmend kontaktiert wird, was auf ein wachsendes Vertrauen zurückzuführen sei und in diesem Sinne eine wün-

² Departement für Sicherheit, Institutionen und Sport des Kantons Wallis (2019); Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich (2022)

schenswerte Entwicklung darstellt. Dies stellt aber für alle Mitarbeitenden immer mehr Aufwand dar, insbesondere für die Mitarbeitenden der Kanzlei, die in der Regel den Telefondienst und den Posteingang übernehmen.

3.2 Ressourcen

a) Personaldotierung 2013: Berechnungen und Entscheid

Als Grundlage für die Dotierungsentscheidung der KESB im Jahr 2013 wurde einerseits die Berechnungen aus der Studie von Ecoplan³ und andererseits die Berechnungen von Vogel und Wider⁴ verwendet.

- In der Studie aus dem Jahr 2009 kam Ecoplan zum Schluss, dass die Fachbehörden und das Sekretariat (ohne Abklärungen) zusammen ca. 1.5 VZÄ pro 10'000 Einwohnerinnen und Einwohner benötigen. Bei einer damaligen Einwohnerzahl von 955'000 (Stand 2008) wären folglich 143.5 VZÄ einzurechnen. Darin enthalten ist die Übernahme der neuen Aufgaben im Bereich der FU. Der übrige Mehraufwand aufgrund des neuen Rechts ist hingegen nicht enthalten.

Die Berechnungen basieren auf den Annahmen, dass erstens der Stundenaufwand pro Fall im kantonalen Modell dem damaligen Aufwand in den Städten (mit mehr als 20'000 Einwohnenden) entspricht, dass zweitens der Aufwand für die Fallführung gleich bleibt (auch da der Mehraufwand durch das komplexere Vormundschaftsrecht aufgrund fehlender Erfahrung nicht berechnet werden konnte), und dass drittens ein linearer Zusammenhang zwischen der Einwohnerzahl und der Anzahl Fällen besteht.

- Vogel und Wider⁵ machen den Ressourcenbedarf abhängig von der Anzahl Massnahmen und berechnen einen Ressourcenbedarf von 13-16 VZÄ pro 1'000 bestehenden und 200-250 jährlich neu angeordneten Massnahmen, wobei der Zusatzaufwand durch das neue Recht und die Abklärungen miteingerechnet sind. Basierend auf diesen Berechnungen schätzt eine damalige Arbeitsgruppe des Kantons Bern den Ressourcenbedarf ohne Abklärungen auf rund 11 VZÄ pro 1'000 bestehenden und 200-250 jährlich neu angeordneten Massnahmen. Dies ergibt für den Kanton Bern einen Ressourcenbedarf von 163.5 VZÄ.⁶

Die Berechnungen von Vogel und Wider (2010) basieren auf einem Vergleich von bestehenden professionalisierten Formen von Vormundschaftssekretariaten und gehen von der Annahme aus, dass das neue Recht einen Zusatzaufwand von 15-20% generiert.

Mit der Berücksichtigung des Zusatzaufwands im neuen Recht sind die Berechnungen von Ecoplan und Vogel/Wider weitgehend deckungsgleich.

³ Ecoplan (2009)

⁴ Vogel; Wider (2010)

⁵ Vogel; Wider (2010)

⁶ Arbeitsgruppe Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion (2012)

Abbildung 3-1: Personaldotierung 2013: Berechnungen und Entscheid

	Basierend auf Vogel/Wider ¹⁾	Ecoplan	Dotierung 2013
Bedarf pro 1'000 bestehende Massnahmen (VZÄ)	11		
Bedarf pro 10'000 Einwohnende (VZÄ)		1.5 (1.37 ohne FU)	
Bedarf 2013 total (VZÄ)	163.5	143.5 (135 ohne FU)	134 unbefristet + 10.5 befristet
In Berechnungen enthalten	Exkl. Abklärungen Inkl. neues Recht	Exkl. Abklärungen Exkl. neues Recht (Ausnahme FU)	Exkl. Abklärungen Exkl. neues Recht (Ausnahme FU)

Quelle: Vogel/Wider (2010), Arbeitsgruppe JGK, Ecoplan (2009)

Bem.: ¹⁾ Eine Arbeitsgruppe des Kantons Bern schätzt den Bedarf basierend auf den Berechnungen von Vogel/Wider auf 11.0 VZÄ pro 1'000 bestehenden Massnahmen und 200-250 neuen Massnahmen.

Basierend auf den obigen Berechnungen wurden die KESB im Jahr 2013 mit 134 VZÄ unbefristeten und 10.5 befristeten VZÄ dotiert. Die befristeten Stellen sollten dabei als Reserve dienen, damit allfälliger Mehraufwand aufgrund des neuen Rechts abgedeckt werden kann.

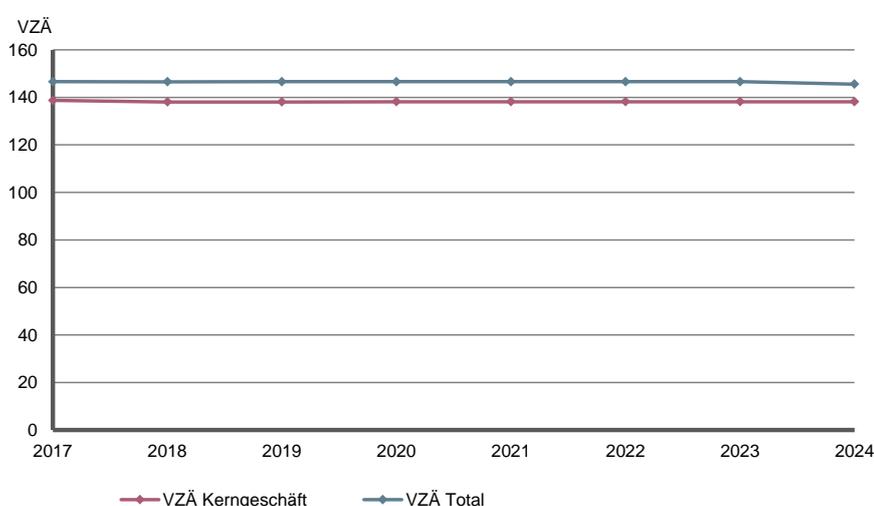
Vergleicht man die resultierende Gesamtdotierung von 144.5 VZÄ mit den Berechnungen des Ressourcenbedarfs kann festgestellt werden, dass die Berechnungen von einem höheren Ressourcenbedarf ausgehen. So schätzt Ecoplan 2009 den Ressourcenbedarf auf 143.5 VZÄ **explizit ohne Einberechnung des Mehraufwands** ausser der neuen Zuständigkeit im Bereich der fürsorgerischen Unterbringung, während der Ressourcenbedarf basierend auf den Berechnungen von Vogel und Wider (2010) mit Mehraufwand auf 163.5 VZÄ geschätzt wird. Der Mehraufwand wurde demnach zumindest nicht vollständig miteingerechnet. Die Arbeitsgruppe des Kantons Bern hielt fest, dass man zunächst Erfahrungen mit dem neuen Recht sammeln wolle, bevor die Ressourcen dann allenfalls angepasst werden können.

Die **Verteilung der Ressourcen auf die verschiedenen KESB** erfolgte 2013 grundsätzlich basierend auf den Einwohnerzahlen der Einzugsgebiete. Der Zweisprachigkeit der KESB Biel/Bienne wurde mit 10% zusätzlichen Ressourcen berücksichtigt. Im Jahr 2014 wurde ein Konzept zur Ressourcenverteilung verabschiedet, das insbesondere zwei Aspekte berücksichtigt: Die Anzahl ressourcenrelevanter Dossiers und eine Mindestausstattung, die auf 7.5 VZÄ gesetzt wurde.

b) Ressourcenentwicklung seit 2013

In den folgenden Jahren haben sich die Personalressourcen kaum verändert. Im Jahr 2017 wurden die befristeten in unbefristete Stellen umgewandelt und das GL-Sekretariat um 2.1 VZÄ gestärkt, so dass der KESB neu 146.6 unbefristete VZÄ zur Verfügung standen. Davon werden 138.2 VZÄ dem Kerngeschäft an den Standorten zugeordnet. Wie in Abbildung 3-2 ersichtlich, sind die Ressourcen bis 2023 unverändert geblieben. Im Jahr 2024 gibt die KESB 1 VZÄ an die Direktion ab, da die Aufgaben für Bewilligung und Aufsicht im Pflegekinderbereich wegfallen werden.

Abbildung 3-2: Entwicklung Personalressourcen (Soll) von 2017 bis 2024



Nicht in der Abbildung dargestellt sind zusätzliche befristete Stellen. Im Jahr 2023 wurden zusätzlich 0.5 VZÄ zur Unterstützung des GL-Sekretariats bewilligt, befristet bis 2025 (noch nicht besetzt). Für das Jahr 2023 wurden zudem 2 VZÄ zur Unterstützung des Revisorats bewilligt. Für das Jahr 2024 bestehen laufende Anträge für weitere 0.2 VZÄ zur Unterstützung des GL-Sekretariats (NFFS) und 2 VZÄ für das Behördensekretariat UMA.

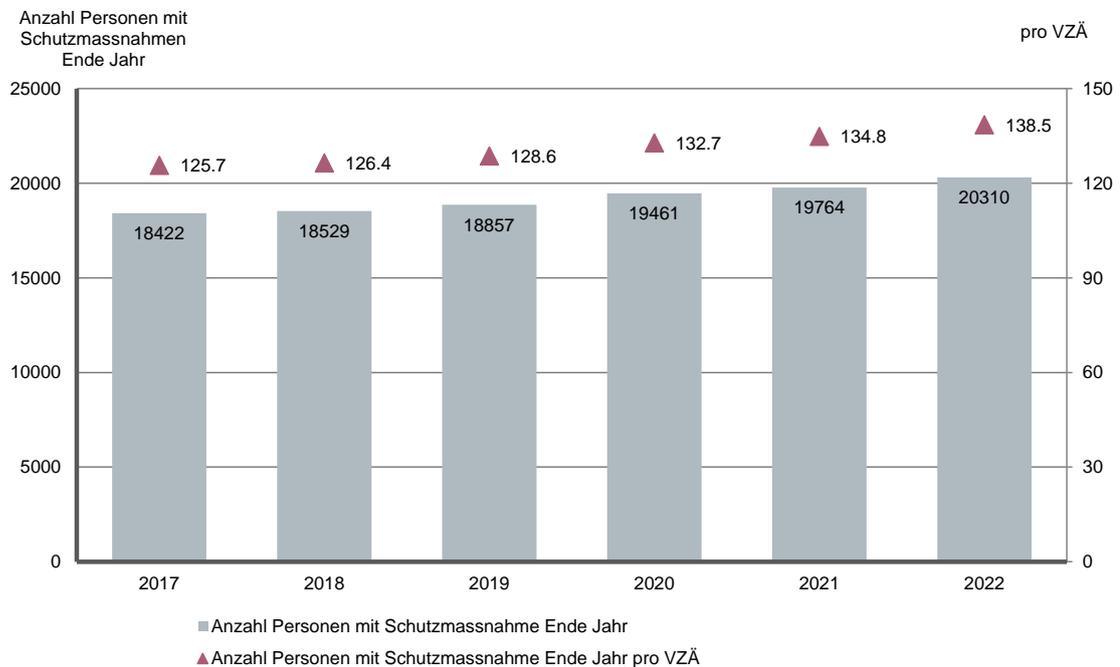
Ebenfalls nicht dargestellt in der Abbildung sind die Praktikumsstellen und die Lernenden. Insgesamt gäbe es rund 42 Stellen für Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten. Die KESB stehen aber vermehrt vor dem Problem, dass keine geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten gefunden werden und die Stellen nicht besetzt werden können. Der zunehmende Fachkräftemangel wird hier zur Herausforderung.

Die Herausforderungen in Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel werden voraussichtlich in Zukunft weiter zunehmen, insbesondere da sich auch in den KESB ein Generationenwechsel aufgrund absehbarer Pensionierungen abzeichnet.

3.3 Fallzahlen & Belastung

Die Belastung der KESB ist in den letzten Jahren gestiegen. Abbildung 3-1 stellt die Anzahl Personen mit Schutzmassnahmen Ende Jahr dar, einerseits in absoluten Zahlen und andererseits im Verhältnis zu den insgesamt zur Verfügung stehenden Personalressourcen (inkl. GL-Sekretariat, UMA-Fachstelle und Reserven). Die Anzahl Personen mit Schutzmassnahmen ist von 2017 auf 2022 um rund 10% gestiegen, von 2015 auf 2022 sogar um 13%. Da sich die Personalressourcen in dieser Zeit kaum verändert haben, zeigt sich dieser Anstieg auch bei der Belastung. Während im Jahr 2017 auf ein VZÄ rund 126 Personen mit Schutzmassnahme kamen, waren es im Jahr 2022 rund 139 Personen mit Schutzmassnahme.

Abbildung 3-3: Anzahl Personen mit Schutzmassnahmen Ende Jahr (pro VZÄ)



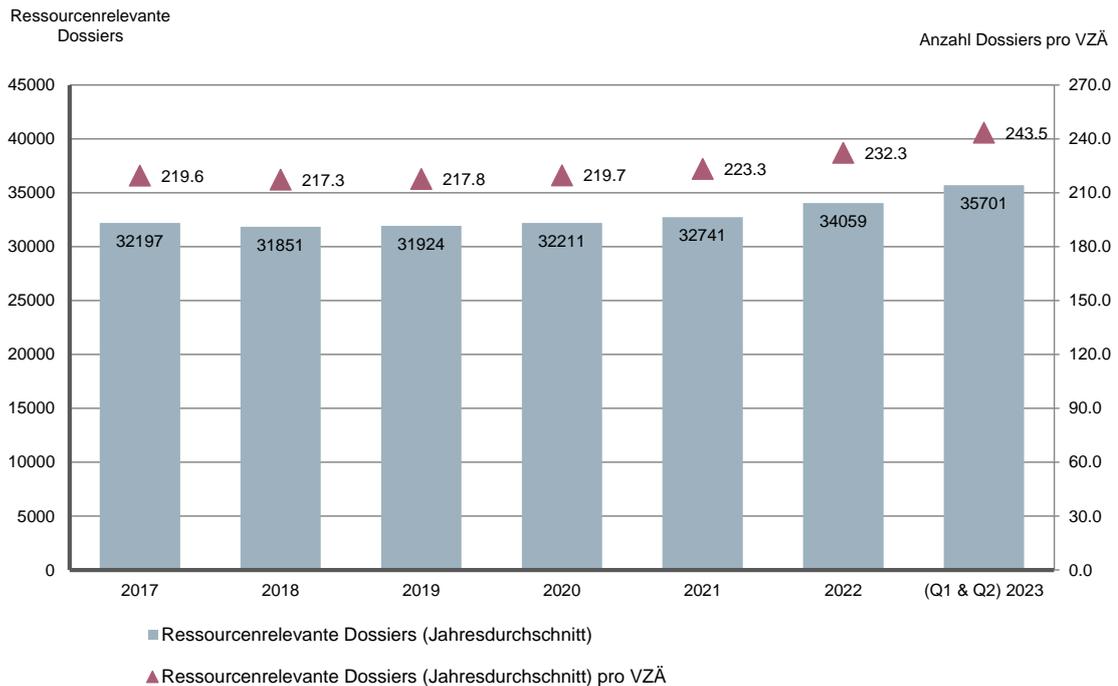
Quelle: KOKES-Statistik, eigene Berechnungen

In Abbildung 3-4 ist die Entwicklung der ressourcenrelevanten Dossiers dargestellt.⁷ Hier zeigt sich, dass die Anzahl Dossiers insbesondere seit 2020 einem steigenden Trend folgt. Von 2020 auf 2022 ist die durchschnittliche Zahl der ressourcenrelevanten Dossiers um 6% gestiegen. Die Zahlen aus den ersten zwei Quartalen des Jahres 2023 zeigen, dass sich der steigende Trend weiter fortsetzt. Im Vergleich zum Jahr 2020 liegt die durchschnittliche Anzahl Dossiers in den ersten zwei Quartalen 2023 um 10% höher. Wiederum ist die Belastung pro VZÄ in gleichem Masse gestiegen.

⁷ In Anhang A findet sich die Auflistung, welche Geschäftsfälle als ressourcenrelevant berücksichtigt wurden.

Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, werden die Ressourcen basierend auf den ressourcenrelevanten Dossiers auf die verschiedenen KESB verteilt. Daneben wird bei der Ressourcenverteilung auch eine Mindestausstattung von 7.5 VZÄ berücksichtigt. Diese Mindestausstattung führt dazu, dass die verschiedenen KESB bezogen auf die Fallzahlen pro VZÄ unterschiedlich stark belastet sind.

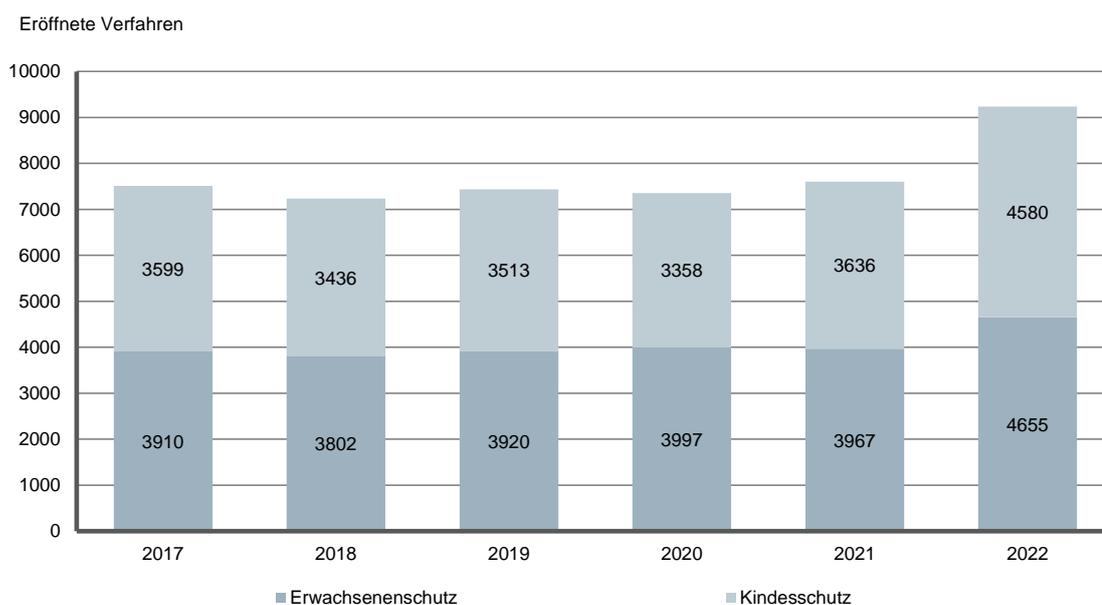
Abbildung 3-4: Anzahl ressourcenrelevante Dossiers im Jahresdurchschnitt (pro VZÄ)



Quelle: KESB-internes Quartalsreporting, eigene Berechnungen

In Abbildung 3-5 betrachten wir die Entwicklung der eröffneten Verfahren pro Jahr, aufgeteilt in Kindes- und Erwachsenenschutz.⁸ Auffällig ist hier insbesondere der starke Anstieg der eröffneten Verfahren im Jahr 2022. Die Anzahl eröffneten Verfahren steigt seit 2021, so dass seither jedes Quartal über 2'000 neu eröffnete Verfahren aufweist. Auch in den ersten beiden Quartalen 2023 wurden jeweils über 2'000 Verfahren neu eröffnet.

