

**Master-Arbeit
MAS Sozialarbeit und Recht**

**ZWISCHEN RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN UND
UNTERNEHMERISCHEM HANDELN:
AUSLAGERUNG VON KINDES- UND ERWACHSENEN-
SCHUTZRECHTLICHEN MANDATEN**

**Der Bezug von externen Fachbeiständinnen und Fachbeiständen
als Mandatspersonen**

Eingereicht am: 5. September 2017
Vor- und Nachname/n: Rahel Ackermann
E-Mail-Adresse: rahelackermann@gmx.ch

Von dieser Master-Arbeit wurden am Abgabedatum eine elektronische Fassung und drei schriftliche Exemplare bei der Hochschule Luzern eingereicht.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern. Sie enthält die persönliche Stellungnahme der Autorin. Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Weiterbildung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

ABSTRACT

Master-Arbeit im MAS Sozialarbeit und Recht

**Zwischen rechtlichen Rahmenbedingungen und unternehmerischem Handeln:
Auslagerung von Kindes- und Erwachsenenschutzrechtlichen Mandaten
Der Bezug von externen Fachbeiständinnen und Fachbeiständen als Mandatspersonen**

Rahel Ackermann, rahelackermann@gmx.ch

5. September 2017

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Thema der externen Mandatsführung, d.h. der Auslagerung von Kindes- und Erwachsenenschutzrechtlichen Massnahmen an Fachbeistandspersonen, welche in einem privaten Unternehmen angestellt sind. Sie geht den Fragen nach, welche rechtlichen Rahmenbedingungen seitens der Unternehmen berücksichtigt, welche Aspekte mit den auftraggebenden Stellen beachtet und welche Kriterien bei der Rekrutierung von Fachbeistandspersonen einbezogen werden müssen.

Der Inhalt der Arbeit beruht auf einer systematischen Erhebung der relevanten Literatur und der massgebenden Gesetze sowie aus den Ergebnissen der Befragungen der Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten.

In einem ersten Teil erfolgt eine Synapse über die externe Mandatsführung mit Fokus auf die Person des Beistandes sowie über die Profile der Unternehmen und deren Gemeinsamkeiten. Im Hauptteil werden die rechtlichen Rahmenbedingungen der externen Mandatsführung ausgearbeitet und zentrale Merkmale einer vertraglichen Regelung zwischen den Unternehmen und Dritten formuliert. Zudem stehen die Anforderungsprofile der Fachbeistandspersonen im Fokus.

Die elementarsten Aspekte für die Beantwortung der Fragestellungen werden anhand von drei Checklisten am Ende der jeweiligen Kapitel übersichtlich dargestellt. Zudem werden in der Schlussfolgerung die zentralen Ergebnisse zusammengefasst, und die daraus resultierenden Erkenntnisse in Form von fünf Empfehlungen ausformuliert.

I. INHALTSVERZEICHNIS

Einführung

1	Einleitung	1
1.1	Themenwahl und Relevanz	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellung	1
1.3	Vorgehen und Aufbau	2
1.4	Methodik	3
1.4.1	Gesetzliche Grundlagen und Literatur	3
1.4.2	Befragungen	3
1.5	Abgrenzung	4
2	Externe Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz – ein Überblick	5
2.1	Die Person des Beistandes	5
2.2	Definition Beistandsperson	7
2.3	Phänomenologie	8
2.4	Zusammenfassung	9
3	Die Unternehmen	11
3.1	Vorbemerkungen	11
3.2	Profile der Unternehmen	11
3.3	Gemeinsamkeiten	12
3.3.1	Dienstleistungen	12
3.3.2	Arbeitsweise	13
3.3.3	Fachbeistandspersonen	14
3.4	Zusammenfassung	15

Hauptteil

4	Rechtliche Rahmenbedingungen	17
4.1	Vorbemerkungen	17
4.2	Öffentliche Aufgaben	17
4.3	Pflichten bezogen auf die Mandatsführung	18
4.4	Rechtsform	19
4.5	Aufsicht	20
4.6	Haftung	21
4.7	Versicherungsschutz	22
4.7.1	Sozialversicherungen	22
4.7.2	Personen- und Sachversicherungen	23
4.8	Steuern	24
4.8.1	Mehrwertsteuer	24
4.8.2	Unternehmenssteuer	26
4.9	Schweigepflicht	26
4.10	Datenschutz	26
4.11	Mandatsentschädigung	27
4.12	Ende des Mandates	30
4.13	Arbeitsgesetz	31
5	<i>Checkliste: Rechtliche Rahmenbedingungen für Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten</i>	32

6	Die Leistungsvereinbarung	33
6.1	Vorbemerkungen	33
6.2	Wieso braucht es eine Leistungsvereinbarung?	33
6.3	Vertragsparteien	34
7	<i>Checkliste: Leistungsvereinbarung</i>	37
8	Anforderungsprofil Fachbeistandspersonen	38
8.1	Vorbemerkungen	38
8.2	Aufgabenprofil.....	39
8.3	Kompetenzprofil.....	40
8.4	Berufliche Anforderungen	41
9	Unternehmerische Aspekte zur Rekrutierung und Bindung	43
9.1	Vorbemerkung	43
9.2	Arbeitsbedingungen	43
9.3	Praxisausbildung.....	44
9.4	Netzwerkmanagement	45
10	<i>Checkliste: Kriterien für die Rekrutierung und Bindung von Fachbeistandspersonen</i>	46
 Schlussteil		
11	Schlussfolgerungen	48
11.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	48
11.1.1	Kontrolle und Aufsicht	48
11.1.2	Mandatsentschädigung	49
11.1.3	Versicherungen / Steuern	49
11.2	Leistungsvereinbarung.....	50
11.3	Fachbeistandspersonen.....	50
11.4	Empfehlungen.....	52
12	Reflexion.....	55
13	Quellenverzeichnis.....	56
13.1	Literaturverzeichnis	56
13.2	Internetquellenverzeichnis	60

II. ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Involvierte Personen bzw. Fachstellen bei externer Mandatsführung....	34
Abb. 2	Kompetenzprofil Fachbeistandsperson.....	40

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Überblick der Unternehmen.....	12
Tab. 2	SPOT-Analyse der Unternehmen.....	15
Tab. 3	Vergleich der Rechtsformen.....	19
Tab. 4	Versicherungsschutz nach Rechtsform.....	22

III. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ALV	Arbeitslosenversicherung
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
EG KESR	Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht
EG ZGB	Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
f.	folgende Seite
ff.	und folgende Seite
IV	Invalidenversicherung
KOKES	Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz
MwSt.	Mehrwertsteuer
S.	Seite oder Seiten
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VKESR	Verordnung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Themenwahl und Relevanz

In der Schweiz werden schätzungsweise zwei Drittel der behördlichen Massnahmen im Kindes- und Erwachsenenschutz von Berufsbeiständen und Berufsbeiständinnen geführt (Christoph Häfeli, 2013, S. 537). Für den restlichen Teil werden entweder private Mandatsträger und Mandatsträgerinnen oder sogenannte Fachbeistandspersonen eingesetzt. Gemäss einer Lehrmeinung ist es wenig empfehlenswert, dass sich freiberuflich tätige Personen für eine Mehrzahl von Mandatsübernahmen zur Verfügung stellen (Ruth E. Reusser, 2014, S. 2241). Die Realität sieht jedoch anders aus. Das „Outsourcen“ von Mandaten im Kindes- und Erwachsenenschutz an Fachbeistandspersonen stellt keinen Einzelfall dar. Zahlen oder Statistiken dazu gibt es zwar nicht. Die Autorin hat jedoch festgestellt, dass die Anzahl an privaten Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, gestiegen ist. Zudem zeigt die Erfahrung der Autorin, welche selber in einem solchen Unternehmen arbeitet, dass Anfragen für die Übernahme von Kindes- und erwachsenenschutzrechtlichen Mandaten zugenommen haben.

Die Auseinandersetzung zum Thema der Auslagerung von Mandaten im Kindes- und Erwachsenenschutz ist aktuell und von grossem Interesse. So führt insbesondere die Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz (ohne Datum) im Jahr 2017 mehrere Qualitätswerkstätten zum Thema staatlicher versus privater Kinderschutz durch (Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz, ohne Datum).

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Externe Mandatsführung stellt die Unternehmen und die Fachbeistandspersonen vor grosse Herausforderungen. Die rechtlichen Bestimmungen für die Fachbeistände und Fachbeiständinnen erscheinen oft unklar und werden zudem unterschiedlich ausgelegt. Hinzu kommt, dass Einführungsgesetze und Verordnungen je nach Kanton andersartig ausfallen und entsprechend vielfältig angewendet werden. Diese unklaren rechtlichen Rahmenbedingungen führen bei der Ausübung der Mandatsführung, aber auch in der Zusammenarbeit zwischen den auftraggebenden Stellen und den Unternehmen, zu Unsicherheiten. Aufgrund dieser Ausgangslage sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, differenziert herausgearbeitet werden.

Die Auslagerung von Mandaten im Kindes- und Erwachsenenschutz an Dritte kann zu unübersichtlichen und heiklen Situationen führen. Aufgrund der Komplexität und der kantonal unterschiedlichen Bestimmungen scheint es von Vorteil, ein Instrument zu haben, welches die wichtigsten Rahmenbedingungen zwischen der auftraggebenden Stelle und der Unternehmen konkretisiert. Aus diesem Grund wird der Frage nachgegangen, welche Aspekte

eine solche Vereinbarung zwischen Auftraggeber bzw. Auftraggeberin und den Unternehmen beinhalten müssen. Dabei ist es einerseits das Ziel, eine Klärung der rechtlichen Standpunkte zwischen den Vertragspartnern im Voraus vorzunehmen. Andererseits soll die Verschriftlichung der Rahmenbedingungen einen Schutz für die betroffenen Personen – in diesem Fall die Leistungsempfänger und Leistungsempfängerinnen – darstellen.

Die Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, bewegen sich zwischen rechtlichen Vorgaben und wirtschaftlichem Denken. Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, müssen diese qualifizierte Dienstleistungen anbieten. Dies wiederum bedeutet für die Unternehmen und deren professionelle Mandatsführung die Anstellung von gut ausgebildeten und erfahrenen Fachbeistandspersonen. Nebst der Herausforderung der erfolgreichen Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften, müssen die Unternehmen zudem rechtliche Bestimmungen berücksichtigen. Das ZGB und die kantonalen Bestimmungen regeln Aspekte der Voraussetzungen einer Beistandsperson, welche ebenfalls für Fachbeistandspersonen gelten. Aus diesem Grund soll der Frage nachgegangen werden, welche Kriterien die Unternehmen zur Rekrutierung von qualifiziertem und geeignetem Fachpersonal beachten müssen.

Aufgrund der oben ausgeführten Ausgangslage beinhaltet die Arbeit folgende **Fragestellungen**:

- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, berücksichtigen?
- Welche Aspekte sind in einer Vereinbarung mit den auftraggebenden Stellen zu beachten?
- Welche Kriterien sind bei der Rekrutierung von Fachbeistandspersonen aus Sicht der Unternehmung einzubeziehen?

