

GEMEINDE

**NEUHAUSEN
AM RHEINFALL**

CH-8212 Neuhausen am Rheinfall
www.neuhausen.ch



Gemeinde Neuhausen am Rheinfall, Berufsbeistandschaft

Konzeptbericht Berufsbeistandschaft 2024

Autor(en)	Pascal Hostettler Leiter Berufsbeistandschaft
Status	Definitiv
Letzte Änderung	24.10.2024 / ph
Ablage	P:\01_Organisation\80_Konzept BB Neuhausen
Verteiler	Gemeinderat der Gemeinde Neuhausen am Rheinfall



Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	3
2.	Zielsetzung der Auftraggeber	4
2.1.	Zielsetzungen der Leitung Berufsbeistandschaft.....	4
3.	Organisation Berufsbeistandschaft Neuhausen (IST-Situation).....	4
3.1.	Zahlen - und Statistik	5
3.1.1.	Eingesetzte Stellen-% (inkl. Leitungsaufgaben)	5
3.1.2.	Eingesetzte Stellen-% für Leitungsaufgaben.....	5
3.1.3.	Fallzahlen (Fallaufnahme).....	5
3.1.4.	Fallzahlen (Fallabschluss).....	5
3.1.5.	Fallzahlen (geführte Fälle)	6
3.1.6.	Fallverteilung gemäss Verteilschlüssel vom April 2022	6
3.1.6.1.	Fallverteilung Erwachsenenschutz (netto; ohne Zu- Abgänge).....	6
3.1.6.2.	Fallverteilung Kinderschutz (netto; ohne Zu- Abgänge)	6
3.2.	Erkenntnisse Fallbelastung und Umsetzung KOKES regional.....	7
3.2.1.	Berufsbeistandschaft Stadt Schaffhausen (SH)	7
3.2.2.	SDUR - Soziale Dienste Untersee & Rhein (TG).....	7
3.2.3.	Erwachsenenschutz Zentrum Breitenstein (ZH)	7
3.3.	Zwischenfazit	8
3.3.1.	Berechnungsgrundlage bei erwarteter Bevölkerungsentwicklung.....	8
4.	IST-Situation vs KOKES-Empfehlungen.....	9
4.1.	Einflussfaktoren auf die Organisation.....	9
4.1.1.	Rechtsdienst.....	9
4.1.2.	Qualitäts- und Wissensmanagement.....	9
4.1.3.	Ressourcen der Gesamtleitung Berufsbeistandschaft.....	9
4.1.4.	Ressourcen der Fachbereichsleitungen	10
4.1.5.	Ressourcen der Leitung Administration / Buchhaltung	11
4.1.6.	Fallbelastung Kindes- und Erwachsenenschutz	12
4.1.7.	Personelle- und fachliche Herausforderung	12
4.1.9	Prozesse und Controlling	13
4.1.10	Motivation durch Professionalität	13
4.1.11	Arbeitsklima und Kultur und interne Weiterbildung	13
5	Bedarfsberechnung und Einsatz <u>zusätzlicher</u> Stellenprocente 2025ff.....	14
5.1	Fachbereich Erwachsenenschutz	14
5.2	Fachbereich Kinderschutz	14
5.3	Fachbereich Administration / Buchhaltung	14
5.3	Alle Fachbereiche (Zusammenfassung).....	14
6	Handlungsfelder und Lösungsansätze.....	15
7	Empfehlung	15

1. Ausgangslage

Die heutige Organisation der Berufsbeistandschaft Neuhausen am Rheinflall basiert seit dem Jahr 2013 auf dem damals per 1. Januar 2013 neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrecht nach ZGB und der damit verbundenen Neuausrichtung massgeschneiderter Hilfe- und Unterstützungslösungen hilfs- und schutzbedürftiger Menschen.

Die Vormundschaften waren damals in der Schweiz kantonal geregelt. Mit der Ausführung waren die Gemeinden beauftragt.

Die Gemeinde Neuhausen am Rheinflall verfügte über eine Abteilung Amtsvormundschaft, welche der gemeindeeigenen Vormundschaftsbehörde unterstellt war. Die Vormundschaftsbehörde wurde 2013 von der kantonalen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde abgelöst.

Mittels Leistungsvereinbarung wurden im Rahmen der damaligen Neuorganisation die Klettgauer-Gemeinden, sowie die Gemeinden Rüdlingen und Buchberg aufgenommen. Die Sitzgemeinde Neuhausen am Rheinflall deckt somit einen grossen Teil des Kantons Schaffhausens ab.

Aufgrund zum damaligen Zeitpunkt noch ungewissen Verlauf der Fallzahlenentwicklung startete man damals mit verhältnismässig bescheidenen personellen, jedoch zu diesem Zeitpunkt verhältnismässigen Ressourcen, mit der Absicht, dass bei Bedarf eine Aufstockung des Personalbestands erfolgen soll. Eine Anpassung des Personalbestands in Anlehnung an die Entwicklung der steigenden Anzahl an Personen mit Schutzmassnahmen stellte in der Gemeinde Neuhausen am Rheinflall in der Vergangenheit eine hohe, wenn auch nicht unüberwindbare Hürde dar.