Abbildung 3-5: Entwicklung Anzahl der jährlich neu eröffneten Verfahren im Kindes- und Erwachsenenschutz

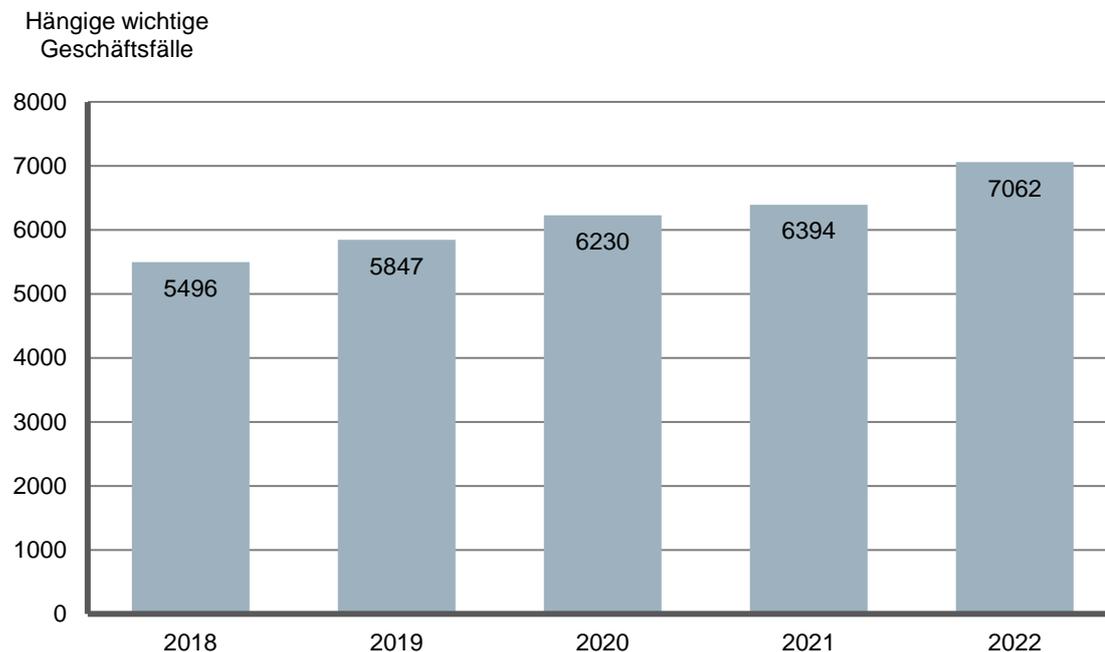


Quelle: KESB-internes Quartalsreporting, eigene Berechnungen

Ebenfalls gestiegen sind in den letzten Jahren die hängigen Geschäftsfälle Ende Jahr.⁹ Während Ende 2018 rund 5494 Geschäftsfälle hängig waren, lag die Zahl der hängigen Fälle Ende 2022 bei 7'062 Fällen. Der Anstieg der hängigen Fälle Ende Jahr lässt sich zum Teil durch den Anstieg der Gesamtzahl der Fälle erklären, da so auch zu jedem Zeitpunkt mehr Fälle in Bearbeitung sind.

⁸ In Anhang A findet sich die Auflistung, welche Geschäftsfälle berücksichtigt wurden.

⁹ In Anhang A findet sich die Auflistung, welche Geschäftsfälle als ressourcenrelevant berücksichtigt wurden.

Abbildung 3-6: Entwicklung der Ende Jahr hängigen wichtigen Geschäftsfälle

Quelle: KESB-internes Quartalsreporting, eigene Berechnungen

Bem.: Die Entwicklung kann erst ab 2018 zuverlässig nachverfolgt werden, da von 2017 auf 2018 eine Änderung der Definition der wichtigen Geschäftsfälle vorgenommen wurde.

Arbeitsbelastung

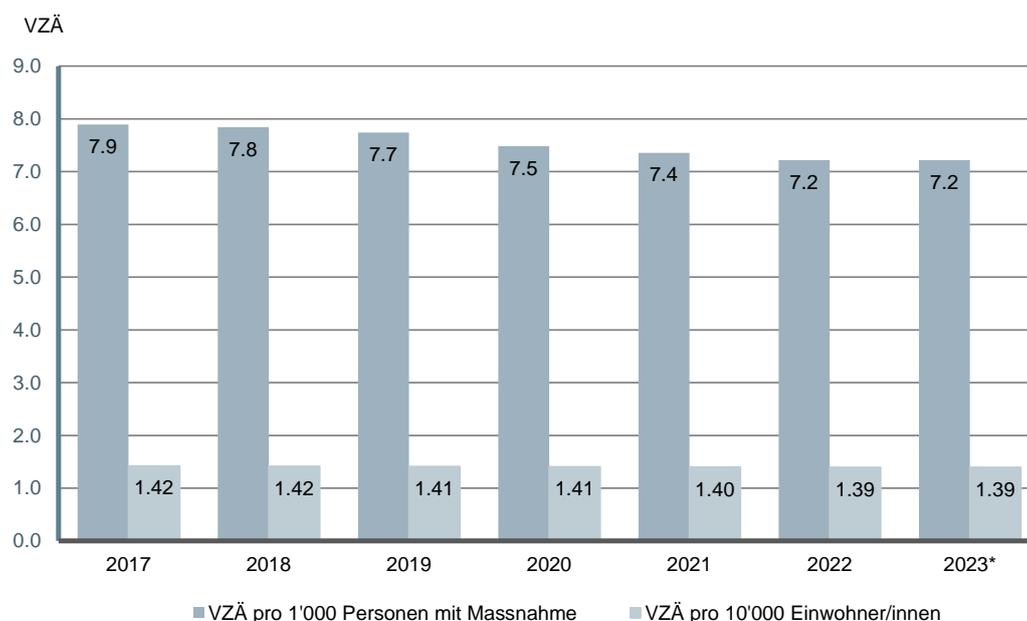
Die Arbeitsbelastung wurde in der Aufbauphase als sehr hoch eingeschätzt. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass der Mehraufwand bei der Personaldotierung 2013 nicht vollständig einberechnet wurde. Andererseits stellte aber auch der Aufbau und die Etablierung eines neuen Systems eine Herausforderung dar. In den ersten Jahren sind zudem noch zusätzliche Aufgaben dazugekommen (vgl. Abschnitt 3.1).

Nach der Aufbauphase hat sich die Situation vergleichsweise verbessert, die Arbeitsbelastung wurde aber gemäss Evaluation 2018 immer noch als hoch eingeschätzt. In der Evaluation 2018 ist zudem die Rede davon, dass einerseits die Praktikantinnen und Praktikanten eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der Aufgaben spielen und andererseits gewisse Abstriche gemacht werden müssen. Die jährliche KESB-interne Risikoanalyse zeigt Ende 2016, dass fehlende Ressourcen als grösstes Risiko eingeschätzt werden.

Seit der Evaluation 2018 sind die Fallzahlen nun weiter gestiegen, wodurch die Fallbelastung pro VZÄ gestiegen ist (vgl. Abbildung 3-3 und Abbildung 3-4). Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass die Personalressourcen pro 1'000 Personen mit Massnahme abgenommen haben,

wie in Abbildung 3-7 ersichtlich. Auch das Verhältnis von Personalressourcen zur Anzahl Einwohnerinnen und Einwohnern ist gesunken. Die Personaldotierung hat demnach die Empfehlungen von Ecoplan (2009) und Vogel und Wider (2010) noch weiter unterschritten.

Abbildung 3-7: Entwicklung der Personalressourcen pro 1'000 Personen mit Massnahmen und pro 10'000 Einwohnende



Quelle: KESB-Statistik, Demografische Bilanz nach Kanton (BFS)

Durch Optimierungen und das Konsolidieren des Systems konnte zumindest ein Teil des Belastungsanstiegs abgedeckt werden. Auch das hohe Engagement der Mitarbeitenden trug und trägt dazu bei, dass die Leistungen der KESB weiterhin erbracht werden können, dies aber häufig nur Dank vermehrter Überstunden und zum Teil auf Kosten der Mitarbeitendengesundheit. Die Arbeitsbelastung wird demnach weiterhin als sehr hoch beschrieben. Die Abstriche bzw. Qualitätslücken, die bereits in der Evaluation 2018 genannt wurden, haben sich in der Tendenz vergrössert. Diese Qualitätslücken werden in Abschnitt 4 detailliert betrachtet.

Der Ressourcendruck und die damit verbundenen Qualitäts- und Reputationsrisiken sowie überlastetes Personal werden von den KESB weiterhin als wichtige Risiken eingestuft.¹⁰

¹⁰ Risikomonitoring 2022 und Leistungsvereinbarung Jahrescontrolling 2022 der bernischen KESB

Kantonsvergleich

Ein Vergleich der Belastung mit den Kantonen Zürich, Basel-Stadt, Graubünden und St. Gallen gibt keine Hinweise darauf, dass der Kanton Bern zu hoch dotiert ist. Im Gegenteil deutet der Vergleich sogar eher darauf hin, dass der KESB im Kanton Bern sowohl pro Einwohnerin und Einwohner als auch pro Person mit bestehenden Massnahmen vergleichsweise wenig Ressourcen zur Verfügung stehen. Obwohl die Vergleichskantone so ausgewählt wurden, dass sie dem Kanton Bern bezüglich Grösse und Organisation möglichst ähnlich sind, bleibt die Vergleichbarkeit eingeschränkt. So unterscheiden sich die Kantone z.B. im Anteil der Abklärungen, die ausgelagert werden, ebenso wie sich zum Teil die Organisation der Beistandschaften und die kantonalen Rahmenbedingungen unterscheiden.

Der Vergleich der Ressourcenentwicklung zeigt zudem, dass in den letzten Jahren verschiedene Kantone Anpassungen vorgenommen haben. So sind z.B. im Kanton Zürich die Personalressourcen der KESB von 2017 auf 2022 um rund 13%, von 269.6 auf 303.8 VZÄ, erhöht worden.¹¹ Im Kanton St. Gallen wurden die Ressourcen von 2013 auf 2016 um rund 30%, von 80.5 auf 104.55 VZÄ erhöht, da die Arbeitslast nicht mehr bewältigt werden konnte.¹² Einige KESB des Kantons St. Gallen haben seither die Ressourcen weiter erhöht, wie aus den Geschäftsberichten hervorgeht.¹³ Im Kanton Basel-Stadt besteht nur eine einzige KESB. Auf das Jahr 2024 wurden dieser KESB 3 zusätzliche Stellen bewilligt, sodass die Personalressourcen von 39 auf 42 VZÄ ansteigen werden. Im Kanton Graubünden wurden die Personalressourcen im Jahr 2022 von 41.6 VZÄ auf 50 VZÄ erhöht, einerseits aufgrund der gestiegenen Fallzahlen und andererseits für neue Leitungsstellen, da die fünf KESB zu einer einzigen KESB mit Zweigstellen zusammengeschlossen wurde und Ressourcen für deren Leitung benötigt wurden.¹⁴

¹¹ KESB Kanton Zürich (2023)

¹² Kantonsrat St.Gallen (2018); Schwenkel; Bieri; Rieder (2016)

¹³ KESB Rheintal (2023); KESB Rorschach (2023); KESB St. Gallen (2022); KESB Zürichsee-Linth (2023)

¹⁴ Kanton Graubünden (2022); Vogel (2019)

Interpretation der Zahlen: Setzen wir die aktuellen Ressourcen ins Verhältnis zur Anzahl Personen mit Massnahmen gemäss der KOKES-Statistik 2022, zeigt sich folgendes Bild: Der Kanton Zürich hatte im Jahr 2022 mit 22'726 Personen rund 11% mehr Personen mit Massnahmen als der Kanton Bern, verfügt aber über rund doppelt so viele Ressourcen. Die KESB im Kanton Basel-Stadt hat in etwa 20% der Anzahl Personen mit Massnahmen wie der Kanton Bern und verfügt (ab 2024) über rund 30% der Ressourcen. Dem Kanton Graubünden stehen bei etwa 13% der Anzahl Personen mit Massnahmen rund 35% der Ressourcen des Kantons Bern zu Verfügung. Im Kanton Solothurn ist das Verhältnis von Personen mit Massnahme und Ressourcen beinahe gleich wie im Kanton Bern: der Kanton Solothurn verfügt bei 24% der Anzahl Personen mit Massnahme über 23% der Ressourcen des Kantons Bern.

Es zeigt sich demnach, dass der Kanton Bern im Verhältnis zur Anzahl Personen mit Massnahme, aktuell deutlich tiefer dotiert ist als die Vergleichskantone. Einzige Ausnahme ist der Kanton Solothurn, der eine ähnliche Dotierung aufweist. Hier gilt allerdings zu beachten, dass im Kanton Solothurn die Revisorate nicht wie in Bern bei der KESB angesiedelt sind. Wie bereits erwähnt, schränken solche Unterschiede in der exakten Aufgabenabgrenzung z.B. auch bei den Abklärungen, sowie Unterschiede in der Organisation, die Vergleichbarkeit ein. Die deutlichen Unterschiede in der Dotierung weisen aber darauf hin, dass der KESB im Kanton Bern tatsächlich weniger Ressourcen zur Verfügung stehen.

3.4 Fazit

Die Aufgaben sind seit 2013 umfangreicher geworden, neue Aufgaben sind dazu gekommen. Auch die Fallzahlen weisen eine steigende Tendenz auf. Die Analyse der Personaldotierung im Jahr 2013 weist darauf hin, dass der zusätzliche Aufwand im neuen Kindes- und Erwachsenenschutzsystem nur unvollständig berücksichtigt wurde. Zudem wurde die Personaldotierung bisher kaum an die steigenden Fallzahlen oder an die zusätzlichen Aufgaben angepasst. Die Arbeitsbelastung wird demnach auch als hoch eingeschätzt und die fehlenden Ressourcen als Risiko genannt. Ein Kantonsvergleich deutet zudem darauf hin, dass die Personaldotierung der KESB im Kanton Bern vergleichsweise tief ist.

4 Qualität

In diesem Abschnitt werden zunächst die für den Kindes- und Erwachsenenschutz **relevanten Qualitätsaspekte** identifiziert. Für diese Qualitätsaspekte wurden jeweils **Qualitätsziele** für drei Qualitätsstufen definiert: minimale, gute und optimale Qualität. Entlang der Qualitätsaspekte betrachten wir daraufhin die **aktuelle Situation und die bestehenden Qualitätslücken**. Bei der Identifikation der Qualitätslücken unterscheiden wir wiederum zwischen den drei Qualitätsstufen.

4.1 Relevante Qualitätsaspekte

Im Kindes- und Erwachsenenschutz haben sich bisher keine allgemein gültigen Qualitätsstandards etabliert.¹⁵ Es finden sich aber in den gesetzlichen Grundlagen, in den Empfehlungen der KOKES und in der weiteren Fachliteratur diverse Hinweise darauf, welche Qualitätsaspekte im KES relevant sind. Aus diesen Grundlagen wurden die relevantesten Qualitätsaspekte identifiziert und in den verschiedenen Gesprächen vervollständigt und validiert.

Abbildung 4-1 stellt die wichtigsten Qualitätsaspekte der Arbeit der KESB dar, wobei zwischen Fallarbeit und Overhead unterschieden wird. In Bezug auf die Fallarbeit betonen die Bundesgesetzgebung ZGB und die Botschaft zur Änderung des ZGB von 2006 insbesondere das **Selbstbestimmungsrecht** (Art. 388 ZGB), die **Subsidiarität und Verhältnismässigkeit** (Art. 389 ZGB) und die **Massschneidung der Massnahmen** (Art. 391 ZGB) auf die Bedürfnisse der betroffenen Person. Zur Sicherstellung dieser Aspekte spielt der **Einbezug der Betroffenen und deren Umfeld** eine wichtige Rolle, ebenso wie die **Transparenz und Kommunikation mit der betroffenen Person**. Beide Aspekte sind entscheidend, um die Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Personen einbeziehen zu können. Das ZGB legt zudem fest, dass es sich um eine **interdisziplinäre** Fachbehörde handeln soll (Art. 440 ZGB). Die Professionalisierung und Berücksichtigung von verschiedenen fachlichen Perspektiven sollen dabei die **Qualität und Unabhängigkeit der Entscheide** verbessern.

Auch die **Erreichbarkeit und Reaktionsfähigkeit** stellen wichtige Qualitätsaspekte dar, da die Materie des Kindes- und Erwachsenenschutzes ein rasches Handeln von Seiten der KESB notwendig macht.¹⁶ Als weiterer wichtiger Qualitätsaspekt kann auch die **Verfahrensdauer** betrachtet werden. Für die betroffenen Personen ist es von Bedeutung, dass sich die Abklärungs- und Entscheidungsverfahren nicht in die Länge ziehen. Insbesondere in Kindesschutzfällen ändert sich die Situation des Kindes häufig schnell und neue Abklärungen werden notwendig, wenn das Verfahren zu lange dauert. Bei bestehenden Massnahmen soll gemäss Art. 414 ZGB

¹⁵ Neu veröffentlichte die Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz (IGQK) im August 2023 gemeinsam mit UNICEF Schweiz und Liechtenstein, Kinderschutz Schweiz und YOUVITA eine Broschüre zu transdisziplinären Qualitätsstandards im Kinderschutz für Fachpersonen, die in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern (HSLU) entwickelt wurde. <https://www.unicef.ch/de/aktuell/medienmitteilungen/2023-08-21/kindesschutz-neue-transdisziplinare-qualitaetsstandards>

¹⁶ Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (2008)

auf Situationsänderungen rasch reagiert werden. Auch dies ist wichtig, um die Selbstbestimmung zu wahren. Die **Einheitlichkeit** der Entscheide im Kindes- und Erwachsenenschutz innerhalb des Kantons gilt ebenfalls als Qualitätsaspekt. Gemäss Botschaft hat hier die Aufsichtsbehörde die Aufgabe, für eine einheitliche Rechtsanwendung zu sorgen.¹⁷

Während sich die bisher erwähnten Qualitätsaspekte aus dem ZGB und der Botschaft ableiten lassen, wird in der Fachliteratur zudem auch die Relevanz von **konzeptbasiertem, standardisiertem Handeln** betont, dies zum Beispiel mit Blick auf den Einbezug der Betroffenen (Rosch et al. 2016). Zuletzt wird auch die **Kostensensibilität** als Qualitätsaspekt genannt. Hier gilt aber aus fachlicher Sicht zu beachten, dass es sich insofern um einen sekundären Qualitätsaspekt handelt, als dass die Kosten nur bei gleichwertigen Massnahmen berücksichtigt werden sollen.