1.3 Vorgehen und Aufbau

Im ersten Kapitel wird ein kurzer Überblick über die externe Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz gegeben. Hierbei wird insbesondere auf die Person des Beistandes näher eingegangen. Daraus folgend werden drei verschiedene Kategorien der Person des Beistandes näher erläutert und der Begriff der Fachbeistandsperson definiert. Weiter werden im Kapitel 2 die Gründe für die Auslagerung von behördlichen Massnahmen dargelegt. Das Kapitel 3 widmet sich den Profilen der Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten. Zudem werden die Gemeinsamkeiten der Unternehmen beschrieben und am Schluss die Ergebnisse in einer SPOT-Analyse zusammengefasst. Der Hauptteil der Arbeit beginnt mit Kapitel 4 und den darin beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen der externen

Mandatsführung. Die zentralen Aspekte dieser herausgearbeiteten Bestimmungen werden dann im Kapitel 5 in einer Checkliste ausgelegt. Kriterien, welche seitens der Unternehmen in der Zusammenarbeit mit den auftraggebenden Stellen beachtet und vereinbart werden müssen, sind Inhalt des Kapitels 6. Die wichtigsten Kriterien einer Vereinbarung werden im Kapitel 7 wiederum aufgenommen und mit Hilfe einer Checkliste übersichtlich dargestellt. Das Kapitel 8 hingegen beschäftigt sich mit dem Anforderungsprofil der Fachbeistände und Fachbeiständinnen. Es wird die Frage aufgegriffen, welche Voraussetzungen Fachbeistandspersonen für eine professionelle Mandatsführung aufweisen müssen. Wie Unternehmen erfolgreich Fachbeistandspersonen mit den aus den vorherigen Kapiteln erarbeiteten Voraussetzungen rekrutieren können, wird in einem nächsten Kapitel beschrieben. Die daraus folgenden Ergebnisse werden im Kapitel 10 in einer Checkliste für die Rekrutierung und Bindung von Fachbeistandspersonen subsummiert. Nebst den drei Checklisten als zusammenfassende Elemente zur Beantwortung der jeweiligen Fragestellungen, werden im Kapitel 11 zudem anhand der Ergebnisse fünf Empfehlungen für das weitere Vorgehen formuliert. Das letzte Kapitel beinhaltet die Reflexion der Autorin.

1.4 Methodik

1.4.1 Gesetzliche Grundlagen und Literatur

Der rechtliche Diskurs zu den jeweiligen Kapiteln wurde anhand einer systematischen Erhebung der relevanten Literatur sowie der massgebenden Gesetze (ZGB, EG ZGB, Verordnungen, Merkblätter, etc.) durchgeführt. Es wurde darauf geachtet, dass die aktuellste Literatur beigezogen wurde. Ebenfalls wurden unterschiedliche Fachhandbücher, Zeitschriften und Kommentare gesichtet. Aufgrund der kantonal unterschiedlichen Ausführungsbestimmungen wurden drei Kantone ausgewählt und deren kantonalen Bestimmungen näher beleuchtet. Es sind dies die Kantone Aargau, Solothurn und Zürich. Die Wahl ist auf diese Kantone gefallen, da die Autorin bereits in allen drei Kantonen gearbeitet hat und demzufolge ersichtlich wurde, dass die Ausführung und Anwendung jeweils unterschiedlich ausgefallen sind.

1.4.2 Befragungen

Um einen ersten Überblick über die Unternehmen zu erhalten, wurde zu Beginn eine Internetrecherche durchgeführt. Daraufhin wurden zwölf Unternehmen ausgewählt und angeschrieben. Folgende Kriterien wurden bei der Auswahl der Unternehmen festgelegt:

- Führen von Kindes- und Erwachsenenschutzrechtlichen Mandaten
- Arbeitstätigkeit in den Kantonen Aargau, Solothurn und/oder Zürich
- mindestens zwei Angestellte (inkl. Sekretariat)
- seit mindestens zwei Jahren in diesem Bereich tätig

Die Geschäftsleiter und Geschäftsleiterinnen dieser zwölf Unternehmen wurden daraufhin per E-Mail angeschrieben und es wurde ihnen ein Fragebogen zugestellt (siehe Anhang). Von den zwölf Unternehmen haben sechs Unternehmen eine Rückmeldung gegeben. Zwei Unternehmen haben den Fragebogen ausgefüllt und retourniert. Mit vier Geschäftsleitern wurde auf deren Wunsch hin ein persönliches Gespräch geführt. Dies bewirkte, dass in den vier Gesprächen zusätzliche Aspekte besprochen werden konnten. Ebenfalls wurde Gelegenheit geboten, in zwei anonymisierte Leistungsvereinbarungen Einsicht zu erhalten. Die Rückmeldungen und Erkenntnisse aus den vier Interviews und den zwei beantworteten Fragebögen wurden jeweils direkt in die entsprechenden Kapitel der Arbeit implementiert. Die Gesprächsnotizen sowie die ausgefüllten Fragebögen sind im Anhang aufgeführt. Aufgrund der geringen Anzahl an Rückmeldungen sind die Resultate aus der Umfrage nicht repräsentativ. Für die Ausführungen zu den Steuern im Kapitel 4.7 wurde jeweils eine telefonische Anfrage bei der zuständigen Steuerverwaltung eingeholt.

1.5 Abgrenzung

Diese Arbeit beschäftigt sich nicht mit der Frage, ob die Auslagerung von Kindes- und Erwachsenenschutzrechtlichen Mandaten, und somit das Delegieren von öffentlichen Aufgaben an Private, sinnvoll oder ethisch vertretbar ist. Der Fokus wird darauf gelegt, dass Mandate im Kindes- und Erwachsenenschutz vermehrt an Externe delegiert wird und dies als Grund für die Auseinandersetzung mit diesem Thema rechtfertigt.

2 Externe Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz – ein Überblick

Per 01.01.2013 wurde das revidierte Erwachsenenschutzrecht in Kraft gesetzt. Zentrale Revisionsanliegen waren gemäss in der vom Bundesrat (2006) erstellten Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht) unter anderem die Massschneidung der behördlichen Massnahmen, die Förderung des Selbstbestimmungsrechts der betroffenen Personen und die Einrichtung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden als Fachbehörde (S. 7011 ff.). Unter dem Gesichtspunkt der Subsidiarität und des Verhältnismässigkeitsprinzips sind gemäss Häfeli (2004) die Massschneidung und die individualisierten Lösungen im Einzelfall als positive Entwicklung zu erachten. Aufgrund der Individualisierung und der damit verbundenen erhöhten Ansprüche bezogen auf die Mandatsführung, sind die Mandatspersonen selber mehr gefordert, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden (S. 929). Das Gesetz hat diesem Umstand Rechnung getragen und Voraussetzungen formuliert, welche für eine sorgfältige Mandatsführung unabdingbar sind. In den nachfolgenden Kapiteln wird einerseits ein Kurzüberblick über die allgemein geltenden rechtlichen Voraussetzungen bezüglich der Person des Beistandes gegeben. Andererseits werden drei verschiedene Kategorien von Beistandspersonen näher beleuchtet. Anschliessend wird in Kapitel 2.3 ausführlich auf die Kategorie der Fachbeistandsperson eingegangen und Gründe erläutert, wieso Mandate an solche Fachbeistandspersonen ausgelagert werden.

2.1 Die Person des Beistandes

Die Beistandsperson führt behördlich angeordnete Beistandschaften, welche meist über einen längeren Zeitraum bestehen bleiben. Das Mandat kann Aspekte wie Beratung, Begleitung, Vertretung und Kontrolle beinhalten (Christoph Heck, 2016, S. 94). Die Wahl der Beistandsperson richtet sich immer nach den Voraussetzungen von Art. 400 ZGB (Reusser, 2014, S. 2240). Nach Art. 400 Abs. 1 ZGB hat die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde eine natürliche Person als Beistand bzw. Beiständin einzusetzen. Diese Person hat die übertragenen Aufgaben, mit Ausnahme von einzelnen Teilaufgaben, selber wahrzunehmen (Art. 400 Abs. 1 ZGB). Sie muss die erforderliche Zeit einsetzen können und fachlich, wie auch persönlich für die Aufgabenerfüllung geeignet sein. Was unter dem Begriff „geeignet“ zu verstehen ist, wird im Gesetz nicht im Einzelnen konkretisiert. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde hat somit einen grossen Ermessensspielraum bei der Wahl der geeigneten Person. Dabei ist massgebend, „was im Einzelfall den Interessen und dem Wohl der betroffenen Person dient“ (Reusser, 2014, S. 2240) Gemäss Art. 400 Abs. 3 ZGB sorgt die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde dafür, dass die Beistandsperson die nötige Instruktion, Beratung und Unterstützung erhält. Zweck einer behördlichen Massnahme ist „das Si-

chern des Wohls und des Schutzes der betroffenen Person sowie die Beratung und Vermittlung von Unterstützung“ (Heck, 2016, S.95) Wie konkret das Führen der behördlichen Massnahme aussieht und welche Methoden herangezogen werden, ist Sache der Mandatsperson. Die fachliche und persönliche Eignung bezieht sich auf eine umfassende vorliegende Fähigkeit im Sinn von Sozial-, Selbst- und Fachkompetenzen. Die Konkretisierung dieser vier Kompetenzbereiche, bezogen auf die Führung von behördlichen Massnahmen, wird als Kompetenzprofil bezeichnet. Dieses Kompetenzprofil leitet sich aus dem Funktionsprofil einer Beistandsperson ab und umfasst alle im Gesetz (Art. 391 Abs. 2 ZGB) bezeichneten Aufgabenbereiche (Häfeli, 2015, S. 204).

Die Kantone haben gestützt auf Art. 400 ZGB eigene Bestimmungen erlassen. Im **Kanton Aargau** hat die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde geeignete Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen oder Privatpersonen für die Führung von Beistandschaften zu ernennen (§ 66 EG ZGB). Dabei sind gemäss § 67 EG ZGB die Gemeinden dafür zuständig, dass genügend und geeignete Beistände und Beiständinnen zur Verfügung stehen. Die Gemeinden schlagen der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde auf deren Ersuchen hin geeignete Personen vor. Sollten die Gemeinden es unterlassen, genügend Beistandspersonen zu nennen, kann die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde die nötigen Fachleute auf Kosten der Gemeinde ernennen. Der Regierungsrat des Kantons Aargau regelt die fachlichen Anforderungen an die Beistände und Beiständinnen, deren Aktenführung sowie die Ablage und Prüfung der Rechnungen durch Verordnungen. Zusätzlich wird in § 8 Abs. 1 VKESR festgehalten, dass die Gemeinden im Rahmen des Auswahlverfahrens von Berufsbeiständen und Berufsbeiständinnen Betreibungsregister- und Strafregisterauszüge einzuverlangen haben.

Der **Kanton Solothurn** regelt die Zuständigkeiten für die Führung von kindes- und erwachsenenschutzrechtlichen Massnahmen in § 115 EG ZGB. Demnach führen die Sozialregionen die Massnahmen und schlagen der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde auf deren Ersuchen hin geeignete Personen vor. In der Regel wird die Sozialregion am Wohnort der betroffenen Person betraut. Ähnlich wie im Kanton Aargau regelt das EG ZGB des Kantons Solothurn, dass die Sozialregionen eine ausreichende Anzahl geeigneter Mandatspersonen zur Verfügung stellen müssen. Im Unterlassungsfall kann die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde die nötigen Fachleute auf Kosten der säumigen Sozialregion ernennen.

Der **Kanton Zürich** kennt zwei Arten von Beistandspersonen (§ 15 EG KESR). Einerseits sind dies nebenamtlich tätige Personen (private Mandatsträger und Mandatsträgerinnen) und andererseits Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen. Die Gemeinden im Kanton Zürich

müssen gemäss § 20 EG KESR dafür sorgen, dass in ausreichender Zahl Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen zur Verfügung stehen.

