

## Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde – Hoffnungsträgerin oder Hemmschuh?

### Die Zusammenarbeit mit der KESB aus Sicht der Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen

von Daniel Rosch, Prof. (FH), lic. iur./dipl. Sozialarbeiter FH/MAS in Nonprofit-Management, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Bern, Manuëlo Garibaldi, Leitung Kindes- und Jugendschutz und stv. Leitung Amtsvormundschaft Kreis Chur, Stephan Preisch, lic. iur., Co-Leiter des Kindes- und Erwachsenenschutzdienstes des Bezirks Baden; Präsident Vereinigung Aarg. Berufsbeistände/innen VABB<sup>1</sup>

**Stichwörter:** Behördenorganisation, Erwachsenenschutzrecht, Fachbehörden, Interdisziplinäre Zusammenarbeit, Massgeschneiderte Massnahmen, Soziale Arbeit

**Mots-clés:** Autorité professionnelle, Collaboration interdisciplinaire, Droit de protection de l'adulte, Mesures adaptées, Organisation des autorités, Travail social

**Parole chiave:** Autorità professionali, Collaborazione interdisciplinare, Diritto di protezione degli adulti, Lavoro sociale, Misure appropriate, Organizzazione dell'autorità

*Bisher wurde die Zusammenarbeit der KESB mit den Berufsbeiständen/innen insbesondere aus Sicht der KESB diskutiert. Dabei wurde festgehalten, dass sich für die künftigen Berufsbeistände/innen in Bezug auf die Aufgabe grundsätzlich nichts verändere. Sie müssten sich aber daran gewöhnen, von der professionalisierten Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) mittels klarer Aufträge gesteuert und fachlich überwacht zu werden, was eine Anpassungsleistung bedinge, die diese wohl nicht durchgehend gewünscht hätten. Der Beitrag thematisiert die Zusammenarbeit aus der Sicht der Berufsbeistände/innen mit den neuen professionellen KESB. Schon bisher sich überschneidende Rollen und Aufgabenbereiche können dabei zu Spannungen in der Zusammenarbeit führen, was anhand von konkreten Beispielen benannt und erklärbar gemacht wird. Zu guter Letzt werden Grundsätze für die Zusammenarbeit aus Sicht der Berufsbeistände/innen vorgestellt und diskutiert.*

### L'autorité de protection de l'adulte et de l'enfant est-elle porteuse d'espoir ou de blocage?

#### La collaboration avec l'APAE du point de vue des titulaires de mandats

*Jusqu'ici, la collaboration entre l'APAE et les titulaires de mandats était surtout envisagée du point de vue de l'autorité. En outre, on tenait pour acquis qu'à l'avenir rien ne changerait fondamentalement en ce qui concerne les tâches confiées aux curateurs. Ceux-ci devraient simplement s'accommoder à recevoir des mandats plus précis de la part d'autorités professionnelles, lesquelles exerceraient également une surveillance à la hauteur de leur professionnalisme: ces changements impliquent une adaptation que les curateurs n'avaient pas vraiment prévue. Cet article traite de la collaboration avec les nouvelles autorités professionnelles, mais en se plaçant du point de vue des curateurs. Actuellement déjà, le chevauchement des rôles et des tâches des autorités et des curateurs crée des tensions au niveau de leur col-*

<sup>1</sup> Die Autoren bedanken sich für die wertvollen Inputs von BEAT MERKOFER, Leiter Amtsvormundschaft der Stadt Aarau, und ELISABETH BENZ, Leiterin Regionale Amtsvormundschaft der Stadt Chur.

*laboration, ce qui sera signalé et explicité par des exemples concrets. Finalement, les principes d'une collaboration, telle que souhaitée par les curateurs, seront présentés et débattus.*

## **Il diritto di protezione dei minori e degli adulti è foriero di speranza o d'inibizioni?**

### **La collaborazione con l'Autorità di protezione dei minori e degli adulti (APMA) secondo il punto di vista dei curatori e delle curatrici professionali**

*Finora la collaborazione dell'APMA con i curatori e le curatrici professionali è stata generalmente intesa considerando essenzialmente il punto di vista dell'autorità. Perciò si è ritenuto come scontato che, per principio, in ciò che concerne i compiti dei curatori e delle curatrici, niente dovesse cambiare. Per contro oggi ci si dovrebbe abituare al fatto che, dopo l'assegnazione chiara e trasparente di compiti, curatori e curatrici sono diretti professionalmente dall'autorità di protezione degli adulti (APMA) esercitante una sorveglianza che per essi comporta un onere d'adattamento non sempre gradito. Il contributo tematizza la collaborazione secondo il punto di vista dei curatori e delle curatrici professionali con un'APMA professionalizzata. Già attualmente interferenze e frizioni reciproche nell'esecuzione dei rispettivi compiti e ruoli possono provocare le tensioni descritte e illustrate con esempi concreti nel contributo che segue. Sono con ciò presentati e discussi, dal punto di vista dei curatori e delle curatrici professionalizzate, nell'interesse e per il bene reciproco, i principi di collaborazione che regolano i rapporti con l'autorità.*

## **1. Ausgangslage**

In den bisher erschienenen Publikationen wurden die Auswirkungen des revidierten Erwachsenenschutzrechts auf die Berufsbeistände/innen primär aus der Sicht der neuen Behörden beschrieben. Dabei wurde festgehalten, dass sich für die künftigen Berufsbeistände/innen in Bezug auf die Aufgabe grundsätzlich nichts verändere, dass sie sich aber daran gewöhnen müssten, von der professionalisierten Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) fachlich überwacht zu werden (sog. «Hierarchieumkehr rückgängig machen»)<sup>2</sup>. Von den Berufsbeiständen/innen werde somit eine Anpassungsleistung erwartet, die diese wohl nicht durchgehend gewünscht hätten.<sup>3</sup> Den Darstellungen zufolge sind sie diejenigen, welche – je nach bisherigem Kontext – ihre Monopolstellung abgeben müssen (Machtverlust), nun tatsächlich beaufsichtigt (Unterwerfung unter die KESB) und mittels klarer Aufträge («Massschneidung») gesteuert werden (Aufgabenbeschränkung), damit die Sorgfaltspflichten möglichst eindeutig sind.<sup>4</sup> Wird die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit aber beschränkt, so reagieren Menschen nicht selten mit Widerstand; sie zeigen reaktantes Verhalten in Form von Unmutsbekundungen, Nichteinhalten von Vereinbarungen, Resignation, (Schein-)Anpassung, Überanpassung etc.<sup>5</sup> Dieses gängige Muster, das von Klienten und Klientinnen im Zwangskontext bestens bekannt ist, droht als alleingülti-

<sup>2</sup> Vgl. VOGEL/WIDER, ZKE 1/2010, 400; ROSCH, ZKE 1/2011, 33 f., 36 f.; DÖRFLINGER, ZKE 6/2011, 469, 454 ff.