Wichtige Aspekte im Overhead, welche zu einer hohen Qualität in der Leistungserbringung beitragen, lassen sich einerseits aus Grundsätzen des Organisationsmanagements, aber andererseits auch aus der Leistungsvereinbarung und den KOKES-Empfehlungen ableiten. So wird zum Beispiel das **Qualitätsmanagement** explizit in der Leistungsvereinbarung als Aufgabe der KESB genannt. Die **Vernetzung mit Partnerinnen und Partnern und Zusammenarbeit mit den anderen Diensten** stellt einen wichtigen Aspekt dar, um das oben genannte Ziel der Subsidiarität zu erreichen, ebenso wie die Massschneidung und die schnelle Reaktionsfähigkeit. Die **Förderung und Weiterbildung** der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Aspekt zur Sicherstellung der fachlichen Kompetenzen und der Qualität der Entscheide. Gemäss Art. 19 KESG sorgt die Direktion für Inneres und Justiz für eine angemessene Weiterbildung der Mitglieder der KESB. Daneben ist auch das **Wissensmanagement** ein wichtiger Aspekt, einerseits um eine einheitliche Praxis sicherstellen zu können, andererseits aber auch um die gesetzlichen Anforderungen an die Berichterstattung und Fallverfolgung erfüllen zu können. Weitere wichtige Qualitätsaspekte sind die **Wahrnehmung der Öffentlichkeit** und das **Risiko- und Sicherheitsmanagement**. Die Wahrnehmung der Öffentlichkeit ist insbesondere wichtig für das Vertrauen der Bevölkerung, sich mit Gefährdungsmeldungen an die KESB zu wenden, ebenso wie in den Verfahren zu kooperieren. Beides ist relevant für einen effektiven Kindes- und Erwachsenenschutz. Ein gutes Risiko- und Sicherheitsmanagement ist gemäss befragten Fachpersonen insbesondere für die Mitarbeitenden von grosser Bedeutung.

¹⁷ Schweizerischer Bundesrat (2006)

Abbildung 4-1: Wichtige Qualitätsaspekte im Kindes- und Erwachsenenschutz

Fallarbeit	Overhead
Selbstbestimmung der betroffenen Personen	Qualitätsmanagement
Massgeschneiderte Massnahmen	Vernetzung mit Partner/innen & Zusammenarbeit mit den anderen Diensten
Subsidiarität und Verhältnismässigkeit	Führung der Mitarbeitenden
Einbezug der Betroffenen und ihres Umfelds	Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden / Wissensmanagement
Transparenz und Kommunikation ggü. betroffener Person und ihrem Umfeld	Genderziele
Interdisziplinarität	Wahrnehmung der Öffentlichkeit
Qualität der Entscheide	Risiko- und Sicherheitsmanagement
Unabhängigkeit der Entscheide	
Einheitlichkeit	
Erreichbarkeit und Reaktionsfähigkeit	
Bearbeitungszeit	
Konzeptbasiertes / standardisiertes Handeln	
Massnahmenkosten / Kostensensibilität	

4.2 Qualitätsziele

Um in einem nächsten Schritt die Qualität bewerten zu können, müssen zunächst Qualitätsziele definiert werden. Solche Qualitätsziele wurden zusammen mit dem Projektausschuss der GL KESB erarbeitet, wobei sich die Ziele an den gesetzlichen Vorgaben, Empfehlungen der KOKES und der Fachliteratur orientieren und jeweils zwischen minimaler, guter und optimaler Qualität unterscheiden.

Die minimalen Qualitätsziele stellen dabei eine Qualitätsstufe dar, die aus Sicht der befragten Fachleute im Minimum notwendig ist, um den gesetzlich vorgegeben Auftrag zu erfüllen. Die guten und optimalen Qualitätsziele berücksichtigen vermehrt auch die Empfehlungen der KOKES und Einschätzungen der Fachleute und Fachliteratur.

Eine detaillierte Darstellung der Qualitätsziele für die Stufen minimal, gut und optimal ist in Anhang B zu finden. In den nächsten Abschnitten wird für jede Qualitätsstufe beschrieben, welche Qualitätsziele zusätzlich erreicht werden müssten, um die Qualitätsstufe zu erreichen.

4.3 Aktuelle Qualität und Qualitätslücken

Die Qualität der KESB wird in diesem Abschnitt in Bezug auf die in Abbildung 4-1 aufgeführten Qualitätsaspekte in der Fallarbeit und im Overhead betrachtet. Einerseits betrachten wir die

aktuelle Qualität und andererseits die Qualitätslücken und notwendigen Qualitätsverbesserungen zur Erreichung der verschiedenen Qualitätsstufen.

4.3.1 Aktuelle Qualität vs. minimale Qualität

Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich die Situation je nach KESB unterschiedlich darstellen kann. Dies liegt einerseits daran, dass aufgrund der Mindestgrößen gewisse Unterschiede in der Ressourcenausstattung bestehen und andererseits daran, dass die KESB zum Teil an unterschiedlichen Aspekten die Qualität reduzieren, um Ressourcen einzusparen.

Die aktuelle Qualität wird in verschiedenen Aspekten als gut bewertet:

- Die **Qualität der Entscheide** wird grundsätzlich als gut bewertet. Der Anteil nicht gutgeheissener Beschwerden liegt seit 2013 bei über 80%.
- **Erreichbarkeit und Reaktionsfähigkeit** sind mehrheitlich gegeben. Insbesondere in dringenden Fällen kann die KESB schnell – innert weniger Stunden – reagieren. In nicht dringenden Fällen bleiben die Fälle hingegen zum Teil mehrere Tage liegen.
- Die **Einheitlichkeit** zwischen den KESB ist in den wichtigsten Bereichen gegeben.
- Die Mitarbeitenden zeigen ein hohes Engagement. Viele der Mitarbeitenden sind seit der Gründung der KESB dabei. Das hohe Engagement der Mitarbeitenden kann die fehlenden personellen Ressourcen zum Teil etwas kompensieren. Dies geht aber in der längeren Frist zu Lasten der Mitarbeitendengesundheit.

Aufgrund der fehlenden Zeit bzw. personellen Ressourcen, müssen die KESB aber an unterschiedlichen Orten die Qualität reduzieren. Die **minimalen Qualitätsziele** in der Fallarbeit können daher bezogen auf verschiedene Qualitätsaspekte nicht vollständig erreicht werden. Diese Qualitätsaspekte in der Fallarbeit, in denen die minimalen Qualitätsziele nicht erreicht werden, sind in Abbildung 4-2 dargestellt¹⁸.

- In Bezug auf die **Selbstbestimmung**, die **Massschneidung** und den **Einbezug der Betroffenen** gilt als minimales Qualitätsziel, dass i.d.R. eine persönliche Anhörung mit einem Behördenmitglied stattfindet, die Massnahmen möglichst massgeschneidert sind und dabei auch die Selbstbestimmung wo möglich berücksichtigt wird. Dieses minimale Ziel basiert auf Art. 447 ZGB, der eine persönliche Anhörung der betroffenen Person fordert. In Art. 51 KESG ist spezifiziert, dass die Anhörung i.d.R. durch das instruierende Behördenmitglied durchgeführt werden soll.

Aktuell lassen sich hier Lücken feststellen: So finden Anhörungen in den meisten KESB nur in besonders wichtigen Fällen statt, oder wenn sich die betroffene Person aktiv darum bemüht. Dies verringert den Grad der Selbstbestimmung der betroffenen Personen und reduziert die Möglichkeiten der Massschneidung.

- Bei der **Interdisziplinarität** geht es insbesondere darum, die intern vorhandenen interdisziplinären Kompetenzen gut zu nutzen. Minimales Qualitätsziel wäre dementsprechend,

¹⁸ In Anhang B findet sich das vollständige Qualitätszielbild, in dem zusätzlich auch diejenigen Qualitätsaspekte dargestellt sind, deren minimalen Ziele bereits erreicht sind.

dass sich bei 3er-Entscheiden – unabhängig davon ob in einer Sitzung oder im Zirkularverfahren – tatsächlich drei Behördenmitglieder vertieft mit dem Entscheid auseinandersetzen. Das minimale Ziel basiert dabei auf Art. 440 ZGB, der festlegt, dass die KESB ihre Entscheide mit mindestens drei Mitgliedern trifft, abgesehen von den Geschäften, die der Kanton Bern in Art. 55-59 KESG festgelegt hat.

Auch in Bezug auf die Interdisziplinarität werden Lücken festgestellt: So werden 3-er Entscheide häufig im Zirkularverfahren entschieden, wobei die Gefahr besteht, dass die Entscheide nicht sorgfältig genug kontrolliert werden.

- Die **Dauer der Verfahren** ist aktuell in den meisten Fällen sehr lang (ausgenommen sind dringende Fälle). Bei nicht-dringenden Fällen (90-95% der Fälle) dauert das Verfahren inkl. Entscheid nach Eingang des Abklärungsberichts vom Sozialdienst häufig zu lange, zum Teil über drei Monate. Im minimalen Qualitätszielbild soll die Reaktionszeit bei nicht-dringenden Fällen auf 2 Arbeitstage und die Bearbeitungszeit nach Eingang der Abklärung auf i.d.R. 6 Wochen und maximal 3 Monate reduziert werden.

Auch im Bereich Overhead zeigen sich Lücken im Vergleich zu den minimalen Qualitätszielen. Die Qualitätsaspekte im Overhead, in denen solche Lücken bestehen, sind in Abbildung 4-3 dargestellt¹⁹. Die wichtigsten werden hier beschrieben:

- Für eine minimale Qualität im **Qualitätsmanagement** stellt sich die Ausarbeitung eines QM-Konzepts als Ziel, dass eine ständige Anpassung und Weiterentwicklung ermöglicht. Auch die wichtigsten Projekte zur Verbesserung der Qualität sollen durchgeführt werden. Diese Ziele lassen aus der Vorgabe eines Qualitätsmanagements aus der Leistungsvereinbarung ableiten. Während in der Leistungsvereinbarung keine spezifischeren Vorgaben gemacht werden, stellen die hier beschriebenen Ziele aus fachlicher Sicht eine Notwendigkeit für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement dar.

Aktuell wird das Qualitätsmanagement in diversen KESB auf einem Minimum betrieben. Es besteht allerdings ein Quartalscontrolling, anhand dessen die Fallzahlen verglichen und auf Entwicklungen reagiert werden kann.

- In Bezug auf die **Weiterbildung** und **Personalentwicklung** wäre das minimale Qualitätsziel, dass alle Mitarbeitenden genügend Zeit für die notwendige individuelle Weiterbildung haben (Art. 19 KESG). Zudem soll bei Bedarf Coaching und Supervision und eine aktive Begleitung der Mitarbeitenden möglich sein, insb. auch im Hinblick auf Burnouts, Digitalisierung etc. Dies wird aus fachlicher Sicht als Notwendigkeit betrachtet und gewinnt auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel zunehmend an Bedeutung.

In den meisten KESB besteht aber aktuell kaum Zeit für Weiterbildungen.

Aus Sicht der befragten Mitarbeitenden nimmt die Qualität in den letzten Jahren tendenziell ab, da aufgrund der steigenden Fallzahlen und zusätzlichen Aufgaben pro Fall weniger Zeit zur Verfügung steht.

¹⁹ In Anhang B findet sich das vollständige Qualitätszielbild, in dem zusätzlich auch diejenigen Qualitätsaspekte dargestellt sind, deren minimalen Ziele bereits erreicht sind.

Abbildung 4-2: Qualitätslücken Fallarbeit aktuelle vs. minimale Qualität

Fallarbeit	Aktuelle Qualität	Minimale Qualität
Selbstbestimmung der betroffenen Personen	Aktuell wird die Selbstbestimmung der Betroffenen aus Zeitgründen zu wenig berücksichtigt (vgl. dazu Einbezug, Massschneidung und Subsidiarität). Die Aufklärung über die Rechte zu Beginn eines Verfahrens wird aktuell kaum gemacht. Eine erste Anhörung zur Verfahrenseröffnung wird nur in absoluten Ausnahmefällen durchgeführt.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass die Selbstbestimmung wo möglich berücksichtigt wird (vgl. dazu Einbezug, Massschneidung und Subsidiarität). Die Aufklärung über Rechte zu Beginn eines Verfahrens sollte immer stattfinden.
Massgeschneiderte Massnahmen	Aktuell hohe Standardisierung der Massnahmen.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass die Massnahmen immer massgeschneidert auf die betroffene Person angepasst werden. Dazu gehört auch, dass die laufenden Massnahmen bei Bedarf angepasst werden.
Subsidiarität & Verhältnismässigkeit	Aktuell wird nicht in jedem Fall geprüft, ob ein subsidiäres Angebot besteht.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass jeweils geprüft wird, ob ein subsidiäres Angebot besteht. Die minimalen Ziele bezüglich Massschneidung und Einbezug sollen zudem auch die Verhältnismässigkeit verbessern.
Einbezug der Betroffenen und ihres Umfelds	Aktuell bestehen deutliche Unterschiede zwischen den KESB. Dies liegt einerseits daran, dass aufgrund der Mindestgrössen gewisse Unterschiede in der Ressourcenausstattung bestehen und andererseits daran, dass die KESB zum Teil an unterschiedlichen Aspekten die Qualität reduzieren, um Ressourcen einzusparen. In einigen KESB werden die Anhörungen i.d.R. durchgeführt, in den meisten KESB wird hingegen häufig auf eine Anhörung verzichtet. Anhörung nur in schwierigen Fällen oder wenn betroffene Person darauf beharrt. Nicht immer werden die Anhörungen durch Behördenmitglieder durchgeführt.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass i.d.R. eine persönliche Anhörung mit einem Behördenmitglied stattfindet.
Interdisziplinarität / Qualität der Entscheide	Aktuell werden viele 3er-Entscheide im Zirkularverfahren getroffen, wobei die Gefahr besteht, dass sich die Behördenmitglieder nicht vertieft mit den Entscheiden auseinandersetzen.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass sich bei 3er-Entscheiden – unabhängig davon ob in einer Sitzung oder im Zirkularverfahren – drei Behördenmitglieder vertieft mit dem Entscheid auseinandersetzen.
Erreichbarkeit & Reaktionsfähigkeit	Aktuell erfolgt die Reaktion bei Gefährdungsmeldungen in nicht-dringenden Fällen in einigen KESB erst nach 5-7 Arbeitstagen.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass in nicht-dringenden Fällen zumindest eine erste Reaktion innerhalb von 2 Arbeitstagen erfolgt.
Bearbeitungszeit	Aktuell ist die Bearbeitungszeit in dringenden Fällen gut. In nicht dringenden Fällen dauert das Verfahren nach Eingang des Abklärungsberichts hingegen häufig lange, zum Teil über drei Monate. Aktuell wachsen die Pendenzen im Revisorat an. Die Zahl der Berichte, deren Prüfung länger als 3 bzw. 6 Monate dauern, steigt.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. 6 Wochen und max. 3 Monate dauert. Minimales Qualitätsziel wäre, dass die Prüfung von Bericht und Rechnung innerhalb von 3 Monaten nach Eingang abgeschlossen ist.
Konzeptbasiertes / standardisiertes Handeln	Aktuell sind zu den wichtigsten Verfahren Prozesse definiert. Die Prozesse sind dabei eher vage gehalten und werden in den verschiedenen Standorten spezifiziert. Zum Teil sind die Prozesse veraltet, es besteht aber aktuell eine Arbeitsgruppe, die an den Prozessen arbeitet. Auch im Revisorat bestehen in der Regel Vorlagen und standardisierte Konzepte, diese sind über die verschiedenen KESB unterschiedlich.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass die wichtigsten Prozesse im ES und KS definiert/aktualisiert und verschriftlicht sind. Soweit sinnvoll sind sie für alle Standorte vereinheitlicht und verbindlich. Die Prozesse werden regelmässig zentral bewirtschaftet. Insbesondere im Revisorat sind vereinheitlichte Vorlagen und Anforderungen an den Prüfungsbericht erstellt.

Abbildung 4-3: Qualitätslücken Overhead aktuelle vs. minimale Qualität

Overhead	Aktuelle Qualität	Minimale Qualität
Qualitätsmanagement	Aktuell sind die QM-Konzepte je nach KESB unterschiedlich. Viele Ideen für Projekte zur Verbesserung der Qualität sind vorhanden, können aber aus Ressourcengründen nicht durchgeführt werden. Stellvertretungen sind definiert, von der Stellvertretung wird aber i.d.R. nur das Minimum übernommen.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass ein QM-Konzept besteht, dass eine ständige Anpassung / Weiterentwicklung erlaubt. Zudem sollen die wichtigsten Projekte zur Verbesserung der Qualität durchgeführt sein. Stellvertretungen sind klar geregelt und können aktiv wahrgenommen werden.
Führung der Mitarbeitenden	Aktuell bestehen verschiedene Führungsgefässe wie Teamsitzungen, BM-SJD-Sitzungen etc. Abgesehen von den Präsidien besteht kein Gefäss für die Unterstützung von den weiteren Leitenden.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass alle Leitenden Führungsunterstützung bekommen. Zudem soll nach Zielen mit Zielvereinbarungen geführt werden und die Mitarbeitenden sollen regelmässig Feedback zur Arbeit bekommen.
Wissenserweiterung / Weiterbildung für die Mitarbeitenden	Aktuell werden in diversen KESB die Weiterbildungsmöglichkeiten wegen der hohen Belastung nicht wahrgenommen. Aktuell ist aktive Personalentwicklung aufgrund der Ressourcensituation kaum möglich.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass alle Mitarbeitenden genügend Zeit für die notwendige individuelle Weiterbildung haben. Minimales Qualitätsziel wäre, dass bei Bedarf Coaching und Supervision möglich ist. Zudem sollen die Mitarbeitenden proaktiv begleitet werden, auch in Hinblick auf Burnouts, Anpassung der Arbeitsmethodik etc. Zuletzt gilt es, dass neue Mitarbeitenden sorgfältig rekrutiert und eingearbeitet werden.
Risiko- und Sicherheitsmanagement	Aktuell werden Risiko- und Sicherheitsmanagement nur punktuell berücksichtigt.	Minimales Qualitätsziel wäre, dass ein gemeinsames umfassendes Konzept besteht und alle Mitarbeitenden Schulungen dazu erhalten.

Um diese minimalen Qualitätsziele zu erreichen, sind mehr Zeit bzw. mehr personelle Ressourcen (pro Fall) notwendig (vgl. Kapitel Ressourcenbedarf). Auch durch verschiedene Optimierungsmöglichkeiten kann die Qualität noch weiter unterstützt werden (vgl. Kapitel Optimierungsmöglichkeiten).

4.3.2 Minimale vs. gute Qualität

Um nicht nur minimale, sondern gute Qualität zu erreichen, sind weitere Qualitätsverbesserungen notwendig, die in Abbildung 4-4 und Abbildung 4-5 dargestellt sind²⁰. Die wichtigsten Qualitätsziele für «gute Qualität» in der Fallarbeit stellen sich wie folgt dar:

- Der **Einbezug**, die **Selbstbestimmung** und **Massschneidung** sollen weiter gestärkt werden, indem einerseits i.d.R. auch das direkte Umfeld der betroffenen Person angehört wird und andererseits die Betroffenen nicht nur über ihre Rechte informiert werden, sondern auch bei deren Wahrnehmung unterstützt werden. In wichtigen / komplexen Fällen sollte eine erste Anhörung bereits zur Verfahrenseröffnung stattfinden. Art. 51 KESG stützt das Ziel, dass soweit geboten, auch nahestehende Personen angehört werden sollen.
- Zur weiteren Verbesserung der **Interdisziplinarität** sollen 3er-Entscheide vermehrt in Kammer Sitzungen entschieden werden. Ausserdem sollen Austauschgefässe für die Praxisentwicklung aktiv und regelmässig genutzt werden.
- Die **Qualität der Entscheide** soll dadurch gestärkt werden, dass die Praktikantinnen und Praktikanten vermehrt ergänzend eingesetzt werden und mehr Zeit in ihre Ausbildung investiert wird.
- Die **Bearbeitungszeit** soll weiter reduziert werden, so dass der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. nach 3-4 Wochen und maximal nach 2 Monaten vorliegt.
- Um eine gute Qualität zu erreichen, sollen zudem auch die **Transparenz und Kommunikation** sowie die **Einheitlichkeit** verbessert werden.