2.2 Definition Beistandsperson

In der Botschaft des Bundesrates (2006) wird erörtert, dass als Mandatsträger bzw. Mandatsträgerinnen eine Privatperson, eine Fachperson eines privaten oder öffentlichen Sozialdienstes oder ein Berufsbeistand bzw. eine Berufsbeiständin eingesetzt werden können (S. 7049). Der bundesrätliche Entwurf verzichtete auf eine Unterscheidung zwischen Privat-, Fach- und Berufsbeistandsperson, obwohl diese unklare Abgrenzung im Vernehmlassungsverfahren beanstandet wurde. Unterschieden wurde nur zwischen Privat- und Berufsbeistandsperson (Reusser, 2014, S. 2238). Ein **Privatbeistand** ist eine Person „die i.d.R., aber nicht immer ohne direkten Bezug zu ihrem Beruf einmalig bzw. gelegentlich, freiwillig oder aufgrund der Amtspflicht (Art. 400 Abs. 2 ZGB) als Beistand ernannt wird.“ (Reusser, 2014, S. 2241) Der **Berufsbeistand und die Berufsbeiständin** sind die Nachfolgebegriffe des Amtsbeistandes und der Amtsbeiständin. Diese führen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Beistandschaften und sind von der öffentlichen Hand angestellt (ebd.). Gemäss Reusser (2014) können unter Berufsbeistandsperson auch Mitarbeitende eines öffentlichen oder privaten Sozialdienstes verstanden werden, welche im Anstellungsverhältnis hauptberuflich oder neben anderen Aufgaben die Führung von Beistandschaften übernehmen (ebd.). Diese Definition wurde im Bericht zum Vorentwurf für eine Revision des Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz) der Expertenkommission für die Gesamtrevision des Vormundschaftsrechts (2003) dem Begriff des Fachbeistandes und Fachbeiständin zugeschrieben (S. 43). Demnach sind Fachbeistände und Fachbeiständinnen „Fachleute von privaten oder öffentlichen Sozialdiensten, die neben anderen Aufgaben auch Mandate des Erwachsenenschutzes übernehmen.“ (ebd.) Urs Vogel (2003) nimmt die Bezeichnung des Fachbeistandes bzw. der Fachbeiständin auf. Er kritisiert, dass sich der Gesetzgeber unter Fachbeistand bzw. Fachbeiständin ausschliesslich auf Mitarbeitende in privaten oder öffentlichen Sozialdiensten bezieht (S. 333). Gemäss Vogel (2003) sollten auch andere Berufspersonen, welche auf Grund ihrer Fachlichkeit als Mandatspersonen geeignet sind, wie beispielsweise Juristen und Juristinnen oder Treuhänder und Treuhänderinnen, unter Fachbeistandspersonen subsummiert werden (ebd.).

Der Begriff des Fachbeistandes oder der Fachbeiständin wird in den drei kantonalen Einführungsgesetzen (Aargau, Solothurn und Zürich) nicht verwendet. Allerdings wird der Begriff „Fachleute“ aufgenommen (z.B. § 115 EG ZGB des Kantons Solothurn). Solche Fachleute werden gemäss den Einführungsgesetzen dann eingesetzt, wenn die Gemeinden oder Sozialregionen aus irgendeinem Grund nicht genügend Mandatspersonen stellen können. Es wird in den Einführungsgesetzen jedoch nicht darauf eingegangen, wer diese Fachleute sind und welche Voraussetzungen diese mitbringen müssen.

In der Vorlage der KOKES zur Erhebung der Daten des Erwachsenenschutzes für die Statistik ab 2013 (2012) werden unter dem Begriff des Fachbeistands bzw. Fachbeiständin folgende Personengruppen berücksichtigt: Anwälte und Anwältinnen, freiberuflich tätige Fachpersonen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Fachberatungsstelle, wie zum Beispiel der Pro Senectute. Der Kanton Aargau (2016) bezeichnet in einem Merkblatt die Fachbeistände und Fachbeiständinnen als Fachleute mit den selben Qualifikationen wie Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen. Diese sind gemäss Merkblatt jedoch nicht in einer Gemeinde, einem Sozialdienst oder im Zuständigkeitsgebiet des entsprechenden Verbandes angestellt, sondern es handelt sich bei Fachbeiständen oder Fachbeiständinnen um ehemalige Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen, welche sich selbständig gemacht haben (ebd.). Gemäss Anhörungsbericht des Projekts Optimierungsmassnahmen KESR des Kantons Aargau (2016) werden nebst privaten Mandatsträgern und Mandatsträgerinnen sowie Berufsbeiständen und Berufsbeiständinnen auch private Fachbeistände und Fachbeiständinnen eingesetzt. Diese sind nicht in einer Gemeinde angestellt, sondern dies sind gemäss Bericht private Fachbeistände und Fachbeiständinnen, welche entweder die gleichen Qualifikationen wie Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen aufweisen oder ein besonderes Fachwissen besitzen (zum Beispiel als Treuhänderin oder Treuhänder) (ebd.).

In der Literatur werden drei Kategorien von Beistandspersonen unterschieden (Kurt Affolter-Fringeli, 2016, S. 236 f.). Nebst Privatpersonen ohne spezifische berufliche Qualifikationen und Berufsbeistandspersonen, werden Privatpersonen mit besonderen Berufsqualifikationen aufgeführt. Für diese Personen wird der Begriff Fachbeistand bzw. Fachbeiständin verwendet. Darunter fallen u.a. Mitarbeitende von privaten Sozialdiensten oder -firmen, welche Sozialarbeit anbieten (private Sozialdienste) (ebd.).

Aufgrund dieser oben dargestellten Erwägungen ist von folgender Definition der **Fachbeistände und Fachbeiständinnen** auszugehen:

Fachbeistände und Fachbeiständinnen sind Personen mit denselben Qualifikationen wie Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen. Sie sind angestellt in einer privaten Sozialfirma (Unternehmen), welche externe Mandatsführung anbietet und für unterschiedliche auftraggebende Stellen (Gemeinden, Sozialregionen oder Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden) Massnahmen im Kindes- und Erwachsenenschutz führen.

2.3 Phänomenologie

Gemäss Reusser (2014) ist es wenig empfehlenswert – jedoch auch nicht ausgeschlossen, dass sich freiberuflich tätige Personen für eine Mehrzahl von Mandatsübernahmen zur Verfügung stellen (S. 2241). Somit kann davon ausgegangen werden, dass das Gesetz nicht, oder nur in Einzelfällen, vorgesehen hat, dass gewisse Mandate an professionelle Fachbei-

standspersonen ausgelagert werden. Aus welchem Grund gibt es denn überhaupt die externe Mandatsführung?

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden müssen immer und im konkreten Einzelfall bezogen abwägen, welchen Anforderungen die Beistandspersonen entsprechen müssen. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden sind verpflichtet, bei der Eignungsprüfung nicht einfach auf die verfügbaren Privatpersonen und Berufsbeistandspersonen zurückzugreifen, wenn deren Eignung in konkreten Fall nicht gegeben ist. Dasselbe gilt für das Kriterium der hinreichenden verfügbaren Zeit: Wenn Berufsbeistandschaften überlastet oder überfordert sind, hat die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde auf andere geeignete Ressourcen, namentlich private Sozialdienste, zurückzugreifen (Affolter-Fringeli, 2016, S. 237).

Vogel schrieb in seinem Kommentar zur Person des Beistandes bereits im Jahr 2003 über die Problematik, wonach die Gemeinden „zunehmend Mühe bekunden“ (S. 332), geeignete Personen für die Führung von Mandaten zu finden. Unter anderem führt er dies auf die fehlenden professionellen Strukturen und auf die stark steigenden Fallzahlen zurück (ebd.). Dem Anhörungsbericht zum Projekt Optimierungsmassnahmen KESR des Kantons Aargau (2016) ist ebenfalls zu entnehmen, dass die Sozialdienste weiterhin zunehmend Mühe bekunden, erfahrene Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen zu rekrutieren und die Fluktuation innerhalb der Sozialdienste hoch ist (S. 19 f.).

Doch wie zeigt sich die Situation aus der Perspektive der Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten? Die befragten Unternehmen geben an, dass diese beispielsweise Aufträge erhalten, wenn die Gemeinden oder die Sozialregionen keine Berufsbeistandspersonen stellen können. Dies liegt einerseits daran, dass keine entsprechenden personellen Ressourcen vorhanden oder andererseits die verfügbaren Beistandspersonen nicht geeignet sind. Es kann aber auch sein, dass eine Gemeinde oder eine Sozialregion keine Mandate mehr aufnimmt. Ein Grund für die Auslagerung bestimmter Mandate ist gemäss den Unternehmen zudem die zunehmende Komplexität einzelner Mandate. Ebenfalls werden Mandate von Personen ausgelagert, welche aus irgendeinem Grund nicht mehr auf der Gemeinde oder der Sozialregion erwünscht sind, z.B. wegen gewalttätiger Vorfälle, Hausverbot oder langjähriger negativer Erfahrungen mit Behörden. So haben sich einige Unternehmen auf bestimmte Bereiche oder Personengruppen spezialisiert (Beispiele dazu in Kapitel 3.2).

2.4 Zusammenfassung

Es gibt grundsätzlich drei unterschiedliche Kategorien von Mandatspersonen: Nebst den Privat- und Beistandspersonen werden zusätzlich Fachbeistandspersonen eingesetzt, wel-

che Massnahmen im Kindes- und Erwachsenenschutz führen. Das ZGB und die kantonalen Bestimmungen regeln die Voraussetzungen der Person des Beistandes bzw. der Beiständin. Es wird ersichtlich, dass die Voraussetzungen bezogen auf die Ausbildung, Berufserfahrung oder Weiterbildung der Beistandspersonen weder in den eidgenössischen, noch in den kantonalen Bestimmungen aufgenommen wurden. Zudem kann festgestellt werden, dass die Anforderungen aufgrund des Aufgabenprofils an die Beistandspersonen jedoch grundsätzlich gestiegen sind und teilweise Spezialwissen vorausgesetzt wird. Die Gemeinden und Sozialregionen geben ausserdem an, zunehmend Mühe zu bekunden, geeignete Mandatspersonen zu rekrutieren. Dies ist ein Grund, wieso Fachbeistandspersonen für die Führung von gewissen Mandaten eingesetzt werden. Andere Ursachen sind zudem die zunehmende Komplexität einzelner Mandate sowie die ansteigende Anzahl derselben. Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, haben sich aus diesem Grund teilweise auf bestimmte Bereiche spezialisiert.

3 Die Unternehmen

3.1 Vorbemerkungen

In den nachfolgenden Kapiteln werden Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten und dementsprechend Fachbeistandspersonen angestellt haben, näher beleuchtet. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick zu gewähren, wie diese Unternehmen organisiert sind, welche Gemeinsamkeiten festgestellt werden können und mit welchen Herausforderungen die Unternehmen in Bezug auf die externe Mandatsführung konfrontiert werden. Aus diesem Grund wurden ausgewählte Unternehmen mittels Fragebögen zu diesen Themen befragt. Unter anderem wurde ermittelt, wie viele und welche Art von Mandaten die Fachbeistandspersonen führen, was es für Gründe für die Auslagerung von Mandaten gibt und ob sich die Unternehmen diesbezüglich spezialisiert haben. Sechs von zwölf Unternehmen haben die Fragen beantwortet. Zwei Unternehmen gaben an, dass sie die Fragen nicht beantworten wollen oder können. Keine Reaktion haben vier Unternehmen gezeigt.

Diejenigen Unternehmen, welche den Fragebogen beantwortet haben, werden im nächsten Kapitel näher vorgestellt. In einem weiteren Kapitel werden die Gemeinsamkeiten der Unternehmen beschrieben. Im Kapitel 3.4 werden die Ergebnisse aus den Befragungen zusammengefasst und als Übersicht in einer SPOT-Analyse verarbeitet.