Dies nicht zuletzt auch, da es nebst der Kostenfolge Unsicherheiten in Bezug auf den tatsächlichen Gebrauch weiterer Ressourcen gab. Bei der kantonalen KESB ihrerseits wird bereits seit einigen Jahren der Personalbestand und die Ressourcenplanung konsequent den aktuellen Fallzahlen und der prognostizierten Entwicklung angepasst.

Mit Beschluss des Gemeinderates vom 22. Februar 2022 wurde die Sozialreferentin eingeladen, neue Strategien für die Berufsbeistandschaft zu entwickeln. Grund hierfür waren mehrere Kündigungen, welche bei den Mitarbeitenden Unruhe und Unsicherheit hinterlassen haben. Es wurde hierfür eine sogenannte "Spurgruppe" eingesetzt. Im April 2022 wurde vom Einwohnerrat eine Stellenaufstockung bewilligt.

Mit Beschluss des Gemeinderates vom 8. November 2022 (Protokollauszug) wurde verschiedenen daraus resultierenden geplanten Massnahmen zugestimmt.

Die Gesamtsituation hat sich seither stabilisiert. Gewisse Strukturen konnten geschaffen und Prozesse definiert werden. Die Zuständigkeiten, Rollen und Aufgaben konnten besser geregelt werden. Dennoch sieht sich die Berufsbeistandschaft Neuhausen auch aktuell, namentlich auch die seit April 2023 neu eingesetzte Leitung noch immer mit täglich neuen Herausforderungen konfrontiert. Nebst der heute vorgesehenen Mandatsführung anspruchsvoller Klientinnen- und Klienten besteht für den Gesamtleiter wenig Handlungsraum zur Erfüllung der betrieblichen, personellen und strategischen Aufgaben. Die Mehrfachbelastung führt dazu, dass zumindest nach persönlicher Auffassung, weder die einen noch die anderen Aufgaben vollends zufriedenstellend angegangen und erledigt werden können.

Auf Basis mehrerer Gespräche zwischen dem Leiter Berufsbeistandschaft, der Sozialreferentin und des Gemeindepräsidenten unter Schilderung des Sachverhalts wurde nun vor den Sommerferien 2024 der Auftrag zur Erstellung eines neuen Konzepts erteilt mit dem Auftrag, dass künftig soweit als möglich auf kostenintensive Springereinsätze verzichtet werden kann.

Auch in Zusammenarbeit mit dem Team sind diesbezüglich einige mögliche Lösungsansätze und Vorschläge eingegangen, welche in dieses Konzept einfließen.

2. Zielsetzung der Auftraggeber

Ziel des Konzepts ist die Gewährleistung eines beständigen, den gesetzlichen Vorgaben entsprechenden Betriebs im Regelfall ohne zusätzliche externe Unterstützungsleistungen, wobei sogenannte natürliche Ereignisse, wie etwa schwangerschafts- oder krankheitsbedingte Ausfälle, sowie Kündigungen nicht vorhersehbar sind und bei Eintreffen gesondert betrachtet und geregelt werden müssen.

2.1. Zielsetzungen der Leitung Berufsbeistandschaft

Abgeleitet der Zielsetzung durch den Auftraggeber ergeben sich für die Leitung der Berufsbeistandschaft zusätzliche und- oder ergänzende Ziele.

Die aus dem Konzept vorstellten Massnahmen und Handlungsschritte und damit verbundenen Entscheide des Gemeinderates sind ein wegweisender und wichtiger Schritt in eine positive Entwicklung von hilfs- und unterstützungsbedürftigen Menschen im Rahmen von gesetzlich geführten massgeschneiderten Beistandschaften. Ziel und Anspruch der Leitung Berufsbeistandschaft ist es, die Organisation nachhaltig zu stabilisieren, auf allen Ebenen Vertrauen in die Arbeit und Tätigkeit von Berufsbeistandschaftspersonen zu schaffen, die Mitarbeitenden dazu zu befähigen, ihre vielseitigen Stärken und Erfahrungswerte, gesichert durch ausreichend Ressourcen und Handlungsspielraum für die Gemeinde Neuhausen am Rheinflall gewinnbringend einfließen zu lassen. Schwächen sollen erkannt und als Chance zur persönlichen und organisatorischen Weiterentwicklung der Berufsbeistandschaft genutzt werden.

Damit ein Konzept seine Wirkung erzielen kann, sind entsprechende Rahmenbedingungen unabdingbar. Das nachfolgende Konzept beruht daher auf Basis der Konferenz- für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES)-Empfehlungen für die Organisation von Berufsbeistandschaften.

