

Neue Aufgaben, Rollen, Disziplinen, Schnitt- und Nahtstellen: Herausforderungen des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts¹

von Daniel Rosch, lic. iur./dipl. Sozialarbeiter FH/MAS in Nonprofit-Management, Prof. (FH) im Kompetenzzentrum Kindes- und Erwachsenenschutz, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Bern

Der neuen interdisziplinären Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde werden mit dem revidierten Erwachsenenschutzrecht neue Aufgaben zugeteilt. Sowohl der Aufgabenumfang als auch die Anforderungen an die qualitative Umsetzung werden zu einer Veränderung der Organisationslandschaft um die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde führen. Ein wesentliches Element der erfolgreichen Umsetzung des neuen Rechts nach den Ideen des Gesetzgebers wird das Gelingen der Zusammenarbeit unter den Hauptakteuren (Behörde, Aufsichtsinstanzen, soziale und medizinische Institutionen) darstellen. Deshalb ist nebst den personellen und strukturellen Voraussetzungen auch der Planung einer erfolgreichen interdisziplinären Zusammenarbeit, welche im vorliegenden Beitrag skizziert wird, hinreichend Aufmerksamkeit zu schenken.

Nouvelles tâches, nouveaux rôles, nouvelles disciplines, points de convergence et nouvelles approches: les défis du nouveau droit de protection des mineurs et des adultes²

Avec le droit révisé, l'autorité interdisciplinaire de protection des mineurs et des adultes devra assumer de nouvelles tâches. Tant en raison de leur volume que des exigences qualitatives liées à leur accomplissement, ces nouvelles tâches impliquent de repenser l'organisation et le fonctionnement des autorités de protection des mineurs et des adultes. Selon les principes retenus par le législateur, un élément essentiel pour réussir la mise en place du nouveau droit réside précisément dans une collaboration efficace entre les principaux acteurs impliqués: membres des autorités, services sociaux, institutions médicales et instances de surveillance. C'est pourquoi, en plus des questions liées aux exigences personnelles et organisationnelles, il convient d'accorder une attention particulière à la réalisation d'une collaboration interdisciplinaire fructueuse, problématique que le présent article se propose d'aborder.

Nuovi compiti, ruoli, discipline e collegamenti: sfide del nuovo diritto di protezione dei minori e degli adulti³

Il diritto di protezione degli adulti affida nuovi compiti alle autorità interdisciplinari prescritte dal diritto di protezione dei minori e degli adulti. Tanto la mole di lavoro, quanto le esigenze di una trasferimento di qualità, comportano un cambiamento nel panorama delle organizzazioni delle autorità di protezione dei minori e degli adulti. Un elemento essenziale

¹ Der vorliegende Aufsatz ist eine überarbeitete Fassung eines anlässlich der Jahrestagung der KOKES am 8.9.2010 gehaltenen Referats. Der Vortragsstil wurde beibehalten. Ich bedanke mich für die wertvollen Anregungen von Lukas Mühlemann, COS Beratung/Schulsozialarbeiter, Basel.

² Le présent article est une version remaniée d'un exposé présenté lors de l'assemblée annuelle de la COPMA, le 8.9.2010. Le style de l'exposé a été maintenu. L'auteur tient à remercier Monsieur Lukas Mühlemann (COS Beratung/Schulsozialarbeiter, Basel) pour ses précieux conseils.

³ Il presente articolo è una versione rimaneggiata di una conferenza tenuta in occasione dell'assemblea annuale della COPMA l'8.9.2010. Lo stile dell'esposto è stato mantenuto. L'autore ringrazia il signor Lukas Mühlemann (COS Beratung/Schulsozialarbeiter, Basel) per i suoi preziosi consigli.

per il successo dell'implementazione del nuovo diritto, nel rispetto dello spirito del legislatore, è la collaborazione fra gli attori principali (autorità, istanze di sorveglianza, istituzioni mediche e sociali). Perciò, come suggerito sommariamente da questo contributo, accanto alle premesse personali e strutturali, si deve prestare particolare attenzione alla pianificazione di una collaborazione interdisciplinare efficiente.

1. Einführung

Ich möchte zwei Vorbemerkungen zu meinem Referat machen:

1. Ich beschränke mich bei der Abhandlung des Themas darauf, zunächst die wichtigsten Akteure vorzustellen und danach auf ausgewählte Naht- und Schnittstellen einzugehen sowie einzelne Aspekte vertiefter zu beleuchten. Abschliessend werde ich mich der Zusammenarbeit und der Interdisziplinarität zuwenden.
2. Das Thema fokussiert die Herausforderungen, also Bereiche, die schwierig sind, die nicht einfach fallen ... die Chancen der Revision werden dahingegen weniger beleuchtet. Damit soll keineswegs gesagt sein, dass ich die Revision des neuen Erwachsenenschutzrechtes nicht unterstütze. Sie bringt wertvolle inhaltliche Verbesserungen für unsere Klientinnen und Klienten und für uns eine Professionalisierung. Gerade die Ausstattung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als professionelle Fachbehörde bedeutet einen Quantensprung für die Soziale Arbeit in unserem Bereich. Darauf dürfen wir uns zu Recht freuen. Dieser Quantensprung bedeutet aber auch, dass man sich von Gewohntem, von Liebgewonnenem verabschieden muss und dass anstelle des Bekannten neue Herausforderungen treten.

2. Die wichtigsten Akteure und ihre (neuen) Aufgaben

Die wichtigsten professionellen Akteure im Kindes- und Erwachsenenschutz sind die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), die Mandatsträger/-innen, die Aufsichtsbehörden sowie die gerichtlichen Überprüfungsinstanzen:

2.1. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB)

Die **Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde** ist im revidierten Recht als interdisziplinäre Fachbehörde ausgestaltet. Damit wird einerseits der Komplexität des Aufgabenfeldes Rechnung getragen und andererseits werden die heute teilweise vorhandenen Laiengremien abgeschafft. Gemäss den Empfehlungen der Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) sollte die KESB mit jeweils einer Person aus den Disziplinen Soziale Arbeit, Psychologie/Pädagogik und Recht zusammengesetzt sein⁴. Im Zusammenhang mit der Fachlichkeit stellt sich auch die Frage, ob es einer hauptberuflichen Ausübung der Behördentätigkeit bedarf. Dies ist aus fachlicher Sicht und angesichts des hohen Anforderungsprofils eindeutig zu bejahen⁵, politisch aber gerade aus finanziellen Überlegungen umstritten.

⁴ Empfehlungen der Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (heute Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES) zur Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde in: ZVW 2/2008, S. 81.