3.2 Profile der Unternehmen

Eine erste Recherche der Unternehmen wurde via Internet getätigt. Es stellte sich anfangs als herausfordernd dar, entsprechende Unternehmen im Netz zu finden. Bei der Eingabe der gängigen Begriffe wie „Mandatsführung“, „Beistandschaften“ oder „Erwachsenenschutz“, wurden keine Seiten der Unternehmen aufgelistet. Es kann somit festgestellt werden, dass die Suche im Internet nur mit konkreten Begriffen, wie z.B. mit dem Namen der jeweiligen Unternehmen Erfolgt hat.

Von den zwölf befragten Unternehmen haben sechs eine Rückmeldung gegeben. Vier Geschäftsleiter wollten die Fragen persönlich beantworten. Dies zeigt das teilweise sehr grosse Interesse an diesem Thema. Aufgrund der vier persönlichen Gespräche konnte den jeweiligen Geschäftsleitern noch zusätzliche Fragen gestellt und auf einzelne Aspekte näher eingegangen werden.

Ein Überblick über diejenigen Unternehmen, welche auf die Befragungen geantwortet haben, wird nachfolgend gegeben:

Name	Anzahl FBP	Rechts- form	Anzahl Manda- te	Sonstige Dienstleistungen	Spezialisierung
A	5-10	GmbH	150-200	<ul style="list-style-type: none"> - Abklärungen - Kurzberatungen - Pflegekinderberichte - Weiterbildungen - Springereinsätze 	Kindesschutz
B	1-3	GmbH	80-100	<ul style="list-style-type: none"> - Abklärungen - Springereinsätze - Sozialberatung - Betriebliche Sozialarbeit 	Komplexe Mandate (Liegenschafts- verwaltung, viel Vermögen, Perso- nen haben Probleme mit „Behör- den“)
C	1-3	GmbH	80-100	<ul style="list-style-type: none"> - Führen von Sozialdiensten - Reorganisation und Organisa- tionsentwicklung - Betriebliche Sozialarbeit 	Keine Spezialisierung
D	1-3	GmbH	50-100	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung von Fachkräften - Verkauf von Liegenschaften - Springereinsätze - Ausbildung QuereinsteigerIn - Publikationen 	Komplexe Mandate (Liegenschafts- verwaltung, viel Vermögen, Ge- schäftsauflösung oder strittige Be- suchsrechtsregelung)
E	1-3	AG	10-20	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsmanagement - Coaching / Beratung - Case Management - Betriebliche Sozialarbeit 	Personen mit Migrationshintergrund aus der Türkei oder aus dem Koso- vo
F	1-3	GmbH (seit 2017, vorher Einzelfir- ma)	5-20	<ul style="list-style-type: none"> - Sozialpäd. Familienbegleitung - Betriebliche Sozialberatung - Abklärungen im KS und ES - Wohnbegleitung / Coaching 	Keine Spezialisierung

Tab. 1: Überblick der Unternehmen

Die sich aus den Befragungen sowie aus dem Vergleich der Websites herauskristallisierenden Gemeinsamkeiten, werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert, und es wird dabei Bezug auf die Tabelle genommen.

3.3 Gemeinsamkeiten

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Gemeinsamkeiten der Unternehmen, bezogen auf die Dienstleistung, die Arbeitsweise sowie die Merkmale der Fachbeistandspersonen und deren Anstellungsbedingungen umrissen.

3.3.1 Dienstleistungen

Bei der Durchsicht der Angebote wird ersichtlich, dass alle Unternehmen nebst der externen Mandatsführung noch andere Dienstleistungen anbieten, wie beispielsweise Abklärungen im Kindes- und Erwachsenenschutz, sozialpädagogische Familienbegleitung, Springereinsätze oder Organisationsberatung und -entwicklung. Bei der Mehrzahl der Unternehmen handelt

es sich um kleinere Unternehmen mit bis zu drei Fachbeistandspersonen (in der Tabelle mit FBP abgekürzt) sowie einem bzw. einer bis zwei Sachbearbeiter oder Sachbearbeiterinnen. Eine Mehrzahl der Unternehmen hat sich bezüglich der Mandate auf bestimmte Kriterien oder Personengruppen spezialisiert. Gesichtspunkte der Spezialisierung sind beispielsweise komplexe Mandate, Personen mit viel Vermögen oder der Besitz von Liegenschaften. Etwa die Hälfte der Unternehmen deklariert auf ihrer Website den Tarif. Mehrheitlich wird bei der Mandatsführung von einem Stundenansatz ausgegangen.

Die Unternehmen geben an, dass diese häufig unter Zeitdruck arbeiten müssen. Dies aufgrund von Schwankungen zwischen Angebot und Nachfrage. Da oftmals unterschiedliche Dienstleistungen angeboten werden, sind die Fachbeistandspersonen somit in verschiedenen Bereichen tätig. Den Aufwand für die Mandatsführung müssen die Fachbeistandspersonen nachweisen und dokumentieren, damit dieser weiterverrechnet werden kann. Die Fachbeistandspersonen sind somit in der Pflicht, eine Balance zu finden zwischen Arbeitsaufwand und Ertrag. Ein herausfordernder Aspekt der Fachbeistandspersonen ist gemäss den Unternehmen, dass der Fachaustausch teilweise zu kurz kommt. Dies, weil das Team meist relativ klein ist und ein Austausch viel Zeit kostet, jedoch nicht verrechnet werden kann. Die kantonal unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen stellen die Unternehmen gemäss deren Rückmeldung vor grosse Herausforderungen. Die Aufträge und die Kosten müssen jeweils individuell ausgehandelt werden, was viel Zeit in Anspruch nimmt. Bezogen auf die Entschädigung für die Mandate bestehen grosse Unsicherheiten. Die Unternehmen geben an, dass die Entschädigung oft verspätet ausbezahlt wird und öfters auch Aufwände nicht verrechenbar sind. Die Rückmeldung eines Unternehmers zu diesem Thema ist, dass „uns für unsere herausfordernde, manchmal einschneidende und deshalb verantwortungsvolle Aufgabe keine angemessene Entschädigung ausbezahlt wird.“ Nebst der täglich anfallenden Arbeit muss viel Zeit und Energie in das Gestalten und Pflegen des Netzwerks (Auftraggeber bzw. –geberin, Behörden, Dritten, etc.) investiert werden. Ziel dabei ist es gemäss den Unternehmen, neue Aufträge zu akquirieren. Zudem müssen Geschäftsleiter und Geschäftsleiterinnen nebst der Mandatsführung ebenfalls Führungsaufgaben übernehmen.

3.3.2 Arbeitsweise

Die Unternehmen bieten ihren Fachbeistandspersonen freies, flexibles und autonomes Arbeiten. Mehrere Unternehmen teilen auf ihrer Website mit, nach welchen Grundhaltungen und Wertevorstellungen gearbeitet wird. Aufgrund der kundenorientierten Haltung werden Termine nicht nur zu Bürozeiten, sondern auch nach Vereinbarung angeboten. Zudem sind die Direktnummern der Fachbeistandspersonen ersichtlich. Auf der Website der Unternehmen sind meist Referenzen bisheriger Auftraggeber und Auftraggeberinnen angegeben. Mehrere Unternehmen geben an, die Qualität stehe bei ihnen vor der Quantität. Die Fach-

beistandspersonen führen gemäss Rückmeldung der Unternehmen anzahlmässig weniger Mandate als Berufsbeistandspersonen und diese haben teilweise ein Mitspracherecht bei der Übernahme gewisser Mandate. So haben auch die Unternehmen selber die Wahl, ob diese ein Mandat übernehmen wollen oder nicht. Arbeit und Aufwand müssen ständig begründet und deklariert werden. Viele kleinere Arbeiten oder administrative Aufgaben sind nicht verrechenbar, obwohl diese gemäss den Unternehmen zugenommen haben. Die Mehrheit der Unternehmen geben an, maximal 100 Mandate zu führen.

3.3.3 Fachbeistandspersonen

Bei einer ersten Recherche im Internet fällt auf, dass alle Unternehmen informative und ansprechende Webauftritte vorweisen. Häufig werden die Mitarbeitenden – oft mit Foto – vorgestellt und ihre Berufserfahrungen sowie Ausbildungen ersichtlich aufgelistet, was einen positiven Aspekt auf die Kundinnen und Kunden erzielen kann. Die Unternehmen haben vorwiegend eine bis drei Fachbeistandspersonen angestellt, welche langjährige Erfahrung im Führen von Mandaten aufweisen. Sie sind gut ausgebildet und haben unterschiedliche Weiterbildungen absolviert. Grösstenteils herrscht gemäss den Rückmeldungen eine flache Hierarchie innerhalb des Unternehmens. Ein grosses Vertrauensverhältnis unter den Fachbeistandspersonen sowie ein Mitspracherecht sind in den Unternehmen vorhanden. Gemäss Rückmeldung der Unternehmen werden diese in den Entwicklungsprozess der Unternehmen miteinbezogen. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist somit meist relativ gross. Die Unternehmen geben an, dass ihre Fachbeistandspersonen öfters seit mehreren Jahren angestellt sind und innerhalb des Unternehmens ein familiäres Arbeitsklima herrscht. Ein gewisses Mass an Flexibilität, unternehmerischem Denken und Freude an der Eigeninitiative sollte nach Meinung der Unternehmen aufgewiesen werden. Grundlegend für die Unternehmen sind ein grosses Netzwerk in unterschiedlichen Bereichen und zu verschiedenen Stellen sowie das Vertrauen der auftraggebenden Stellen. Die Anstellungsbedingungen gestalten sich als relativ individuell. Es kann auch sein, dass die Fachbeistandspersonen nur für das Führen von einzelnen Mandaten oder nach Aufwand angestellt sind. Die meisten Unternehmen geben an, Löhne am oberen Limit auszubezahlen. Home-Office und hohe Arbeitsflexibilität sind bei den meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Die Erfahrung der Unternehmen zeigt, dass von Fachbeistandspersonen oft mehr verlangt wird als von Berufsbeistandspersonen, und der Begründungsdruck für gewisse Entscheidungen höher ausfällt. Ebenfalls sind Fachbeistandspersonen exponiert und müssen sich gegen Aussen profilieren können. Diese müssen sich aktiv um die Wissenserweiterung kümmern und ständig Recherchen betreiben. Effizientes Arbeiten unter Zeitdruck wird vorausgesetzt. Die Unternehmen sind der Meinung, dass Fachbeistandspersonen mehr im Fokus stehen, wenn etwas „schief läuft“. Oft haben diese auch mit Vorurteilen bezogen auf ihre Person zu kämpfen. Die Unternehmen verlangen sehr hohe Qualität und grosse Flexibilität. Nebst dem Wissen rund um die

Mandatsführung, soll auch eine aktive Rolle in der Organisationsentwicklung eingenommen werden. Eine hohe Motivation und eine Identifikation sind gemäss den Rückmeldungen ebenfalls wichtige Aspekte bei der Akquirierung. Die Unternehmen geben an, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von geeigneten Fachbeistandspersonen aufzuweisen.

3.4 Zusammenfassung

Es wird ersichtlich, dass die Unternehmen einerseits Erfolgsfaktoren aufweisen und andererseits mit Herausforderungen konfrontiert werden. Die SPOT-Analyse ist ein geeignetes Diagnoseinstrument, welches die Stärken und Schwächen der Unternehmen sowie die für die Zukunft erkennbaren Chancen und Gefahren aufzeigen (Hans Glatz & Friedrich Graf-Götz, 2011, S. 322). In diesem Rahmen wird die SPOT-Analyse als Zusammenfassung der Elemente, welche die Unternehmen in den Befragungen erörtert haben und aus den Webauftritten ersichtlich sind, dargestellt. Es versteht sich von selbst, dass diese nicht vollständig ist und für jedes Unternehmen andersartig ausfällt. Für die Unternehmen kann es jedoch ein Anreiz sein, die für das eigene Unternehmen bedeutenden Faktoren mithilfe dieses Instrumentes zu eruieren, um Risiken und Gefahren zu erkennen sowie zukünftige Chancen zu nutzen.