Die Gemeinde Neuhausen am Rheinflall hat sich diesbezüglich in den vergangenen Jahren diesen Empfehlungen angenähert und verschiedene Anpassungen vorgenommen, jedoch entspricht der aktuelle Aufbau der heute bestehenden Organisation noch nicht vollumfänglich der aktuellen Empfehlung vom 18. Juni 2021.

3. Organisation Berufsbeistandschaft Neuhausen (IST-Situation)

Die Organisation der Berufsbeistandschaft Neuhausen beschäftigt per 1. August 2024 aktuell 16 Mitarbeitende (davon 1 Vakanz mit 60 Stellenprozent im Team Administration / Buchhaltung, 1 Vakanz mit 70 Stelleprozent im Team Administration / Buchhaltung per 31.10.2024), 15 Teilzeit-Mitarbeitende (40-90 Stellenprozent), 1 Vollzeit-Mitarbeitende (100 Stellenprozent), gesamthaft 1'100 Stellenprozent (1'040 Stellenprozent besetzt, 60 Stellenprozent vakant).

3.1. Zahlen - und Statistik

Nachfolgende Zahlen-und Statistikauswertungen basierend Stand 1. September 2024

3.1.1. Eingesetzte Stellen-% (inkl. Leitungsaufgaben)

Erwachsenenschutz	390
Kindesschutz	290
Administration / Buchhaltung	410
Finanzielle Belange und Statistik	10
Gesamt	1'100

3.1.2. Eingesetzte Stellen-% für Leitungsaufgaben

Fachbereichsleitung Erwachsenenenschutz	20
Fachbereichsleitung Kindesschutz	20
Leitung Administration / Buchhaltung	15
Gesamtleitung	20
Gesamt	75

3.1.3. Fallzahlen (Fallaufnahme)

<u>Fachbereich</u>			<u>Per</u> <u>31.12.22</u>	<u>Per</u> <u>31.12.23</u>	<u>Per</u> <u>15.10.2024</u>
Erwachsenenschutz			32	51	38
Kindesschutz			30	39	22
Gesamt			62	90	60

3.1.4. Fallzahlen (Fallabschluss)

<u>Fachbereich</u>			<u>Per</u> <u>31.12.22</u>	<u>Per</u> <u>31.12.23</u>	<u>Per</u> <u>15.10.2024</u>
Erwachsenenschutz			32	34	22
Kindesschutz			29	28	19
Gesamt			61	62	41

3.1.5. Fallzahlen (geführte Fälle)

<u>Fachbereich</u>			<u>Per</u> <u>31.12.2022</u>	<u>Per</u> <u>31.12.2023</u>	<u>Per</u> <u>15.10.2024</u>
Erwachsenenschutz			198	218	234
Kindesschutz			142	150	155
Gesamt			340	368	389

3.1.6. Fallverteilung gemäss Verteilschlüssel vom April 2022

Fallverteilung auf Basis der durch die Gemeinde Neuhausen am Rheinfall festgelegten Verteilschlüssel Fallverteilung, seit April 2022.

Erwachsenenschutz	100-Stellen % = 70 Mandate
Kindesschutz	100-Stellen % = 60 Mandate

3.1.6.1. Fallverteilung Erwachsenenenschutz (netto; ohne Zu- Abgänge)

<u>Stellen-%</u>	<u>SOLL</u>	<u>IST</u>	<u>Differenz</u>
350	245	234	11

3.1.6.2. Fallverteilung Kindesschutz (netto; ohne Zu- Abgänge)

<u>Stellen-%</u>	<u>SOLL</u>	<u>IST</u>	<u>Differenz</u>
270	162	155	7

3.2. Erkenntnisse Fallbelastung und Umsetzung KOKES regional

3.2.1. Berufsbeistandschaft Stadt Schaffhausen (SH)

- Die KOKES-Empfehlungen hinsichtlich der Fallzahlenbelastung werden eingehalten
- Es werden aktuell rund 600 Mandate (Kindes- und Erwachsenenschutz) geführt
- Fallzahlenentwicklung jährlich steigend (521 per 31.12.2022 / 564 per 31.12.2023 / ca. 600 per 01.10.2024)
- So genannt inaktive Fälle und KESB-Anfragen werden statistisch nicht berücksichtigt
- Die Leitung Berufsbeistandschaft führt aktuell ca. 12-15 Mandate (entspricht rund 20 Stellenprozent)

3.2.2. SDUR - Soziale Dienste Untersee & Rhein (TG)

- Die KOKES-Empfehlungen hinsichtlich der Fallzahlenbelastung werden eingehalten
- Es werden aktuell 214 Mandate (140 Erwachsenenschutz / 74 Kindesschutz) geführt
- Fallzahlenentwicklung (243 per 31.12.2022 / 236 per 31.12.2023 / 239 per 01.09.2024)
- So genannt inaktive Fälle und KESB-Anfragen werden statistisch nicht berücksichtigt
- Die Leitung (Pensum 100 Stellenprozent) führt aktuell mit Pensum 60 Stellenprozent Mandate (reine Fachleitung ohne personelle Führung)