⁵ Im Einzelnen: Empfehlungen der Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (heute Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES) zur Kindes- und

Der KESB werden diverse Aufgabenbereiche übertragen:

- Nicht massnahmegebundene Aufgaben: In diesem Bereich finden sich einige neue Aufgaben der KESB wie Auslegung des Vorsorgeauftrages (nArt. 364 ZGB) oder Einschreiten bei der Patientenverfügung oder dem Vorsorgeauftrag (nArt. 368, 373 ZGB).
- Anordnung, bzw. Änderung, bzw. Aufhebung von behördlichen Massnahmen (nArt. 393 ff. ZGB): das bisherige Kerngeschäft bleibt bestehen, die KESB klärt ab und erteilt Aufträge an die Berufsbeistände/innen resp. an Dritte. Neu werden die Massnahmen aber massgeschneidert, wodurch die Anforderungen an die Behörde steigen.
- Mitwirkung bei ausgewählten Rechtsgeschäften wie zustimmungsbedürftigen Geschäften (nArt. 416 f. ZGB); die bisher der Aufsichtsbehörde zukommenden zustimmungsbedürftigen Geschäfte wurden auf die Ebene der KESB delegiert (nArt. 416 ZGB). Gleiches gilt u.a. für den Entzug der elterlichen Sorge (nArt. 311/312 ZGB) sowie die Überprüfung der Sterilisation (nArt. 8 f. Sterilisationsgesetz), für welche bisher die Aufsichtsbehörde zuständig war.
- Aufsicht, Steuerung und Qualitätssicherung wie bei der Patientenverfügung (nArt. 373 ZGB) oder bei Handlungen, bzw. Unterlassungen des/r Beistandes/Beiständin (nArt. 419 ZGB)⁶.

Mitarbeitende der KESB oder deren Hilfspersonen (insb. Abklärungsdienste, bzw. Behördensekretariate) arbeiten **punktuell** mit (potenziell) hilfs- und schutzbedürftigen Personen zusammen. Sie klären beispielsweise aufgrund einer eingegangenen Gefährdungsmeldung ab, ob eine behördliche Massnahme angezeigt ist. Wird eine solche angeordnet und an eine/n Mandatsträger/in übertragen, so beschränken sich ihre Aufgaben wie bisher auf die Aufsichts-, Änderungs-, Aufhebungs- oder/und auf die Mitwirkungsfunktion. Diese Zusammenarbeit mit den Mandatsträgern/innen dürfte insofern vereinfacht werden, als die Akteure auf Augenhöhe mit einer professionellen Perspektive agieren können.

2.2. Die Aufsichtsbehörde und gerichtliche Überprüfungsinstanzen

Die Kantone bestimmen die **Aufsichtsbehörden** (nArt. 441 ZGB). Diese beaufsichtigen die KESB und haben zur Aufgabe, für eine korrekte und einheitliche Rechtsanwendung besorgt zu sein⁷. Entscheide der Erwachsenenschutzbehörde im Einzelfall beurteilen demgegenüber die zuständigen **gerichtlichen Überprüfungsinstanzen** im Rahmen des Rechtsmittelverfahrens (nArt. 450 ZGB). Mit der gerichtlichen Überprüfung wird neu sichergestellt, dass schon im Beschwerdeverfahren ein Gericht den Entscheid überprüft.

2.3. Die Mandatsträger/innen und weitere Dienstleistungserbringer/innen

Bei den Mandatsträgern/innen ergeben sich im Hinblick auf den Aufgabenbe-

Erwachsenenschutzbehörde in: ZVW 2/2008, S. 117 ff.

⁶ Im Einzelnen: Empfehlungen der Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (heute Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES) zur Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde in: ZVW 2/2008, S. 117 ff.

⁷ Geiser, Die Aufsicht im Vormundschaftswesen, in: ZVW 6/1993, 216 ff.; Botschaft, S. 7074.

reich grundsätzlich keine Veränderungen. Sie führen die Aufträge der KESB gemäss den Regeln der sozialarbeiterischen Profession aus. Gleiches gilt für die weiteren Dienstleistungserbringer/innen, wie die Pro Mente Sana, Pro Infirmis, Pro Senectute etc., die Sozialhilfe, Sozialversicherer, Schulbehörden, Schulsozialarbeit, Polizei etc. Kleinere Veränderungen ergeben sich aber bei den Ärzten/-innen im Rahmen der fürsorglichen Unterbringung⁸ und betreffend Unterbringungseinrichtungen, insb. bei Wohn- und Pflegeeinrichtungen, in denen urteilsunfähige Personen leben.

3. Ausgewählte Schnitt- resp. Nahtstellen

Durch die zentrale Erneuerung und Professionalisierung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde verändert sich auch die gesamte Art und Weise der Zusammenarbeit im zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutz. Die bisherige Organisation wird neu kalibriert, neu ausgerichtet.

3.1. Aufsicht

Aufsichtsrechtliche Tätigkeiten finden sich gegenüber der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde durch die Aufsichtsbehörde und die gerichtlichen Überprüfungsinstanzen sowie gegenüber den Mandatsträger/-innen durch die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB).

3.1.1. Allgemeine Aufsicht und gerichtliche Überprüfung für die KESB

Die gerichtlichen Überprüfungsinstanzen nehmen die Aufsicht auf Beschwerde hin – also im Rahmen des Rechtsmittelverfahrens – wahr. Sie sind Rechtsmittelinstanzen⁹. Im Rahmen des Beschwerdeverfahrens kann hier auch die Unangemessenheit überprüft werden¹⁰. Demgegenüber wurde die Aufsichtsbehörde in Bezug auf ihre sachliche Zuständigkeit redimensioniert. Ihr kommt weitgehend nur noch die Aufgabe der allgemeinen Aufsicht zu¹¹. Sie kann einerseits präventiv Kreisschreiben erlassen oder Auskünfte an die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde erteilen, sofern dies für die künftige Fachbehörde noch vonnöten sein wird, und andererseits repressiv – auch im Einzelfall¹² – bei fehlerhafter Führung der Geschäfte durch die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde von Amtes wegen einschreiten¹³. Sie kann zudem auch Rechenschaftsberichte der KESB einfordern und Inspektionen durchführen¹⁴. Um diese Aufsichtsfunktion wahr-

⁸ Zuständigkeit für medizinische Massnahmen ohne Zustimmung (nArt. 434 f. ZGB), Zuständigkeit für ärztliche Unterbringung (nArt. 429 f. ZGB), Behandlungsplan (nArt. 433 ZGB), Vertrauensperson (nArt. 432 ZGB), Austrittsgespräch (nArt. 436 ZGB) etc.

⁹ nArt. 450 ZGB.

¹⁰ nArt. 450a ZGB.

¹¹ Die Wichtigkeit dieser «unscheinbaren» Aufsicht betont insbesondere *Hegnauer*, Struktur der vormundschaftlichen Aufsicht, in: ZVW 5/2003, S. 361 ff., der auch die Notwendigkeit einer bundesrechtlichen Oberaufsicht betont, die leider nicht vom Gesetzgeber gehört wurde.

¹² BGer 5A_532/2007, E. 2.1.; Z.B. Weisung, einen Entscheid in Wiedererwägung zu ziehen.

¹³ BK-*Schnyder/Murer*, Art. 361 ZGB N 68; *Geiser*, Die Aufsicht im Vormundschaftswesen, in: ZVW 6/1993, 216 ff.