Die wichtigsten Qualitätsziele für «gute Qualität» im Overhead beziehen sich auf Weiterbildung und Personalentwicklung sowie die Vernetzung und Zusammenarbeit:

- In Bezug auf die **Weiterbildung** und **Personalentwicklung** sollen alle Mitarbeitenden zusätzlich zur notwendigen individuellen Weiterbildung auch genügend Zeit für erweiterte individuelle Weiterbildung haben. Zudem soll Coaching, Intervision und Supervision regelmässig stattfinden und nicht nur bei akutem Bedarf.
- Die **Vernetzung und Zusammenarbeit** mit anderen Diensten finden auf Führungsebene bereits statt. Gute Qualität wäre, wenn es regelmässige, institutionalisierte Austauschgefässe auch ausserhalb der Führungsebene gäbe.

²⁰ Während hier nur diejenigen Qualitätsziele dargestellt sind, die im Vergleich zur Qualitätsstufe «minimal» eine Verbesserung darstellen, findet sich in Anhang B das vollständige Qualitätszielbild der Qualitätsstufe «gut».

Abbildung 4-4: Qualitätslücken Fallarbeit minimale vs. gute Qualität

Fallarbeitskriterium	Minimale Qualität	Gute Qualität
Selbstbestimmung der betroffenen Personen	Minimales Qualitätsziel wäre, dass die Selbstbestimmung wo möglich berücksichtigt wird (vgl. dazu Einbezug, Massschneidung und Subsidiarität). Die Aufklärung über Rechte zu Beginn eines Verfahrens sollte immer stattfinden.	Gute Qualität wäre, wenn die Selbstbestimmung wo möglich berücksichtigt und aktiv gefördert würde. Zusätzlich zur Aufklärung über die Rechte zu Beginn des Verfahrens, sollten die Betroffenen zudem bei der Wahrnehmung der Rechte unterstützt werden. Ausserdem sollte in wichtigen / komplexen Fällen eine erste Anhörung bereits zur Verfahrenseröffnung stattfinden.
Einbezug der Betroffenen und ihres Umfelds	Minimales Qualitätsziel wäre, dass i.d.R. eine persönliche Anhörung mit einem Behördenmitglied stattfindet.	Gute Qualität wäre, wenn zusätzlich zu den betroffenen Personen auch ihr direktes Umfeld in der Regel angehört wird.
Transparenz und Kommunikation	Aktuell / minimales Qualitätsziel: Der Erstkontakt findet schriftlich, aber adressatengerechter und mit möglichst einfachen, gut verständlichen Formulierungen statt. Entscheide werden schriftlich mitgeteilt und nur in wenigen Ausnahmefällen mündlich eröffnet.	Gute Qualität wäre, wenn es bei Entscheiden mit hoher Eingriffstiefe eine mündliche Eröffnung des Entscheids gäbe (insb. im Kinderschutz).
Interdisziplinarität / Qualität der Entscheide	Minimales Qualitätsziel wäre, dass sich bei 3er-Entscheiden – unabhängig davon ob in einer Sitzung oder im Zirkularverfahren – drei Behördenmitglieder vertieft mit dem Entscheid auseinandersetzen.	Gute Qualität wäre, wenn komplexe / eingriffsintensive 3er-Entscheide jeweils an Kammersitzungen entschieden würden. Zudem sollen die Austauschgefässe für die Praxisentwicklung aktiv und regelmässig genutzt werden. In der Behörde sollten möglichst drei Disziplinen vorhanden sein.
Qualität der Entscheide	Aktuell / minimales Qualitätsziel: Die Fallarbeit wird in der Regel von ausgebildeten Personen gemacht. Die Praktikantinnen und Praktikanten unterstützen bei der Fallarbeit, wobei sie gut angeleitet werden.	Gute Qualität wäre, wenn die Praktikantinnen und Praktikanten vermehrt ergänzend eingesetzt werden könnten. Der Ausbildung der Praktikantinnen und Praktikanten sollte noch mehr Zeit gewidmet werden.
Einheitlichkeit	Aktuell / minimales Qualitätsziel: Es bestehen Ausschüsse, die in den wichtigsten Bereichen Sammlungen zusammenstellen zur Erreichung von Einheitlichkeit.	Gute Qualität wäre, wenn die Ausschüsse auch noch in weiteren Bereichen Sammlungen zusammenstellen könnten, wo dies einen Mehrwert bringen würde.
Erreichbarkeit & Reaktionsfähigkeit	Aktuell / minimale Qualität wäre, wenn zu Telefonzeiten jeweils eine Leitung offen ist.	Gute Qualität wäre, wenn zu Telefonzeiten jeweils 2 Leitungen offen sind.
Bearbeitungszeit	Minimales Qualitätsziel wäre, dass der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. 6 Wochen und max. 3 Monate dauert. Minimales Qualitätsziel wäre, dass die Prüfung von Bericht und Rechnung innerhalb von 3 Monaten nach Eingang abgeschlossen ist.	Gute Qualität wäre, wenn der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. 3 -4 Wochen und maximal 2 Monate dauert. Gute Qualität wäre, wenn die Prüfung von Bericht und Rechnung innerhalb von 2 Monaten nach Eingang abgeschlossen ist.

Abbildung 4-5: Qualitätslücken Overhead minimale vs. gute Qualität

Overhead	Minimale Qualität	Gute Qualität
Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Diensten	Aktuell / minimales Qualitätsziel: Regelmässiger, institutionalisierter Austausch mit allen wichtigen Zusammenarbeitspartnern findet sowohl auf kantonaler wie auf regionaler Ebene statt.	Gute Qualität wäre, wenn es regelmässige, institutionalisierte Austauschgefässe auch ausserhalb der Führungsebene gäbe.
Führung der Mitarbeitenden	Minimales Qualitätsziel wäre, dass alle Leitenden Führungsunterstützung bekommen. Zudem soll nach Zielen mit Zielvereinbarungen geführt werden und die Mitarbeitenden sollen regelmässig Feedback zur Arbeit bekommen.	Gute Qualität wäre, wenn zudem ein regelmässiger erweiterter Fall- und Fachaustausch auf allen Ebenen stattfinden würde.
Wissenserweiterung / Weiterbildung für die Mitarbeitenden	Minimales Qualitätsziel wäre, dass alle Mitarbeitenden genügend Zeit für die notwendige individuelle Weiterbildung haben. Minimales Qualitätsziel wäre, dass bei Bedarf Coaching und Supervision möglich ist. Zudem sollen die Mitarbeitenden proaktiv begleitet werden, auch in Hinblick auf Burnouts, Anpassung der Arbeitsmethodik etc. Zuletzt gilt es, dass neue Mitarbeitenden sorgfältig rekrutiert und eingearbeitet werden.	Gute Qualität wäre, wenn alle Mitarbeitenden genügend Zeit für die erweiterte individuelle Weiterbildung haben (WB mit Mehrwert für Mitarbeitende und Organisation). Gute Qualität wären regelmässiges Coaching, Supervision und Intervention sowie regelmässige Karriereentwicklungsgespräche.

4.3.3 Gute vs. optimale Qualität

Eine höhere Qualitätsstufe ist das Qualitätszielbild «optimale Qualität». Die wichtigsten Qualitätsziele, die über die Ziele von «guter Qualität» hinausgehen, sind in der Fallarbeit die folgenden:

- Optimale Qualität in **Einbezug, Selbstbestimmung** und **Massschneiderung** würde bedeuten, dass auch das erweiterte Umfeld angehört werden könnte und die Selbstbestimmung immer berücksichtigt und aktiv gefördert würde. Eine erste Anhörung sollte immer bereits zur Verfahrenseröffnung stattfinden.
- Die **Qualität der Entscheide** soll weiter gestärkt werden, indem die Praktikantinnen und Praktikanten nur noch ergänzend eingesetzt werden und noch mehr Zeit ihrer Ausbildung gewidmet werden kann.
- Die **Bearbeitungszeit** soll weiter reduziert werden, so dass der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. nach 2 Wochen und maximal nach einem Monat vorliegt.
- Um eine optimale Qualität zu erreichen, soll zudem die **Transparenz und Kommunikation** weiter verbessert werden.

Auch im Bereich Overhead sind ausgehend von «guter Qualität» noch Verbesserungen möglich. So wäre optimale Qualität im Bereich des **Qualitätsmanagements**, wenn alle möglichen Projekte zur Verbesserung der Qualität umgesetzt werden. Zudem sollen für die Stellvertretungen vermehrt Puffer eingebaut werden, damit auf Unvorhergesehenes reagiert werden kann.²¹

²¹ Während hier nur diejenigen Qualitätsziele dargestellt sind, die im Vergleich zur Qualitätsstufe «gut» eine Verbesserung darstellen, findet sich in Anhang B das vollständige Qualitätszielbild der Qualitätsstufe «optimal».

Abbildung 4-6: Qualitätslücken Fallarbeit gute vs. optimale Qualität

Fallarbeit	Gute Qualität	Optimale Qualität
Selbstbestimmung der betroffenen Personen	Gute Qualität wäre, wenn die Selbstbestimmung wo möglich berücksichtigt und aktiv gefördert würde. Zusätzlich zur Aufklärung über die Rechte zu Beginn des Verfahrens, sollten die Betroffenen zudem bei der Wahrnehmung der Rechte unterstützt werden. Ausserdem sollte in wichtigen / komplexen Fällen eine erste Anhörung bereits zur Verfahrenseröffnung stattfinden.	Optimale Qualität wäre, wenn die Selbstbestimmung immer berücksichtigt und aktiv gefördert würde. Ausserdem sollte in allen Fällen bereits zur Verfahrenseröffnung eine erste Anhörung stattfinden.
Einbezug der Betroffenen und ihres Umfelds	Gute Qualität wäre, wenn zusätzlich zu den betroffenen Personen auch ihr direktes Umfeld in der Regel angehört wird.	Optimale Qualität wäre, wenn zusätzlich zu den betroffenen Personen und dem direkten Umfeld auch das erweiterte Umfeld in der Regel angehört wird. Ausserdem sollen die Partizipationsrechte der Kinder konsequent und umfassend umgesetzt werden (vgl. KOKES-Empfehlungen zu ausserfamiliären Platzierungen)
Transparenz und Kommunikation	Gute Qualität wäre, wenn es bei Entscheiden mit hoher Eingriffstiefe eine mündliche Eröffnung des Entscheids gäbe (insb. im Kindesschutz).	Optimale Qualität wäre, wenn die Eröffnung des Verfahrens mündlich erfolgen würde. Wo möglich sollte es auch eine mündliche Eröffnung des Entscheids geben (insb. im Kindesschutz).
Interdisziplinarität / Qualität der Entscheide	Gute Qualität wäre, wenn komplexe / eingriffsintensive 3er-Entscheide jeweils an Kammersitzungen entschieden würden. Zudem sollen die Austauschgefässe für die Praxisentwicklung aktiv und regelmässig genutzt werden. In der Behörde sollten möglichst drei Disziplinen vorhanden sein.	Optimale Qualität wäre, wenn bei den 3er-Entscheiden alle drei Behördenmitglieder über Dossierkenntnisse verfügen.
Qualität der Entscheide	Gute Qualität wäre, wenn die Praktikantinnen und Praktikanten vermehrt ergänzend eingesetzt werden könnten. Der Ausbildung der Praktikantinnen und Praktikanten sollte noch mehr Zeit gewidmet werden.	Optimale Qualität wäre, wenn die Praktikantinnen und Praktikanten nur ergänzend eingesetzt werden und der Ausbildung der Praktikantinnen und Praktikanten mehr Zeit gewidmet wird.
Erreichbarkeit & Reaktionsfähigkeit	Gute Qualität wäre, wenn zu Telefonzeiten jeweils 2 Leitungen offen sind.	Optimale Qualität wäre, wenn zu Telefonzeiten bei den grossen KESB jeweils 3 Leitungen offen sind. Ausserdem wäre es optimal, wenn es einmal in der Woche einen Abenddienst gäbe, inkl. der Möglichkeit von Abendanhörungen.
Bearbeitungszeit	Gute Qualität wäre, wenn der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. 3 -4 Wochen und maximal 2 Monate dauert. Gute Qualität wäre, wenn die Prüfung von Bericht und Rechnung innerhalb von 2 Monaten nach Eingang abgeschlossen ist.	Optimale Qualität wäre, wenn der Entscheid nach Eingang der Abklärung i.d.R. 2 Wochen und maximal 1 Monat dauert. Optimale Qualität wäre, wenn die Prüfung von Bericht und Rechnung innerhalb von einem Monat nach Eingang abgeschlossen ist.

Abbildung 4-7: Qualitätslücken Overhead gute vs. optimale Qualität

Overhead	Gute Qualität	Optimale Qualität
Qualitätsmanagement	Minimale / gute Qualität wäre, dass ein QM-Konzept besteht, dass eine ständige Anpassung / Weiterentwicklung erlaubt. Zudem sollen die wichtigsten Projekte zur Verbesserung der Qualität durchgeführt sein. Stellvertretungen sind klar geregelt und können aktiv wahrgenommen werden.	Optimale Qualität wäre, wenn alle möglichen Projekte zur Verbesserung der Qualität umgesetzt werden. Zudem sollen für die Stellvertretungen vermehrt Puffer eingebaut werden, damit auf Unvorhergesehenes reagiert werden kann.

5 Optimierungsmöglichkeiten

5.1 Bereits erfolgte Optimierungen / laufende Projekte

In den letzten Jahren wurden bereits verschiedene übergeordnete Optimierungsprojekte durchgeführt, einige Projekte laufen aktuell. Diese Optimierungen werden im Folgenden kurz beschrieben.

Zur Stärkung der **Standardisierung** wurden im Projekt «Office-at-Work-Vorlagen» in den Jahren 2017-2020 die Entscheid- und Korrespondenzvorlagen vereinheitlicht. Zur Verbesserung der Einheitlichkeit der Praxis an den Standorten wurden zudem im Projekt AMuK die Massnahmenhäufigkeit und Kostenstrukturen analysiert und verschiedene Massnahmen umgesetzt. Unter dem Namen «Wissensmanagement WIMA» läuft aktuell ein Projekt zur Prozessdokumentation. Die vorhandenen Vorlagen, Leitfäden und Merkblätter werden gesammelt und überarbeitet. Die in den ersten Jahren der KESB verschriftlichten Prozesse werden auf übergeordneter Ebene überarbeitet.

Auch im Bereich der **Digitalisierung** wurden bereits Projekte durchgeführt und bestehen laufende Projekte. Im Rahmen des Projektes Optimo wurden für die Klientenbuchhaltung Anpassungen des CMI an die Bedürfnisse der KESB vorgenommen. KESB-intern besteht ein Projekt bzw. eine Arbeitsgruppe (3A: Aufbewahrung, Ablieferung, Archivierung), die sich mit den weiteren Digitalisierungsschritten auseinandersetzt, Vorarbeiten leistet und Weiterbildungen für die Mitarbeitenden durchführt. Im Bereich Digitalisierung muss insbesondere auch das laufende Projekt zur Einführung des neuen Fallführungs-Systems NFFS berücksichtigt werden. (zusätzliche Ressourcen beim GL-S sind dafür eingeplant). Auf den 1.1.2024 soll ein weiterer Schritt in Richtung mehr Digitalisierung erfolgen.

Weitere durchgeführte Optimierungen betreffen den **Aufbau eines detaillierten Quartalsreportings** und dessen Optimierung, um einen möglichst guten Überblick über die aktuelle Situation und deren Entwicklung zu erhalten (eine Massnahme im Rahmen des Projektes AMuK). Weiter wurde die **Verteilung der Aufgaben der GL KESB** auf deren Mitglieder überprüft und angepasst, so dass eine Entlastung des GL-Vorsitzes erreicht werden konnte.

Neben den durchgeführten Optimierungen wurden verschiedene **Optimierungsmöglichkeiten geprüft**, nach deren Prüfung aber verworfen. Geprüft und verworfen wurden dabei zum Beispiel die Umstrukturierung des GL-Sekretariats, das Insourcing der PriMa-Fachstellen und die Zentralisierung von Supportprozessen und des Massnahmenkostenmanagements.

- Das **Massnahmenkostenmanagement** wird aktuell an jedem Standort separat organisiert und ist in der Regel beim Revisorat angesiedelt. Da beim Massnahmenkostenmanagement viel fachspezifisches und eher wenig standortspezifisches Wissen notwendig ist, würde eine Zentralisierung eine effizientere Nutzung des fachspezifischen Wissens erlauben. Die Zentralisierung wurde aber nach der Prüfung wieder verworfen, dies insbesondere aus zwei Gründen: Einerseits würde eine Zentralisierung nach aktuellem Gesetz zu rechtlichen Schwierigkeiten führen würde, da die Zuständigkeit für die Verfügungen den Standorten zugewiesen ist. Andererseits würde eine Zentralisierung auch aus Datenschutzgründen

problematisch, da für das Massnahmenkostenmanagement sensible Personendaten notwendig sind.

- Die **PriMa-Fachstellen** sind aktuell bei den Sozialdiensten angegliedert. Sie sind zuständig für die Rekrutierung, Beratung und Betreuung der PriMa. Die Qualität dieser PriMa-Fachstellen und deren Zusammenarbeit mit den KESB variieren stark und es bestehen immer wieder Doppelspurigkeiten. Ein Insourcing der PriMa-Fachstellen wurde daher bereits 2021 geprüft, die Möglichkeit wurde aber in der Folge verworfen. Aufgrund der schwierigen Situation in vielen Sozialdiensten hat sich die Problematik mittlerweile tendenziell verschärft. Die Finanzkontrolle des Kantons Bern weist zudem darauf hin, dass bei Schadensfällen der Kanton für den Schaden aufkommen muss und eine Regressmöglichkeit auf die PriMa-Fachstellen fehlt. Dadurch besteht für die PriMa-Fachstellen aktuell keine Anreize, solche Schadensfälle zu vermeiden.²² Die Situation in Bezug auf die PriMa-Fachstellen ist demnach nicht abschliessend geklärt und bedarf mittelfristig einer Verbesserung. Ein Insourcing bei den KESB könnte dazu noch einmal in Betracht gezogen werden, würde aber zwingend mit zusätzlichem Ressourcenbedarf von Seiten der KESB einhergehen.

Neben den zentral durchgeführten Optimierungsprojekten, haben auch die Standorte **standortspezifische Optimierungen** vorgenommen. Zum Teil wurden standortspezifische Prozesse und Vorlagen erstellt und verschriftlicht. In Bezug auf die Vorlagen muss hier berücksichtigt werden, dass standortspezifische Initiativen zwar standortspezifische Optimierungen darstellen können, diese aber auch zu weniger Einheitlichkeit führen. Einige KESB haben in den letzten Jahren die Arbeitsteilung zwischen den Stellenprofilen angepasst.

5.2 Weitere Optimierungsmöglichkeiten

Während wie oben beschrieben verschiedene Optimierungsmöglichkeiten bereits angegangen wurden, besteht weiteres Optimierungspotenzial, das im Folgenden dargelegt wird.