3.2.3. Erwachsenenschutz Zentrum Breitenstein (ZH)

- Die KOKES-Empfehlungen hinsichtlich der Fallzahlenbelastung werden eingehalten
- Es werden aktuell 170 Mandate (nur Erwachsenenschutz) geführt
- Fallzahlenentwicklung seit Ende 2022 massiv zunehmend (plus rund 50 Mandate)
- So genannt inaktive Fälle und KESB-Anfragen werden statistisch nicht berücksichtigt

3.3. Zwischenfazit

Betrachtet man die aktuellen Fallzahlen, so wird ersichtlich, dass beide Fachbereiche die derzeit maximalen Vorgaben in Bezug auf den Verteilschlüssel der Gemeinde Neuhausen ausgereizt haben (gewichtet aktuell noch knapp darunter).

Die Annahme, dass noch immer ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, ist leider in vielerlei Hinsicht trügerisch, wenn sich die Gemeinde Neuhausen am Rheinflall zukünftig nach den KOKES-Empfehlungen, welche wiederum klare Richtlinien- und Richtwerte für die Ausgestaltung einer Organisation mit den entsprechend erforderlichen Ressourcen vorsieht, orientiert und die allgemein prognostizierte Entwicklung mitberücksichtigt.

Die im Oktober 2024 eingeholten Referenzauskünfte der Berufsbeistandschaft Stadt Schaffhausen, Soziale Dienste Untersee und Rhein (SDUR), sowie das Zentrum Breitenstein in Andelfingen bestätigen, dass diese sich heute bereits vollumfänglich an die KOKES-Empfehlungen hinsichtlich Fallzahlen und Verteilschlüssel halten.

Auf Basis des kommunalen Richtplans der Gemeinde Neuhausen und der aktuellen KOKES-Statistik über die Anzahl Personen mit Schutzmassnahmen per 31.12.2022 aufgrund der prognostizierten Zahlen, kann, selbst, wenn sich die Gemeinde Neuhausen am Rheinflall auch in Zukunft noch nicht vollumfänglich an den KOKES-Empfehlungen orientieren würde, eine Prognose zur zukünftigen Fallentwicklung von Menschen mit Schutzmassnahmen im Einzugsgebiet der Berufsbeistandschaft Neuhausen gemacht werden.

3.3.1. Berechnungsgrundlage bei erwarteter Bevölkerungsentwicklung

- Der Gemeinderat Neuhausen geht im kommunalen Richtplan von einer erwarteten Einwohnerzahl im Jahre 2025 von 12'000 Einwohnerinnen- und Einwohnern in der Gemeinde Neuhausen aus
- Die Anschlussgemeinden Im Einzugsgebiet der Berufsbeistandschaft Neuhausen melden ihrerseits zwar nur marginale Veränderungen, jedoch ist auch hier in Anlehnung an die vom Bund prognostizierte Entwicklung der Agglomerationsentwicklung zumindest von einem leichten Zuwachs innerhalb einzelner Anschlussgemeinden auszugehen.
- Gemäss KOKES-Statistik 2022 über die Anzahl Personen mit Schutzmassnahmen per 31.12.2022 (ZKE-RMA 5/2023) bestehen im Kanton Schaffhausen auf 1'000 Einwohnerinnen- und Einwohner 13.55 Beistandschaften.
- Gemäss Bevölkerungsstatistik der Gemeinde Neuhausen beträgt die Gesamtbevölkerung per 30.11.2023 bei 11'259 Personen.
- Bei einem Anstieg von 741 zusätzlichen Einwohnerinnen- und Einwohnern in der Gemeinde Neuhausen und einer Quote von 1.35% (13.55 Beistandschaften auf 1'000 Einwohner) würde dies ein potenziell durchschnittlicher Zuwachs von 10 Mandaten für die Gemeinde Neuhausen am Rheinflall bedeuten. Berücksichtigt man auch die Anschlussgemeinden, so ist mutmasslich von einem weiteren Zuwachs von nochmals rund 10 Mandaten auszugehen.

4. IST-Situation vs KOKES-Empfehlungen

4.1. Einflussfaktoren auf die Organisation

4.1.1. Rechtsdienst

Die Organisation hat keinen internen Rechtsdienst (30-40 Stellenprozente empfohlen und vorgesehen). Auch bietet die kantonale KESB explizit keine Rechtsberatung oder hinreichende Unterstützung in diesem Zusammenhang an und hat auch nicht im Sinn eine zu eröffnen. In Anbetracht der stetig steigenden Komplexität der einzelnen Themenfelder ist eine fachlich professionelle Unterstützung in diesem Bereich zukünftig unerlässlich. Die einzelnen Mandatspersonen (auch langjährige Mitarbeitende) sind alleine nicht in der Lage, über ein so breites und umfangreiches Spektrum an Fachwissen zu verfügen, um sicher, das heisst ohne Risiko einer möglichen Schadenfolge, Handlungen vorzunehmen.