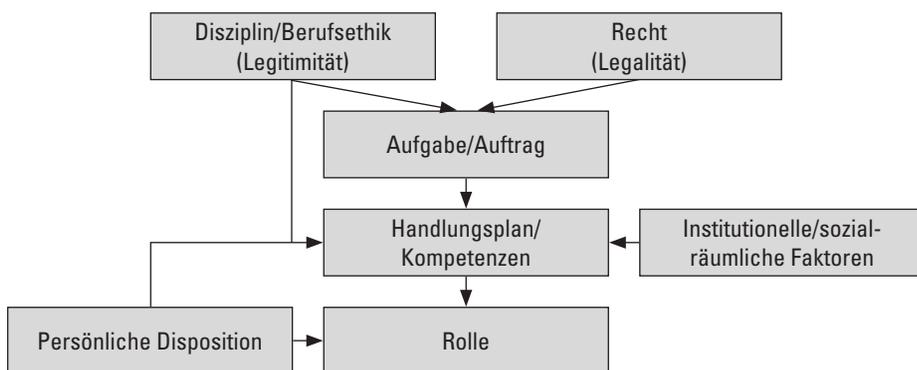
<sup>3</sup> Diese Hypothese vertritt am Klarsten: DÖRFLINGER, ZKE 6/2011, 469.

<sup>4</sup> Vgl. ROSCH, ZKE 3/2010, 185.

<sup>5</sup> Vgl. ZOBRIST, ZVW 6/2006, 470 m.w.H.; GNIECH/DICKENBERGER, Die Reaktanz-Theorie, in: Bremer Beiträge zur Psychologie, Bd. 104, 1992, 16; ROSCH, SZfSA, 10/2011, 87.

ger Erklärungsansatz auch für sämtliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der neuen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Gültigkeit zu erhalten. Damit stellt sich die Frage, ob das neue Recht ein Hemmschuh für Berufsbeistände/innen ist?

Diese auf den ersten Blick einleuchtenden Zusammenhänge vermögen bei genauerer Betrachtung nicht zu überzeugen. Nicht einzig reaktantes Verhalten vermag Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zu erklären; vielmehr dürften diverse Einflüsse das Verhalten erklärbar machen. Die Rolle der Berufsbeistände/innen wird im neuen Recht vermehrt durch die gesetzlichen Aufgaben bzw. der im Dispositiv genannten massgeschneiderten Aufträge bestimmt. Diese wiederum werden aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen und (inter-)disziplinären bzw. auch berufsethischen Beurteilungen, gerade im Rahmen der Auslegung oder wo Ermessen besteht, definiert. Die Beistandsperson konkretisiert den behördlichen Auftrag zunächst, indem sie Handlungsziele ableitet, diese operationalisiert und auf der Zeitachse strukturiert. Daraus entsteht ein Handlungsplan.<sup>6</sup> Die Möglichkeiten des Handlungsplanes werden durch sozialräumliche oder (nicht) vorhandene institutionelle Gegebenheiten (z.B. Dienstleistungsangebote, [nicht] vorhandene Vernetzung mit anderen Akteuren/Organisationen) beschränkt. Die operationalisierten Ziele zeigen auf, welche Handlungskompetenzen die Berufsbeistände/innen zur Zielerreichung benötigen.<sup>7</sup> Daraus lässt sich wiederum ableiten, welche aufgabenbezogene Rolle zur Zielerreichung angezeigt ist (z.B. Berater/in, Vermittler/in, Betreuer/in, Moderator/in), wobei hier gerade auch die persönliche Disposition (bisherige Lebenserfahrung, Prägung) mitentscheidend ist. Auch für die Einschätzung der Situation und des Handlungsbedarfes bei der Erstellung des Handlungsplans dürfte diese persönliche Disposition bereits relevant sein, ebenso das disziplinäre, durch die Berufsethik geprägte Wissen von Berufsbeiständen/innen (z.B. Wissen über den Umgang mit alkohol-, psychischkranken, behinderten oder verhaltensauffälligen Menschen).



<sup>6</sup> Vgl. ROSCH, ZKE 2/2010, 122.

<sup>7</sup> Vgl. das umfangreiche Anforderungsprofil der Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeistände und -innen auf: <http://www.svbb-ascp.ch/de/dokumentation/dokumente/050830Anforderungsprofil%20Letzte%20Fassung%20deutsch.doc> (gefunden am 07.02.2012).

Der vorliegende Aufsatz erklärt die Schwierigkeiten und Möglichkeiten in der Zusammenarbeit<sup>8</sup> nicht individualpsychologisch, sondern vielmehr aus den Aufgaben, die sich aus dem Gesetz ergeben, und den dazugehörigen aufgabenbezogenen Rollen.<sup>9</sup> Es geht dabei primär um die Zusammenarbeit der beiden Hauptakteure (in der Behörde und in der Mandatsführung), aber auch um die Akteure, welche die Berufsbeistandschaften oder polyvalenten Dienste leiten. Im ersten Teil werden diese unterschiedlichen Aufgaben und Rollen erläutert und voneinander abgegrenzt (2.); im zweiten werden anhand von praktischen Beispielen Friktionen in der Zusammenarbeit aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben bzw. Rollenerwartungen erklärt (3.). Im letzten Teil werden sodann Grundsätze aus Sicht der Mandatsträger/innen für die Zusammenarbeit formuliert (4.); der Aufsatz schliesst mit einem Fazit und einem Ausblick auf die Herausforderungen und Chancen (5.).

## 2. Gesetzliche Aufgaben und Rollen im neuen Erwachsenenenschutzrecht

Versucht man anhand des obigen Schaubildes zu verorten, was sich effektiv für Berufsbeistände/innen im neuen Erwachsenenenschutzrecht verändert, so sind dies vorab zwei Dinge: *Einerseits* verändern sich die rechtlichen Rahmenbedingungen, wobei viele Aspekte bereits heute in einer professionellen Mandatsführung Gültigkeit haben. Sie werden jedoch präziser formuliert und gesetzlich verankert. Das Recht setzt zudem verstärkt auf die Selbstbestimmung von (potentiell) schutzbedürftigen Personen.<sup>10</sup> Damit rückt das Recht aus sozialarbeiterischer Sicht näher zur disziplinären Berufsethik der Sozialen Arbeit. Beide setzen sich stark für die Selbstbestimmung der schutzbedürftigen Person ein.<sup>11</sup> *Andererseits* verändern sich infolge der gesetzlich vorgesehenen Massschneidung auch die Aufträge. Sie werden präziser und genauer formuliert.<sup>12</sup> Aufgrund dieser Neuerungen dürften auch die Erwartungen an die Rolle der Beistandsperson steigen. Die restlichen im Schaubild aufgeführten Aspekte bleiben im Grundsatz bestehen. Mit anderen Worten bleiben das Handwerk und das Rüstzeug für Berufsbeistände/innen weitgehend gleich.<sup>13</sup> Weil sich vor allem die

<sup>8</sup> Vgl. hier den aufschlussreichen Praxisbericht von DÖRFLINGER, ZKE 6/2011, 447 ff.

<sup>9</sup> Darunter ist das Verhalten zu verstehen, welches von einer Person aufgrund einer spezifischen Aufgabe erwartet wird.

<sup>10</sup> Vgl. prägnant und treffend: AFFOLTER, Plädoyer 1/2007, 22: «Im Vordergrund steht die prioritäre Hinwendung zur Sorge um die Person selbst und damit die Wahrung ihrer Grundrechte. Heute widmet sich das geltende Vormundschaftsrecht vor allem dem Vermögen und administrativen Anliegen.»