Weiterführung der Standardisierung

Die Standardisierungsbemühungen von Vorlagen, Leitfäden und Prozessen sollen weitergeführt werden, insbesondere auch in Hinblick auf die weitere Digitalisierung. Standortübergreifende Standardisierungen sollen weiter gefördert werden. Hier stellt sich insbesondere die Herausforderung, dass die GL KESB keine für alle Standorte bindende Vorgaben erlassen kann. Das Bewusstsein über den Nutzen einer weiterführenden Standardisierung ist aber in den letzten Jahren gestiegen und ermöglicht nun weitere Schritte.

So sind insbesondere im Revisorat bei den Revisionsvorlagen weitere Standardisierungsmöglichkeiten zu prüfen. Dies würde einerseits die standortübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen bzw. vereinfachen, andererseits würden auch die Übernahmen bzw. Übertragungen von Personen mit Massnahmen von einer KESB an eine andere vereinfacht. Auch würden die Beistandspersonen entlastet, die in mehreren KESB-Kreisen tätig sind.

²² Finanzkontrolle Kanton Bern (2022)

Die Definition und Optimierung der Prozesse sind zudem als konstanter Prozess zu sehen. In diesem Sinne werden die Prozesse und Arbeitsweisen weiterhin regelmässig hinterfragt werden, um sie insbesondere auch an die sich ändernden Bedingungen der Digitalisierung anzupassen.

Weiterführung der Digitalisierung

Wie bereits erwähnt ist im Bereich der Digitalisierung aktuell insbesondere das kantonale Projekt zur Einführung des neuen Fallführungssystems zu beachten. Die aktive Teilnahme an den kantonalen Digitalisierungsprojekten soll fortgesetzt werden. Mit einer Arbeitsgruppe stellt die KESB zudem die aktive Mitgestaltung der Digitalisierung sicher, was auch in Zukunft einen wichtigen Aspekt darstellt.

Weitere Digitalisierungsschritte würden insbesondere Kanzlei und Revisorat unterstützen. Insbesondere im Massnahmenkostenmanagement birgt die aktuelle Softwarelösung noch Verbesserungspotential. Hier hat der Kanton eine Verbesserung in Aussicht gestellt.

Wichtig ist bei der Digitalisierung auch die aktive Begleitung der Mitarbeitenden im Digitalisierungsprozess. Dies beinhaltet die aktive Vorbereitung und Unterstützung der Mitarbeitenden durch Kommunikation und Weiterbildung bei weiteren Digitalisierungsschritten.

Aufgabenteilung

Die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Personalkategorien ist standortspezifisch über die Jahre optimiert worden. Diese standortspezifische Aufgabenteilung ist zum Teil aber auch auf die knappen Ressourcen zurückzuführen. So machen beispielsweise im Moment Behördenmitglieder und Mitarbeitende des sozialjuristischen Diensts z.T. selbst den Versand, was in der Regel der starken Belastung der Kanzlei geschuldet ist. Eine Stärkung der Kanzlei könnte hier zu einer verbesserten Aufgabenteilung beitragen. Grundsätzlich kann und sollte nach der Erhöhung der Ressourcen die Arbeitsteilung noch einmal geprüft werden.

GL-Sekretariat stärken

Zur Unterstützung der Optimierungen und des Qualitätsmanagements wird eine Stärkung des GL-Sekretariats als sinnvoll erachtet. Zusätzliche befristete Ressourcen wurden bereits bewilligt (0.5 VZÄ) und weitere sind beantragt (0.2 VZÄ). Die zusätzlichen Ressourcen werden insbesondere im Ressort IT & Dokumentation eingesetzt. Sinnvoll ist dies vor allem auch im Hinblick auf die Einführung des NFFS, da so eine gewisse Konstanz in der Begleitung bei der Einführung sichergestellt werden kann.

Aktuell werden die Arbeitsgruppen jeweils Personen aus den KESB-Standorten rekrutiert. Dies wird auch in Zukunft sinnvoll sein, da häufig fach- und prozessspezifisches Wissen notwendig für die Optimierungsüberlegungen ist. Die Koordination und weitgehende Unterstützung dieser Arbeitsgruppen durch das GL-Sekretariat könnten die Fachpersonen in den Arbeitsgruppen entlasten.

Standortübergreifende Zusammenarbeit fördern

Gerade in kleineren KESB bestehen immer wieder Engpässe und Probleme bei Stellvertretungen. Die Möglichkeit des Ausbaus von standortübergreifender Zusammenarbeit soll geprüft werden. So unterstützen sich z.B. die KESB JB und die KESB Biel in den Sommerferien beim Telefondienst. Solche standortübergreifende Zusammenarbeit kann durch die Weiterführung der Standardisierung gewisser Prozesse und Vorlagen (z.B. im Revisorat) vereinfacht bzw. ermöglicht werden.

6 Ressourcenbedarf

Um die in Abschnitt 4.3 beschriebenen Qualitätslücken schliessen zu können, werden bei den KESB zusätzliche Ressourcen benötigt. Eine Schätzung dieses Ressourcenbedarfs wurde zusammen mit dem Projektausschuss der GL KESB vorgenommen. Dabei wurde zunächst der Ressourcenbedarf je Qualitätsstufe insgesamt geschätzt und diskutiert. Basierend darauf wurde der zusätzliche Bedarf zur Schliessung der einzelnen Qualitätslücken diskutiert. Zur Einordnung des Ressourcenbedarfs wird er mit den Berechnungen von Vogel und Wider (2010) und von Ecoplan (2009) verglichen. Auch der Kantonsvergleich in Kapitel 3.3 kann zur Einordnung herangezogen werden.

In Abbildung 6-1 ist der geschätzte zusätzliche Ressourcenbedarf dargestellt, der zur Schliessung der verschiedenen Qualitätslücken notwendig ist. Zur Erreichung der minimalen Qualität in der Fallarbeit wird der zusätzliche Ressourcenbedarf auf 16 VZÄ geschätzt. Dabei sind insbesondere für die Qualitätsverbesserungen im Bereich Subsidiarität, Selbstbestimmung und Einbezug sind mehr Ressourcen notwendig. Die Beschleunigung der Verfahren bedarf ebenfalls zusätzlicher Ressourcen. Im Bereich Overhead wird der zusätzliche Bedarf auf weitere 4 VZÄ geschätzt, womit vor allem das Qualitätsmanagement sowie die Weiterbildung und Entwicklung des Personals gestärkt werden sollen.

Der Ressourcenbedarf, um von minimaler zu guter Qualität in der Fallarbeit zu kommen, wird auf 6 VZÄ geschätzt, wobei insbesondere weitere Qualitätsverbesserungen im Bereich Selbstbestimmung, Einbezug und Transparenz im Zentrum stehen. Im Overhead wären weitere 2 VZÄ notwendig, um gute Qualität zu erreichen.

Um von guter Qualität zu optimaler Qualität in der Fallarbeit zu kommen, sind diverse weitere Qualitätsoptimierungen insbesondere im Bereich der Selbstbestimmung, des Einbezugs und der Transparenz notwendig. Dazu wird der zusätzliche Bedarf auf weitere 10 VZÄ geschätzt. Zur Optimierung des Qualitätsmanagements bedürfte es zudem weiterer 2 VZÄ im Bereich Overhead.

Abbildung 6-1: Ressourcenbedarf zur Schliessung von Qualitätslücken

Fallarbeit Qualitätslücken – zusätzliche VZÄ	Bedarf von aktuell zu min. Qualität	Bedarf von min. zu guter Qualität	Bedarf von guter zu optimaler Qualität
Interdisziplinarität/Qualität der Entscheide	1.6	0.9	0.5
Erreichbarkeit / Öffnungszeiten		0.6	1.5
Massschneiderung der Massnahmen	1.6		
Subsidiarität und Verhältnismässigkeit			
Selbstbestimmung der betroffenen Personen	5.6		
Einbezug der Betroffenen und ihres Umfeldes		2.7	5.0
Transparenz und Kommunikation			
Reaktionsfähigkeit bei Gefährdungsmeldungen	5.6		
Bearbeitungszeit / Verfahrensdauer		0.6	2.0
Konzeptbasiertes / standardisiertes Handeln	0.8		
Einheitlichkeit		0.6	
Dauer bei Bericht und Rechnungsprüfung	0.8	0.6	1.0
Total Fallarbeit – zusätzliche VZÄ	16.0	6.0	10.0
Overhead Qualitätslücken – zusätzliche VZÄ	Bedarf von aktuell zu min. Qualität	Bedarf von min. zu guter Qualität	Bedarf von guter zu optimaler Qualität
Qualitätsmanagement	1.6	0.5	2.0
Mitarbeitendenführung	0.8	0.5	
Weiterbildung und Aktualisieren des Fachwissens	1.2	0.5	
Personalentwicklung			
Risiko- und Sicherheitsmanagement	0.4	0.5	
Total Overhead – zusätzliche VZÄ	4.0	2.0	2.0
TOTAL – zusätzliche VZÄ	20.0	8.0	12.0

Neben dem direkt bestehenden Ressourcenbedarf zur Schliessung der Qualitätslücken, werden für die Realisierung der identifizierten **Optimierungsmöglichkeiten** (Abschnitt 5.2) **zusätzlich** ebenfalls Ressourcen benötigt. Bereits im Bericht der Finanzkontrolle wird festgehalten, dass die Ressourcen für Optimierungen aktuell weitgehend fehlen. Voraussetzung für die Umsetzung der Optimierungen ist demnach eine Aufstockung der Ressourcen mindestens auf das Niveau von minimaler Qualität. In dem Fall können die für die Optimierungen kurzfristig notwendigen Ressourcen zum einen aus den vorhandenen Ressourcen genommen werden. Zum anderen soll aber auch das GL-Sekretariat mit rund 0.8 VZÄ gestärkt werden (vgl. Abbildung 6-2), um die Optimierungsprojekte zu unterstützen. Diese Stärkung des GL-Sekretariats

soll längerfristig bestehen bleiben, um eine konstante weitere Optimierung zu unterstützen und zu ermöglichen.

Längerfristig werden die Optimierungen insbesondere einen wichtigen Beitrag zur Qualität der Arbeit der KESB leisten. Welchen Effekt die Optimierungen zudem auf den Ressourcenbedarf haben – ob sie zu deutlichen Entlastungen führen –, ist zum heutigen Zeitpunkt schwierig einschätzbar. Das neue Fallführungssystem NFFS wird voraussichtlich zu mehr Effizienz führen, dies aber erst nach dem Rollout, der gemäss aktueller Planung erst Ende 2028 abgeschlossen sein wird. Die Entlastungseffekte der Optimierungen sind demnach zu einem späteren Zeitpunkt zu untersuchen.

Verteilung des Ressourcenbedarfs auf Personalkategorien

Je nach Qualitätsaspekt betrifft der zusätzliche Ressourcenbedarf unterschiedliche Personalkategorien. So wird z.B. zur Verbesserung des Einbezugs vor allem mehr Ressourcen bei den Behördenmitgliedern und beim sozialjuristischen Dienst gebraucht, die einerseits mehr Anhörungen durchführen und andererseits diese Anhörungen in ihre Entscheide miteinflussen lassen würden. Zur Reduktion der Bearbeitungszeit sind hingegen auch zusätzliche Ressourcen in der Kanzlei notwendig, in Bezug auf die Berichts- und Rechnungsprüfung auch beim Revisorat.

Für jede Qualitätslücke wurde der zusätzliche Ressourcenbedarf gleichmässig auf die jeweils involvierten Personalkategorien aufgeteilt. Abbildung 6-2 zeigt die Verteilung des Ressourcenbedarfs auf die verschiedenen Personalkategorien. Es zeigt sich, dass zur Verbesserung der Qualität die zusätzlichen Ressourcen insbesondere bei den Behördenmitgliedern und dem sozialjuristischen Dienst gebraucht werden. Aber auch in Revisorat und Kanzlei besteht Bedarf, insbesondere in Bezug auf die Beschleunigung der Verfahren. Im Revisorat sollen zudem die Rückstände abgebaut werden.

In der unten angegebenen Aufteilung ist noch nicht berücksichtigt, dass nach einer Aufstockung der Ressourcen die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Personalkategorien allenfalls noch optimiert werden könnte, wie in Abschnitt 5.2 erläutert. So sollte nach Aufstockung der Ressourcen zum Beispiel geprüft werden, ob eine teilweise Verschiebung der Ressourcen zur Kanzlei an gewissen Standorten den sozialjuristischen Dienst, die Behördenmitglieder und das Revisorat entlasten könnte.

Abbildung 6-2: Ressourcenbedarf zur Schliessung von Qualitätslücken je Personalkategorie

Ressourcenbedarf – zusätzliche VZÄ	Bedarf von aktuell zu min	Bedarf von min zu gut	Bedarf von gut zu optimal
Behördenmitglieder	7.5	2.9	4.7
Sozialjuristischer Dienst	7.5	2.9	3.9
Revisorat	1.8	1.1	1.5
Kanzlei	3.1	1.1	1.9
	20.0	8.0	12.0
GL-S	0.8	0.0	0.0
TOTAL – zusätzliche VZÄ	20.8	8.0	12.0

Ressourcenbedarf – insgesamt VZÄ	Minimale Qualität	Gute Qualität	Optimale Qualität
Behördenmitglieder	7.5	10.4	15.1
Sozialjuristischer Dienst	7.5	10.4	14.4
Revisorat	1.8	2.9	4.4
Kanzlei	3.1	4.2	6.2
	20.0	28.0	40.0
GL-S	0.8	0.8	0.8
TOTAL – insgesamt VZÄ	20.8	28.8	40.8

Bem.: Aufgrund von Rundungsdifferenzen entspricht das Total der VZÄ nicht immer exakt der Summe der einzelnen VZÄ. Die Differenzen betragen dabei maximal 0.1 VZÄ.

Der gesamte zusätzliche Ressourcenbedarf, um die verschiedenen Qualitätsstufen zu erreichen, beläuft sich demnach auf 20.8 VZÄ für minimale Qualität, auf 28.8 VZÄ für gute Qualität und auf 40.8 VZÄ für optimale Qualität. Wie in Abbildung 6-3 aufgeführt, beträgt damit der gesamte resultierende Ressourcenbedarf 166.4 VZÄ bei minimaler Qualität, 174.4 VZÄ bei guter Qualität und 186.4 VZÄ bei optimaler Qualität.

Abbildung 6-3: Ressourcenbedarf insgesamt

	Minimale Qualität	Gute Qualität	Optimale Qualität
Ressourcenbedarf insgesamt	166.4	174.4	186.4
Zusätzlicher Bedarf in Prozent von aktuellem Personalbestand	14%	20%	28%

Der zusätzliche Bedarf entspricht dabei für minimale Qualität rund 14% der aktuellen Personalressourcen. Für gute Qualität sind es 20% und für optimale Qualität rund 28% der aktuellen Ressourcen.

Die Anzahl Personen mit bestehenden Massnahmen sind seit 2017 um rund 10% bzw. um 13% seit 2015 gestiegen. Der oben angegebene zusätzliche Ressourcenbedarf gründet zum Teil auf diesem Anstieg – bei gleichbleibenden Ressourcen kann die Qualität beim Anstieg der Fallzahlen nicht aufrecht erhalten bleiben –, zum Teil aber auch auf bereits bei tieferen Fallzahlen bestehenden Qualitätslücken, die auf eine bereits anfänglich tiefe Ressourcendotierung bei Einführung des Systems zurückzuführen sind.

Resultierende Belastung im Vergleich

Abbildung 6-4 vergleicht die resultierende Belastung mit den Empfehlungen von Ecoplan (2009) und Vogel und Wider (2010). Mit dem Ressourcenbedarf für das minimale Qualitätszielbild stünden pro 1'000 Personen mit bestehenden Massnahmen rund 8.2 VZÄ zur Verfügung. Bei guter Qualität wären es 8.6 und bei optimaler Qualität 9.2 VZÄ. Damit läge der Kanton Bern immer noch deutlich tiefer als von Vogel/Wider (2010) empfohlen (11 VZÄ), als von Ecoplan (2009) empfohlen (9.7 VZÄ) und als der Durchschnitt der Kantone im Jahr 2016.

Da ein Teil der Ressourcen (insbesondere im Overhead) aber nicht eins zu eins von den Fallzahlen abhängt, ist bei steigenden Fallzahlen davon auszugehen, dass der Ressourcenbedarf pro 1'000 Personen mit Massnahme etwas sinkt.

Abbildung 6-4: Belastung im Vergleich

	MIN	GUT	OPT	Basierend auf Vogel/Wider 2010 ¹⁾²⁾	Ecoplan 2009	☉ 2016
Ressourcen Total	166.4	174.4	186.4	223.4	197.0	219.3
VZÄ pro 1'000 Personen mit bestehenden Massnahmen	8.2	8.6	9.2	11.0	9.7³⁾	10.8³⁾

Quelle.: Interface: Im Schnitt die anderen KESB 1.7 (Stand 2016)

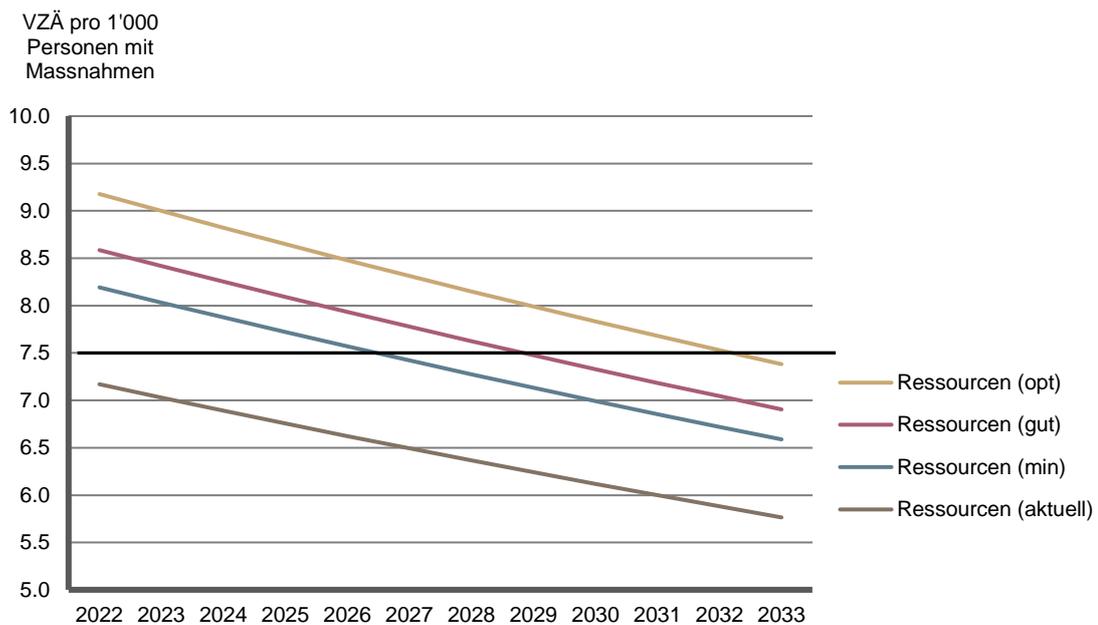
- Bem.: ¹⁾ Eine Arbeitsgruppe des Kantons Bern schätzt den Bedarf basierend auf den Berechnungen von Vogel/Wider auf 11.0 VZÄ pro 1'000 bestehenden Massnahmen und 200-250 neuen Massnahmen.
²⁾ Die Empfehlungen von Vogel/Wider beziehen sich auf die Anzahl Massnahmen und nicht auf die Anzahl Personen mit Massnahmen. Die Empfehlung stellt daher eine Untergrenze dar.
³⁾ Die Angaben sind ursprünglich in VZÄ pro 10'000 Einwohnende und wurden für den vorliegenden Vergleich in VZÄ pro 1'000 (Personen mit) Massnahmen umgerechnet. Dabei wurden jeweils die Einwohnerzahlen und Anzahl (Personen mit) Massnahmen des entsprechenden Jahres verwendet. Da für Ecoplan (2009) aufgrund der Verfügbarkeit der Angaben die Umrechnung auf VZÄ pro 1'000 Massnahmen erfolgte, stellt der Wert eine Untergrenze dar. Zudem gilt zu beachten, dass der Mehraufwand des neuen Rechts in den Berechnungen von Ecoplan nur teilweise (FU) berücksichtigt wurde.