¹⁴ *Geiser*, Die Aufsicht im Vormundschaftswesen, in: ZVW 6/1993, 218 f.

nehmen zu können, bedarf es des Einblicks in die Tätigkeit der Behörden; im geltenden Recht konnte dies in der Regel dadurch sichergestellt werden, dass die Aufsichtsbehörde oft gleichzeitig Beschwerdeinstanz war. Durch die Einblicke in die Beschwerdefälle konnte so der Bedarf für weitere allgemeine aufsichtsrechtliche Tätigkeiten hergeleitet werden, zugleich hatte die Aufsichtsbehörde durch die Beschwerdefälle Erfahrung und Übung im Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Mit einer Zweiteilung verschiebt sich die Aufsicht weitgehend in den Bereich der Prävention¹⁵, wobei die Aufsichtsbehörde bemüht sein muss, damit sie überhaupt ausreichend Wissen über die Notwendigkeit solcher Massnahmen erhält. Weiterer Koordinationsbedarf ergibt sich dadurch,

- dass die Beschwerdeinstanz sich nicht an die allgemeinen Weisungen der Aufsichtsbehörde halten muss, was zu einer Verunsicherung der Rechtsanwender/-innen führen kann.
- dass die Aufsichtsbehörde im – wohl seltenen – Einzelfall tätig werden kann und anweisen kann, einen Entscheid in Wiedererwägung zu ziehen¹⁶, indem auch die Beschwerdeinstanz auf Beschwerde hin tätig wird, was zu Widersprüchlichkeiten führen kann¹⁷.

Im Falle eines negativen Kompetenzkonfliktes und fehlender Einigung sieht nArt. 444 Abs. 3 ZGB vor, dass die gerichtliche Beschwerdeinstanz darüber befindet. Die Aufsichtsfunktion könnte aus Gründen der Qualitätssicherung und der Effizienz der Beschwerdeinstanz zugeteilt¹⁸, aus rechtsstaatlichen Überlegungen aber durchaus auch als unabhängige Instanz zur KESB und Rechtsmittelinstanz konzipiert werden¹⁹. Für Letzteres müssten aber auch ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Da sich die Schweiz in der Regel schwer tut, historisch und organisch gewachsene Instanzen abzuschaffen, wird man in Zukunft wohl auch dort mit einer Rechtsmittelinstanz und einer zusätzlichen Aufsichtsinanz rechnen müssen, wo eine solche Zweiteilung heute schon besteht.

Herausforderung wäre somit,

- die Zusammenarbeit zwischen Beschwerdeinstanz und Aufsichtsbehörde zu standardisieren,
- die Aufgabenbereiche im Bereich der Aufsicht gegeneinander abzugrenzen und den KESB zu kommunizieren,
- den Informationsfluss betr. Bedarf an präventiven aufsichtsrechtlichen Mass-

¹⁵ Gl. M. Empfehlungen der Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (heute Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES) zur Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde in: ZVW 2/2008, S. 95.

¹⁶ BGer 5A_532/2007, E. 2.1.

¹⁷ Geiser, Die Aufsicht im Vormundschaftswesen, in: ZVW 6/1993, 222; Botschaft, S. 7074.

¹⁸ So auch Empfehlungen der Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden VBK (heute Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES) zur Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde in: ZVW 2/2008, S. 95, welche eine vereinheitlichte Aufsicht bei der Beschwerdeinstanz in Form eines Inspektorats vorschlagen. Bei einer Vereinheitlichung von Beschwerde- und Aufsichtsinanz ist aber zu beachten, dass Weisungen oder Kreisschreiben im Einzelfall einen künftigen Rekurs präjudizieren können, was zur Folge hätte, dass die Beschwerdeinstanz befangen wäre (BGer 5A_532/2007; Geiser, Die Aufsicht im Vormundschaftswesen, in: ZVW 6/1993, 218).

¹⁹ Analog z.B. zum Grundbuchrecht; vgl. auch die Situation im SchKG: Art. 13 ff. SchKG.

nahmen sowie bei aufsichtsrechtlichem Einschreiten im Einzelfall zwischen Beschwerdeinstanz und Aufsichtsbehörde zu gewährleisten.

Eine weitere Neuerung gibt es im Verhältnis zwischen KESB und Beschwerdeinstanz resp. der Aufsichtsbehörde. Der Fortschritt im neuen Recht besteht massgeblich darin, dass aufgrund der Komplexität der Abklärung eine **interdisziplinäre Fachbehörde** eingerichtet wurde. Demgegenüber sind die Beschwerdeinstanz und die Aufsichtsbehörde **monodisziplinär** mit Juristen/innen besetzt. Damit stellt sich automatisch die Frage, ob nicht gerade auch bei der Beschwerdeinstanz/Aufsichtsbehörde interdisziplinäres Wissen notwendig wäre. Verschärft wird die Situation dadurch, dass die Beschwerdeinstanz nicht den Entscheid zur Neubeurteilung an die KESB zurückweist, sondern den eigenen Entscheid anstelle des interdisziplinär gefällten Entscheides setzt. Gemildert wird die Situation einzig dadurch, dass die KESB im Rahmen des Verfahrens gemäss Art. 450d ZGB zur Vernehmlassung eingeladen werden muss. Damit ist aber nicht sichergestellt, dass die Entscheide der Beschwerdeinstanz der Interdisziplinarität ausreichend Rechnung tragen²⁰.

Herausforderung wäre somit, die allgemeine Zusammenarbeit (nicht diejenige im Beschwerdefall) zu standardisieren, damit die Beschwerdeinstanz/Aufsichtsbehörde verstärkt Einsicht in die Interdisziplinarität und interdisziplinäre Entscheidfindung erhält.

3.1.2. Aufsicht der KESB über die Mandatsträger/innen

Die Ausgangslage im geltenden Recht kann mitunter wie folgt umschrieben werden: Gerade bei den typengebundenen und -fixierten Massnahmen des Erwachsenenschutzrechts (insbesondere bei der Beistandschaft auf eigenes Begehren gemäss Art. 394 ZGB), aber auch im Kinderschutzrecht bei der Erziehungsbeistandschaft mit Rat und Tat gemäss Art. 308 Abs. 1 ZGB waren die Mandatsträger/innen mit der Situation konfrontiert, dass der von der Vormundschaftsbehörde erteilte Auftrag nur allzuoft unklar verblieb. Die Maxime schien zu lauten: Mit «Rat und Tat» ist immer gut und bei der Beistandschaft auf eigenes Begehren handelte man teilweise im Sinne von «hilft's nichts, schadet's nicht». Die Mandatsträger/innen wurden so z.T. genötigt, sich ihre Aufgaben selber zu geben. Meistens war damit auch verbunden, dass dort, wo die Aufträge in Bezug auf den Handlungsbedarf – sprich die Schutzbedürftigkeit – nicht ausreichend definiert wurden²¹, auch die Aufsicht im Rahmen der Berichterstattung wenig gewährleistet war, sodass die Welt so lange in Ordnung war, als alles gut zu funktionieren schien. Man arrangierte sich.

²⁰ *Dörflinger* regt eine «Nicht-ohne-Not-Praxis» an, bei denen im Falle der Gutheissung einer Beschwerde der Entscheid der KESB aufgehoben und an diese zurückgewiesen würde mit dem Auftrag, im Sinne der Erwägungen neu zu entscheiden (*Dörflinger*, Interdisziplinarität gestalten, in ZKE 3/2010, S. 183). Damit ist die Interdisziplinarität in den Fällen gewahrt, in denen die Erwägungen der Beschwerdeinstanz die interdisziplinären Überlegungen nicht unberücksichtigt lassen.