Gegenwart	Zukunft
Satisfactions/Stärken <ul style="list-style-type: none"> - flexibel / innovativ - Gut ausgebildete und motivierte Fachbeistandspersonen mit mehrjähriger Erfahrung - Vertrauen der auftraggebenden Stellen - Spezialisierung in der Mandatsführung - Anbieten von unterschiedlichen Dienstleistungen - Qualität vor Quantität 	Opportunities/Chancen <ul style="list-style-type: none"> - Pflege des Netzwerks - Nutzung der Social Media - Wissenserweiterung durch Weiterbildung - Spezialisierung
Problems/Schwächen <ul style="list-style-type: none"> - Aufwand vs. Ertrag - Schwankungen der Auftragslage - Arbeit unter Zeitdruck / hohe Anforderungen - Individuelle Klärung der Finanzierung - grosser administrativer Aufwand - Anbieten von unterschiedlichen Dienstleistungen 	Threats/Gefahren <ul style="list-style-type: none"> - Unklare Finanzierung - Unklarheit der rechtlichen Rahmenbedingungen - Schwierigkeiten mit Rekrutierung von Fachbeistandspersonen - Unklarheit bei Mandatsentschädigung

Tab. 2: SPOT-Analyse Unternehmen

Aufgrund der Analyse kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die Unternehmen mehrere Faktoren aufweisen, welche als Stärken zu würdigen sind. Die Spezialisierung sowie die Wissenserweiterung durch Weiterbildung werden u.a. als Chancen angesehen. Schwächen weisen hingegen der Aufwand vs. Ertrag in der Mandatsführung sowie die Schwankungen der Auftragslage auf. Die unklare Finanzierung der Mandatsentschädigung sowie die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen werden als Gefahren eingestuft.

Die Analyse enthält ausschliesslich Elemente aus den Rückmeldungen der Befragungen, sowie aus dem Vergleich der Webauftritte und stellt die interne Sicht der Unternehmung dar. Die Aussensicht wurde nicht berücksichtigt. Ebenfalls sind die Einzelheiten der rechtlichen Rahmenbedingungen nicht Teil dieser Analyse. Die rechtlichen Voraussetzungen sind jedoch von grundlegender Bedeutung bei der Führung von Kindes- und Erwachsenenschutzrechtlichen Massnahmen und spielen somit auch für die Unternehmen eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund widmet sich das nächste Kapitel ausschliesslich diesem Thema.

4 Rechtliche Rahmenbedingungen

4.1 Vorbemerkungen

Dieses Kapitel behandelt die rechtlichen Rahmenbedingungen solcher zuvor beschriebenen Unternehmen. Es wird ein Überblick gegeben, welche Aspekte Unternehmen speziell beachten müssen, wenn diese Kindes- und Erwachsenenschutzrechtliche Massnahmen führen. Es versteht sich von selbst, dass sich Unternehmen noch mit diversen anderen rechtlichen Bedingungen auseinandersetzen müssen. Nachfolgend wird auf die externe Mandatsführung relevanten rechtlichen Bestimmungen eingegangen.

Eingangs wird der besondere Umstand erläutert, dass externe Mandatsführung eine öffentliche Aufgabe darstellt und sich bereits aus diesem Grund komplexe rechtliche Fragestellungen ergeben. In den weiteren Kapiteln wird auf die von Gesetzes wegen auferlegten Pflichten in der Mandatsführung, die Wahl der Rechtsform, die Haftung und Aufsicht, den Versicherungsschutz, die steuerrechtlichen Aspekte, die Schweigepflicht, den Datenschutz sowie die Mandatsentschädigung eingegangen. Am Schluss dieses Kapitels werden die zentralsten Aspekte in einer Checkliste zusammengefasst.

4.2 Öffentliche Aufgaben

Der Kindes- und Erwachsenenschutz ist im Zivilgesetzbuch geregelt. Dieser Umstand soll jedoch „nicht darüber hinwegtäuschen, dass Kindes- und Erwachsenenschutz materiell, zumindest im Bereich der behördlichen Massnahmen bzw. des Kinderschutzes, vor allem öffentliches Recht darstellt.“ (Christina Fountoulakis & Daniel Rosch, 2016, S. 26) Die Botschaft des Bundesrates (2006) hält fest, dass die Beistandspersonen, egal ob diese das Mandat privat oder von Berufes wegen führen, staatlich organisierte Dienstleistungen im Interesse der verbeiständeten Person erbringen (S. 7051). Es gibt keine einheitliche Definition von öffentlichen Aufgaben, und diese ist zudem je nach Bereich unterschiedlich auszulegen. Auch das Bundesgericht hat bis anhin keinen allgemein gültigen Begriff der öffentlichen Aufgabe entwickelt. Es liegen jedoch unterschiedliche Entscheidungen über die Bestimmung einzelner Aufgaben als öffentliche Aufgaben vor (Bernhard Rüttsche, 2013, S. 155 f.). Relevant für diese Arbeit ist die öffentliche Aufgabe in Bezug auf die Mandatsführung. Ein Urteil des Bundesgerichts diesbezüglich besteht nicht. Es liegen hingegen Urteile vor, welche Hinweise liefern, dass die Mandatsführung ebenfalls eine öffentliche Aufgabe darstellt. Ein Beispiel dafür ist BGE 135 I 1. Darin handelt es sich bei der Gewährung der unentgeltlichen Verbeiständung „von Verfassungs wegen primär um eine staatliche Aufgabe“ (S. 3). Auch die Tätigkeit als amtlicher Strafverteidiger fällt in den öffentlichen Aufgabenbereich (Rüttsche, 2013, S. 157). Wer öffentliche Aufgaben wahrnimmt, bewegt sich im Aufgabenkreis des Staates, auch wenn es sich um private Unternehmen handelt. Die Frage, ob öffentliche Aufgaben vorliegen, haben vielfältige Auswirkungen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Insbesondere sind die Unternehmen, welche öffentliche Aufgaben übernehmen, gemäss Art. 35 Abs. 2 BV an die Grundrechte gebunden und verpflichtet, zu ihrer Verwirklichung beizutragen, auch wenn die Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe privatrechtlich organisiert ist (Lukas Handschin & Thomas Siegenthaler, 2000, S. 414). Rütscbe (2013) hat den Begriff der öffentlichen Aufgabe näher ausgelegt. Gemäss ihm sind öffentliche Aufgaben „Aufgaben, die im Auftrag des Gesetzgebers erfüllt werden müssen“ (S. 157) Kriterien, welche deutlich machen, dass externe Mandatsführung eine öffentliche Aufgabe darstellt, sind folgende:

- Behördliche Massnahmen im Kindes- und Erwachsenenschutz sind Aufgaben, welche im Auftrag des Gesetzgebers erfüllt werden müssen und unter bestimmten Voraussetzungen in die Grundrechte eingreifen können.
- Bei der Mandatsführung handelt es sich um eine längerfristige Tätigkeit, bei welcher es verschiedene gesetzlich vorgeschriebene Pflichten zu erfüllen gilt.
- Es bestehen formell gesetzliche Grundlagen, welche eine Übertragung von behördlichen Massnahmen vorsehen.
- Der Auftrag sowie die genauen Aufgabenbereiche werden von einer Behörde festgelegt und verfügt (Ernennungsakt).
- Zwischen der Fachbeistandsperson als von einer Behörde eingesetzter Beistand oder eingesetzte Beiständin und der betroffenen Person besteht ein Ungleichgewicht.

Aufgrund dieser Ausgangslage ist davon auszugehen, dass die externe Mandatsführung eine öffentliche Aufgabe darstellt und sich aus diesem Grund alle Fachbeistandspersonen an die Grundrechte halten müssen.

Im nächsten Kapitel werden die Pflichten, welche Fachbeistände und Fachbeiständinnen bezogen auf die Mandatsführung beachten müssen, näher umschrieben.

4.3 Pflichten bezogen auf die Mandatsführung

Wie bereits in den vorgängigen Kapiteln erwähnt, sind die Mandatsführung und die damit verbundenen Aufgaben und Pflichten gesetzlich geregelt. Die Bestimmungen über die Führung der Beistandschaft umfassen die Artikel 405 bis 414 ZGB. Ein grosses Gewicht legt der Gesetzgeber auf die persönliche Fürsorge, auf die Transparenz und auf das Selbstbestimmungsrecht der betroffenen Person. Hingegen wird auf eine ausführliche Regelung der Vermögensverwaltung verzichtet. Gestützt auf Art. 408 Abs. 3 ZGB hat der Bundesrat Bestimmungen über die Anlage und die Aufbewahrung des Vermögens in der Verordnung über die Vermögensverwaltung im Rahmen einer Beistandschaft oder Vormundschaft VBVV festgelegt. Die Schweizerische Bankiervereinigung SBVg sowie die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES haben einerseits Empfehlungen für die Vermögensverwaltung gemäss Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (2013) und andererseits ein Merkblatt für Finanzierungsgeschäfte für verbeiständete Personen (2015) publiziert. Diese Empfehlungen

sind sehr hilfreich bei der Umsetzung der Bestimmungen für die Führung der Beistandschaft (Häfeli, 2015, S. 241). Die Bestimmungen in den Artikeln 405 bis 414 ZGB umfassen sowohl allgemeine Umschreibungen der Pflichten des Beistandes und der Beiständin, wie auch die Aufgabenteilung mit der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (z.B. Inventar, Berichterstattung etc.). Die Kantone selber haben dazu Bestimmungen festgelegt. Im Kanton Aargau finden sich solche Bestimmungen in § 9 bis 15 V KESR. Der Kanton Solothurn hat Regelungen in § 116 bis 118 EG ZGB festgelegt und der Kanton Zürich in § 16 bis 18 EG KESR. In diesen Bestimmungen werden insbesondere die Rechnungsablage und die Berichterstattung kantonal geregelt.

Die Unternehmen müssen aufgrund dieser Ausgangslage ihren Fachbeistandspersonen die nötigen Ressourcen und Mittel zur Verfügung stellen, damit diese die Pflichten bezogen auf die Mandatsführung wahrnehmen können. So müssen diese beispielsweise eine Software für die Buchhaltung, für die Kontrolle der Einkommens- und Vermögensverwaltung oder eine Vorlage für Inventar und Rechenschaftsberichte bereitstellen.

4.4 Rechtsform

Bei der Auswahl der geeigneten Rechtsform müssen unterschiedliche Kriterien beachtet werden. Je nach Rechtsform stellen sich verschiedene Fragen bezüglich des Risikos und der Haftung, des Kapitals und der Kosten, der Unabhängigkeit, der Entwicklungsperspektiven, der Sozialversicherungen sowie der Steuern (Norbert Winistöfer, 2015, S. 164). Die häufigsten Rechtsformen sind gemäss Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (ohne Datum) Einzelunternehmen, Aktiengesellschaften (AG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Das KMU-Portal des SECO (2016) hat einen Vergleich der Rechtsformen bezogen auf verschiedene Kriterien zusammengestellt. Untenstehend ein Ausschnitt aus diesem Vergleich mit den drei am häufigsten vorkommenden Rechtsformen.