<sup>11</sup> Vgl. bspw. nArt. 388; nArt. 360 ff., nArt. 374 ff. ZGB; für die Soziale Arbeit: Berufskodex für die Soziale Arbeit, S. 8, auf: [http://www.avenirsocial.ch/cm\\_data/Do\\_Berufskodex\\_Web\\_D\\_gesch.pdf](http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Do_Berufskodex_Web_D_gesch.pdf) (gefunden am 22.03.2012).

<sup>12</sup> Vgl. nArt. 391 ZGB; ROSCH, ZKE 3/2010, 184 ff.

<sup>13</sup> Siehe dazu die Themenreferate zu den Kompetenzen an der Tagung VABB vom 04.11.2010 <http://www.vabb-aargau.ch/index.php?id=6> (gefunden am 27.03.2012).

rechtlichen Rahmenbedingungen ändern, werden im Folgenden die gesetzlichen Aufgaben und aufgabenbezogenen Rollen der Hauptakteure beleuchtet.

## 2.1 Der Berufsbeistand bzw. die Berufsbeiständin

Die Berufsbeistände/innen werden wie auch private Mandatsträger bzw. -trägerinnen von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde eingesetzt. Sie haben die Hilfs- und Schutzbedürftigkeit im Einzelfalle aufgrund des Bedarfs unter Berücksichtigung des Wohls und der weitestgehenden Selbstbestimmung (hinsichtlich der Meinung, des Willens und der Lebensgestaltung) der betroffenen Person<sup>14</sup> auszugleichen oder im Minimum zu mindern. Die Aufgaben werden im Ernennungsbeschluss verdeutlicht und massgeschneidert.<sup>15</sup> Weitere Aufgaben finden sich im revidierten Recht. Viele dieser Aufgaben haben bereits unter dem alten Vormundschaftsrecht implizit oder auch bereits im Gesetz explizit bestanden; sie sind somit nichts Neues. Die gesetzlichen Aufgaben sollen hier dargestellt werden, weil sie neben dem Ernennungsbeschluss wesentlich für die Mandatsführung und damit auch für die Frage der Rolle und der Sorgfaltpflichten sind. Sie können in allgemeine Aufgaben, Aufgaben der Vermögenssorge, der Personensorge und der Vertretung unterteilt werden. Zu den *allgemeinen* Aufgaben gehören:

- Die Aneignung nötiger Kenntnisse für die Aufgabenerfüllung<sup>16</sup>
- Die persönliche Amtsführung<sup>17</sup>
- Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses<sup>18</sup>
- Die Schweigepflicht<sup>19</sup>
- Die Orientierung Dritter über die Beistandschaft<sup>20</sup>
- Der Beizug der KESB bei mitwirkungspflichtigen Geschäften<sup>21</sup>
- Der Antrag auf Änderung bzw. Aufhebung einer Massnahme bei veränderten Verhältnissen<sup>22</sup>.

Neben diesen allgemeinen Aufgaben finden sich im Bereich *der Vermögenssorge* folgende Aufgaben:

- Die Aufnahme eines (öffentlichen) Inventars<sup>23</sup>
- Eine sorgfältige Vermögensverwaltung inkl. Vermögensanlage und -aufbewahrung<sup>24</sup>

<sup>14</sup> Vgl. nArt. 388, 391, 406 ZGB.

<sup>15</sup> Vgl. HAUSHEER/GEISER/AEBI-MÜLLER, Das Familienrecht des Schweizerischen ZGB, Rz. 20.120; ROSCH, ZKE 3/2010, 186 ff.

<sup>16</sup> nArt. 405 Abs. 1 ZGB.

<sup>17</sup> nArt. 400 ZGB.

<sup>18</sup> nArt. 406 Abs. 2 ZGB.

<sup>19</sup> nArt. 413 ZGB.

<sup>20</sup> nArt. 413 Abs. 3 ZGB.

<sup>21</sup> nArt. 416 f. ZGB neu ohne Aufsichtsbehörde.

<sup>22</sup> nArt. 414 ZGB.

<sup>23</sup> nArt. 405 Abs. 2/3/4 ZGB.

<sup>24</sup> nArt. 408 ZGB.

- Die Gewährung von Beiträgen zur freien Verfügung<sup>25</sup>
- Eine Veräusserungsbeschränkung für besondere (persönliche/affektive) Vermögenswerte<sup>26</sup>
- Ggf. Information der Schuldner/innen<sup>27</sup>
- Die periodische Rechnungslegung<sup>28</sup>.

Im Rahmen der *Personensorge* nennt das Gesetz folgende Aufgaben:

- Die persönliche Kontaktaufnahme<sup>29</sup>
- Die periodische Berichterstattung<sup>30</sup>
- Ggf. die Post zu öffnen und/oder die Wohnung zu betreten<sup>31</sup>.

Für *Vertretungshandlungen* finden sich folgende Aufgaben für Beistandspersonen:

- Die Pflicht, z.T. eigenes Handeln der schutzbedürftigen Person zu gewähren<sup>32</sup>
- Das Wegfallen der Kompetenzen bei Interessenkollision<sup>33</sup>
- Das Verbot Bürgschaften, Stiftungen oder Schenkungen einzugehen<sup>34</sup>.

Berufsbeistände/innen unterliegen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben denselben Sorgfaltspflichten wie Auftragnehmer/innen gemäss Obligationenrecht.<sup>35</sup> Der Sorgfaltsbegriff des Auftragsrechts verweist wiederum auf denjenigen des Arbeitsrechts.<sup>36</sup> Diejenige Sorgfalt ist relevant, «die eine gewissenhaft und ausreichend sachkundige Beistandsperson unter Berücksichtigung der Art des konkreten Auftrages und der konkreten Umstände anzuwenden pflegt».<sup>37</sup> Bei berufsmässig und entgeltlicher Ausübung der Tätigkeit wird gemäss Bundesgericht ein höherer Sorgfaltsmassstab angewendet.<sup>38</sup> Inwiefern Beistände/innen noch «selbstverantwortlich Tätige mit eigenem Wirkungskreis»<sup>39</sup> sind, ist zu klären. In der Regel werden nicht Aufgaben, sondern Aufgabenbereiche<sup>40</sup> übertragen, so dass die Konkretisierung des Auftrages (operative Ebene) den Berufsbeiständen/innen obliegt. Vor diesem Hintergrund sind vorab das Wohl und die Selbstbestimmung der betroffenen Person, aber auch weitere, aus dem Erwachsenenschutzrecht sich ergebende Standards als Entscheidungshilfen beizuziehen. Zum Aufgabenbereich von Beiständen/innen kann es jedoch auch gehören, gegen den

<sup>25</sup> nArt. 409 ZGB.

<sup>26</sup> nArt. 412 Abs. 2 ZGB.

<sup>27</sup> nArt. 452 Abs. 2 ZGB.

<sup>28</sup> nArt. 410/415/425 ZGB.

<sup>29</sup> nArt. 405 Abs. 1 ZGB.

<sup>30</sup> nArt. 411/415 ZGB.

<sup>31</sup> nArt. 391 Abs. 3 ZGB

<sup>32</sup> nArt. 407 ZGB.

<sup>33</sup> nArt. 403 ZGB.

<sup>34</sup> nArt. 412 Abs. 1 ZGB.

<sup>35</sup> Vgl. nArt. 413 ZGB.