²¹ So auch: *Affolter*, Mit der Totalrevision des Vormundschaftsrechts zu einer neuen Qualität im Erwachsenenschutzrecht?, in: ZVW 5/2003, S. 396.

Mit dem neuen Recht wird diese Hierarchieumkehr rückgängig gemacht und die Aufsicht von Fachbehörden wahrgenommen. Mit der Massschneidung der Massnahmen gemäss der individuellen Hilfs- und Schutzbedürftigkeit werden die Aufträge und Kompetenzen in Aufgabenbereiche genau umschrieben. Die Kontrolle im Rahmen der Rechenschafts- und Berichterstattung beschränkt sich nicht – wie in der heutigen Praxis sooft – auf eine mehr oder weniger umfassende Belegskontrolle, sondern – wie im bisherigen Recht eigentlich auch schon – auf eine methodische Kontrolle der Arbeit des/r Mandatsträgers/in²². Diese Überprüfung wird v.a. dort stattfinden, wo auch erfahrene Sozialarbeitende in der Behörde vertreten sind. Insbesondere diesen Sozialarbeitern/innen wird die Aufgabe zukommen, die Zielerreichung unter Berücksichtigung der eingesetzten Methodik umfassend zu qualifizieren. Vor dieser Qualifikation scheut man sich bisher unter Berufskollegen/innen eher. Es besteht die Gefahr, dass die Behördensozialarbeiter/innen als «Obersozialarbeiter/innen» empfunden werden.

Ferner wird die Aufgabe der Behörde gemäss nArt. 400 Abs. 3 ZGB dahingehend umschrieben, dass sie für ausreichende Instruktion, Beratung und Unterstützung der Mandatsträger/innen besorgt sein muss. Darunter ist nicht die direkte Einflussnahme in die operative Mandatsführung zu verstehen; sie hat – wie schon heute – in Beachtung der Aufgabenteilung zwischen Mandatsträgern/-innen und Behörde zu erfolgen und darf nur dort erfolgen, wo sie zwingend notwendig erscheint.

Die Mandatsträger/innen werden somit künftig aufgrund der spezifischen Auftragsumschreibung in ihrem Kompetenzbereich, nicht aber im bisherigen faktischen Ermessensspielraum beschränkt werden²³. Auf der anderen Seite werden sie durch eine professionelle Instruktion und Begleitung in ihrer Arbeit gestützt. Dies ist durchaus eine Chance für einen (noch) besseren Einsatz für die Klientenschaft.

Herausforderung wäre somit,

- dass Mandatsträger/innen sich in Bezug auf die Selbstkompetenz genügend Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aneignen, um sich auf das neue Recht einzustellen, wo in der Tendenz klarer die Mandatsführer/innen als spezifizierte Auftragnehmer/innen angesehen werden.
- dass eine wohlwollende kritische Zusammenarbeitskultur zugunsten der hilfs- und schutzbedürftigen Person installiert wird.

3.1.3. KESB und Sozialdienste/Amtsvormundschaften

Mit dieser vorgesehenen fachlichen Beratung, Instruktion und Unterstützung durch die KESB wird gleichzeitig die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Amtsvormundschaften und der Sozialdienste neu angegangen werden müssen.

²² Hierzu auch: *Affolter*, Mit der Totalrevision des Vormundschaftsrechts zu einer neuen Qualität im Erwachsenenschutzrecht?, in: ZVW 5/2003, S. 399.

²³ So auch: *Affolter*, Mit der Totalrevision des Vormundschaftsrechts zu einer neuen Qualität im Erwachsenenschutzrecht?, in: ZVW 5/2003, S. 404.

Bisher wurde die Fachlichkeit im Kindes- und Erwachsenenschutzrecht gerade bei Laiengremien durch professionelle Behördensekretariate und die Amtsvormundschaften resp. Sozialdienste sichergestellt. Mit der neuen KESB wird die Qualität in Bezug auf die individuelle Fallführung durch die KESB überprüft und beurteilt. Gleichzeitig bestehen in den meisten Amtsvormundschaften bzw. Sozialdiensten zunehmend Instrumente für eine rechtsgleiche Behandlung der Dossiers: Instrumente der Qualitätssicherung und des Prozessmanagements, eine definierte Policy und Personalentwicklungsinstrumente. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Verantwortlichen der Dienste und der Behörde besteht schon im geltenden Recht, wird aber mit der künftigen Professionalisierung verstärkt.

Herausforderung wäre somit, die Frage der Qualität und der Prozesse zwischen Verantwortlichen der Amtsvormundschaften bzw. Sozialdiensten und der KESB in gemeinsamen Gefässen zu definieren und regelmässig zu überprüfen²⁴.

3.2. Weitere soziale Dienstleistungserbringer/innen

Das neue Recht schafft auch neue Schnitt- resp. Nahtstellen zu anderen sozialen Dienstleistungserbringern/innen, insbesondere durch die Begleitbeistandschaft, welche in Bezug auf die Eingriffsintensität sehr nahe bei anderen sog. freiwilligen Dienstleistungen liegt²⁵. Aufgrund der beschränkten Zeit kann ich demgegenüber nicht auf die erweiterte Zusammenarbeit mit Schule, Polizei etc. eingehen.

3.2.1. Sozialhilfe

In Bezug auf die Sozialhilfe werden negative Kompetenzkonflikte befürchtet, da die persönliche Beratung und Betreuung sowohl im Rahmen der Sozialhilfe als auch im Rahmen der behördlichen Massnahmen erfolgen kann²⁶.

Im Rahmen der Abklärung durch die KESB kann die Frage aufkommen, ob die Hilfs- und Schutzbedürftigkeit der Person auch dadurch behoben werden kann, dass eine Geldverwaltung – auch ohne wirtschaftliche Sozialhilfe – eingerichtet werden könnte.

Behördliche Massnahmen sind hoheitlich angeordnete Massnahmen; mit ihnen sind Eingriffe in die Rechtsstellung der betroffenen Person verbunden. Mit der Anordnung einer behördlichen Massnahme untersteht diese der Aufsicht der KESB. So kommt dem/der Mandatsträger/in die Berichterstattungspflicht ge-

²⁴ Siehe hierzu für das geltende Recht: *Affolter*, Doppelunterstellung von professionellen vormundschaftlichen Mandatsträger(inne)n in öffentlichen Verwaltungen am Beispiel der Stadt Luzern, in: ZVW 5/2006, 233 ff.

²⁵ Siehe hierzu ausführlich: *Rosch*, Die Begleitbeistandschaft – per aspera ad astra?, in: Fampra.ch 2/2010, S. 268 ff.