4.1.2. Qualitäts- und Wissensmanagement

Von Gesetzes wegen werden diesbezüglich hohe Anforderungen gestellt (siehe auch Ziff. 1.3 der KOKES Empfehlungen auf Seite 7). Berufsstandards (z.B. in Bezug auf Dossierführung, methodisches Vorgehen bei der Planung und Umsetzung, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Einbezug der betroffenen Personen zur Wahrung der Selbstbestimmung und der Aufbau einer Beziehung des Vertrauens) sowie strukturelle Rahmenbedingungen (z.B. Organisation der Berufsbeistandschaft, Zusammenarbeit im Hilffssystem) sind hierbei unerlässlich.

Hinsichtlich der Anforderungen wird auf KOKES-Empfehlungen Ziff. 3.1.2 (Seite 19) verwiesen;

"Die Pflege der Qualität und das systematische Sammeln und Aufbereiten von Wissen erfordert analytisches Denken und exakte Arbeitsweise, damit Qualitätsstandards formuliert, Prozesse strukturiert und Erkenntnisse systematisch dokumentiert werden können. Ein breites Fachwissen respektive die Bereitschaft, sich in verschiedene Themen einzuarbeiten, ist Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung. Für diese Aufgaben sind Mitarbeitende gesucht, die Details lieben, sich gerne an Regeln halten und systematisch arbeiten gewohnt sind. Die Aufgabe eignet sich somit eher für perfektionistisch veranlagte Mitarbeitende und kann zudem je nach Organisation auf verschiedene Mitarbeitende aufgeteilt werden. Denkbar ist auch eine Kombination mit den Aufgaben des Rechtsdienstes."

Die aktuelle Organisation verfügt nicht, wie empfohlen, über eine Stabsstelle Qualitäts- und Wissensmanagement zur Unterstützung der Berufsbeistandschaftspersonen (30-40 Stellenprozente vorgesehen). Eine solche Stelle würde in der Praxis die Qualität der Organisation sicherstellen, diese fortlaufend den aktuellen Bedürfnissen- und Gegebenheiten anpassen, Arbeits- und Hilfsmittel zur effizienteren, strukturierteren Arbeitsweise erstellen und bewirtschaften etc.

4.1.3. Ressourcen der Gesamtleitung Berufsbeistandschaft

Dem Leiter Berufsbeistandschaft stehen aktuell gesamthaft 20 Stellenprozente für seine Aufgaben gemäss Funktions- und Stellenbeschreibung vom 18. Oktober 2023, namentlich auch die personelle Führung von 15 Mitarbeitenden zur Verfügung. An dieser Stelle wird an die KOKES-Empfehlungen Ziff. 3.1.1 (Seite 18) verwiesen;

" Die Leitungsperson der Berufsbeistandschaft hat im Spannungsfeld verschiedenster Interessen nachhaltige Entscheide für den gesamten Bereich zu treffen. Sie muss über ausgewiesene Führungskompetenzen (Leadership, strategische Führung, Personalführung, Organisationsentwicklung) verfügen. Zudem erfordert das komplexe Aufgabenfeld der Leitung der Berufsbeistandschaft (siehe dazu Ziff. 2.2) sozialarbeiterische, betriebswirtschaftliche, treuhänderische, verwaltungs- und arbeitsrechtliche, pädagogische und psychologische Fachkenntnisse.

Diese Aufgabe verlangt eine hohe Belastbarkeit, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit. Wichtig ist auch die Vernetzung der Berufsbeistandschaft mit Anspruchsgruppen und Zusammenarbeitspartnern. Eine gute Sozialkompetenz ist unabdingbare Voraussetzung für diese Position. Für eine qualitative und kompetente Führung des umfassenden Bereiches, wie ihn die Berufsbeistandschaft darstellt, ist es unabdingbar, dass die Leitungsperson die entsprechenden Zeitressourcen (vgl. dazu Ziff. 5.3) zur Verfügung hat. Nur so kann sie gewährleisten, dass der gesetzliche Auftrag im hohen Mass effektiv, effizient und termingerecht umgesetzt wird.

Grundsätzlich ist von einer Koppelung der Leitungsaufgaben mit der Führung von Beistandschaften abzusehen, der Bezug zur operativen Mandatsführung ist durch die Leitung von Fallcoachings oder die Übernahme von kurzfristigen Stellvertretungen sicherzustellen. Bei kleineren Organisationen ist eine Koppelung ausnahmsweise möglich; allfälligen Rollenkonflikten (z.B. bei Intervisionen) ist mit klaren Rollendifferenzierungen vorzubeugen."