<sup>36</sup> Vgl. Art. 398 Abs. 1 i.V.m. Art. 321e OR.

<sup>37</sup> OFK ZGB-FASSBIND Art. 413 N 1 m.w.H.

<sup>38</sup> BGE 115 II 62 E. 3a; OFK ZGB-FASSBIND, Art. 413 N 1; ZK-STAEHELIN, Art. 321e N 7; die Frage der Haftung ist aber in nArt. 454 ff. ZGB geregelt.

<sup>39</sup> S. zum alten Recht: BK-SCHNYDER/MURER, Syst. Teil, N 272.

<sup>40</sup> Vgl. nArt. 391 ZGB.

Entscheid der Behörde vorzugehen oder aber den Entscheid von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde abändern<sup>41</sup> zu lassen. Somit dürfte das Spannungsverhältnis von Gemeinwesen und Interessen der schutzbedürftigen Person nicht einseitig zugunsten des Gemeinwesens aufgelöst worden sein, sondern im Rahmen des seitens der Sozialen Arbeit oft thematisierten sog. doppelten Mandats weiterbestehen.<sup>42</sup> Es muss somit nach der Art des Auftrags differenziert und auch den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung getragen werden. Bestehen für eine Berufsart oder ein bestimmtes Gewerbe allgemein befolgte Verhaltensregeln und Usancen, können sie gemäss Bundesgericht bei der Bestimmung des Sorgfaltsmasses herangezogen werden.<sup>43</sup> Der Sorgfaltspflichtmassstab müsste vorliegend wohl ähnlich demjenigen der freien Berufe (z.B. Anwälte/innen, Ärzte/innen) beurteilt werden.<sup>44</sup> Mit anderen Worten kann aus dem auftragsrechtlichen Sorgfaltsbegriff nicht abgeleitet werden, dass sich Mandatsträger/innen der hierarchisch übergeordneten Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde blind unterordnen müssen. Das Recht auf Selbstbestimmung und die gesetzlich vorgesehene Vertretung zugunsten der Klientschaft kann auch zu einer Widerstandspflicht führen.<sup>45</sup> Diese Unabhängigkeit der Beistandsperson gilt auch im neuen Recht. Nach richtiger Ansicht geht es jedoch letzten Endes um einen gemeinsamen staatlichen Auftrag der KESB und der Beistandsperson zu Gunsten der schutzbedürftigen Person unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Aufgaben und Rollen.

Mit den erwähnten Differenzierungen sind Beistände/innen im Grundsatz Auftragnehmer/innen. Sie haben den Auftrag der Behörde auszuführen. In aller Regel werden insbesondere Berufsbeistände/innen mit Mandaten betraut, welche auf Dauer angelegt sind (sog. Dauermassnahmen). Es geht um dauerhafte Betreuung, Beratung, Begleitung und Vertretung bzw. Mitwirkung der schutzbedürftigen Personen.<sup>46</sup> Für die Arbeit von Berufsbeiständen/innen ist zentral, dass die ihnen anvertrauten schutzbedürftigen Personen in Bezug auf ihre Ressourcen und Kompetenzen gestärkt werden, dass diese gefährdende Handlungsmuster erkennen und verändern können und dass nötigenfalls auch zu ihrem Schutz gehandelt wird. Es geht also im Kern um eine primär sozialarbeiterische Tätigkeit, insbesondere um persönliche und finanzielle Ressourcenerschliessung, Verhaltensveränderung, Wissen im Umgang mit Personen mit unterschiedlichen Schwächezuständen, Beziehungsarbeit, Bewusstseinsbildung etc. immer unter Wahrung der Würde und des Wohls der betroffenen Person. Berufsbeistände/innen müssen fähig sein, Vertrauensverhältnisse aufzubauen und zu leben, und im Hinblick auf Rückschläge in der Mandatsführung müssen sie auch eine hohe

<sup>41</sup> Vgl. n Art. 414 ZGB.

<sup>42</sup> Vgl. BK-SCHNYDER/MURER, Art. 360 N 22 ff., Syst. Teil N 85; ROSCH, in: Rosch/Büchler/Jakob: Das neue Erwachsenenschutzrecht. Einführung und Kommentar, Einführung N 38 f.

<sup>43</sup> BGE 115 II 62 E. 3; FELLMANN, recht 2008, 122.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu: FELLMANN, recht 2008, 119 ff. m.w.H.

<sup>45</sup> Vgl. zur sozialarbeiterischen Widerstandspflicht: ROSCH, SZISA, 10/2011, 90. Im Minimum führt es zu einer «Hinterfragungspflicht».

<sup>46</sup> Vgl. ROSCH, in: Rosch/Büchler/Jakob.: Das neue Erwachsenenschutzrecht. Einführung und Kommentar, Einführung N 45; DÖRFLINGER, ZKE 6/2011, 458.

Frustrationstoleranz besitzen.<sup>47</sup> Damit sind hohe Anforderungen an die Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz der Mandatsträger/innen in Bezug auf diese lebenspraktische bzw. psychosoziale Arbeit im gesetzlichen Kontext gestellt. Im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts benötigen Mandatsträger/innen insbesondere organisatorisches Wissen betreffend die Aufgabenteilung von Behörde und Beiständen bzw. Beiständinnen sowie Wissen über den rechtlichen Kontext der Mandatsführung in allgemeiner Form, wie z.B. Wirkungen der Vertretungsrechte (konkurrierende/ausschliessliche und Mitwirkungskompetenzen), aber auch spezifischer Natur, wie die Geltendmachung von Unterhaltsleistungen bzw. die Einleitung von Vaterschaftsklagen. Daneben ist sozialversicherungsrechtliches und oftmals auch sozialhilferechtliches sowie treuhänderisches Wissen von grösserer Bedeutung.

Aufgrund dieser skizzenhaften Beschreibung der Aufgabenbereiche dürften sich Professionelle der Sozialen Arbeit oder Personen mit spezifischen Weiterbildungen in Sozialer Arbeit für die Aufgabe von Berufsbeiständen/innen eignen, welche einerseits Freude an einer auf Dauer angelegten gesetzlichen Zusammenarbeit haben, andererseits die Geduld haben, Fortschritte und Erfolge in kleinen bis kleinsten Schritten vorzunehmen, für welche darüber hinaus methodische Interventionen im Vordergrund stehen und welche schliesslich eine ausgeprägte Fähigkeit hinsichtlich Grenzen und Möglichkeiten bzw. Nähe und Distanz<sup>48</sup> zur schutzbedürftigen Person haben.

## 2.2 Die Leitung der Berufsbeistandschaften/Sozialen Dienste

Berufsbeistände/innen arbeiten zumeist in eigenständigen Organisationseinheiten, z.B. Berufsbeistandschaften oder Abteilungen der Sozialen Dienste. Diesen steht eine Leitung vor. Leitungspersonen sind in der Regel öffentlich-rechtlich angestellt; ihre Aufgaben ergeben sich aus dem Anstellungsvertrag. Der Leitung obliegen in der Regel die Verantwortung für das operative Management (Infrastruktur, Personalmanagement, Qualitätssicherung, Organisation [Aufbauorganisation, Prozessmanagement]), aber auch die Mitarbeit bzw. Mitwirkung im strategischen Management (nachhaltige Ausrichtung der Organisation).<sup>49</sup>

## 2.3 Behördenmitglieder (bzw. Abklärer/innen)

Die Mitglieder der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde haben diverse gesetzliche Aufgaben, die wie folgt zusammengefasst werden können:

<sup>47</sup> Zu den einzelnen Kompetenzen vgl. das Anforderungsprofil der Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeistände und -innen auf: [http://www.svbb-ascp.ch/de/dokumentation/dokumente/050830\\_AnforderungsprofilLetzte%20Fassung%20deutsch.doc](http://www.svbb-ascp.ch/de/dokumentation/dokumente/050830_AnforderungsprofilLetzte%20Fassung%20deutsch.doc) (gefunden am 07.02.2012).