²⁶ Allgemein zum Verhältnis der persönlichen Beratung der Sozialhilfe zu derjenigen des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts: *Schmid*, Von zwei vermeintlichen Geschwistern, in: ZKE 2/2010, S. 213; zum Verhältnis zur Begleitbeistandschaft: *Langenegger*, Aspekte des Systems der amtsgebundenen behördlichen Massnahmen des neuen Erwachsenenschutzrechts, in: ZVW 5/2003, S. 329.

mäss nArt. 411 ZGB zu und sie hat Informationskompetenzen gemäss nArt. 405 Abs. 1 ZGB. Die KESB darf gemäss nArt. 389 Abs. 1 Ziff. 1 ZGB eine behördliche Massnahme nur anordnen, wenn die Unterstützung der hilfs- und schutzbedürftigen Person durch Familie, andere nahestehende Personen oder private oder öffentliche Dienstleistungen nicht ausreichend oder von vornherein als nicht genügend abgedeckt erscheint. Bestehen solche oder können solche eingerichtet werden, so gehen sie den behördlichen Massnahmen vor. Damit greift die Sozialhilfe als «verzichtbare» Dienstleistung aus Sicht des genannten nArt. 389 Abs. 1 Ziff. 1 ZGB und des Verhältnismässigkeitsprinzips grundsätzlich weniger weit in die Rechtsstellung der betroffenen Person ein und geht somit dem zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutz vor.

Damit würde auch die eingangs erwähnte Geldverwaltung durch die Sozialhilfe den Massnahmen des Erwachsenenschutzrechtes vorgehen.

Eine zweite Naht- resp. Schnittstelle, nämlich diejenige zwischen Obhutsentzug bzw. Platzierung und deren Kostentragung, hat das Bundesgericht entschieden. Die Sozialhilfe hat sich an den Entscheid der KESB zu halten und hat diesen zu vollziehen, wobei die Sozialhilfebehörden anzuhören sind²⁷.

Herausforderung wäre, gerade um negative Kompetenzkonflikte zu vermeiden, die beiden Bereiche voneinander abzugrenzen, und die Zusammenarbeit zu klären, z.B. mit Zusammenarbeitsverträgen im Kt. Basel-Stadt²⁸ oder mittels Koordinatoren/innen, gemeinsamen Richtlinien und periodischen Treffen der Abteilungsleiter/innen in Biel²⁹. Bei Unterbringungen gehört hierzu auch, dass die Sozialhilfebehörde ausreichend angehört wird und deren Argumente auch in die Beurteilung einfließen.

3.2.2. Sogenannte freiwillige soziale Dienstleistungserbringer/innen

Dienstleistungserbringer/innen, deren Klienten/innen auf Druck ihres Umfelds oder aus eigenem Antrieb die Dienstleistungen in Anspruch nehmen, werden sog. freiwillige soziale Dienstleistungserbringer/innen (Pro Mente Sana, Pro Infirmis etc.) genannt³⁰. Mit der Begleitbeistandschaft findet eine behördliche Massnahme ins revidierte Recht Eingang, deren Umfang sich z.T. mit den Dienstleistungen dieser freiwilligen sozialen Anbieter/innen deckt. Die Begleitbeistandschaft bedarf in Bezug auf die Anordnung der Zustimmung einer hierfür urteilsfähigen Person. Ist eine Person urteilsfähig, so kann sie in aller Regel durchaus auch mit diesen freiwilligen sozialen Dienstleistungserbringern/innen in Kontakt treten und zusammenarbeiten. Wie bei der Sozialhilfe ist die Begleitbeistandschaft hier subsidiär. Sie kommt nur zur Anwendung, wenn die KESB aufgrund ihrer Abklärungen es als notwendig erachtet, dass weitere in Bezug auf

²⁷ BGE 135 V 134.

²⁸ Moser, Schnittstelle Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde zur Sozialhilfe, in: ZKE 2/2010, 238 f.

²⁹ Zulauf, Der Kindes- und Erwachsenenschutz in Biel und seine Verbindungen zur Sozialhilfe, in: ZKE 2/2010, S. 233 f.

³⁰ Zum schillernden Begriff der Freiwilligkeit, siehe Rosch, Die Begleitbeistandschaft – per aspera ad astra?, in: Fampra.ch 2/2010, S. 279 ff.

die behördlichen Massnahmen stehende Kontroll- und Aufsichtsmassnahmen wie durch die Berichterstattungspflicht angezeigt sind³¹.

Herausforderung ist hier – insbesondere wenn die Abklärungsdienste bei der KESB zentral angegliedert sind, – die aktuellen Angebote der diversen Dienstleistungserbringer/innen im jeweiligen Gemeinwesen zu kennen, damit subsidiäre Massnahmen eingerichtet werden können.

Für Dienstleistungserbringer/innen im Bereich von Einrichtungen (Wohn- und Pflegeheimen) finden sich für Urteilsunfähige spezifische Vorschriften, welche insbesondere die bewegungseinschränkende Massnahmen und den Schutz der Persönlichkeit betreffen. Hier kann die KESB involviert werden³². Zusätzlich finden sich bei der fürsorglichen Unterbringung Sonderbestimmungen, wie regelmässige Überprüfung der Unterbringung, Vertrauensperson, der Verweis auf bewegungseinschränkende Massnahmen etc., welche «sinngemäss» auch Platzierungen in geschlossenen Einrichtungen gemäss Art. 314b ZGB betreffen.

Aufgrund der Professionalisierung der KESB ist zudem zu erwarten, dass weniger – rechtlich nicht erforderliche – Obhutsentzüge auf Druck der Heime mehr angeordnet werden als bisher.

Herausforderung ist in diesem Bereich, die Verantwortlichen in Heimen für die Aufgaben des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts, dessen Voraussetzungen etc. zu sensibilisieren, damit eine Rollenklärung in Bezug auf die Zusammenarbeit stattfinden kann.

3.3. Schnitt- resp. Nahtstellen innerhalb der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde

Innerhalb der KESB finden sich ebenso neue Schnitt- resp. Nahtstellen. Zentral und vielbeachtet war in jüngster Zeit die Frage der Angliederung der Abklärungsdienste.

Die KESB ist im Rahmen der Abklärungen insb. für den Entscheid und die Instruktion verantwortlich. Diese Bereiche können nicht an externe Dritte delegiert werden. Bei Verfahren, die nicht wesentlich in die Rechtstellung der Betroffenen eingreifen, erscheint mir aber eine Delegation der Instruktion an ein Behördensekretariat oder eine/n Gerichtsschreiber/in aufgrund einer gesetzlichen Grundlage als zulässig. Je stärker der Eingriff ist, umso mehr muss sie sich aber auch selber mit der Entscheidvorbereitung befassen³³. Mit dieser Angleichung an gerichtliche Standards entfällt bei den bisherigen Vormundschaftsbehördensekretariaten – je nach Ausgestaltung – ihre Kernaufgabe; sie haben fortan insb. Geschäftskontrolle, allgemeine Administration, betriebliches Finanzmanagement, Gebühreninkasso, Register- und Protokollführung, ggf. noch die Abklärungen

³¹ Siehe hierzu: *Rosch*, Die Begleitbeistandschaft – per aspera ad astra?, in: *Fampra.ch* 2/2010, S. 286 ff.
³² nArt. 385 f. ZGB.