	Einzelunternehmung	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Aktiengesellschaft (AG)
Rechtsgrundlagen	Keine besonderen Vorschriften	Art. 772-827 OR	Art. 620-763 OR
Typisches Profil	Unternehmen, deren Tätigkeit stark mit dem Inhaber/der Inhaberin verbunden ist	Kleine und mittelgrosse personenbezogene Kapitalgesellschaften	Gewinnorientierte Firmen mit hohem Kapitalbedarf
Rechtsnatur	AlleinigeR InhaberIn	Juristische Person	Juristische Person
Haftung der Inhaber	Persönliche und unbeschränkte Haftung für sämtliche Schulden	Keine Haftung der Gesellschafter	Keine Haftung der Aktionäre
Mindestkapital	Kein Mindestkapital	20'000.00 Franken	100'000.00 Franken
Besteuerung	Inhaber/die Inhaberin muss Einkommen sowie berufliches und privates Vermögen versteuern	Wird als juristische Person besteuert / Ausschüttung des Gewinns in Form von Dividenden	Wird als juristische Person versteuert / Ausschüttung des Gewinns in Form von Dividenden
Vorteile	- Schnelle und einfache Gründung	- Keine persönliche Haftung für Schulden	- Keine persönliche Haftung für Schulden

	<ul style="list-style-type: none"> - Kein Mindestkapital erforderlich - Keine doppelte Gewinnbesteuerung - Keine Revisionsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativ geringes Mindestkapital - Kann ohne vorherige Auflösung in eine AG umgewandelt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaftsanteile leicht handelbar - Anonymität der Aktionäre möglich - Hohe Vertrauenswürdigkeit bei Gläubigern, Lieferanten und Kunden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Unbeschränkte persönliche Haftung - Kein Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung - Schwierigkeiten bei der Kreditvergabe - Schutz des Firmennamens gebietsmässig beschränkt - Schwierigkeiten bei der Übertragung 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründungs- und Verwaltungskosten - Doppelte Gewinnbesteuerung - Revisionsstelle - Anonymität der Gesellschafter unmöglich - Weniger vertrauenswürdig bei Gläubigern, Lieferanten und Kunden als eine AG 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründungs- und Verwaltungskosten - Doppelte Gewinnbesteuerung - Revisionsstelle

Tab. 3: Vergleich Rechtsformen (Quelle: SECO, 2016)

Aus der oben aufgeführten Tabelle ist ersichtlich, dass insbesondere die Haftungsfrage sowie die Voraussetzungen für die Gründung unterschiedlich ausfallen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat die Gesellschaft mit beschränkter Haftung als Rechtsform gewählt (vgl. Tab. 1 in Kapitel 3.2). Wieso die Wahl der Unternehmen öfters auf die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gefallen ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Klar ist jedoch, dass bei der Gründung einer Aktiengesellschaft ein grösseres Vermögen als bei der Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung investiert werden muss. Insbesondere bilden die Möglichkeiten eines Austritts, als auch die Möglichkeit des Ausschlusses bei einer kleinen Anzahl von Gesellschaftern und Gesellschafterinnen unter Umständen recht wichtige Instrumente, die bei der Aktiengesellschaft nicht bestehen (Jörg Schwarz, 2008, S. 237). Bei den Einzelunternehmen wirkt sich das Kriterium der persönlichen und unbeschränkten Haftung negativ aus. Einzelunternehmen können im Gegenzug rasch und kostengünstig gegründet, und müssen nicht in jedem Fall im Handelsregister eingetragen werden. Für die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben spielt das Kriterium der Rechtsform keine Rolle (Rütsche, 2013, S. 160).

Bezogen auf die Wahl der Rechtsform stellt sich insbesondere die Frage der Haftung. Als Faustregel gilt: Je höher das Unternehmerrisiko oder der finanzielle Einsatz, desto mehr spricht für eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (SECO, ohne Datum).

4.5 Aufsicht

Die Fachbeistandsperson ist prinzipiell für die Führung der Beistandschaften zuständig und verantwortlich. Der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde hingegen steht grundsätzlich nur die Aufsicht über die Mandatsführung zu. Für einige bestimmte Geschäfte sieht der Gesetzgeber jedoch die Mitwirkung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde vor (Art. 416 und Art. 471 ZGB) und durchbricht somit die Aufgabenteilung (Astrid Estermann, Andrea

Hauri & Urs Vogel, 2016, S. 253). Nachfolgend eine Auflistung der Kontrollinstrumente der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden:

- Auftragserteilung und Instruktion
- Inventar und zustimmungsbedürftige Geschäfte
- Vermögensverwaltung
- Revision von Bericht und Rechnung
- Interventionen / Beschwerdeverfahren
- Anpassung / Aufhebung / Entlassen (Affolter-Fringeli, 2012, S. 11)

Diese Kontrollinstrumente der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden gelten auch für die Fachbeistandspersonen. Für die betriebsorganisatorische Kontrolle in Unternehmen gibt es keine gesetzlichen Grundlagen. Ein Haftungs- und/oder Schadenfall kann für Unternehmen grosse finanzielle Auswirkungen haben. Entsprechend sollte sich das Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen, wie die interne Aufsicht gewährleistet werden kann, und welche Instrumente zur Kontrolle und Qualitätssicherung eingeführt werden können. Zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in der Mandatsführung gehören gemäss Anforderungsprofil für Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen der Schweizerischer Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände SVBB (2016) beispielsweise die Entwicklung und Anwendung von Standards, die einwandfreie Dokumentation unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsrechte und der Datenbestimmungen, die regelmässige Fallbesprechung, die Erstellung von individuellen Zielvereinbarungen und periodischer Evaluation im Rahmen der Rechenschaftslegung sowie die adäquate Regelung der Stellvertretung (S. 5 f.).

4.6 Haftung

Für behördliche Tätigkeiten im Kindes- und Erwachsenenschutz gilt die Verantwortlichkeit nach Art. 454 bis 456 ZGB. Gemäss Art. 454 ZGB haftet der jeweilige Kanton. Bei dieser Staatshaftung handelt es sich um eine Kausalhaftung. Die Haftung ist verschuldensunabhängig und basiert auf der Grundlage der Sorgfaltspflichtwidrigkeit. Diese Sorgfaltspflichten orientieren sich an den gesetzlich übertragenen Aufgaben und gelten insbesondere für die sorgfältige Einkommens- und Vermögensverwaltung (Karin Anderer, 2016, S. 578 f.). Der Kanton kann Rückgriff auf diejenige Person nehmen, welche den Schaden verursacht hat. Hierbei ist gemäss Art. 454 Abs. 4 ZGB das kantonale Recht massgebend. Die Mehrheit der Kantone lassen einen Rückgriff nur bei Absicht oder Grobfahrlässigkeit zu (Anderer, 2016, S. 582).

Für ein Unternehmen bedeutet dies konkret, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, welche eine professionelle Mandatsführung garantieren können. Die Unternehmen müssen sich mit organisatorischen Aspekten auseinandersetzen, wie Schäden im Zusam-

menhang mit der Sorgfaltspflicht verhindert werden können. Beispielsweise kann das Unternehmen diesbezüglich Qualitätskriterien und Kontrollfunktionen einführen (siehe dazu auch Kapitel 4.4 Aufsicht).

Da sich Unternehmen grundsätzliche Überlegungen zur Haftung machen müssen, stellen sich diesbezüglich unweigerlich Fragen zum nötigen Versicherungsschutz. Im nachfolgenden Kapitel wird einerseits ein Überblick über die Versicherungen für selbständig Erwerbende gegeben. Andererseits wird spezifisch auf die Versicherungen bezogen auf die Mandatsführung und die damit verbundenen Haftungsfragen eingegangen.

4.7 Versicherungsschutz

4.7.1 Sozialversicherungen

Gemäss Leitfaden des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO (2016) gelten aus Sicht der Sozialversicherungen diejenigen Personen als selbständig erwerbend, welche in eigenem Namen, auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko arbeiten. Selbständige haben eine Firma (Einzelunternehmen, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, etc.) mit eigener Infrastruktur. Die Unternehmen entscheiden über die Struktur, Arbeitsweise und Organisation und arbeiten für mehrere auftraggebenden Stellen.

In der untenstehenden Tabelle wird ersichtlich, dass je nach Rechtsform die Sozialversicherungen obligatorisch, freiwillig oder gar inexistent sind. So sind beispielsweise Inhaber und Inhaberinnen einer Einzelfirma nicht gegen Arbeitslosigkeit versichert, und der Beitritt in eine Pensionskasse ist freiwillig. Bei einer Aktiengesellschaft und einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung hingegen gelten auch geschäftsführende Unternehmerinnen und Unternehmer als angestellt und sind somit sozialversichert. Die untenstehende Auflistung soll einen Überblick verschaffen, was bei welcher Versicherung zu beachten ist. Die Tabelle wird auf dem KMU-Portal des Bundes zur Verfügung gestellt (SECO, ohne Datum). Diese ist jedoch aufgrund der Fragestellung dieser Arbeit entsprechend angepasst worden. Ebenfalls beziehen sich die Versicherungen auf die drei Rechtsformen, welche bereits in Tab. 3 aufgenommen wurden.

	Einzelfirma	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Aktiengesellschaft (AG)
AHV, IV	obligatorisch	obligatorisch	obligatorisch
ALV	nicht versichert	obligatorisch	obligatorisch
Familienzulagen	obligatorisch	obligatorisch	obligatorisch
EO	obligatorisch	obligatorisch	obligatorisch
UVG: Berufsunfälle BU	für Personal obligatorisch – InhaberIn kann sich privat oder über die Firma versichern	obligatorisch	obligatorisch

UVG: Nichtberufsunfälle NBU	für Personal obligatorisch ab 8 Stunden/Woche – InhaberIn kann sich privat oder über Firma versichern	obligatorisch – ab 8 Stunden/Woche	obligatorisch – ab 8 Stunden/Woche
Berufliche Vorsorge BVG	freiwillig – obligatorisch für Personal ab Jahreslohn von CHF 21'060.00	obligatorisch ab einem Jahreslohn von CHF 21'060.00	obligatorisch ab einem Jahreslohn von CHF 21'060.00
Krankentaggeld KTG	freiwillig	freiwillig	freiwillig
Berufshaftpflicht	für gewisse Branchen obligatorisch	für gewisse Branchen obligatorisch	für gewisse Branchen obligatorisch
Betriebshaftpflicht	freiwillig	freiwillig	freiwillig
Rechtchutzversicherung	freiwillig	freiwillig	freiwillig
div. sonstige Versicherungen für Betriebsunterbruch, Motorfahrzeugversicherung, Gebäudeversicherung etc.	freiwillig	freiwillig	freiwillig

Tab 4: Versicherungen nach Rechtsform (Quelle: SECO, ohne Datum)

Fragen zum Versicherungsschutz stellen sich insbesondere bei der Einzelfirma, da dem Inhaber und der Inhaberin der Einzelfirma eine Sonderstellung zukommt. Bei einem Inhaber und einer Inhaberin einer Einzelfirma tangiert die Selbständigkeit nicht nur das Berufs-, sondern auch das Privatleben. Aus diesem Grund sollten diesbezüglich die nötigen Vorkehrungen zum Schutz der Familie und der Unternehmung getätigt werden (Winistörfer, 2015, S. 237 ff.).

4.7.2 Personen- und Sachversicherungen

Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, müssen spezifische versicherungsrechtliche Aspekte berücksichtigen. Trotz der gesetzlich verankerten Sorgfaltspflicht, können Fehler in der Mandatsführung entstehen. Unternehmen sollten sich – wenn immer möglich – diesbezüglich absichern. Nachfolgend die wichtigsten, nicht obligatorischen Versicherungen:

Die **Betriebshaftpflichtversicherung** deckt Schäden, die der Versicherungsnehmer oder die Versicherungsnehmerin (Inhaber und Inhaberin sowie Angestellte des Unternehmens) Dritten zufügt. Darunter fallen insbesondere Personen- und Sachschäden sowie Vermögensschäden als Folge von versicherten Sach- oder Personenschäden (Winistörfer, 2015, S. 228).