4.1.4. Ressourcen der Fachbereichsleitungen

Seit November 2022 wurden für die beiden Fachbereiche Erwachsenenschutz und Kinderschutz eine Fachbereichsleitung von je 20% Pensum eingesetzt. Die Aufgaben- und Kompetenzen der Fachbereichsleitungen und Leitung Administration / Buchhaltung konnten aus Sicht der aktuellen Leitung Berufsbeistandschaft anlässlich der damaligen Neuorganisation noch nicht vollumfänglich umgesetzt werden. Diesem Umstand konnte zwischenzeitlich durch die Erstellung eines Funktions- und Stellenbeschriebs für die Fachbereichsleitungen und Leitung Administration / Buchhaltung Rechnung getragen werden.

Der Fokus der Fachbereichsleitungen liegt auf der fachlichen Unterstützung des jeweiligen Fachbereichs. Zusätzlich übernimmt die Fachbereichsleitung durch ihre Wirkung und ihr Beitragen im Leitungsteam eine Mitverantwortung an der Auftragserfüllung und der Gestaltung und Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

Die Fachbereichsleitung Erwachsenenschutz unterstützt fachlich 4 Mitarbeitende pro Mitarbeitende kontrolliert sporadisch den Arbeitsinhalt- und die Qualität der einzelnen Mitarbeitenden (Fälligkeiten Berichte, Stand Pendenzen etc.), leitet wiederkehrend die Fachbereichssitzungen, koordiniert die eingehenden Fallanfragen seitens KESB und teilt diese nach Eignung zu, leistet fachlichen Support zu diversen Themen.

Die Fachbereichsleitung Kinderschutz unterstützt fachlich 3 Mitarbeitende kontrolliert sporadisch den Arbeitsinhalt- und die Qualität der einzelnen Mitarbeitenden (Fälligkeiten Berichte, Stand Pendenzen etc.), leitet wiederkehrend die Fachbereichssitzungen, koordiniert die eingehenden Fallanfragen seitens KESB und teilt diese nach Eignung zu, leistet fachlichen Support zu diversen Themen.

Die dafür zur Verfügung stehenden 20 Stellenprozent erscheinen in einer gut funktionierenden Organisation mit durchschnittlichem Professionalitätsstandard grundsätzlich angemessen.

In beiden Fachbereichen wurden jedoch in den letzten 2 Jahren neue Mitarbeitende beschäftigt, welche nach wie vor im fachlichen Bereich und bei der Alltagsbewältigung ihrer Arbeit Unterstützung benötigen. Bis zur vollständigen Einarbeitung wird eine fachliche Unterstützung in der Einarbeitungszeit und eine substanzielle Entlastung in den Fallzahlen gefordert (siehe dazu auch KOKES Empfehlungen 3.2.5). Der Einsatz der externen, kostspieligen Springerin brachte hierbei sicherlich Entlastung, zumal diese über umfangreiches Wissen und Erfahrung in nahezu allen Bereichen verfügt.

Fakt ist, dass während der bisherigen Einsatzzeit der Springerin die Ausgangslage und der damit verbundene Auftrag immer wieder den neuen Verhältnissen angepasst wurde. Kurzfristig musste während der geplanten Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitenden Lücken geschlossen werden, was den eigentlichen Ablauf der Einarbeitungszeit immer wieder störte.

4.1.5. Ressourcen der Leitung Administration / Buchhaltung

Der Leitung Administration / Buchhaltung stehen aktuell 15 Stellenprozent für ihre Aufgaben zur Verfügung.

Dem Team der Administration / Buchhaltung stehen 410 Stellenprozent (abzüglich 15 Stellenprozent Leitung), also 395 Stellenprozent für ihre sehr anspruchsvolle Aufgabe zur Verfügung. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass eine gut funktionierende Administration und Buchhaltung das Rückgrat jeder Berufsbeistandschaft bilden.

In der aktuellen Organisation des Teams Administration / Buchhaltung übernehmen alle Mitarbeitenden gleichermassen administrative- als auch buchhalterische Aufgaben. Dies birgt sowohl Vor- als auch Nachteile.

Die Durchmischung von administrativen- und buchhalterischen Aufgaben kann die Stelle für potenzielle Bewerberinnen- und Bewerber spannender, vielseitiger und möglicherweise attraktiver machen. Die Arbeit gestaltet sich dadurch abwechslungsreicher, spannender und vielseitiger.

Für viele potenzielle Bewerberinnen- und Bewerber, wie auch für aktuelle Mitarbeitende stellt die Klienten-Buchhaltung eine grosse Herausforderung dar, was sich auf das Erstellen und Einsenden der Rechenschaftsberichte mit Rechnung gegenüber der Behörde KESB auswirken kann. Es könnten mit vielen einfachen Massnahmen (unter Berücksichtigung der Kostenfolge) Arbeitsabläufe nachhaltig optimiert und kontrolliert werden (Abrechnung der Krankenkosten). Es ist unerlässlich, dass man besonders bei dieser Tätigkeit, sehr genau, sauber, exakt und möglichst ungestört arbeiten kann.

Die KOKES-Empfehlungen besagten, dass in der Unterstützung der Beistandspersonen eine 1:1 Betreuung, also 100 Stellenprozent Mandatsführung auf 100 Stellenprozent Administration empfohlen wird. Im Kinderschutz werden hingegen 15-20 Stellenprozent auf 100 Stellenprozent Mandatsführung empfohlen.