³³ *Vogel/Wider*, Kindes- und Erwachsenenschutzrecht als Fachbehörde – Personelle Ressourcen, Ausstattung und Trägerschaftsformen, in: *ZKE* 1/2010, S. 8 f.; *Dörflinger*, in: *ZKE* 3/2010 S. 180.

unter sich³⁴. Falls die Behördenmitglieder nicht sämtliche Abklärungen selber vornehmen, delegieren sie diese an Abklärungsdienste. Abklärungs- und Entscheidungsträger/innen fallen somit auseinander. Sie können bei der KESB selber angegliedert werden oder bei kommunalen oder regionalen Diensten (z.B. Sozialdiensten, Amtsvormundschaften, Jugendsekretariaten). Dafür und dagegen gibt es unterschiedliche Argumente, wobei meines Erachtens die Nähe zur Behörde als ausschlaggebendes Kriterium überwiegt, was nicht heissen muss, dass dann nur diese Dienste abklären.

Herausforderung für die KESB/Abklärungsdienste ist in Bezug auf die Angliederung:

- Bei einem zentralen, internen Abklärungsdienst die Nähe zu den jeweiligen Sozialstrukturen sowie eine Vernetzung mit den lokalen Sozialdiensten und weiteren sozialen Dienstleistern/innen (insb. Schule) zu gewährleisten. Im Rahmen des Wissensmanagements könnten einzelne Mitarbeitende der Abklärungsdienste mit der Aufgabe betraut werden, eines oder mehrere Gemeinwesen in Bezug auf ihre Sozialstruktur zu durchleuchten und regelmässig zu aktualisieren. Eine räumliche Zuteilung der Abklärer/innen erscheint mir demgegenüber im Spannungsverhältnis zu einer gebotenen Spezialisierung zu stehen in Bezug auf Kinderschutz- oder Erwachsenenschutzabklärungen, welche doch sehr unterschiedliche Anforderungen mit sich bringen und sich zusätzlich im Spannungsverhältnis zur prioritären Interdisziplinarität befindet.
- Bei regionalisierten Abklärungseinheiten verbleibt zwar die Abklärung unter der Leitung der KESB, sie befindet sich aber an verschiedenen Standorten. Hier besteht die Herausforderung der KESB darin, ein einheitliches Abklärungsvorgehen und somit auch eine *Unité de doctrine* zu gewährleisten. Es ist mit erhöhten Koordinations- und Komplexitätsaufwand und -kosten zu rechnen.
- Bei einer dezentralen Abklärung durch kommunale oder regionalisierte Dienste entsteht noch höherer Koordinations- und Komplexitätsaufwand als beim vorhergehenden Modell, da ein einheitliches Abklärungsvorgehen nicht per se gewährleistet ist. Zudem muss sichergestellt sein, dass die Abklärer/innen ausreichend Übung und Praxis haben, also genügend Abklärungsfälle gerade in Bezug auf Beobachtungssituationen und Wissen über methodische Fehler bei der Abklärung. Vorteilhaft ist demgegenüber, dass lokales Wissen direkt abgerufen werden kann³⁵.

Bei einer Delegation der Abklärungsdienste wäre im Sinne des Gesetzgebers darauf zu achten, dass auch die Abklärungen interdisziplinär vorgenommen werden. Ansonsten wäre mit einer interdisziplinären Entscheidung auf der Basis ei-

³⁴ *Vogel/Wider*, Kindes- und Erwachsenenschutzrecht als Fachbehörde – Personelle Ressourcen, Ausstattung und Trägerschaftsformen, in ZKE 1/2010, S. 10.

³⁵ Zu einer ausführlichen Stärken- und Schwächen-Analyse der verschiedenen Modelle vgl. VBK-Analyse, ZVW 2/2008 S. 102 ff., sowie Chancen/Risiko – von *Vogel/Wider*, Kindes- und Erwachsenenschutzrecht als Fachbehörde – Personelle Ressourcen, Ausstattung und Trägerschaftsformen, in ZKE 1/2010, S. 18 ff.

ner monodisziplinären Abklärung nicht viel gewonnen. Gleiches gilt für die Frage der Zuteilung der Abklärung an eine Person der KESB. Hier wären Kriterien vonnöten, um zu definieren, welche Disziplin aus welchen Gründen die Abklärung vornimmt und um die Interdisziplinarität zu gewährleisten³⁶.

Herausforderung wäre somit, die Interdisziplinarität auch für die Abklärungsdienste resp. auch innerhalb der KESB sicherzustellen und die Zuteilung der Geschäfte transparent und nach festgelegten Kriterien vorzunehmen.

4. Die Zusammenarbeit als zentrales Element

Betrachtet man die Herausforderungen, so sind diese bisher vor allem in der Zusammenarbeit angesiedelt. Diese Zusammenarbeit ist nichts Neues im zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutz; sie wird aber neu geordnet. Sie wird – wie vorhin aufgezeigt – von Überschneidungen und Abstimmungen geprägt sein, die sogar den Einzelfall betreffen können. Damit ist die Zusammenarbeit fragil und teilweise delikate, je nach Kultur und personeller Zusammensetzung. Deshalb bedarf es eines hohen Masses an persönlichen Voraussetzungen, aber auch einer ausreichenden Organisationsstruktur für eine gelingende Zusammenarbeit. Auf die persönlichen Voraussetzungen und die dafür notwendigen Kompetenzen kann hier nicht näher eingegangen werden. Die **Struktur der Organisation** wird mitentscheidend für eine gute Zusammenarbeit sein. Ihr kommt die Aufgabe zu, die Zusammenarbeit mit organisatorischen Massnahmen zu unterstützen. Hierzu gehört insbesondere, dass eine Organisationsstruktur aufgebaut wird, welche die genannten Schnitt- resp. Nahtstellen abdeckt, z.B. durch regelmässige Gefässe, schriftliche Informationen, Austausch der erarbeiteten Standards etc. Meines Erachtens empfehlen sich folgende **Elemente** einer Organisationsstruktur:

- standardisierte formelle/informelle Gefässe mit wichtigen Zusammenarbeitspartnern, bei grossen Aufgabenüberschneidungen oder strategischen Fragen,
- Miteinbezug/Anhörung bei Entscheiden betr. Richtlinien, Weisungen, Qualitätssicherungsinstrumente etc.,
- schriftlicher Austausch bei Informationen, die weitgehend selbsterklärend sind oder gemeinsam erarbeitet wurden (z.B. Statistik),
- Ad-hoc-Zusammenarbeit bei einfach abgrenzbaren Aufgabenfeldern
- standardisierte Selbst- und Fremdevaluationen, Reflexionsrunden, Supervisionen in Bezug auf die Qualität der Zusammenarbeit.

Dieser organisationspezifische Teil muss meines Erachtens frühzeitig begonnen und sehr umsichtig gestaltet werden. Die Ziele der Zusammenarbeit sind, wenn möglich, gemeinsam zu klären und auch mögliche Gefässe, Zusammenarbeitsformen zu eruieren. Es anbietet sich, diesen Planungsprozess zu ver-

³⁶ Gl.M. Dörflinger, ZKE 3/2010, S. 181 f.; die Frage der Zuteilung der Fälle und des Ermessensspielraums in Anbetracht des verfassungsmässig gewährleisteten richtigen Richters und der damit verbundenen Überlegungen/Schwierigkeiten in NZZ v. 5. August 2010 (http://www.nzz.ch/nachrichten/schweiz/das_recht_auf_den_richtigen_richter_1.7094188.html [geprüft am 17.8.2010]).

schriftlichen, damit er auch für eine Auswertung oder Überprüfung herangezogen werden kann. Die Betonung dieser Planungsphase erscheint mir deshalb so notwendig, weil wir uns ja alle auf das neue Recht freuen und es uns in der Regel mehr in Richtung Umsetzung und weniger zur Planung hinzieht. Gerade aber für fragile Zusammenarbeitskonstellationen ist die Planung entscheidend. Genaue Absprachen und Zielbestimmungen sind erforderlich. Danach empfiehlt es sich, das Konzept mindestens ein Jahr anzuwenden, mit Ausnahme von zwingend notwendigen Abänderungen bei Planungsfehlern, und erst dann eine Auswertung und Anpassungen vorzunehmen. In diesem Jahr ist für die Einübung der Interdisziplinarität entscheidend, dass alle sich akribisch an das im Konzept Vereinbarte halten. Zudem sind die gruppendynamischen Effekte (z.B. Konformitätsdruck³⁷) zu beobachten und ggf. dagegen Einfluss zu nehmen³⁸.