Im Sozialbereich besteht keine obligatorische **Berufshaftpflichtversicherung**. Versichert sind in der Berufshaftpflichtversicherung nebst den Personen- und Sachschäden, auch die gesetzliche Haftpflicht für Vermögensschäden, die durch eine Verletzung der Sorgfaltspflicht entstehen kann (Winistörfer, 2015, S. 231). Verpasst zum Beispiel eine Fachbeistandsperson eine Frist und entsteht dadurch der betroffenen Person ein Vermögensnachteil, übernimmt die Berufshaftpflichtversicherung die Kosten. Auch wenn ein Unternehmen gut versichert ist, muss bei grösseren Schadenfällen oder Forderungen von Dritten juristische Unterstützung beigezogen werden.

Die **Betriebsrechtsschutzversicherung** deckt die Kosten, welche aus Verfahren vor Gericht oder für die Abwehr von unberechtigten Ansprüchen entstehen (Winistörfer, 2015, S. 236). Unternehmen im Sozialbereich haben die Möglichkeit, betriebliche und private Risiken mit dem für AvenirSocial (ohne Datum) entwickelten Kombi-Rechtsschutz (Betriebs-, Privat-, Verkehrs- und Immobilienrechtsschutz) zu versichern.

Da Fachbeistandspersonen oft externe Termine wahrnehmen müssen und hierbei aufgrund der Flexibilität ein (eigenes) Motorfahrzeug benutzen, muss ebenfalls eine entsprechende **Motorfahrzeugversicherung** abgeschlossen werden.

Zur Förderung der Attraktivität des Unternehmens können einzelne Versicherungsleistungen gegebenenfalls angepasst und erweitert werden. So kann beispielsweise bei der beruflichen Vorsorge das Unternehmen für sein Personal höhere Leistungen für Invalidität und/oder Tod vereinbaren (Winistörfer, 2015, S. 225 f.).

4.8 Steuern

4.8.1 Mehrwertsteuer

Die Mehrwertsteuerpflicht beginnt mit der Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeit. Sobald absehbar ist, dass die Umsatzgrenze von 100'000.00 Franken innerhalb von zwölf Monaten nach der Aufnahme oder Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeit überschritten wird, endet die Befreiung der Steuerpflicht (Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV, 2010). Unternehmen, die einen Umsatz von mehr als 100'000.00 Franken erzielen, unterliegen somit – mit einigen Ausnahmen – der Mehrwertsteuerpflicht. Es stellt sich die Frage, ob die Mandatsführung eine solche Ausnahme bildet.

Gemäss Kapitel 9 der MWST-Branchen-Info 19 der ESTV (2010) ist die Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz eine hoheitliche Tätigkeit und die zustehende Entschädigung nach Art. 404 ZGB für die Betreuungsaufgaben gegenüber der verbeiständeten Person unterliegen dementsprechend gemäss Art. 3 Bst. g Mehrwertsteuergesetz MWSTG nicht der Mehrwertsteuerpflicht. Es kann demnach kein Unterschied ausgemacht werden, ob es sich um eine amtliche oder private Beistandsperson handelt, oder ob die Entschädigung aus dem Vermögen der betreuten Person oder aus öffentlichen Mitteln vergütet wird. Im Kapitel 1.2.1.2 der MWST-Branchen-Info 18 für Rechtsanwälte und Notare der ESTV (2010) sind die Gebühren, Beiträge oder sonstige Zahlungen für hoheitliche Tätigkeiten gemäss Art. 18 Abs. 2 b 1 MWSTG geregelt. Werden Anwälte oder Notare als Beistandsperson amtlich bestellt, „so gelten die ihnen im Rahmen dieser Funktion ausgerichteten Entschädigungen als Mittelflüsse aus hoheitlichen Tätigkeiten (Nicht-Entgelte).“ (ESTV, 2010)

Auf Nachfrage bei der ESTV (vgl. Gesprächsnotiz im Anhang) nimmt diese ebenfalls Bezug auf Art. 18 Abs. 2 Bst. 1 MWSTG, wonach Beistandspersonen amtlich bestellt werden und für die im Rahmen dieser Funktion ausgerichtete Entschädigung eine hoheitliche Tätigkeit vorliegt. Es wird jedoch gleichzeitig angemerkt, dass die Entschädigungen nur dann als hoheitlich gelten, sofern sie der Fachbeistandsperson direkt vergütet werden. Erhält hingegen der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin (das Unternehmen) der amtlich bestellten Fachbeistandsperson das Entgelt, handelt es sich um eine Entschädigung für eine zum Normalsatz steuerbare Dienstleistung. Dieses Vorgehen der ESTV soll anhand eines Beispiels erläutert werden:

Herr X hat eine Einzelfirma gegründet mit dem Zweck, externe Mandatsführung anzubieten. Da er sehr viele Anfragen erhält, stellt er Frau C an. Diese führt ebenfalls im Namen der Einzelfirma Mandate. Die Mandatsentschädigung für Herrn X, welcher Inhaber der Einzelfirma ist, stellt eine hoheitliche Tätigkeit dar und unterliegt nicht der Mehrwertsteuerpflicht, da die Entschädigung direkt ihm zufließt. Die Mandatsentschädigung für Frau C., welche angestellt ist, gilt gemäss Definition der ESTV nicht als hoheitlich und unterliegt somit der Mehrwertsteuerpflicht. Dies weil die Entschädigung in das Unternehmen fliesst. Wenn Herr X die Einzelfirma in eine GmbH umwandelt, unterliegen die Mandatsentschädigungen für beide der Mehrwertsteuer.

Gemäss dieser Definition der ESTV kommt es nicht auf die Art der Tätigkeit an, sondern darauf, an wen die Mandatsentschädigung ausbezahlt wird. Wieso in den Branchen-Infos ein Unterschied gemacht wird, ob die Mandatsträgerperson ein Anwalt und eine Anwältin (Notar oder Notarin) oder andere Fachpersonen sind, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Es muss jedoch aufgrund der Auskunft der ESTV davon ausgegangen werden, dass die Mandatsentschädigung für Anwälte und Anwältinnen, welche beispielsweise in einer AG oder GmbH angestellt sind, ebenfalls der Mehrwertsteuerpflicht unterliegt.

Die konkrete und praktische Handhabung der Unternehmen bezüglich der Abrechnung der Mehrwertsteuer kann unterschiedlicher nicht ausfallen. Einige deklarieren jede Entschädigung der Mehrwertsteuer. Einzelne gehen davon aus, dass die Mandatsentschädigung befreit ist von der Mehrwertsteuerpflicht, und wiederum andere sind der Meinung, dass die Entschädigung für Kinder und Jugendliche von der Mehrwertsteuerpflicht befreit, Entschädigungen im Erwachsenenschutzbereich hingegen pflichtig sind. Es kann aufgrund dieser Ausgangslage davon ausgegangen werden, dass bezüglich der Mandatsentschädigung und der damit verbunden ungeklärten Mehrwertsteuerpflicht viele offene Fragen und somit ein dringender Klärungsbedarf besteht.

4.8.2 Unternehmenssteuer

Je nach Rechtsform werden Geschäftseinkünfte und -vermögen des Unternehmens sowie des Eigentümers bzw. der Eigentümerin getrennt oder zusammen besteuert. Juristische Personen können unter gewissen Voraussetzungen steuerbefreit werden. Gründe für die Steuerbefreiung sind u.a. die Gemeinnützigkeit oder das Vorhandensein eines öffentlichen Zwecks (ESTV, 1994, S. 4 ff.). Die gesetzlichen Grundlagen für die Befreiung der Steuerpflicht von juristische Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke verfolgen, finden sich in Art. 56 Bst. g des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer DBG sowie in den jeweiligen kantonalen Steuergesetzen (z.B. § 14 Abs. 1 lit c ff. StG des Kantons Aargau).

Die kantonalen Steuerbehörden sind jedoch bei Steuerbefreiung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer Aktiengesellschaft sehr zurückhaltend (vgl. Gesprächsnotiz im Anhang). Bei Einzelfirmen ist eine solche Steuerbefreiung ausgeschlossen, da diese keine juristische Person darstellt. Es gibt gemäss Auskunft der Steuerbehörde Unternehmen, die hoheitliche Aufgaben übernehmen und deshalb steuerbefreit sind. Diese bilden jedoch die Ausnahme. Die Steuerbehörde geht davon aus, dass bei der Entschädigung für die Mandatsführung Gewinne erzielt werden und die Unternehmen von diesen Einnahmen „leben“. Dies spreche gegen eine Steuerbefreiung. Dem Steueramt sind keine Beispiele solcher steuerbefreiter Unternehmen bekannt. Die Steuerbefreiung müsste im Einzelfall und auf konkrete Anfrage der Unternehmen bei der zuständigen Steuerbehörde geklärt werden.

4.9 Schweigepflicht

In Art. 413 ZGB wird die Sorgfalts- und Verschwiegenheitspflicht für alle Kategorien von Beiständen und Beiständinnen aufgeführt. Hingegen stehen die Mitglieder der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden sowie die öffentlich-rechtlich angestellten Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen unter dem strafrechtlich geschützten Amtsgeheimnis gemäss Art. 320 StGB. Das Bundesgericht hat bis dato die Unterstellung der privaten Beistände und Beiständinnen unter das Amtsgeheimnis verneint (Vogel, 2014, S. 2). Ob Fachbeistände und Fachbeiständinnen, welche privatrechtlich angestellt sind, ebenfalls unter das Amtsgeheimnis fallen, scheint ungeklärt zu sein. Sollte das Kriterium für die Unterstellung unter das Amtsgeheimnis die öffentlich-rechtliche Anstellung sein, fallen die Fachbeistände und Fachbeiständinnen somit nicht unter das Amtsgeheimnis.

4.10 Datenschutz

Der Datenschutz bezweckt den Schutz der Persönlichkeit und der Grundrechte von Personen, über die Daten bearbeitet werden (Art. 1 DSG). Im Bereich der Mandatsführung geht es um besonders schützenswerte Daten (Art. 3 DSG). Die Zusammenarbeit mit den betroffenen Personen ist eng verbunden mit dem Vertrauensverhältnis zwischen der Fachbeistandsperson und der betroffenen Person. Die betroffene Person muss davon ausgehen können, dass der Fachbeistand und die Fachbeiständin sowie das Unternehmen selber ihre Daten schützt.

Die rechtlichen Grundlagen bezüglich dem Datenschutz sind in der Europäischen Menschenrechtskonvention EMRK (Art. 8 EMRK), in der Schweizerischen Bundesverfassung (Art. 13 Abs. 2 BV) sowie im Zivilgesetzbuch (Art. 28 ff. ZGB) verankert (Rosch, 2011, S. 262 f.). Wer öffentliche Aufgaben wahrnimmt, untersteht zusätzlich dem Bundesgesetz über den Datenschutz DSG sowie den kantonalen Datenschutzgesetzen und deren zugehörigen Verordnungen (Rütsche, 2013, S. 153 f.).

Rosch (2011) hat vier Maxime für Sozialarbeitende bei der Datenbearbeitung und insbesondere im Datenaustausch mit den Akteuren und Akteurinnen im System formuliert. In diesen Maximen geht es konkret um die Einholung von notwendigen Daten der betroffenen Personen, um die Erlaubnis zur Datenbearbeitung, um die Verhältnismässigkeit der Bearbeitung, um den Gebrauch der Daten, sowie um die Zweckmässigkeit der Daten selber (S. 266). Die Maximen sollen „ein Instrument zur Eingrenzung des Ermessensspielraums insb. im Rahmen der Fragen zum Datenaustausch“ (ebd.) darstellen. Der Datenschutzbeauftragter des Kantons Zürich (2014) hat einen Leitfaden für den Datenschutz im Sozialbereich publiziert. Dieser Leitfaden beinhaltet Themen zu den Grundprinzipien des Datenschutzes, zur Bearbeitung und Bekanntgabe von Personendaten sowie zur Aktenverwaltung (S. 3 ff.). Im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz des Vereins AvenirSocial (2010) finden sich in § 12 der Handlungsmaximen ebenfalls Aspekte zum sorgfältigen Umgang mit Personendaten im Zusammenhang mit dem Datenschutz und der Schweigepflicht (S. 12). Ebenfalls formuliert der Berufskodex Kriterien bezogen auf die sorgfältige Dokumentation (ebd.).