Resultierende Belastung bei Trend

Wie bereits mehrfach erwähnt, weisen die Fallzahlen in den letzten Jahren einen steigenden Trend auf. Unter anderem die demographische Entwicklung spricht dafür, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren weiter fortsetzen könnte. Abbildung 6-5 zeigt die Entwicklung der Anzahl VZÄ pro 1'000 Personen mit bestehender Massnahme unter der Annahme, dass sich der Trend seit 2017 fortsetzt, für die Ressourcenbestände gemäss aktueller, minimaler, guter und optimaler Qualität. Bei aktuellem Ressourcenbestand läge die Belastung im Jahr 2029 bei 6.2 VZÄ pro 1'000 Personen mit Massnahmen. Bei einem Ressourcenausbau zu minimaler Qualität lägen die VZÄ pro 1'000 Personen mit Massnahme ab 2029 wieder unter dem aktuellen Niveau von 7.2.

Es wird daher wichtig bleiben, die Fallzahlen weiter zu beobachten und die Ressourcensituation bei anhaltendem steigendem Trend in einigen Jahren erneut zu analysieren.

Abbildung 6-5: Entwicklung der Belastung bei fortlaufendem Trend (jährlich +2% Personen mit Massnahmen)



7 Selbststeuerung der KESB

Die Steuerung der KESB liegt in der Verantwortung der Direktion für Inneres und Justiz (DIJ), des Kantonalen Jugendamtes und der GL KESB. Geregelt ist die Steuerung der KESB im Kindes- und Erwachsenenschutzgesetz KESG, in der zugehörigen Verordnung KESV und in der Verordnung über die Organisation und Steuerung der dezentralen Verwaltung der Direktion für Inneres und Justiz (OSVD).

Gemäss Art. 18 KESG übt die DIJ die Steuerung und die Aufsicht über die administrative und organisatorische Führung der KESB aus. In der OSVD wird festgelegt, welche Steuerungsaufgaben der DIJ und welche der GL KESB zugeordnet werden, wobei die Bereiche Personal, Finanzen, Informatik, Infrastruktur, Logistik und Ausbildung berücksichtigt werden.

Verschiedene der Aufgaben im Bereich der Aufsicht und Steuerung werden gemäss Art. 4 KESV dem KJA zugewiesen. So ist das KJA zuständig für die Durchführung von Inspektionen, die Instruktion von Aufsichtsverfahren und die Vorbereitung aufsichtsrechtlicher Massnahmen sowie die Erledigung aufsichtsrechtlicher Anzeigen, die keine Massnahmen nach sich ziehen. Im Bereich der Steuerung werden dem KJA zudem folgende Aufgaben zugewiesen:

- Fachliche Beratung und Unterstützung der KESB, der Geschäftsleitung und des Ausschusses,
- Gewährleistung einer angemessenen Weiterbildung für die Mitglieder der KESB,
- Vorbereitung der Leistungsvereinbarung und Wahrnehmung des Controllings,
- Vollzugsaufgaben gestützt auf die Verordnung vom 19. September 2012 über die Zusammenarbeit der kommunalen Dienste mit den KESB und die Abgeltung der den Gemeinden anfallenden Aufwendungen (ZAV),
- Erlass von Richtlinien und Weisungen,
- Führen der Mitarbeitergespräche mit den Präsidentinnen und Präsidenten der KESB.

Das KJA ist demnach nicht nur in die Aufsicht, sondern auch in die Steuerung der KESB stark involviert. Die vorliegende Konstruktion mit einer starken Involvierung des KJA bot insbesondere in der Anfangsphase der KESB Vorteile. So konnte die KESB stark von der politischen Erfahrung des KJA profitieren und wurde durch das KJA gestärkt und unterstützt. Die vorliegende Konstruktion birgt allerdings auch einige Risiken, wie zum Beispiel die Doppelrolle des KJA in Aufsicht und Steuerung und die Abhängigkeit der KESB vom KJA in der Kommunikation mit der DIJ.²³ Auch das Bundesgericht bemerkte, dass durch die Organisation als dezentrale Verwaltungseinheit die KESB im Kanton Bern nicht wirklich vollständig unabhängig seien.²⁴ Es stellt sich daher die Frage, ob die Steuerung stärker in die Verantwortung der GL KESB übergehen soll.

²³ Ecoplan (2018)

²⁴ BGE 143 III 193 (S.199f.): Das Bundesgericht stellt auch fest, dass dadurch keine Verletzung der Rechtsweggarantie gemäss Art. 29a BV besteht, da die Beschwerdemöglichkeit an das Obergericht des Kantons Bern besteht.

Im Folgenden werden Möglichkeiten beleuchtet, die Selbststeuerung der KESB zu stärken. Dabei fokussieren wir auf Anpassungen, die **ohne gesetzliche Änderungen** möglich sind. Wir setzen diese Einschränkung, da eine Änderung des Gesamtsystems, wie zum Beispiel das Organisieren der KESB als selbständiges Amt mit Amtsleitung oder der Wechsel zu einem Gerichtsmodell, umfangreiche Konsequenzen für alle betroffenen Parteien haben kann, die eine vertiefere Analyse erforderlich machen würden.

Möglichkeiten zur Stärkung der Selbststeuerung ohne gesetzl. Änderungen

Direkter Zugang der KESB zur Direktion: Aktuell können Anliegen der KESB nur über das KJA an die Direktion gelangen. Das KJA fungiert so als Bindeglied zwischen der KESB und der Direktion und kann die Anliegen der KESB in dieser Funktion verstärken und unterstützen. Jedoch besteht so auch eine Abhängigkeit der KESB vom KJA, die im Falle der Uneinigkeit zum Nachteil der KESB wird. Ein standardisierter, direkter Zugang zur Direktion wäre für die KESB ein wichtiger Schritt, um auch in einem Konfliktfall oder im Falle einer Divergenz zwischen dem KJA und der KESB über ein eigenständiges Gefäss zu verfügen und die eigenen Anliegen direkt an die Direktion bringen zu können. Zu prüfen wäre daher die Einführung eines eigenen *Jour fixe* für die KESB bei der Direktion (evtl. in Verbindung mit Leistungsvereinbarung, vgl. unten).

Leistungsvereinbarung direkt zwischen KESB und Direktion: Aktuell stellt das KJA bei der Leistungsvereinbarung einen Zwischenplayer zwischen KESB und Direktion dar. Um die Selbststeuerung der KESB zu stärken, wäre auch hier die direkte Verbindung zwischen KESB und Direktion zu stärken. Die oben erwähnten *Jours fixes* zwischen KESB und Direktion könnten so z.B. in Zusammenhang mit der Ausarbeitung und Berichterstattung zur Leistungsvereinbarung stattfinden.

Eine Reduktion der Involviertheit des KJA könnte hier auch einen Effizienzgewinn bedeuten. Eine mögliche Herausforderung wäre allerdings, wenn die Vorstellungen von KJA und KESB bzgl. Leistungen auseinanderdivergieren würden. Solange das KJA gemäss Art. 4 KESV zuständig ist für die Vorbereitung der Leistungsvereinbarung, wird daher ein minimaler Einbezug des KJA notwendig bleiben.

Personalrekrutierung: Aktuell unterstützt das KJA die KESB bei der Rekrutierung der Behördenmitglieder. Einerseits übernimmt das KJA dabei administrative Aufgaben, andererseits hat es aber auch Einsitz in den Vorstellungsgesprächen. Zu prüfen wäre hier, ob die Personalrekrutierung auch ohne Beteiligung des KJA organisiert werden könnte. Aufgrund der mittlerweile gesammelten Erfahrungswerte und der gewonnenen Routine der Mitglieder der GL KESB ist es nicht mehr zwingend nötig, dass das KJA aktiv im Rekrutierungsverfahren involviert ist.

Informationsfluss: Direktionsinterne und -externe Anfragen an die KESB werden heute häufig ans KJA gestellt und dann vom KJA an die KESB weitergeleitet. Dies beansprucht einerseits Ressourcen und es dauert andererseits auch länger, bis die Anfragen an die KESB gelangen. Eine klare Definition der Kommunikationswege kann hier Abhilfe schaffen, insbesondere wenn

es sich um fachliche und inhaltliche Anfragen handelt, soll geprüft werden, wie der Informationsfluss direkter gestaltet werden kann. Wichtig wäre in diesem Kontext auch, dass die neu definierten Kommunikationswege auch gegenüber den potenziellen Anfragstellern kommuniziert und klargestellt werden.

Grundsätzlich zu berücksichtigen ist, dass eine Stärkung der Selbststeuerung auch dazu führt, dass die GL KESB sich verstärkt mit der Steuerungsaufgabe auseinandersetzen und sich innerhalb der Direktion vermehrt selbst vertreten muss. Es wird aber davon ausgegangen, dass sich der dadurch entstehende Ressourcenbedarf und die Effizienzgewinne durch die optimierte Aufgabenteilung in etwa aufheben.

8 Schlussfolgerungen

Der vorliegende Bericht hat die Situation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Kanton Bern untersucht. Dazu wurden die Entwicklungen der Aufgaben, Fallzahlen und Ressourcen betrachtet, sowie Qualitätslücken und mögliche Optimierungen identifiziert. Basierend auf den Erkenntnissen wurde der Ressourcenbedarf der bernischen KESB geschätzt. Zuletzt wurden Möglichkeiten zur Stärkung der Selbststeuerung der KESB analysiert.

Wichtigste Ergebnisse

Entwicklungen Die Analyse der Entwicklungen zeigt, dass die bestehenden Aufgaben seit 2013 umfangreicher geworden und neue Aufgaben dazu gekommen sind. Auch die Fallzahlen steigen seit einigen Jahren. Die Analyse der Personaldotierung im Jahr 2013 weist darauf hin, dass der zusätzliche Aufwand im neuen Kindes- und Erwachsenenschutzsystem von Beginn weg nur unvollständig berücksichtigt wurde. Zudem wurde die Personaldotierung bisher kaum an die steigenden Fallzahlen oder an die zusätzlichen Aufgaben angepasst. Die Arbeitsbelastung wird demnach auch als hoch eingeschätzt und die fehlenden Ressourcen als Risiko genannt. Ein Kantonsvergleich deutet zudem darauf hin, dass die Personaldotierung der KESB im Kanton Bern vergleichsweise tief ist.

Qualität Die hohe Belastung wirkt sich auch auf die Qualität aus. Um allfällige Qualitätslücken zu identifizieren, wurden zunächst Qualitätsziele für die wichtigsten Qualitätsaspekte erarbeitet. Dabei wurde zwischen drei Qualitätsstufen unterschieden: minimale, gute und optimale Qualität. Als wichtige Aspekte identifiziert wurden dabei z.B., ob die Selbstbestimmung gewahrt werden kann, Subsidiarität und Massschneidung gewährleistet sind und die Verfahren nicht zu lange dauern. Insbesondere bzgl. Selbstbestimmung und Massschneidung ist dabei auch der Einbezug der Betroffenen von Bedeutung.

Die Analyse der aktuellen Qualität zeigt, dass in verschiedenen Aspekten nicht das als minimale Qualität definierte Niveau erreicht wird. So sind zum Beispiel viele Massnahmen standardisiert und wenig massgeschneidert. Die Anhörungen der Betroffenen finden in den meisten KESB nur selten statt. Aufgrund der mangelnden Ressourcen werden zudem kaum Weiterbildungen gemacht und das Qualitätsmanagement wird auf einem Minimum betrieben.

Optimierungen Die Analyse der Optimierungen zeigt, dass bereits viele Optimierungsprojekte durchgeführt worden sind. Weiteres Optimierungspotenzial wird im Bereich der Standardisierung gesehen, insbesondere auch standortübergreifend. Weitere Bemühungen in diese Richtung könnten zum Beispiel auch die standortübergreifende Zusammenarbeit breiter möglich machen. Auch bei der Digitalisierung besteht weiteres Potenzial, hier besteht aber eine gewisse Abhängigkeit von den Digitalisierungsprojekten des Kantons. Wichtig ist, dass die Digitalisierung weiterhin aktiv gemanagt wird. Unter anderem hierzu ist eine gewisse Stärkung des GL-Sekretariats sinnvoll, daneben kann ein stärkeres GL-Sekretariat aber auch vermehrt die Optimierungsmassnahmen unterstützen. Zuletzt wird auch in der Aufgabenteilung zwischen den Personalkategorien noch Optimierungspotenzial gesehen, für dessen Ausschöpfung sind allerdings zusätzliche Ressourcen notwendig.

Ressourcenbedarf Basierend auf den Erkenntnissen zur Entwicklung der Aufgaben und Fallbelastung, der Auswirkungen auf die Qualität und unter Einbezug möglicher Optimierungen wurde der Ressourcenbedarf geschätzt. Da der Ressourcenbedarf und die damit erreichbare Qualität ausgeprägt miteinander verknüpft sind, wurden verschiedene Qualitätsstufen definiert und der Ressourcenbedarf für die verschiedenen Qualitätsstufen berechnet. Abbildung 8-1 zeigt für jede Qualitätsstufe einerseits den zusätzlichen Ressourcenbedarf und andererseits den daraus resultierenden Ressourcenbedarf insgesamt. Der aktuelle Ressourcenbestand (bzw. ab dem Jahr 2024) liegt bei 145.6 VZÄ. Um die minimale Qualitätsstufe zu erreichen, wären zusätzlich 20.8 VZÄ notwendig. Für gute Qualität wären insgesamt 28.8 VZÄ notwendig und optimale Qualität könnte mit 40.8 VZÄ erreicht werden.

Abbildung 8-1: Zusätzlicher Ressourcenbedarf nach Qualitätsstufen und Personalkategorien

Ressourcen in VZÄ	Minimale Qualität	Gute Qualität	Optimale Qualität
Behördenmitglieder	7.5	10.4	15.1
Sozialjuristischer Dienst	7.5	10.4	14.4
Revisorat	1.8	2.9	4.4
Kanzlei	3.1	4.2	6.2
GL-S	0.8	0.8	0.8
Zusätzlicher Ressourcenbedarf	20.8	28.8	40.8
Bestehende Ressourcen 2024	145.6	145.6	145.6
Ressourcenbedarf insgesamt	166.4	174.4	186.4

Bem.: Aufgrund von Rundungsdifferenzen entspricht das Total der VZÄ nicht immer exakt der Summe der einzelnen VZÄ. Die Differenzen betragen dabei maximal 0.1 VZÄ.

Die Einschätzung des Ressourcenbedarfs bezieht sich auf die aktuellen Fallzahlen und Aufgaben. Wenn sich der Trend der letzten Jahre bzgl. der Fallzahlen fortsetzt, steigt die Belastung weiter. Es bleibt daher wichtig, dass die Bewegung der Fallzahlen weiter beobachtet wird, ebenso wie die Entwicklung der Aufgaben der KESB. Die Ressourcensituation der KESB sollte in regelmässigem Abstand analysiert werden.

Selbststeuerung Die Steuerungsaufgaben sind aktuell verteilt auf GL-KESB, KJA und DIJ. Nachdem die KESB nun 10 Jahre Erfahrung sammeln konnte, stellt sich die Frage, ob das KJA nicht weniger stark involviert werden soll. Eine grundlegende Änderung des Systems würde eine Gesetzesänderung mit sich ziehen und bedürfte einer vertieften Analyse, inkl. Betrachtung der Auswirkungen auf den Ressourcenbedarf. Auch ohne Gesetzesänderungen können allerdings gewisse Massnahmen zu einer Stärkung der Selbststeuerung der KESB identifiziert werden: So sollte ein direkter Zugang der KESB zur Direktion geschaffen werden, um die Abhängigkeit der KESB vom KJA bezüglich des Vorbringens der KESB-Anliegen zu reduzieren. Dieser direkte Zugang – beispielsweise in Form eines regelmässigen jour fixe – könnte dazu genutzt werden, die Leistungsvereinbarung der KESB direkt mit der Direktion zu koordinieren.

Weitere Möglichkeiten zeigen sich in der Rekrutierung von Behördenmitgliedern, bei der das KJA die KESB aktuell unterstützt. Hier sollte zumindest überprüft werden, ob der Einsatz in die Vorstellungsgespräche weiterhin von Nutzen ist. Zuletzt sollen die aktuellen Bemühungen fortgesetzt werden, den Informationsfluss zu vereinfachen, so dass insbesondere fachliche und inhaltliche Anfragen an die KESB direkt an diese gelangen. Die aufgeführten Anpassungen führen zum Teil zu Effizienzgewinnen, zum Teil bedeutet die Stärkung der Selbststeuerung aber auch einen grösseren Aufwand auf Seiten der GL KESB. Die Auswirkungen auf den Ressourcenbedarf der Anpassungen werden daher insgesamt als neutral eingeschätzt.