Neben dieser Planungsphase erscheint mir noch ein zweites Moment wichtig für eine gelingende Umsetzung des neuen Rechts. Es hängt mit der Idee der Zusammenarbeit zusammen: Diese ist ja durchwegs positiv konnotiert. Zusammenarbeit ist aber anstrengend und auf Dauer angelegte Zusammenarbeit erst recht. Der Enthusiasmus der Gründerzeit kann sehr schnell einer Realität weichen, die immer wieder alle Beteiligten fordert, für eine gemeinsame Lösung zu arbeiten. Deshalb empfiehlt es sich, möglichst bald den Begriff der Zusammenarbeit zu entmystifizieren.

Herausforderung ist somit,

- eine entsprechende Organisationsstruktur zu entwickeln, welche eine möglichst optimale Zusammenarbeit ermöglicht,
- die entsprechenden Personen mit den notwendigen Kompetenzen zu finden und
- strukturell als auch mit organisatorischen Massnahmen die Selbstdisziplin zu stärken, um an den verhandelten Zielen und Absprachen festzuhalten (Konzept, Zusammenarbeitsverträge etc.) und auch das Durchhaltevermögen (systematische Fremd-/Selbsteinschätzungen/Supervisionen, Prozessmanagement, Checklisten etc.) zu fördern.

Diese so strukturierte und für den Erfolg wesentliche professionelle Zusammenarbeit erscheint mir gerade im Vergleich zu den Laiengremien ein wesentliches Novum für das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht zu sein. Voraussetzung ist aber hier auch, dass die Personalfluktuation gering ist.

5. Die Interdisziplinarität als Schnitt- resp. Nahtstelle

Wenn wir nun zur Interdisziplinarität übergehen, so gilt hier das meiste, was schon unter Zusammenarbeit genannt wurde. Dieses Thema wird ja zudem noch mit weiteren Referaten vertieft, sodass ich mich auf einige wenige Bemerkungen beschränken werde.

³⁷ Brettschneider, Entscheidungsprozesse in Gruppen, S 58 f.

³⁸ Die Gruppenbildungsphasen werden unterteilt in Forming (Phase der Akklimatisierung), Storming (Auseinandersetzung mit anderen Gruppenmitgliedern), Norming (Normen werden für die Gruppe gebildet), Performing (Zuwendung zur eigentlichen Gruppenaufgabe) (Weinert, Organisations- und Personalpsychologie, S. 397 ff.).

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein positiv besetzter Begriff. Er suggeriert, dass Personen verschiedener Disziplinen sich an einen Tisch setzen, ein Problem besprechen, sich austauschen und zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen. Die hier verwendete Definition³⁹ von interdisziplinärer Zusammenarbeit ist da schon ein wenig vorsichtiger: «Von interdisziplinärer Zusammenarbeit wird gesprochen, wenn durch direkte Kommunikation und Kooperation, Teil-übereinstimmungen zwischen verschiedenen Berufsgruppen erzielt werden, ohne dass die beteiligten Disziplinen ihre disziplinär definierten Methoden und Erkenntnisse zwingend ändern müssen»⁴⁰. Es geht somit um den Versuch, die verschiedenen Perspektiven in einer Synthese zusammenzuführen und dadurch – durchaus hegelianisch – auf eine qualitativ höhere Ebene zu bringen. Im Rahmen eines interdisziplinären Prozesses ist es aber durchaus möglich, dass sich die Teile der disziplinären Sichtweisen erweitern oder verschmelzen»⁴¹. Im Rahmen des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts arbeiten gemäss dem Modell der KOKES Juristen/innen mit Sozialarbeitenden und Pädagogen/innen/Psychologen/innen, evtl. ergänzt durch Ärzte/innen und weiteren Fachpersonen zusammen und versuchen, gemeinsam eine Lösung resp. eine Entscheidung über eine Massnahme zu finden.

Herausforderung für die interdisziplinäre KESB wäre:

- dass Personen in die Behörden Einsitz nehmen, die Fachkompetenz in der eigenen Disziplin und das Wissen um deren Stärken, Schwächen und Bedingungen kennen; um sich auf andere Disziplinen einlassen zu können⁴², bedarf es der Sicherheit in der eigenen Disziplin⁴³. Nur wer sicher in der eigenen Disziplin ist, kann auch die Disziplinenbarriere überwinden⁴⁴.
- Die unterschiedliche Perspektive auf ein soziales Problem und die unterschiedliche Realitätswahrnehmung zu erkennen, zu respektieren und die ver-

³⁹ Zu den unterschiedlichen Definitionsversuchen der Interdisziplinarität neben der Multi-, Cross- und Transdisziplinarität: *Junger, Was zwischen wem und warum eigentlich? Grundsätzliche Fragen der Interdisziplinarität*, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*, S. 1 ff sowie *Sukopp, Interdisziplinarität und Transdisziplinarität. Definitionen und Konzepte*, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*, S. 13 ff.

⁴⁰ *Vonèche, Inter- und Transdisziplinarität*, S. 166 f.

⁴¹ Sog. Unifying Interdisciplinarity (vereinigende Interdisziplinarität), die nahe der Transdisziplinarität steht (siehe: *Jungert, Was zwischen wem und warum eigentlich? Grundsätzliche Fragen der Interdisziplinarität*, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*, S. 6).

⁴² Zur These, dass Interdisziplinarität an Selbstüberschätzung einer oder mehrer Beteiligten leidet, welche davon ausgehen, dass sie nicht/nie irren: *Vollmer, Interdisziplinarität – unerlässlich, aber leider unmöglich?*, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*, S. 68 ff.

⁴³ Vielmehr dürfte ähnlich der Situation eines/r Ethikers/in in einer Ethikkommission den Sozialarbeitenden zugetraut werden, dass sie ihren eigenen Standpunkt einnehmen und vertreten (starke sozialarbeiterische Expertise); das würde aber heissen, dass sie in der KESB nicht ausschliesslich moderierend und ausgleichend (schwache sozialarbeiterische Expertise) tätig sind (für die Ethiker: *Romfeld, Über die Rolle des Moralphilosophen in interdisziplinären ethischen Beratungsgremien*, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*, S. 145 ff.).