Rein rechnerisch wird diese Empfehlung bereits heute eingehalten, ist in der Zusammenarbeit (Tandem) zwischen Administration und Fachbereich Erwachsenenschutz jedoch noch ungleichmässig verteilt. Hinzu kommt, dass durch die Zu- und Abgänge der letzten Monate in der Administration zusätzliche Ressourcen nötig sind. Bis zur vollständigen Einarbeitung wird eine fachliche Unterstützung in der Einarbeitungszeit und eine substanzielle Entlastung in den Fallzahlen gefordert (siehe dazu auch KOKES Empfehlungen 3.2.5).

4.1.6. Fallbelastung Kindes- und Erwachsenenschutz

Die Gemeinde Neuhausen sieht aktuell eine Fallbelastung im Erwachsenenschutz von 70 Mandate auf 100 Stellenprozent und im Kinderschutz eine Fallbelastung von 60 Mandate auf 100 Stellenprozent vor. Gemäss KOKES-Empfehlungen liegt die Gemeinde somit noch in beiden Fachbereichen jeweils um 10 Mandate über den KOKES-Empfehlungen.

Wie bereits erwähnt, muss korrekterweise für noch nicht vollständig eingearbeitete Mitarbeitende ausserdem mit einer substanziellen Entlastung der Fallzahl gerechnet werden, heisst, dass bei Stellenantritt bei den neuen Mitarbeitenden erst nach einiger Zeit mit der maximalen Fallzahlenbelastung gerechnet werden kann.

4.1.7. Personelle- und fachliche Herausforderung

Die Berufsbeistandschaft kämpft, wie sehr viele andere Arbeitgeber auch, um fachlich qualifiziertes und geeignetes Personal. Die Aufgaben einer Berufsbeiständin, eines Berufsbeistands, aber auch einer Sachbearbeitung Administration / Buchhaltung sind sehr komplex und umfangreich. Aus- und Weiterbildungen in diesen Bereichen sind unerlässlich, sind jedoch auch zeitintensiv.

4.1.8 Allgemeine Ressourcenauslastung

Im Bereich der Anwendung der Fallführungssoftware KLIBnet gehen heute wertvolle Ressourcen verloren. Diesbezüglich wurden bereits Gespräche geführt und Abklärungen getroffen. Mit entsprechenden finanziellen aber auch ressource-technischen Investitionen könnte aus Sicht der Leitung Berufsbeistandschaft unter Berücksichtigung mehrjähriger Erfahrung als Buchhalter von Berufsbeistandschaften mittelfristig eine Effizienzsteigerung von mutmasslich 25%, gemessen am heute betriebenen Aufwand, erzielt werden kann. Dieser Effekt könnte unter anderem erzielt werden, indem manuell durchgeführte Prozesse im Abwicklungsprozess der Buchhaltung automatisiert werden.

Es besteht zusätzlich in der gesamten Organisation grosses Potenzial bei der Ressourcenauslastung durch die Einführung eines Qualitätsmanagements, durch Verbesserung einzelner Arbeitsabläufe, Erschaffen von weiteren Hilfsmitteln wie Merkblätter, Checklisten,

4.1.9 Prozesse und Controlling

Die Mitarbeitenden haben sich in den vergangenen Jahren viel Selbständigkeit und Eigenständigkeit angewöhnt. Ziel ist die Angleichung auf eine einheitliche Arbeitsweise, damit ein einheitliches Vorgehen und einheitliche Prozesse bestehen. Durch Vorgaben von Prozessen kann sichergestellt werden, dass die Arbeitsweisen und Vorgehensweisen soweit möglich und mit der Autonomie der einzelnen Mitarbeitenden vereinbar vereinheitlicht werden. Die Erstellung und Überwachung solcher Prozesse obliegt dem Qualitätsmanagement, wofür aktuell keine Ressourcen eingeplant oder vorhanden sind.

Der Bereich Controlling ist ausbaufähig im Zusammenhang mit der Einhaltung von Fristen (Berichterstattung, Auftragserfüllung). Auch hier spielt das zukünftige Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle.

4.1.10 Motivation durch Professionalität

Die wiederkehrende Motivation der Mitarbeitenden, das Aufzeigen möglicher Perspektiven, ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungsarbeit des Leiters Berufsbeistandschaft. Die Mitarbeitenden sind motiviert und engagiert, viele jedoch stossen seit einiger Zeit an ihre persönlichen Belastungsgrenzen. Dies zeigte sich unter anderem an krankheitsbedingten Absenzen, oder zweier Kündigungen von eben erst eingestellten Mitarbeitenden im Fachbereich Administration / Buchhaltung.