<sup>48</sup> Eine sehr kritische Auseinandersetzung zu Nähe und Distanz findet sich bei MURBACH, ZKE 1/2010, 68 ff.

<sup>49</sup> Vgl. ROSCH/RIMMELE/VON BERGEN: Strategisches Management in der Sozialhilfe, in: Rimmele/Näpfl (Hrsg.): Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste, Bd. 1. Luzern 2012, 46.

- Nicht massnahmegebundene Aufgaben wie Auslegung des Vorsorgeauftrages (nArt. 364 ZGB)
- Anordnung bzw. Änderung bzw. Aufhebung von behördlichen Massnahmen (nArt. 393 ff. ZGB)
- Mitwirkung bei ausgewählten Rechtsgeschäften wie zustimmungsbedürftigen Geschäften (nArt. 416 f. ZGB)
- Aufsicht, Steuerung und Qualitätssicherung wie bei der Patientenverfügung (nArt. 373 ZGB) oder bei Handlungen/Unterlassungen des/r Beistandes/Beiständin (nArt. 419 ZGB).<sup>50</sup>

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Berufsbeiständen/innen stehen die behördlichen Massnahmen im Zentrum. Hier klärt die Behörde in der Regel aufgrund einer Gefährdungsmeldung ab, ob eine potentiell schutzbedürftige Person einer behördlichen Massnahme bedarf. Diese Abklärungen erfolgen je nach Modell durch die Behördenmitglieder selbst, oder aber sie werden an interne oder externe Abklärungsstellen bzw. -dienste delegiert. Die Abklärungstätigkeit verbleibt jedoch eine behördliche. Die Behördentätigkeit orientiert sich – im künftigen Recht wohl noch stärker – am Verfahrensrecht (Bestimmungen im neuen Erwachsenenschutzrecht, Verwaltungsrechtsverfahren oder/und Zivilprozessordnung<sup>51</sup>).<sup>52</sup> Es geht darum, mittels einer Abklärung die notwendigen und relevanten Informationen – möglichst rasch – einem Entscheid zuführen zu können. Gerade um die notwendigen Informationen in einem Interaktionsprozess zu eruieren, bedarf es einer hohen Methoden- und Selbstkompetenz in Bezug auf Beobachtungssituationen.<sup>53</sup> Man nähert sich mit unterschiedlichen Hypothesen oder/und Szenarien der Wirklichkeitskonstruktion der potentiell schutzbedürftigen Person an. Kommt man zum Schluss, dass eine behördliche amtsgebundene Massnahme notwendig wird, so wird eine Beistandschaft errichtet und ein Beistand bzw. eine Beiständin dort (ergänzend) eingesetzt, wo der Schutzbedarf angezeigt ist. Mit der Anordnung einer behördlichen Massnahme beschränkt sich die Behördenaufgabe auf die Aufsichts-, Änderungs-, Aufhebungs- oder/und Mitwirkungsfunktion.<sup>54</sup> Damit ist auch gesagt, dass die Zusammenarbeit mit der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde – gerade im Rahmen der Aufsicht – zwar auch auf Dauer angelegt ist, die Zusammenarbeit aber jeweils *punktuell*<sup>55</sup> und somit zeitlich begrenzt erfolgt z.B. im Rahmen von mitwirkungsbedürftigen Geschäften, Beschwerdeverfahren oder Abklärungen. Die punktuelle Zusammenarbeit findet oft in Krisensituationen oder krisenähnlichen Situationen statt. Daraus ergeben sich vertiefte Einblicke in nicht selten schwierige, belastende aber auch emotionale, hoffnungsvolle Situationen für Abklärende und Abgeklärte. Abklärer/innen, insbesondere solche, die zugleich Behördenmitglieder

<sup>50</sup> Im Einzelnen siehe: VBK, ZVW 2008, 117 ff.

<sup>51</sup> Vgl. nArt. 450f ZGB.

<sup>52</sup> So auch: FASSBIND, FamPra.ch 2011, 575.

<sup>53</sup> Vgl. im Einzelnen: ROSCH, AJP 2/2012, 181 f.

<sup>54</sup> ROSCH, ZKE 1/2011, 33.

<sup>55</sup> ROSCH, in: Rosch/Büchler/Jakob: Das neue Erwachsenenschutzrecht. Einführung und Kommentar, Einführung N 44.

sind, müssen in der Lage sein, nach der Abklärung bzw. dem behördlichen Beschluss das Dossier auch persönlich abzuschliessen, auf die professionelle Arbeit der Berufsbeistände/innen zu vertrauen und offen in Bezug auf mögliche neue Lebensverläufe der schutzbedürftigen Person zu sein.

Verfahrensleitungen und Abklärungen sind nicht zwingend Tätigkeiten der Sozialen Arbeit. Sie finden sich auch in anderen Kontexten wie in einem polizeilichen Ermittlungsverfahren, versicherungsrechtlichen Verfahren etc. Im Kontext des Kindes- und Erwachsenenschutzrechtes, wo es um soziale Problemstellungen geht, dürften aufgrund des interdisziplinären Ansatzes aber insbesondere Sozialarbeitende für Abklärungen in der Regel besonders geeignet erscheinen.<sup>56</sup>

Behördenmitglieder bzw. Abklärende arbeiten im Kontext eines rechtlichen Verfahrens und sind – auch wenn die Abklärung und Anordnung interdisziplinär angelegt ist – verfahrensorientiert und damit verfahrensrechtlich geprägt. Damit legen sie zumeist auch grossen Wert auf formale Elemente wie rechtliche Verfahrensgrundsätze (z.B. rechtliches Gehör, Verhältnismässigkeit, Untersuchungs-/Offizialmaxime), aber auch allgemein auf Abläufe, Sprache, Stil etc. Erforderliche Kompetenzen sind schnelle Situationserfassung, grosse analytische Fähigkeiten und Entscheidungsfreudigkeit, ohne die Sorgfalt zu missachten. Die Behördenmitglieder bzw. die Abklärenden sehen punktuell in soziale Probleme hinein und haben nach Abschluss des Anordnungsverfahrens ausschliesslich Mitwirkungs-, Änderungs- und Aufsichtspflichten.