⁴⁴ Zu den disziplinären Weltbildern: *Sukopp, Interdisziplinarität und Transdisziplinarität. Definitionen und Konzepte*, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*, S. 15 m.w.H.

schiedenen Ansätze als Bereicherung sehen zu können⁴⁵. Spezialisten/innen auf demselben interdisziplinär abgesteckten Feld sind eine Chance für die Zusammenarbeit und keine Konkurrenz.

- Das Wissen um die Handlungsformen/Sichtweisen anderer Disziplinen; bei einer FFE/FU argumentieren Ärzte/innen z.B. anders als Sozialarbeitende und Juristen/innen: Ärzte/innen stellen die Diagnose und leiten davon in der Regel direkt die Notwendigkeit einer Einweisung ab; Juristen/innen und Sozialarbeitende vertrauen auf die Diagnose der Ärzte/innen, fokussieren aber die Schutzbedürftigkeit; gemeinsam mit den Ärzten/innen ist interdisziplinär herauszufinden, weshalb aufgrund der Diagnose die persönliche Fürsorge nicht anders erwiesen werden kann. Hierfür braucht es medizinisches Wissen (Verlauf, Therapie, Auswirkungen einer Schizophrenie), aber auch sozialarbeiterisches Wissen (Alternativen, die weniger weit in die Rechtsstellung eingreifen; andere methodische Vorgehensweisen) sowie juristisches Wissen (Verfahren, Verhältnismässigkeitsprüfung etc.).
- Die sprachlichen Barrieren abzubauen (Fachterminologie)⁴⁶,
- Gerade für Sozialarbeitende nach jahrzehntelanger Professionsdebatte mit den dafür erforderlichen Abgrenzungen und Grabenkämpfen, sich für andere Disziplinen zu öffnen, ohne zu befürchten, sofort von diesen dominiert zu werden⁴⁷.
- Den unterschiedlichen Status der Disziplinen (Recht/Medizin als hoher Status im Vergleich zu Sozialer Arbeit / Psychologie/ Pädagogik) nicht entscheiderelevant werden zu lassen⁴⁸.

Diese geforderte interdisziplinäre Entscheidungsfindung ist im Sinne der Sache effektiv⁴⁹, aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht sehr effizient. Sie generiert höhere Kosten gerade dort, wo interdisziplinäre Zusammenarbeit gefordert ist,

⁴⁵ Hierzu auch: *Vollmer*, Interdisziplinarität – unerlässlich, aber leider unmöglich?, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt*, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, S. 62.

⁴⁶ *Sukopp*, Interdisziplinarität und Transdisziplinarität. Definitionen und Konzepte, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt*, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, S. 14 f. mit Hinweisen auf entsprechende Forschungsergebnisse, und *Vollmer*, Interdisziplinarität – unerlässlich, aber leider unmöglich?, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt*, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, S. 64 ff.

⁴⁷ Zur Interdisziplinarität als unfreundliche Übernahme: *Löffler*, Vom Schlechten des Guten: Gibt es schlechte Interdisziplinarität?, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt*, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, S. 169 ff.

⁴⁸ In Anlehnung an: *Defila/Di Giulio*, Voraussetzungen zu interdisziplinärem Arbeiten und Grundlagen ihrer Vermittlung, in: *Balsiger/Defila/Di Giulio* (Hrsg.), Ökologie und Interdisziplinarität – eine Beziehung mit Zukunft? Wissenschaftsforschung zur Verbesserung der fachübergreifenden Zusammenarbeit, S. 125 ff.

⁴⁹ Die Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Kindes- und Erwachsenenschutzrecht ist auch deshalb erfolgsversprechend, weil die beteiligten Disziplinen, dasselbe Materialobjekt haben und die Formalobjekte nicht allzu unähnlich sind; Sozialarbeit, Juristerei und Psychologie/Pädagogik sind auf dieselbe Fragestellung ausgerichtet, nämlich den Schutz von hilfsbedürftigen Personen (Materialobjekt), aber mit unterschiedlichen Funktionsweisen versehen (Sozialarbeit als Hilfe zur Inklusion und Exklusionsvermeidung; Sozialrecht als auf ausgleichende und verteilende Gerechtigkeit ausgerichtet; Psychologie als Behebung/Milderung von psychischen Schwierigkeiten). Hierzu ausführlich: *Löffler*, Vom Schlechten des Guten: Gibt es schlechte Interdisziplinarität?, in: *Junger/Romfeld/Sukopp/Voigt*, Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, S. 161 ff.

weshalb einzelne Kantone bestrebt sind, möglichst vieles vom/von der Einzelrichter/in entscheiden zu lassen.

Sind diese personalen Voraussetzungen im Grundsatz vorhanden, so bedeutet dies noch nicht, dass auch der bestmögliche Entscheid gefällt wird. Hierzu bedarf es der entsprechenden Regeln für die **Entscheidungsfindung**. Ein paar Hinweise müssen hier genügen: Ein wichtiger Aspekt erscheint mir zunächst, dass Einigkeit darüber besteht, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit ein Entscheid gefällt werden kann. Daneben kommt der Sitzungsleitung eine wichtige Funktion zu: Sie sollte immer wieder zu Kritik auffordern (und dort, wo eine festgelegte Sitzungsleitung durch den/die Präsident/in besteht, sollte diese/r seine/ihre Meinung nicht zu früh äussern, damit die Hierarchie nicht entscheidungsleitend ist). Hilfreich kann ferner sein, dass nach dem Einigungsprozess, das Ergebnis nochmals bewusst infrage gestellt wird⁵⁰. Zum Entscheidungsprozess gehört auch, den Herausforderungen der Interdisziplinarität zu begegnen, insb. fruchtlose Diskussionen über disziplinäre Weltanschauungen abzurechnen, unterschiedliche Terminologie sofort zu klären, negative Gruppendynamik aufzubrechen und immer wieder auf das Ziel der Interdisziplinarität, also einen Entscheid zu treffen, hinzuweisen. Zusätzlich können auch hier mit Supervisionen, Selbst- und Fremdevaluationen die Art und Weise der Zusammenarbeit eruiert und Handlungsbedarf geortet werden.

Ich wünsche mir eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, wie dies der Gesetzgeber sich vorgestellt hat; das sind hohe Anforderungen, aber es ist ein Qualitätszeichen unseres Sozialstaates, dass wir uns für das Wohl der Schwachen einsetzen, gerade für solche, die hilfs- und schutzbedürftig sind. Die aufgezeigten Herausforderungen stellen hohe Anforderungen an uns als Mandatsträger/innen, Behördenmitglieder, Mitarbeitende von Diensten, Ausbildungsinstitutionen, aber auch an die Dienstleistungsorganisationen. Sie sind meines Erachtens aber bei sorgfältiger Planung bewältigbar. Je früher, desto besser. Aber auch mit Planung wird die Zusammenarbeit manchmal dazu führen, dass wir ins Stricken kommen, dass der Überblick oder die Einsicht in die Notwendigkeit der Zusammenarbeit verloren zu gehen droht. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Stricken, natürlich auch beim Schneidern der massgeschneiderten Massnahmen im neuen Recht und immer wieder viel Mut zur Zusammenarbeit.

⁵⁰ Von Eckardstein/Simsa, Entscheidungsmanagement in NPOs, in: Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisationen, 3. Aufl., S. 432.