4.1.11 Arbeitsklima und Kultur und interne Weiterbildung

Grundsätzlich herrschen ein gutes Arbeitsklima und eine allseits wohlwollende, konstruktive und angenehme Zusammenarbeit. Sozialarbeitende und nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Mitarbeitende sprechen aber seit je her nicht immer dieselbe Sprache. Gleichzeitig wird das Arbeitsklima aber immer wieder auch getrübt von Unruhe und Unsicherheit bei den Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitsbelastung. Die Hoffnung nach Veränderung im Sinne einer positiven, entlastenden Entwicklung ist allgegenwärtig. Die Bereitschaft, selbst Teil des Veränderungsprozesses zu sein muss noch gefördert werden.

Die Haltungen der Mitarbeitenden untereinander und gegenüber schutzbedürftigen Menschen sind geprägt von Respekt und Wohlwollen.

Supervisionen finden quartalsweise statt. Interventionen, also fall- und / oder fachspezifische Austauschmöglichkeiten finden alle zwei Wochen bei Bedarf statt, wobei sich im Verlauf der letzten Monate gezeigt hat, dass diese Möglichkeit aus Zeitgründen nicht immer wahrgenommen werden kann. Die Teammitglieder des Fachbereichs sollten sich regelmässig austauschen um vom Fachwissen der anderen zu profitieren.

5 Bedarfsberechnung und Einsatz zusätzlicher Stellenprocente 2025ff.

5.1 Fachbereich Erwachsenenschutz

Es sind 390 Stellenprocent für aktuell 234 Mandate erforderlich. Aktuell stehen dabei 280 Stellenprocent zur Verfügung.

Das errechnete Delta beträgt **110** Stellenprocent.

5.2 Fachbereich Kinderschutz

Es sind 310 Stellenprocent für aktuell 155 Mandate erforderlich. Aktuell stehen dabei 270 Stellenprocent zur Verfügung.

Das errechnete Delta beträgt **40** Stellenprocent.

5.3 Fachbereich Administration / Buchhaltung

Es sind aktuell 452 Stellenprocent für die administrative Unterstützung von 389 Mandaten erforderlich. Aktuell stehen dabei 420 Stellenprocent zur Verfügung.

Das errechnete Delta beträgt **30** Stellenprocent (gerundet).

5.3 Alle Fachbereiche (Zusammenfassung)

<u>Bereich</u>	<u>Zusätzlich erforderliche Stellenprocente</u>
Erwachsenenschutz	110
Kinderschutz	40
Administration / Buchhaltung	30
Total:	180

6. Handlungsfelder und Lösungsansätze

Die Handlungsfelder zur Erreichung des Konzeptziels ergeben sich einerseits aus den Abweichungen IST-Situation Organisation Berufsbeistandschaft vs. KOKES-Empfehlungen, andererseits aus einer Reihe unterstützender Massnahmen zur Förderung und Verbesserung nicht monetärer Anreize. Die Lösungsansätze lauten wie folgt:

1. Erhöhung Pensum der Leitung Berufsbeistandschaft zur Erfüllung seiner strategischen, betrieblichen, personellen und entwicklungstechnischen, qualitätssichernden Aufgaben auf insgesamt 60%. 30% werden zusätzlich als Fallführung eingesetzt bei Abwesenheiten, Krankheiten, Ferien etc.
2. Prüfung einer fachlichen Trennung von administrativen und buchhalterischen Tätigkeiten innerhalb des Fachbereichs
3. Prüfung einer Leistungsvereinbarung mit einer externeren Rechtsberatung zur rechtlich-fachlichen Unterstützung der Mandatspersonen bei der Mandatsführung
4. Ausgleich der durch die Neuorganisation erforderlichen zusätzlichen Ressourcen im Umfang von gesamthaft 180 Stellenprozente
5. Prüfung Einführung von "Open Space" Arbeitsplätzen (keine fixen Arbeitsplätze mehr für Mitarbeitende)
6. Ausschreibung von befristeten Praktikumsstellen im Fachbereich Administration / Buchhaltung zwecks Aufarbeitung der sogenannten "Altlasten" aus Vorzeit
7. Investition im Bereich Fallführungssoftware KLIBnet im Bereich Lizenzen, SuperUser-Schulung und Schulung Buchhaltung, sowie neue Module Bankimport und Outlook mit Aussicht auf eine nachhaltige Effizienzsteigerung im Bereich Buchhaltung von mutmasslich 25% gegenüber heute in den ersten 6 bis 9 Monaten nach erfolgreicher Einführung.

7. Empfehlung

Der Leiter Berufsbeistandschaft empfiehlt dem Gemeinderat die Annahme der unter Ziff. 6 vorgeschlagenen Lösungsvorschläge und ist überzeugt, mit diesen Massnahmen einen wichtigen Meilenstein in der Weiterentwicklung der Berufsbeistandschaft gelegt zu haben. Damit kann der Auftrag dieses Konzept, der Sicherstellung eines ordentlichen Betriebs ohne längerfristigen Einsatz von externen, kostenintensiven Springerinnen- und Springern für die Zukunft sichergestellt werden.