## 2.4 Zusammenarbeit

Die neue Zusammenarbeit der Berufsbeistände/innen mit der Erwachsenenschutzbehörde dürfte insbesondere deshalb als neuwertig zu betrachten sein, weil ein professioneller Akteur die bisherigen Laiengremien ablöst. Dadurch wird das kindes- und erwachsenenschutzrechtliche Berufsfeld und insbesondere die Aufsicht über die Mandatsträger/innen bzw. deren zusätzlichen Aufgaben (z.B. Abklärungen) professionalisiert<sup>57</sup>. Zugleich können aber auch sich bisher überschneidende Rollen und Aufgabenbereiche zu Spannungen in der Zusammenarbeit führen. Mit anderen Worten sind Überschneidungen in Bezug auf Aufgaben und Rollen nichts Neues im Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Durch die Professionalisierung der Behörde erhalten sie aber gegebenenfalls zusätzliche Bedeutung und können Konfliktherde in der Zusammenarbeit sein.

So sind beispielsweise in der Zusammenarbeit von *Berufsbeiständen/innen* und *KESB* beide Hauptakteure rechtlich für die Mandatsführung verantwortlich, z.T. bestehen klare Aufgabenteilungen (z.B. mitwirkungsbedürftige Geschäfte), z.T. Unklarheiten. Unklar ist beispielsweise, wer zuständig ist für eine Unmutsbekundung einer verbeiständeten Person: Ist die Unmutsbekundung in jedem Falle als formelle Beschwerde im Sinne von nArt. 419 ZGB zu werten oder darf die Beistandsperson die Situation zu klären versuchen? Zudem könnte auch die Lei-

<sup>56</sup> Siehe differenzierend: ROSCH, AJP 2/2012, 184 f.

<sup>57</sup> Vgl. im Einzelnen: ROSCH, ZKE 1/2011, 32 ff., 36 ff.

tung der Berufsbeistandschaft für «Beschwerden» gegen Beistandspersonen zuständig sein. Nicht nur bei Unmutsbekundungen, sondern ganz allgemein zeigen sich auch Überschneidungen der Leitung *der Berufsbeistandschaften und der KESB* gerade im Bereich von Aufsicht der KESB und Leitungsfunktion. Beide haben letzten Endes aufgrund ihres Auftrages Aufsichtskompetenzen in Bezug auf die Qualität der Dienstleistungserbringung durch die Berufsbeistände/innen.<sup>58</sup>

Diese möglichen Spannungsverhältnisse sollen anhand von kurzen Beispielen veranschaulicht werden.

### 3. Drei Beispiele für mögliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit

#### 3.1 Rechenschaftsbericht/Abklärungsberichte

Die Anforderungen an Rechenschaftsberichte und an Abklärungen und Abklärungsberichte dort, wo die Berufsbeistände/innen auch für die Behörde abklären, können sehr unterschiedlich sein. Klar ist wohl, dass die Ansprüche an Berichte steigen dürften.<sup>59</sup> Das hat nicht zuletzt mit der professionalisierten Aufsicht durch die KESB zu tun. Differenzen können sich insbesondere aufgrund der Perspektive ergeben. Die tendenziell kaufmännisch-juristisch geprägte KESB<sup>60</sup> ist aufgrund ihrer Rolle auf Entscheidungsfindung ausgerichtet. Das fördert ein digitales Grenzwertdenken (Massnahme: «ja oder nein»). Demgegenüber haben Berufsbeistände/innen tendenziell ein sozialarbeiterisch geprägtes Verhalten (Habitus). Sie orientieren sich weniger an starren Grenzen und Klassifikationen, sondern bewegen sich bei ihren Einschätzungen in der Regel auf einem Kontinuum (viele oder wenige Ressourcen, sehr oder wenig wahrscheinlich usw.). Das Denken ist prozesshaft und eher dynamisch.<sup>61</sup> Aus Sicht der KESB ist der Abklärungsbericht bzw. der Rechenschaftsbericht zentrales Beweismittel und Ausgangspunkt für die Erwägungen. Ihm ist hohe Wichtigkeit zuzugestehen. Wenn Berufsbeistände/innen insbesondere Rechenschaftsberichte verfassen, so gehört das gemäss ihren Vorstellungen oft zum administrativen Aufgabenbereich, der nicht im Vordergrund ihrer Arbeit steht. Im Vordergrund steht, wie es dem Klienten bzw. der Klientin geht, inwiefern er/sie zurzeit stabil ist, was er/sie benötigt etc. Das Kerngeschäft der Berufsbeistände/innen unterscheidet sich – wie bereits aufgezeigt – von demjenigen der KESB. Deshalb hat zumindest der Rechenschaftsbericht für Berufsbeistände/innen nicht denselben Stellenwert wie für die Behörden. Ähnliches gilt für den Abklärungsbericht. Die Einschätzungen werden aufgrund von eindeutigen Fakten und diversen Softfaktoren

<sup>58</sup> Vgl. auch Beispiel 3.2.

<sup>59</sup> Vgl. DÖRFLINGER, ZKE 6/2010, 452 f., 465 f.; ROSCH, AJP 2/2012, 185.

<sup>60</sup> Vgl. DÖRFLINGER, ZKE 6/2011, 458.

<sup>61</sup> Vgl. OBERLOSKAMP et al., Gutachtliche Stellungnahmen in der sozialen Arbeit, 7. Aufl. Luchterhand 2009, 65 f.; GEISER, Die Abfassung von Berichten, in: Brack/Geiser, Aktenführung in der Sozialarbeit, 4. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien 2009, 112.

(insb. Bewertung der Interaktion oder des Verhaltens)<sup>62</sup> vorgenommen. Das Erstellen des Berichtes ist demgegenüber dann die Mehrarbeit, auch wenn diese oft einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn zur Folge hat, weil die Bewertung nochmals strukturiert zu Papier gebracht werden muss. Diese unterschiedliche Rolle und Perspektive könnten auch ein Hinweis dafür sein, dass Abklärung und Mandatsführung voneinander zu trennen sind. Das Verhalten der Berufsbeistände/innen aufgrund ihrer aufgabenbezogenen Rolle kann aber durchaus dazu führen, dass sich Behördenmitglieder nicht ernst genommen fühlen, wenn Berichte nicht gemäss den Vorgaben bzw. Vorstellungen erstellt werden.

Aus fachlicher Sicht ist aber trotz alledem darauf hinzuweisen, dass die Berichterstattung eine wichtige Aufgabe für Berufsbeistände bzw. -beiständinnen darstellt; sie sind die Visitenkarte der eigenen Arbeit, insbesondere auch der Sozialen Arbeit und sind mit entsprechender Sorgfalt und Genauigkeit vorzunehmen.

### 3.2 *Divergierende Vorgaben von Leitung Berufsbeistandschaft und KESB*

Die Überschneidung der Aufgabenbereiche der Leitung und Aufsicht in Bezug auf die Mandatsführung kann divergierende Vorgaben zur Folge haben. Berufsbeistände/innen stehen dann zwischen aufsichtsrechtlichen und personalrechtlichen Erwartungen. Solche Überschneidungen, z.B. in Bezug auf die Frage, was unter qualitativ guter Mandatsführung zu verstehen ist bezüglich der persönlichen Kontakte, können zu Spannungen in der Zusammenarbeit führen. Sowohl die personalverantwortliche Leitung wie auch die für die Aufsicht verantwortliche KESB können sich in dieser Situation durchaus als zuständig betrachten. Hier kann ausschliesslich über eine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen der KESB und der Leitung eine Lösung gefunden werden, indem beispielsweise ein gemeinsames Qualitätsmanagement ausgehandelt wird, das auch regelmässig gemeinsam überprüft wird.<sup>63</sup> Ein solches gemeinsames Qualitätsmanagement ermöglicht, viele der hier genannten Herausforderungen insbesondere in Bezug auf die Aufgabenüberschneidungen zwischen Aufsicht der Behörde und Führung durch die arbeitsrechtlich Vorgesetzten zu begegnen.<sup>64</sup>

### 3.3 *Instruktion, Beratung, Unterstützung sowie Berichts- und Rechnungsprüfung*

Die KESB hat gemäss nArt. 400 Abs. 3 ZGB Mandatsträger/innen zu beraten und zu unterstützen. Zudem hat die KESB im Rahmen ihrer Berichts- und Rechnungsprüfung die Angemessenheit der Aufgabenerfüllung der Mandatsträger/

<sup>62</sup> Vgl. hierzu ausführlich ROSCH, AJP 2/2012, 180 ff.