Anhang A: Hintergrundinformationen zu den Fallzahlen

In Kapitel 3.3 wurde die Entwicklung der Fallzahlen analysiert, wobei die ressourcenrelevanten Dossiers, die eröffneten Verfahren und die hängigen wichtigen Geschäftsfälle betrachtet wurden. Im Folgenden findet sich für jede dieser Kennzahlen jeweils die Auflistung derjenigen Geschäftsfälle, die berücksichtigt wurden.

a) Ressourcenrelevante Dossiers

Ressourcenrelevante Dossiers KS und ES (per Stichtag) – KES-Dossier	
01	Prüfung Erwachsenenschutzmassnahme
02	Prüfung Kinderschutzmassnahme
03	Prüfung Patientenverfügung
04	Vaterschaft, elterliche. Sorge, Unterhalt, Aufenthalt
05	Prüfung FU - Ambulante Massnahmen
06	Überprüfung Ambulante Massnahmen
07	Überprüfung FU
08	Beschwerdeverfahren
09	Vorsorgeauftrag
10	Zustimmung Adoption
11	Genehmigung B&R
12	Zustimmung VBVV
13	Besitzstandsinventar
14	Zustimmungsbedürftige Geschäfte
15	Eigenes Handeln
16	Anpassung - Aufhebung der Massnahme
18	Beschwerde gegen Beistand
19	Wechsel Mandatsträger
20	Ehegatten- Partnervertretung v.G.w.
21	Vertretung bei medizinischen Massnahmen
22	Bewegungsfreiheitseinschränkende Massnahmen
51	Akteneinsicht
52	Beitragsabklärung
53	Unentgeltliche Rechtspflege
54	Dossierübertragung
55	Dossierübernahme
58	Schadenereignis

Ressourcenrelevante Dossiers KS und ES (per Stichtag) – Pflegeplatz-Dossier	
08	Beschwerdeverfahren
25	Pflegekinderaufsicht
26	Familienpflegebewilligung
51	Akteneinsicht
53	Unentgeltliche Rechtspflege
54	Dossierübertragung
55	Dossierübernahme

b) Hängige wichtige Geschäftsfälle

Wichtige Geschäftsfälle (hängig) – KES-Dossier & Pflegeplatz-Dossiers	
01	Prüfung Erwachsenenschutzmassnahme
02	Prüfung Kinderschutzmassnahme
04	Vaterschaft, elterliche Sorge, Unterhalt, Aufenthalt
05	Prüfung FU - Ambulante Massnahmen
11	Genehmigung B&R
Ab 2023: 16	Anpassung - Aufhebung der Massnahme
26	Familienpflegebewilligung
25	Pflegekinderaufsicht

c) Eröffnete Verfahren

Eröffnete Verfahren	
01	Prüfung Erwachsenenschutzmassnahme
02	Prüfung Kinderschutzmassnahme
05	Prüfung FU - Ambulante Massnahmen
09	Vorsorgeauftrag
15	Eigenes Handeln
20	Ehegatten- Partnervertretung v.G.w.
21	Vertretung bei medizinischen Massnahmen
22	Bewegungsfreiheitseinschränkende Massnahmen

Anhang B: Qualitätszielbild

FALLARBEIT	Aktuelle Situation	Qualitätsziele – minimal	Qualitätsziele – gut	Qualitätsziele – optimal
Interdisziplinarität				
Austausch	<ul style="list-style-type: none"> – Austauschgefässe für Praxisentwicklung bestehen in den meisten KESB. In einigen KESB werden diese aber unregelmässig durchgeführt, häufig aus Überlastungsgründen wieder abgesagt. – Falldiskussionen, kollegiale Beratung und Intervention ist in den meisten KESB auf einem Minimum und wird höchstens punktuell durchgeführt. 	– Aktuelle Situation entspricht dem minimalen Ziel	– Austauschgefässe für Praxisentwicklung werden aktiv und regelmässig genutzt.	– Gut = optimal
Zusammensetzung der Behörde	<ul style="list-style-type: none"> – Gesetzliche Minimalvorgaben sind erfüllt: Präsident/in oder eine andere Person im Spruchkörper hat einen juristischen Abschluss (Art. 8 KESG) – In der Regel sind Recht und Sozialarbeit vertreten 	– Gesetzliche Vorgabe als Minimum: Präsident/in oder eine andere Person im Spruchkörper hat einen juristischen Abschluss (Art. 8 KESG)	– Möglichst drei Disziplinen in Behörde	– Gut = optimal
3er-Gremium	<ul style="list-style-type: none"> – Gesetzliches Minimum ist erreicht. Dabei werden 3er-Entscheide in den meisten KESB im Zirkularverfahren ohne Kammersitzung getroffen, wobei die Gefahr besteht, dass sich die Behördenmitglieder nicht vertieft mit den Entscheiden auseinandersetzen. In einigen wenigen KESB werden die 3er-Entscheide in Kammersitzungen getroffen. – Präsidial wird i.d.R. nur superprovisorisch entschieden. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gesetzliche Vorgabe als Minimum: Entscheide werden in Dreierbesetzung getroffen. Ausnahme sind Art. 55-59 KESG. (Art. 54 KESG) (vgl. auch «Qualität der Entscheide»). – Bei 3er-Entscheiden – unabhängig davon ob in einer Sitzung oder im Zirkularverfahren – sollen sich drei Behördenmitglieder vertieft mit dem Entscheid auseinandersetzen. 	– Komplexe / eingriffsintensive 3er-Entscheide werden nicht nur zirkular entscheiden, sondern an Kammersitzungen. In einer Liste wird vorgegeben, in welchen Fällen eine Kammersitzung zwingend stattfinden muss.	– Bei den 3er-Entscheiden verfügen alle drei Behördenmitglieder über Dossierkenntnisse.
Erreichbarkeit & Reaktionsfähigkeit				
Pikett-Dienst von Behördenmitgliedern	– Aktuell wird das minimale Qualitätsziel erreicht: 24/7 ist ein Behördenmitglied mit Entscheidungsberechtigung erreichbar	– 24/7 ist ein Behördenmitglied mit Entscheidungsberechtigung erreichbar	– In Richtung gut / optimal wäre, wenn mehrere Personen erreichbar wären => Druck auf die Einzelperson im Pikett ist hoch	–
Öffnungszeiten der KESB / Telefondienst	<ul style="list-style-type: none"> – Öffnungszeiten zu Bürozeiten: 08:00-12:00, 13.30-17:00 (freitags 16:00) – Telefonzeiten: 08:30-11:30, 13.30-16:30 (freitags 16:00) – Aktuell entspricht in den meisten KESB dem minimalen Qualitätsziel, allerdings Warteschleife zum Teil zu lange (> 2min) – In einigen KESB sind jeweils 2 Leitungen offen, wobei z.T. zweite Leitung auch von SJD oder BM oder sogar Präsident/in bedient wird. 	<ul style="list-style-type: none"> – Öffnungszeiten zu Bürozeiten: 08:00-12:00, 13.30-17:00 (freitags 16:00) – Telefonzeiten: 08:30-11:30, 13.30-16:30 (freitags 16:00) – Mind. 1 Leitung offen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Öffnungszeiten zu Bürozeiten: 08:00-12:00, 13.30-17:00 (freitags 16:00) – Telefonzeiten: 08:30-11:30, 13.30-16:30 (freitags 16:00) – 2 Leitungen offen (d.h. selten Warteschleife) 	<ul style="list-style-type: none"> – Öffnungszeiten zu Bürozeiten: 08:00-12:00, 13.30-17:00 (freitags 16:00) – Telefonzeiten: 08:30-11:30, 13.30-16:30 (freitags 16:00) – Bei grossen KESB 3 Leitungen offen (d.h. in der Regel keine Warteschleife) – Einmal in der Woche Abenddienst, bis 19.30 Uhr geöffnet (würde auch Abendanhörungen erlauben)

Dauer der Reaktion bei Gefährdungsmeldungen	<ul style="list-style-type: none"> – In dringenden Fällen wird innert weniger Stunden reagiert – In nicht-dringenden Fällen wird die Reaktionszeit heute zum Teil als zu lange eingeschätzt. In einigen KESB erfolgt die Reaktion auf Gefährdungsmeldungen zum Teil erst nach 5-7 Arbeitstagen. 	<ul style="list-style-type: none"> – In dringenden Fällen: innert weniger Stunden – In nicht-dringenden Fällen: eine erste Reaktion (Rückruf, Eingangsbestätigung) sollte innerhalb von 2 Arbeitstagen erfolgen. 	– Min = gut	– Min = optimal
Selbstbestimmung der betroffenen Personen				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstbestimmung wird aus Zeitgründen zu wenig berücksichtigt (siehe Einbezug) – Aufklärung über Rechte zu Beginn eines Verfahrens wird aktuell nicht gemacht – In absoluten Ausnahmesituationen: Erste Anhörung auch bereits zur Verfahrenseröffnung – <i>Siehe zudem aktuelle Situation</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Massgeschneiderte Massnahme</i> – <i>Subsidiarität & Verhältnismässigkeit</i> – <i>Bearbeitungszeit</i> – <i>Einbezug</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstbestimmung wird wo möglich berücksichtigt. – Aufklärung über Rechte zu Beginn eines Verfahrens – <i>Siehe zudem Ziele</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Massgeschneiderte Massnahme</i> – <i>Subsidiarität & Verhältnismässigkeit</i> – <i>Bearbeitungszeit</i> – <i>Einbezug</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Selbstbestimmung wird wo möglich berücksichtigt und aktiv gefördert. – Aufklärung über Rechte zu Beginn eines Verfahrens und Unterstützung bei der Wahrnehmung der Rechte – In wichtigen/komplexen Fällen: Erste Anhörung auch bereits zur Verfahrenseröffnung 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Selbstbestimmung wird immer berücksichtigt und aktiv gefördert – Aufklärung über Rechte zu Beginn eines Verfahrens und Unterstützung bei der Wahrnehmung der Rechte – – In allen Fällen erste Anhörung auch bereits zur Verfahrenseröffnung
Massgeschneiderte Massnahmen				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Standardisierung zu Lasten der Massschneidung. – Wenn die Person nicht nachfragt, wird oft nicht massgeschneidert. Die meisten Personen fragen nicht nach und akzeptieren einfach den Entscheid der KESB. – Vielleicht wäre es anders, wenn man öfter Anhörungen machen würde (vgl. Einbezug). – Wenn man bei der Prüfung der Berichte besser hinschauen würde, könnte man dort vermutlich auch noch früher die Massnahmen anpassen oder aufheben und damit die Massschneidung verbessern. In einigen KESB werden die Berichte (im ES) nur vom Revisorat gelesen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Massnahmen werden immer massgeschneidert auf die betroffene Person angepasst. Diese Passung wird bei Änderungen angepasst. – Ziel bezüglich Anhörungen: vgl. Einbezug betroffene Personen – Ziel bezüglich Prüfung der Berichte: Massnahmen werden rechtzeitig angepasst (bei Abmilderung: Erhöhung der Selbstbestimmung). Die Berichte werden i.d.R. von einem Behördenmitglied gelesen. 	– Min = gut	– Min = optimal
Eingriffstiefe im ES: Anteil Art. 398	<ul style="list-style-type: none"> – Im Jahr 2022 waren im Kanton Bern rund 3% aller Beistandschaften (Art. 393-396 & Art. 398) im Erwachsenenschutz <u>nicht</u> massgeschneidert, also Art. 398. Im Jahr 2017 lag dieser Anteil noch bei rund 7% (vgl. KOKES Statistik). 	<ul style="list-style-type: none"> – Umfassende Beistandschaften werden nur in Ausnahmefällen als ultima ratio angeordnet 	– Min = gut	– Min = optimal

Eingriffstiefe im KS: Anteil Art. 310 & 311	<ul style="list-style-type: none"> – Der Anteil Art. 310 & Art. 311 an allen Kinderschutzmassnahmen lag in den Jahren 2017 bis 2021 bei durchschnittlich 9%. 	<ul style="list-style-type: none"> – Behördliche Fremdplatzierungen von Kindern werden nur als ultima ratio angeordnet. 	– Min = gut	– Min = optimal
Subsidiarität und Verhältnismässigkeit				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Das Ziel der Subsidiarität wird nicht immer erreicht, es werden in der Tendenz «zu viele» Massnahmen angeordnet. Grund dafür ist, dass häufig aus Zeitmangel nicht nochmal nachgeprüft wird, ob der SD noch etwas vergessen hat. Z.B. bei ProSenectute gäbe es vielleicht Angebote. – Die Subsidiarität wird auch deshalb nicht immer erreicht, da Massschneidung und Einbezug nicht optimal funktionieren. <p>(Aufgrund finanzieller Anreize machen auch die SD zu häufig im Abklärungsbericht die Empfehlung, dass eine Massnahme errichtet wird.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Es wird in jedem Fall geprüft, ob ein subsidiäres Angebot (Pro Senectute; Pro Infirmis, usw.) besteht und genutzt werden kann. – Vgl. Qualitätsziele Massschneidung und Einbezug. 	– Min = gut	– Min = optimal
Anteil Abschlüsse/Abklärungen ohne Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kennzahlen werden seit dem 2. Quartal 2023 erhoben. – Im 2. Quartal 2023 wurden rund 19% der im gleichen Quartal eröffneten Kindes- und Erwachsenenschutzverfahren ohne Massnahme abgeschlossen, während bei 31% eine Massnahme verfügt wurde. Rund 50% der eröffneten Verfahren sind hingegen noch nicht abgeschlossen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Entwicklung wird beobachtet und wenn notwendig werden Massnahmen getroffen. 	– Min = gut	– Min = optimal
Bearbeitungszeit				
Dauer der Verfahren nach Eingang des Abklärungsberichts des Sozialdienstes	<ul style="list-style-type: none"> – In dringenden Fällen wird nach Eingang des Berichts schnell gehandelt und entschieden. – In nicht dringenden Fällen (rund 90-95% der Fälle) dauert das Verfahren inkl. Entscheid häufig zu lange, z.T. über drei Monate. 	<ul style="list-style-type: none"> – In dringenden Fällen wird schnell verfahren und entschieden. – In nicht dringenden Fällen sollte das Verfahren inkl. Entscheid i.d.R. weniger als 6 Wochen und max. 3 Monate dauern. 	<ul style="list-style-type: none"> – In dringenden Fällen wird schnell verfahren und entschieden. – In nicht dringenden Fällen sollte das Verfahren inkl. Entscheid i.d.R. 3-4 Wochen und max. 2 Monate dauern. 	<ul style="list-style-type: none"> – In dringenden Fällen wird schnell verfahren und entschieden. – In nicht dringenden Fällen sollte das Verfahren inkl. Entscheid i.d.R. 2 Wochen und maximal einen Monat dauern.
Dauer der Verfahren bei Änderungsanträgen	<ul style="list-style-type: none"> – Identisch wie bei Eingang des Abklärungsberichts 	<ul style="list-style-type: none"> – Identisch wie bei Eingang des Abklärungsberichts 	<ul style="list-style-type: none"> – Identisch wie bei Eingang des Abklärungsberichts 	<ul style="list-style-type: none"> – Identisch wie bei Eingang des Abklärungsberichts
Erledigungsquote / Pendenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Nahe an 100%, aber tendenziell steigen die Pendenzen an. 	<ul style="list-style-type: none"> – 100% 	– Min = gut	– Min = optimal
Dauer der Berichts- und Rechnungsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> – Die Pendenzen im Revisorat wachsen an. Dadurch steigt auch die Anzahl Berichte und Rechnungen, deren Prüfung länger als 3 Monate bzw. 6 Monate dauert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Prüfung von Bericht und Rechnung ist innerhalb von 3 Monaten nach Eingang abgeschlossen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Prüfung von Bericht und Rechnung ist innerhalb von 2 Monaten nach Eingang abgeschlossen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Prüfung von Bericht und Rechnung ist innerhalb eines Monats nach Eingang abgeschlossen.

Einbezug der Betroffenen und ihres Umfelds				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Einbezug der Betroffenen: Es bestehen deutliche Unterschiede zwischen den KESB. In einigen KESB werden die Anhörungen i.d.R. durchgeführt. In den meisten KESB wird hingegen auf die Anhörungen der Betroffenen häufig verzichtet. Dies geschieht im Einverständnis mit der betroffenen Person. Anhörungen finden daher nur in schwierigen Fällen statt oder wenn sie explizit von den Betroffenen eingefordert werden. – Einbezug der Betroffenen bei FU: Anhörung fast nie im 3er-Gremium – Einbezug des Umfelds: Das Umfeld der Betroffenen wird wenig einbezogen. – Rechtliches Gehör schriftlich – Die Partizipationsrechte der Kinder werden zu wenig konsequent umgesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> – Gesetzliches Minimum zum Einbezug der Betroffenen: Persönliche Anhörung der betroffenen Person (Art. 51 KESG) (Persönlich => durch Behördenmitglied) – Gesetzliches Minimum zum Einbezug der Betroffenen bei FU: Im Fall einer fürsorglichen Unterbringung hört die KESB die betroffene Person in der Regel als Kollegium an (Art. 51 KESG) – Gesetzliches Minimum zum Einbezug des Umfelds: So weit geboten, sind neben der betroffenen Person auch die ihr nahestehenden Personen sowie die Behörden und Stellen anzuhören, die sich mit ihr befasst haben. (Art. 51 KESG) 	<ul style="list-style-type: none"> – Einbezug der Betroffenen: min = optimal – Einbezug der Betroffenen bei FU: Wo sinnvoll 3-er Anhörung – Einbezug des Umfelds: Das direkte Umfeld wird i.d.R. angehört. 	<ul style="list-style-type: none"> – Einbezug der Betroffenen: min = optimal – Einbezug der Betroffenen bei FU: Wo sinnvoll 3er Anhörung – Einbezug des Umfelds: Das direkte und das erweiterte Umfeld werden i.d.R. angehört. – Konsequente und umfassende Umsetzung der Partizipationsrechte der Kinder (vgl. z.B. KOKES-Empfehlungen zu ausserfamiliären Platzierungen)
Transparenz und Kommunikation ggü. betroffener Person & ihrem Umfeld				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kommunikation und der Kontakt ist in den KESB unterschiedlich. In diversen KESB am Anfang standardisierter Kontakt (Brief), wobei dieser adressatengerecht und möglichst einfach gehalten ist. Danach ist Kontakt nicht mehr standardisiert. Wo keine Anhörung stattfindet, gibt es in einigen KESB oft überhaupt keinen persönlichen Kontakt (und Anhörung wird aktuell häufig ausgesetzt – siehe Einbezug). – Delegation der Kommunikation: Viel Kommunikation läuft über Sozialdienste und Beistände. – Transparenz auf Nachfrage – Häufig Korrespondenz anstelle Anhörung – Entscheide werden schriftlich mitgeteilt und nur in wenigen Ausnahmefällen mündlich eröffnet. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adressatengerechter und möglichst einfacher, schriftlicher Erstkontakt – Anhörung der betroffenen Person wird i.d.R. durchgeführt (vgl. Einbezug Betroffene) 	<ul style="list-style-type: none"> – Bei Entscheiden mit hoher Eingriffstiefe: mündliche Eröffnung des Entscheids (insb. im Kinderschutz) 	<ul style="list-style-type: none"> – Mündliche Eröffnung der Verfahren – Wo sinnvoll mündliche Eröffnung des Entscheids (insb. im Kinderschutz)
Kommunikation mit Beistandspersonen bei laufenden Beistandschaften (insb. Revisorat) – (relevant auch für öffentliche Wahrnehmung)	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kommunikation mit den Beistandspersonen bei laufenden Mandaten erfolgt häufig über das Revisorat mind. alle 2 Jahre im Rahmen der Berichts- und Rechtsprüfung. Dabei fehlt häufig die Zeit für Kommunikation über die absolut notwendige Kommunikation hinaus. – Das Revisorat ist – neben den PriMa-Fachstellen – auch Anlaufstelle für PriMa. Die KESB unterscheiden sich da- 	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässige Qualitätszirkel mit Beistandspersonen – Wenn Zusammenarbeit mit PriMa-Fachstellen: Delegation gemäss Rahmenkonzept PriMa 	<ul style="list-style-type: none"> – Rekrutierung, Beratung und Begleitung erfolgt bei einfachen Fragestellungen i.d.R. durch die zuständige PriMa-Fachstelle 	<ul style="list-style-type: none"> – Rekrutierung, Beratung und Begleitung erfolgt stets durch die zuständige PriMa-Fachstelle

	rin, ob und inwiefern sie den Kontakt mit den PriMa pflegen. Die Unterschiede sind zum Teil aber auch auf unterschiedlich aktive SD zurückzuführen.			
Konzeptbasiertes / standardisiertes Handeln				
Definition von Prozessen, Leitfäden und Vorlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Prozesse zu wichtigsten Verfahren liegen an den Standorten vor. Teilweise veraltete Prozesse noch von 2012. – Prozesse wurden definiert, sind aber vage gehalten und werden dann von den Mitarbeitenden konkretisiert. (Schwierig für Wissenstransfer, wenn jemand die KESB verlässt.) – Einige Prozesse (einzelne Standorte und übergeordnete) sind in QM Pilot abgebildet. Nicht gepflegt. Dort wird unterschieden zwischen Führungs-, Kerngeschäft- und Supportprozessen. – In diversen Bereichen bestehen Leitfäden und Konzepte – Projekt WIMA: <ul style="list-style-type: none"> – In diversen Bereichen bestehen Leitfäden und Konzepte, die aktuell im Projekt WIMA zusammengetragen und gepflegt werden (Ablage GEVER) – Arbeitsgruppe beschäftigt sich aktuell mit Rahmenprozessen, die dann von jeder KESB mit den eigenen individuellen Abläufen gefüllt werden können. – Im Projekt WIMA ist die Pflege und Neuerarbeitung u.a. von Kerngeschäft-Prozessen ein Thema. – Revisorat: Die Revisorate in den verschiedenen KESB verfügen i.d.R. über Vorlagen und standardisierte Konzepte. Diese sind über die KESB hinweg unterschiedlich. – Kanzlei: Wenige Leitfäden vorhanden. Abläufe sind zwischen den KESB unterschiedlich und nicht überall verschriftlicht. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die wichtigsten Prozesse im ES und KS sind definiert und verschriftlicht. – Die Prozesse sind – soweit sinnvoll – für alle Standorte vereinheitlicht und verbindlich. – Die Prozesse werden regelmässig und aktiv bewirtschaftet. Die regelmässige Bewirtschaftung der Prozesse erfolgt zentral. (vgl. Projektauftrag WIMA 2021) – Revisorat: Über alle KESB vereinheitlichte Vorlagen und Anforderungen an den Prüfungsbericht sind erstellt. – Kanzlei: Über alle KESB vereinheitlichte Vorlagen sind erstellt. Prozesse sind verschriftlicht und wo möglich zwischen den KESB vereinheitlicht. 	– Min = gut	– Gut = optimal
Umsetzung/Verwendung von Prozessen, Leitfäden und Vorlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Prozessumsetzung ist daher sehr personenabhängig. – Es fehlt an Zeit, um die Konzepte richtig umzusetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Prozesse werden in den Standorten umgesetzt – minimale Einheitlichkeit – Umsetzung gesteuert nach Priorität 	– Min = gut	– Gut = optimal
Qualität der Entscheide				
Anteil nicht gutgeheissene Beschwerden / Rechtsbeständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Liegt über alle KESB gesehen seit mind. 2013 sowohl bei FU als auch bei allen anderen Fällen über 80% (vgl. Beschwerdestatistik). 	>80%	– Min = gut	– Min = optimal
Fallarbeit wird von ausgebildeten Personen gemacht	<ul style="list-style-type: none"> – Aktuelle Situation ist Minimum 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Fallarbeit wird in der Regel von ausgebildeten Personen gemacht. 		