<sup>63</sup> Vgl. auch AFFOLTER, ZVW 5/2006, 233 ff.; ROSCH, ZKE 1/2011, 38; DÖRFLINGER, ZKE 6/2011, 462. Zu Elementen einer organisierten Zusammenarbeit: ROSCH, ZKE 1/2011, 42.

<sup>64</sup> Vgl. 4. 5.

innen zu prüfen.<sup>65</sup> Damit hat sie die Möglichkeit, auch im Einzelfall Anweisungen zu geben, die durchaus bis zu Fragen der Methodenauswahl, Vorgehensweisen etc. führen können. Im Rahmen der gesetzlichen Aufgaben ist die KESB grundsätzlich hierzu befugt; die Mandatsführenden sind zur Mandatsführung verpflichtet. Unterschiede in der Einschätzung dessen, was im Einzelfall angezeigt ist, ergeben sich mitunter aus der Rolle. Behördenmitglieder sind oft geprägt vom Zeitpunkt der Anordnung, welche eine in der Regel intensive und oft von einer Krise geprägte Auseinandersetzung mit der schutzbedürftigen Person und deren System bedeutet. Dies dürfte dort besonders gelten, wo die Abklärungen künftig vom Behördenmitglied selbst durchgeführt werden. Demgegenüber hat der bzw. die Mandatsträger/in vielmehr die aktuelle Situation vor Augen und die Entwicklung oder die Veränderungen seit der Errichtung. Hier erscheint eine «Nicht-ohne-Not-Intervention»<sup>66</sup> angezeigt. Ähnlich der gerichtlichen Zurückhaltung bei der Angemessenheitsbeurteilung und Auslegung von unbestimmten Rechtsbegriffen zu Spezialfragen der in der Regel mit besonderem Sachverstand ausgestatteten Vorinstanz<sup>67</sup>, sollte die KESB sich auch Zurückhaltung gegenüber den näher an der Situation sich befindenden und in Bezug auf die Mandatsführung spezialisierten Berufsbeiständen/innen auferlegen. Diese selbst-auferlegte Zurückhaltung hat – analog zur Situation bei den Gerichten – auch zur Folge, dass sich die KESB nicht selbst mit ihrem Aufgabenfeld überfordert und sich dadurch unglaubwürdig macht.

#### **4. Grundsätze für die künftige Zusammenarbeit zwischen Berufsbeiständen/innen und Behörden:**

Aufgrund dieser Überlegungen können folgende Grundsätze für die Zusammenarbeit der Berufsbeistände/innen mit der KESB formuliert werden:

1. Ermessensausübung und Methodenauswahl im Rahmen der Mandatsführung obliegt im Grundsatz den Berufsbeiständen/innen.

Die KESB hat aufgrund der formulierten «Nicht-ohne-Not-Intervention» die Umsetzung des gesetzlichen Auftrages den Mandatsträger/innen zu überlassen. Nur dort, wo sie triftige Gründe für eine Intervention hat, kann sie eingreifen.

2. Fachliche Diskussionen finden auf gleicher Augenhöhe statt, unabhängig der Hierarchie zwischen Behörde und Berufsbeistände/innen.

Fachliche Diskussionen zwischen Berufsbeiständen/innen und KESB finden auf gleicher Augenhöhe statt, wenn immer möglich in einer wohlwollend kritischen Zusammenbeitskultur zugunsten der hilfs- und schutzbedürftigen

<sup>65</sup> Vgl. OFK ZGB-FASSBIND, Art. 415 N 1 f.; LANGENEGGER, in: Rosch/Büchler/Jakob: Das neue Erwachsenenschutzrecht, Einführung und Kommentar, Art. 415 N 1.

<sup>66</sup> Zur Nicht-ohne-Not-Praxis bei Beschwerden: DÖRFLINGER, ZKE 3/2010, 182 f. bzw. RHINOW et al.: Öffentliches Prozessrecht, 2. Aufl. Basel 2010, N 1600.

<sup>67</sup> Vgl. RHINOW et al.: Öffentliches Prozessrecht, 2. Aufl. Basel 2010, N 1127 ff., 1600; BGE 135 II 384 E. 2.2.

Person.<sup>68</sup> Dabei ist aber auch die Entscheidungskompetenz zu beachten bzw. gegebenenfalls zu klären. Wünschenswert sind insbesondere die Aufnahme und Diskussion von Rückmeldungen zu Behördenentscheiden seitens der betroffenen Berufsbeiständen/innen, ebenfalls im Sinne einer Qualitätsüberprüfung der KESB, bei komplexeren Fällen aber auch der Miteinbezug der Mandatsführungsperspektive in die Abklärung<sup>69</sup>, insbesondere dort, wo in der KESB kein Erfahrungswissen in der praxisbezogenen Mandatsführung vorhanden ist.

3. Professionelle Mandatsführung und Zusammenarbeit benötigt Zeit.  
Der Zeitfaktor wird in der Praxis immer wieder – teilweise gebetsmühlenartig – thematisiert. Wenn die Ansprüche an die Mandatsträger/innen steigen, dann ist ihnen auch entsprechend ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen.<sup>70</sup> Ausdruck davon, dass sich dieser Mechanismus nicht von alleine einstellt, ist auch die gesetzliche Verankerung in nArt. 400 Abs. 1 ZGB. Ob sich die Verantwortlichen in den Kantonen und Gemeinden danach richten, muss abgewartet werden. Wünschbar wäre hier auf jeden Fall eine Klärung, was darunter aus fachlicher Sicht zu verstehen ist. In der Pflicht erscheinen hierfür die zuständigen Berufsverbände, aber auch die KESB und die Leitungen der Berufsbeistandschaften.
4. Organisatorische/strukturelle Unterstützung der Zusammenarbeit muss eingerichtet werden.  
Erfolgreiche Zusammenarbeit stellt sich nicht von alleine ein. Sie muss erarbeitet und strukturell gestützt werden. Hierzu gehört, dass die Zusammenarbeit, die Ziele, die Absprachen etc. verschriftlicht werden<sup>71</sup>, aber auch, dass die Zusammenarbeit mit der KESB professionell angegangen wird. Unerlässlich ist insb.:
  - das Ziel der Zusammenarbeit zu klären,
  - den rechtlichen Rahmen für die Kooperation zu prüfen,
  - gegenseitige Interessen und Erwartungen einzuschätzen,
  - bisherige Erfahrungen mit dem Kooperationspartner zu evaluieren,
  - den Kooperationspartner einzuschätzen (persönlich [Haltung, Werte etc.], aufgabenbezogene/soziale/gruppensdynamische Rolle; Machtanalyse),
  - Inhalte, bei welchen wohl Konsens besteht, zu eruieren,
  - «Knacknüsse» und deren Lösungsoptionen zu prüfen (Ansprech-/Schlüsselperson, Informationsgestaltung, Kompetenzen für Gespräche festlegen etc.).