	<ul style="list-style-type: none"> – Ja, ist in der Regel der Fall. In gewissen KESB werden zum Teil gewisse Aufgaben auch von den Behördenmitgliedern oder dem SJD übernommen, die eigentlich an die Kanzlei delegiert werden können (z.B. Terminvereinbarungen mit Anwälten). Ursprung dieser Überqualifikation ist, dass die Anzahl Behördenmitglieder festgeschrieben ist und die Ressourcen gegen «unten» immer knapper werden (zu wenig Personal in der Kanzlei). – Praktikantinnen und Praktikanten sind wichtig, um die Arbeitslast zu bewältigen. Sie werden aber gut angeleitet und beaufsichtigt, so dass dies für die Qualität der Arbeit der KESB kein Risiko darstellt. Ein Risiko ist hingegen, falls sie aus irgendwelchen Gründen keine Praktikantinnen und Praktikanten mehr finden würden. Dies ist mittlerweile immer häufiger der Fall. – Der Ausbildungsauftrag in Bezug auf die Praktikantinnen und Praktikanten wird auch heute schon wahrgenommen, könnte aber sicher noch verbessert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> – Praktikantinnen und Praktikanten übernehmen zum Teil selbstständig Aufgaben in der Fallarbeit. Die Praktikantinnen und Praktikanten werden dabei gut angeleitet und beaufsichtigt, so dass dies für die Qualität der Arbeit der KESB kein Risiko darstellt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Fallarbeit wird in der Regel von ausgebildeten Personen gemacht. – Praktikantinnen und Praktikanten werden in der Regel ergänzend eingesetzt. Der Ausbildung der Praktikantinnen und Praktikanten wird mehr Zeit gewidmet. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Fallarbeit wird nur von ausgebildeten Personen gemacht. – Praktikantinnen und Praktikanten werden nur ergänzend eingesetzt. Der Ausbildung der Praktikantinnen und Praktikanten wird mehr Zeit gewidmet.
Anhörungen / Beratung / Entscheide im 3er-Gremium	<ul style="list-style-type: none"> – Aktuelle Situation entspricht dem gesetzlichen Minimum. Allerdings werden in vielen KESB die 3er-Entscheide i.d.R. im Zirkularverfahren ohne Kammersitzung entschieden. Zudem schaut bei 3er-Gremium nur eine/r genau hin und die anderen zwei nur mit einem Auge. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gesetzliches Minimum: Entscheide werden in Dreierbesetzung getroffen. Ausnahme sind Art. 55-59 KESR. (Art. 54 KESG) – Die Entscheide werden von allen drei Behördenmitgliedern gelesen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vgl. Interdisziplinarität: Alle 3er Entscheide in komplexen, eingriffsintensiven Fällen werden an Kammersitzungen diskutiert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gut = optimal
Unabhängigkeit der Entscheide				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Die Unabhängigkeit der Entscheide ist gegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Unabhängigkeit der Entscheide ist gegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Gut = optimal
Regelung des Ersatzes bei Befangenheit	<ul style="list-style-type: none"> – Der Ersatz bei Befangenheit ist geregelt und wird umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Der Ersatz bei Befangenheit ist geregelt und wird umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Gut = optimal
Einheitlichkeit				
Vergleich der Massnahmenverteilung zwischen den bernischen KESB	<p><i>Aktuelle Situation wird durch Ecoplan geprüft. Erste Analyse von Bestand 2022 zeigt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – EM im KS mit überdurchschnittlich vielen Verhinderung/Interessenkollision Eltern, dafür wenig Beistandschaften – TH, SE, MS im KS mit überdurchschnittlich vielen Art. 307 – OW, OO, OA, Biel, im KS mit überdurchschnittlich vielen Art. 310 – JB und TH im ES mit überdurchschnittlich hohem Anteil an umfassenden Beistandschaften 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Entwicklung der Unterschiede wird beobachtet und wenn notwendig werden Massnahmen getroffen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = optimal

	<p><i>Verteilung der Massnahmen hängt auch davon ab, welche vorgelagerten (ambulanten) Unterstützungsangebote es gibt. Das ist insbesondere auch zw. den Sprachregionen unterschiedlich.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Entwicklung der Unterschiede wird beobachtet und wenn notwendig werden Massnahmen getroffen 			
Sammlungen, aktive Ausschüsse und sonstige Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Das minimale Ziel ist erreicht. – Ausschüsse, die Sammlungen zusammenstellen für Erreichung von Einheitlichkeit: wird in den wichtigsten Bereichen gemacht im Rechtsausschuss und im Finanzausschuss. RA wenn unterschiedliche Handhabungen stossend sind durch Anträge an GL zwecks Erhöhung der Verbindlichkeit oder Erarbeitung von MB. (haben hier überdurchschnittlich viel im Vergleich zu anderen Kantonen) – Sammlungen und Merkblätter bestehen 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausschüsse, die Sammlungen zusammenstellen für Erreichung von Einheitlichkeit: In den wichtigsten Bereichen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausschüsse, die Sammlungen zusammenstellen für Erreichung von Einheitlichkeit. In den wichtigsten Bereichen, aber auch in weiteren Bereichen, wo es durch die Vereinheitlichung einen Mehrwert gibt wo auch Mehrwert gibt 	<ul style="list-style-type: none"> – Gut = optimal
Massnahmenkosten / Kostensensibilität				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – In den meisten KESB wird i.d.R. das Angebot genommen, welches der SD vorschlägt. Für die Prüfung von Alternativen fehlt meistens die Zeit. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bei gleichwertigen Angeboten soll das günstigere Angebot gewählt werden. – Die Massnahmenkosten werden regelmässig von anderen Kantonen eingefordert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Gut = optimal

OVERHEAD	Aktuelle Situation	Qualitätsziele – minimal	Qualitätsziele – gut	Qualitätsziele – optimal
Qualitätsmanagement				
Konzepte und Massnahmen des Qualitätsmanagements	<ul style="list-style-type: none"> – Unterschiedlich je nach KESB. In einigen KESB fortgeschritten, Prozesse definiert, verschriftlicht, viele Optimierungsmassnahmen durchgeführt. In vielen KESB fehlt hierzu aber die Zeit. – Viele Ideen und Projekte wären da, auch um Konzepte zu erstellen – es fehlt aber an Zeit für die Umsetzung. – Gefahr des Stillstands im Status Quo: Sie konnten Prozesse gut aufsetzen. Es fehlt jetzt aber an Zeit, um diese immer wieder zu kontrollieren und anzupassen. – Softwaremanagement / Digitalisierung – «Überlastung» durch externe Projekte (direktionale oder kantonale) – Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> – QM-Konzept, dass eine ständige Anpassung / Weiterentwicklung erlaubt. Lernende Organisation ermöglicht. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – QM-Konzept, dass eine ständige Anpassung / Weiterentwicklung erlaubt. Lernende Organisation ermöglicht. – Laufende Weiterentwicklung der Prozesse –
Projekte zur Qualitätsverbesserung	<ul style="list-style-type: none"> – Unterschiedlich je nach KESB. In einigen KESB fortgeschritten, Prozesse definiert, verschriftlicht, viele Optimierungsmassnahmen durchgeführt. In vielen KESB fehlt hierzu aber die Zeit. – Es bestehen diverse Ideen für Projekte, aber aus Zeitgründen können viele nicht umgesetzt werden. – Zeit wird vor allem für die direktionalen und kantonalen Projekte verwendet. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die wichtigsten Projekte zur Verbesserung der Qualität im Erwachsenen- und Kinderschutz sind identifiziert und es stehen genügend Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Alle Projekte zur Verbesserung der Qualität im Erwachsenen- und Kinderschutz sind identifiziert und es stehen genügend Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung.
Stellvertretung	<ul style="list-style-type: none"> – In kleinen KESB z.T. problematisch, da z.B. nur zwei Personen in der Kanzlei. – I.d.R. wird von Stellvertretung nur das Minimum übernommen bzw. nur in Notfällen gehandelt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Stellvertretungen sind klar geregelt. – Es stehen genug Ressourcen zur Verfügung, dass die Stellvertretung auch wahrgenommen werden kann. 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Stellvertretungen sind klar geregelt. – Es stehen genug Ressourcen zur Verfügung, dass die Stellvertretung auch wahrgenommen werden kann. – Es ist ein Puffer einberechnet für unvorhergesehene Abwesenheiten.
4-Augenprinzip	<ul style="list-style-type: none"> – Wird in diversen Bereichen gemacht, wie z.B. pol. Vorstösse. Allgemein auch wo zeitlich möglich. Bei der Fallarbeit jeweils wo nötig. – Viele Entscheide werden im Zirkularverfahren getroffen. Dabei sind nur 2 Augen richtig aktiv. Mehr-Augen würden potenziell andere Entscheide bringen. 	<p>Gesetzliches Minimum: Entscheide werden in Dreierbesetzung getroffen. Ausnahme sind Art. 55-59 KESR. (Art. 54 KESG) Dabei auch tatsächlich mit 6 Augen hinschauen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Min = gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Min = optimal
Vernetzung mit Partner/innen & Zusammenarbeit mit den anderen Diensten				

Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Minimales Ziel ist erreicht: Regelmässiger, institutionalisierter Austausch mit allen wichtigen Zusammenarbeitspartnern findet sowohl auf kantonaler wie auf regionaler Ebene statt. 	Regelmässiger, institutionalisierter Austausch mit allen wichtigen Zusammenarbeitspartnern findet sowohl auf kantonaler wie auf regionaler Ebene statt.	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässige, institutionalisierte Austauschgefässe auch ausserhalb der Führungsebene. 	– Gut = optimal
Führung der Mitarbeitenden				
Führungsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Die Führungsspanne ist namentlich für die Präsidien der grösseren KESB-Standorte z.T. sehr breit (bis zu 9 direkt unterstellte Mitarbeitende). Die qualitativ wünschenswerte Erfüllung der hierbei anfallenden Führungsaufgaben ist aufgrund der hohen Fallbelastung teilweise kaum möglich. – Auch in SJD, Revisorat und Kanzlei können die Leitenden die Führungsaufgaben nicht im gewünschten Umfang ausüben. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Personen mit Führungsverantwortung verfügen über ausreichend Zeit, die dazugehörigen Führungsaufgaben zu erfüllen. 	– Min = gut	– Min = optimal
Führungsgefässe (z.B. Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche)	<ul style="list-style-type: none"> – Aktuell bestehen an den Standorten verschiedene Führungsgefässe wie Teamsitzungen; BM-SJD-Sitzungen (Besprechung von Fällen); Kammersitzungen (Entscheide); GL-Sitzungen sowie die jährlich stattfindenden MAG. – Gefäss «Führungsunterstützung» für KESB-Präsidien existiert, wird aber aus Gründen der hohen Arbeitsbelastung zu selten genutzt. – Für die weiteren Leitenden z.B. von Kanzlei und Revisorat oder zum Teil auch die Vizepräsidien, besteht keine solche Führungsunterstützung. 	<p>Informationsvermittlung Fallbesprechung Geschäftsführung am Standort Führungsinstrument</p> <ul style="list-style-type: none"> – Führungsunterstützung für alle Leitenden – Führung nach Zielen mit Zielvereinbarungen, die in den MAG festgelegt werden – Die Mitarbeitenden bekommen regelmässig Feedback zu ihrer Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässiger erweiterter Fall- und Fachaustausch auf allen Ebenen 	– Gut = optimal
Förderung / Wissenserweiterung / Weiterbildung für die Mitarbeitenden				
Übergeordnet	<ul style="list-style-type: none"> – Merkblatt «externe Weiterbildungen» zwecks Förderung und einheitlicher Umsetzung der Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden existiert. 	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden als Massnahme gegen den Fachkräftemangel (Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes) 	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden als Massnahme gegen den Fachkräftemangel wird aktiv und konsequent umgesetzt (Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes) 	– Gut = optimal
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Aktuelle Situation Weiterbildung (vgl. unten) 	<ul style="list-style-type: none"> – Bei Bedarf Coaching und Supervision – Proaktive Begleitung der Mitarbeitenden, auch im Hinblick auf Burnouts, Anpassung der Arbeitsmethodik etc. – Sorgfältige Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender – Weiterbildung (vgl. unten) 	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässiges Coaching, Supervision & Intervention – Regelmässige Karriereentwicklungsgespräche 	– Gut = optimal

Möglichkeiten der Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterbildungswünsche werden nach Möglichkeit berücksichtigt, sofern der Nutzen für die Organisation nachgewiesen ist. Die Vergütung erfolgt mehrheitlich via Übernahme der Kosten (nicht via bezahlten Urlaub) – In diversen KESB werden die Weiterbildungsmöglichkeiten aufgrund der hohen Belastung nicht wahrgenommen. – Es besteht kaum Zeit für Recherche zu relevanten Themen oder für das Studium / Konsultation von Fachliteratur/regelmässiges Lesen von Fachartikeln/Fachliteratur 	– Mitarbeitende aller Ebenen haben genügend Zeit für die notwendige individuelle Weiterbildung	– Mitarbeitende aller Ebenen haben genügend Zeit für individuelle Weiterbildungen mit einem Mehrwert für MA und Organisation	– Gut = optimal
Genderziele				
Teilzeitanteil	– Gemäss LV: mind. 50%	– Gemäss LV: mind. 50%	– Min = gut	– Min = optimal
Differenz Teilzeitanteil zwischen Frauen und Männern	– Gemäss LV: max. 20%	– Gemäss LV: max. 20%	– Min = gut	– Min = optimal
Teilzeitanteil im oberen Kader	– Gemäss LV: mind. 30%	– Gemäss LV: mind. 30%	– Min = gut	– Min = optimal
Wahrnehmung der Öffentlichkeit				
Öffentlichkeitsarbeit der KESB	– Es gibt Info-Broschüren, Homepage, Infoanlässe/Referate.	<ul style="list-style-type: none"> – Positives KESB-Image zwecks Förderung des Vertrauens der Allgemeinheit und der Politik in die Arbeit und Aufgabenerfüllung der bernischen KESB – Aktuelle Situation ist in Ordnung. 	– Min = gut	– Min = optimal
Kontakt mit den Medien	<ul style="list-style-type: none"> – Fallbezogen, wenig proaktiv. – Es gibt ein Medienkonzept. Bei Medienanfragen wird gemäss Medienkonzept kommuniziert. – Im Bereich Kommunikation (Medien und Web) bestehen Vorgaben 	– Aktuelle Situation ist in Ordnung. Proaktiven Kontakt mit den Medien wurde versucht, stiess aber auf wenig Interesse von Seiten der Medien.	– Min = gut	– Min = optimal
Stakeholdermanagement	– Punktueller, unregelmässiges Stakeholdermanagement	– Regelmässiges/kontinuierliches und institutionalisiertes Stakeholdermanagement.	– Min = gut	– Min = optimal
Risiko- / Sicherheitsmanagement				
Übergeordnet	– Aktuell nur punktuell berücksichtigt	– Es besteht ein gemeinsames umfassendes Konzept und Schulungen für alle Mitarbeitenden.	– Min = gut	– Min = optimal

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgruppe Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion (2012): Personelle Dotierung der Behörden - Erwachsenen- und Kinderschutzbehörden.
- Departement für Sicherheit, Institutionen und Sport des Kantons Wallis (2019): Bericht zum Vorentwurf über die Änderung des Einführungsgesetzes zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (EGZGB). Professionalisierung der KESB.
- Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich (2022): Aufsichtsbehörde im Kindes- und Erwachsenenschutz. Jahresbericht 2021.
- Ecoplan (2009): Vormundschaftswesen: Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde. Schätzung der finanziellen Auswirkungen verschiedener Modellvorschläge.
- Ecoplan (2018): Evaluation Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzgesetzes im Kanton Bern.
- Finanzkontrolle Kanton Bern (2022): Prüfungsbericht Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde.
- Kanton Graubünden (2022): Verordnung zum Kindes- und Erwachsenenschutz (KESV) vom 2. November 2021.
- Kantonsrat St.Gallen (2018): Wirkungsbericht über die Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts und II. Nachtrag zum Einführungsgesetz zur Bundesgesetzgebung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht.
- KESB Kanton Zürich (2023): KESB-Kennzahlen Kanton Zürich. Bericht 2022.
- KESB Rheintal (2023): Geschäftsbericht 2022.
- KESB Rorschach (2023): Geschäftsbericht 2022.
- KESB St. Gallen (2022): Geschäftsbericht 2021.
- KESB Zürichsee-Linth (2023): Jahresbericht 2022.
- Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (2008): Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde (Analyse und Modellvorschläge). In: Zeitschrift für Vormundschaftswesen, 2/2008.
- Schweizerischer Bundesrat (2006): Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht).
- Schwenkel, Christof; Bieri, Oliver und Rieder, Stefan (2016): Evaluation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Kanton St.Gallen.
- Vogel, Urs (2019): Teilrevision EGzZGB Kanton Graubünden.
- Vogel, Urs und Wider, Diana (2010): Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde – Personelle Ressourcen, Ausstattung und Trägerschaftsformen. In: Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz, 1.