<sup>68</sup> Vgl. ROSCH, ZKE 1/2011, 37.

<sup>69</sup> Vgl. hierzu: FASSBIND, FamPra.ch 2011, 575 f.

<sup>70</sup> Gemäss einer Einschätzung von Ch. Häfeli spreche vieles dafür, dass eher nicht mit einer Erhöhung der Mandatszahlen zu rechnen sei (vgl. Botschaft des Regierungsrates des Kt. AG zur Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts, 64 ff., auf: [http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/revision/110427\\_AG\\_Botschaft.pdf](http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/revision/110427_AG_Botschaft.pdf) [gefunden 22.03.2012]).

<sup>71</sup> Vgl. die Hinweise bei: ROSCH, ZKE 1/2010, 42 f.

### 5. Gemeinsames Qualitätsmanagement.

Zu guter Letzt ist im Sinne der bereits erwähnten Fachdiskurse auf Augenhöhe auch das Qualitätsmanagement gemeinsam anzugehen. In der Verantwortung sind die Leitung der Berufsbeistandschaften bzw. der Sozialen Dienste und die KESB. Diese haben eine Aufgabenteilung vorzunehmen, insb. betreffend die Reichweite der Zuständigkeiten (Zuständigkeit für den Auftrag: KESB; für die internen Prozesse der Berufsbeistandschaft: die Berufsbeistandschaft). Danach sind die betroffenen Akteure gemäss der Bedeutsamkeit der Fragestellung für ihren Alltag miteinzubeziehen, sei dies direkt<sup>72</sup> oder im Sinne von Feedbackschleifen zur Überprüfung der Ideen der Projektgruppe durch einen weiteren Kreis der Organisation (insb. Direktbetroffene).<sup>73</sup>

## 5. Reframing und Zusammenführung

*Hoffnungsträgerin oder Hemmschuh?* – Die eingangs aufgeführten Auswirkungen des revidierten Rechts auf die Berufsbeistände/innen können auch anders betrachtet werden: Endlich erhalten Berufsbeistände/innen ein Gegenüber, das durch die vorhandene Professionalität auf gleicher Augenhöhe arbeitet; ein Gegenüber, mit dem man sich fachlich austauschen und auseinandersetzen kann, was zu einer besseren Arbeit zugunsten der Klientschaft beiträgt und das dadurch nicht nur fordert, sondern auch mitdenkt, unterstützt und stärkt. Endlich werden Auftrag und Rollen klar und auch klar kommuniziert, die Aufgabenbereiche umschrieben: kein Mutmassen mehr, was die KESB wohl gedacht hat. Endlich ziehen Behörden und Mandatsträger/innen am selben Strick: zugunsten der hilfs- und schutzbedürftigen Person; keine sachfremden Kompromisse mehr zugunsten der Finanzen... und schliesslich: Die KESB und die Mandatsträger/innen sitzen im selben Boot: Es braucht beide Seiten für eine gelingende Arbeit zugunsten der Klientschaft. Berufsbeistände/innen laufen nicht Gefahr, dass sie von der übergeordneten – mächtigen – KESB erdrückt werden. Die Behörde braucht sie, wie auch die Mandatsträger/innen die KESB benötigen. Die Fachlichkeit hat bisher schon bestanden; im Rahmen der Gesetzesänderung wird sie vertieft und ausgebaut werden müssen. Das ist nicht nur im Sinne des Gesetzes, sondern auch aus Sicht der Sozialen Arbeit richtig. Unseren hilfs- und schutzbedürftigen Klienten bzw. Klientinnen sind wir – die KESB und die Berufsbeistände/innen – es schlicht schuldig.

Das neue Erwachsenenschutzrecht als *Hoffnungsträgerin?*

Zu einer genaueren Beurteilung soll nochmals das eingangs erwähnte Schaubild beigezogen werden: Das Recht hat wesentliche Elemente einer professionellen Mandatsführung aufgenommen. Dies führt zu einer Klärung und Verbindlichkeit, was positiv zu beurteilen ist. Damit werden aber je nach bestehender

<sup>72</sup> So DÖRFLINGER, ZKE 1/2011, 462.

<sup>73</sup> Vgl. SCHNEIDER/MINNIG/FREIBURGHHAUS: Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 2007, 229 ff.

Professionalität auch höhere Anforderungen gestellt. Gerade die professionalisierte KESB führt zu einer Hierarchieumkehr, was aber keineswegs mit blinder Unterordnung zu verwechseln ist. Der Umgang mit formalen und informellen Hierarchien dürfte nicht eine neue Herausforderung für Berufsbeistände sein. Bereits im alten Recht war dies ein Faktor, z.B. der Umgang mit einer Laien-Vormundschaftsbehörde oder mit Ärztinnen und Ärzten. Die Legitimität wird aus sozialarbeiterischer Perspektive zudem gestärkt, indem die in der Berufsethik der Sozialen Arbeit verankerte Stossrichtung vom Gesetzgeber aufgenommen wurde. Der von der Behörde massgeschneiderte Auftrag führt zu einer Klärung der Aufgabenteilung. Die Auftragsumschreibung stellt insbesondere hohe Anforderungen an die Behörde, weil sie nicht nur präzise und klar, sondern auch in der Praxis zu handhaben und umsetzbar sein muss. Auch hier bedarf es des Austausches. Die notwendigen Handlungskompetenzen werden von der Behörde genauer überprüft werden. Dies macht wohl in Zukunft regelmässige Weiterbildung für Berufsbeistände/innen notwendig. Eine grössere Herausforderung werden demgegenüber gerade dort, wo dies bisher nicht der Fall war, die Vernetzung und das Kooperationsmanagement mit weiteren sozialräumlichen Akteuren (Sozialhilfe, Prävention, Pro-Werke, Platzierungsorganisationen, Jugendarbeit etc.) und Institutionen sein. In Bezug auf die persönliche Disposition bedarf es aber auch der Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zur Anpassung an die neuen Gegebenheiten. Das neue Recht dürfte zudem gerade in grösseren Berufsbeistandschaften dazu führen, dass Berufsbeistände sich spezialisieren (z.B. Kinderschutz/Erwachsenenschutz).

Damit dürfte das revidierte Recht weder ausschliesslich Hoffnungsträgerin noch Hemmschuh sein. Unserer Ansicht nach überwiegen jedoch die positiven Aspekte deutlich. Nagelprobe wird sein, ob die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als professionelle Entscheidungsträgerin die Berufsbeistände als Fachpersonen in der Mandatsführung respektieren und umgekehrt. Dafür bedarf es – wie bereits mehrfach erwähnt – der Rollenklärung und damit einer wertschätzenden Zusammenarbeit unter Beachtung der aufgabenbezogenen Rollen zugunsten der schutzbedürftigen Person. Letztere steht ja letzten Endes im Mittelpunkt.