Konkret bedeuten diese gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien organisatorische und strukturelle Herausforderungen für ein Unternehmen: Wie, wo und wie lange werden die archivierten Akten aufbewahrt? Sind die Unterlagen für alle ersichtlich? Welches Softwaresystem wird für die Bearbeitung der Personendaten und die Ablage der Akten benützt? Wer hat welchen Zugriff auf diese Daten? Wie handhabt das Unternehmen den Datenaustausch im Team selber? Und wie gestaltet das Unternehmen den Datenaustausch mit Dritten?

4.11 Mandatsentschädigung

Die Beistandsperson hat gemäss Art. 404 ZGB Anspruch auf eine angemessene Entschädigung und auf Ersatz der notwendigen Spesen aus dem Vermögen der betroffenen Person. Die in diesem Artikel festgelegten Entschädigungen gelten für alle Arten von Beistandschaften und „unabhängig davon, ob es sich um einen Privat- oder einen Berufsbeistand (...) handelt“ (Reusser, 2014, S. 2285) Es ist daher auch gleichgültig, ob die Kosten dem Vermögen der betroffenen Person oder ganz oder teilweise der Kantons- oder Gemeindekasse belastet werden (ebd.). Bei einem Berufsbeistand und einer Berufsbeiständin fallen die Entschädigung und der Spesenersatz an den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin.

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde legt gemäss Art. 404 Abs. 2 ZGB die Höhe der Entschädigung fest. Die wesentlichen Kriterien zur Berechnung der angemessenen Mandatsentschädigung sind nach bundesgerichtlichen Rechtsprechung die Art und Komplexität der geleisteten Tätigkeit, die wirtschaftliche Lage der betroffenen Person, der konkrete Aufwand im Einzelfall und die besonderen beruflichen Fähigkeiten, welche für die Aufgabe erforderlich sind (Urteil des Bundesgerichtes 5D_148/2009 E. 3.1 vom 15.12.2009 und 5A_319/2008 E. 4.1 vom 23.06.2008; BGE 116 II 399 E. 4b). Müssen aufgrund der Aufgabenerteilung, die zwingend besondere berufliche Kenntnisse erfordern (wie beispielsweise die Verwaltung eines komplexen Vermögens oder von Miet- und Geschäftsliegenschaften), eine Person mit diesen spezifischen beruflichen Kenntnissen als Beistandsperson eingesetzt werden, so soll die Entschädigung grundsätzlich gestützt auf die entsprechenden Berufstarife berechnet werden. Bei der Anwendung dieser Tarife kann die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde einen gewissen Ermessensspielraum walten lassen und insbesondere im Hinblick auf die Einkommens- und Vermögenssituation der betroffenen Person sowie der Schwierigkeit des Mandates die Tarife auch reduzieren oder von ihnen abweichen. Setzt der von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde erteilte Auftrag hingegen keine besonderen Berufskennntnisse voraus, so ist es mit der Rechtsgleichheit nicht vereinbar, die Höhe der Entschädigung von den beruflichen Qualifikationen der Beistandsperson abhängig zu machen. Als Aufwand darf nur verrechnet werden, was im Rahmen der von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde verfügbaren Aufgaben zu einer sorgfältigen Mandatsführung gehört (Reusser, 2014, S. 2285 ff.).

Die Entschädigungen für Fachbeistandspersonen eines privaten Arbeitgebers oder einer privaten Arbeitgeberin oder eines öffentlich-rechtlichen Arbeitgebers bzw. Arbeitgeberin sind aus der Staatskasse geschuldet (Reusser, 2014, S. 2293).

Die Kantone haben gemäss Art. 404 Abs. 3 ZGB Ausführungsbestimmungen zu erlassen und die Entschädigung und den Spesenersatz zu regeln, wenn diese nicht aus dem Vermögen der betroffenen Person bezahlt werden können. Die unterschiedlichen Ansätze der Kantone sind allerdings sehr heterogen (Häfeli, 2015, S. 224 ff.). In der Praxis sind zwei Entschädigungsmodelle vertreten. Einerseits werden Pauschalentschädigungen pro Berichtsperiode oder Entschädigungen nach Stundenansatz festgelegt. In der Regel unterscheiden sich beide Modelle auch nach Vorhandensein unterschiedlicher Komplexität (ebd.).

Gemäss § 120 Abs. 1 EG ZGB des **Kantons Solothurn** richtet sich die durch die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde festzulegende Entschädigung und der notwendige Auslagenersatz für Mandatsperson nach dem kantonalen Gebührentarif. Die betroffenen Personen

haben die Kosten der Mandatsführung gemäss § 119 EG ZGB zu tragen, sofern sie nicht als bedürftig im Sinne der Bestimmungen über die unentgeltlichen Rechtspflege gelten. Als bedürftig gilt im Sinne der Bestimmungen über die unentgeltliche Rechtspflege, wenn das liquide Vermögen weniger als 10'000.00 Franken beträgt. Sollte die betroffene Person bedürftig sein, gehen die Kosten der Mandatsführung zu Lasten der Sozialregion. § 88 des kantonalen Gebührentarifs des Kantons Solothurn regelt die Entschädigung, welche je nach Aufwand und Betreuung zwischen 300.00 und 5'000.00 Franken pro Jahr liegt. Nach Abs. 3 gilt für die Entschädigung für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger, die Angestellte einer Sozialregion sind, einen Stundenansatz von 100.00 Franken. Gleiches gilt für private Mandatsträgerinnen und Mandatsträger, die über eine anerkannte Fachausbildung verfügen, welche für die Mandatsführung unverzichtbar ist und für welche der genannte Stundenansatz gerechtfertigt erscheint. Abs. 4 des Gebührentarifregels regelt die Entschädigung für Rechtsanwälte bzw. Rechtsanwältinnen, Treuhänder bzw. Treuhänderinnen oder gleichwertig ausgebildete Personen, welche ein entsprechendes Mandat wahrnehmen.

Im **Kanton Aargau** wird die Entschädigung der Mandatspersonen in einer Verordnung geregelt. Gemäss § 13 V KESR bemisst die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde die Entschädigung entweder nach dem notwendigen zeitlichen Aufwand oder nach einem nach Schwierigkeit des Mandates zu bestimmenden Pauschalbetrag. Nach Abs. 2 beträgt der Stundenansatz 80.00 Franken und die Entschädigung für eine zweijährige Rechnungs- bzw. Berichtsperiode beträgt im Gesamten maximal 20'000.00 Franken. In begründeten Einzelfällen kann vom Stundenansatz und vom Gesamtbetrag abgewichen werden. Laut § 14 V KESR tragen die Gemeinden die Kosten für die Entschädigung und die Spesen, wenn das Vermögen gemäss § 67 Abs. 4 EG ZGB zum Zeitpunkt der Rechnungsablage und unter Berücksichtigung der Belastung der Entschädigung den Betrag von 15'000.00 Franken unterschreitet. Gemäss dem Anhörungsbericht zum Projekt Optimierungsmassnahmen KESR des Kantons Aargau (2016) ist geplant, den Artikel § 13 V KESR über die Entschädigung der Beiständinnen und Beistände anzupassen (S. 66). Es wird in Abs. 2 eine Pauschalentschädigung von 500.00 bis 4'000.00 pro Jahr Franken vorgeschlagen. Gleichzeitig wird jedoch in Abs. 3 festgelegt, dass die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde in begründeten Einzelfällen einen höhere Pauschalbetrag festlegen oder die Entschädigung nach dem notwendigen zeitlichen Aufwand zu einem im Voraus zu bestimmenden Stundenansatz bemessen können. Nach wie vor wird von einem Stundenansatz von 80.00 Franken sowie einer Gesamtentschädigung von 20'000.00 Franken ausgegangen. Von diesen Maximalbeträgen können jedoch bei Erforderlichkeit von besonderen Fachkenntnissen abgewichen werden. Konkret geht aus dem Bericht hervor, dass bei einem Fachbeistand oder einer Fachbeiständin, welche ausschliesslich aufgrund seiner bzw. ihrer besonderen Fachkenntnisse (z.B.

Treuhänder oder Treuhänderin, Rechtsanwalt oder Rechtsanwältin) eingesetzt wird, von einem normalen Stundenansatz von 80.00 Franken abgewichen werden kann (Kanton Aargau, 2016, S. 67). Ob nun ein Fachbeistand bzw. Fachbeiständin mit sozialarbeiterischem Hintergrund – jedoch mit besonderen Fachkenntnissen – ebenfalls unter diese Regelung fallen wird, geht nicht klar hervor.

Der **Kanton Zürich** hat die Entschädigung und den Spesenersatz in der Verordnung über Entschädigung und Spesenersatz bei Beistandschaften ESBV geregelt. Gemäss § 4 ESBV wird der Aufwand in vier unterschiedlich hohe Stufen festgelegt. Die Mandatsentschädigung kann zwischen 1'000.00 und 25'000.00 Franken für zwei Jahre betragen. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Kanton Zürich (2016) haben gestützt auf die ESBV Empfehlungen für die Entschädigung und den Spesenersatz der Beiständigen und Beistände ausgearbeitet. Sollten besondere Fachkenntnisse für die Mandatsführung erforderlich sein, wird gemäss Abs. 3 ff. der Empfehlung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (2016) eine Entschädigung nach Zeitaufwand vorgesehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die kantonalen Richtlinien sehr unterschiedlich ausfallen und die Höhe und die Art der Entschädigungen für die Fachbeistandspersonen nicht klar erkennbar sind.

4.12 Ende des Mandates

Gemäss Art. 421 Ziff. 3 ZGB endet das Amt der Berufsbeistände und Berufsbeiständigen von Gesetzes wegen mit dem Ende des Arbeitsverhältnisses. Im Unterschied zu den Mandaten von Berufsbeiständen und Berufsbeiständigen enden die Mandate für Fachbeistandspersonen privater Unternehmen nicht mit dem Ende des Arbeitsverhältnisses. Dies bedeutet, dass Fachbeistandspersonen ihre Mandate auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses weiterführen müssten, was jedoch de facto nicht geht, wenn diese nicht mehr auf die Infrastruktur zurückgreifen können (physische und elektronische Dossier, Backoffice etc.). Somit besteht gesetzgeberisch ein gewisses Vakuum bezüglich Sicherstellung der lückenlosen Betreuung (Affolter-Fringeli, 2016, S. 236 f.).

Das Unternehmen muss deshalb Vorkehrungen treffen, damit im Interesse der betroffenen Person bei Kündigung eines Fachbeistandes oder einer Fachbeiständin die lückenlose Mandatsführung gewährleistet werden kann. Dies bedingt, dass allenfalls vorzeitig mit der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Kontakt aufgenommen werden muss, um eine geeignete Nachfolgelösung zu erarbeiten (ebd.).

4.13 Arbeitsgesetz

Gemäss Rückmeldung der Unternehmen handhaben diese die Anstellung ihrer Fachbeistandspersonen sehr unterschiedlich und individuell. Einerseits werden die Fachbeistandspersonen unbefristet angestellt. Andererseits werden diese nach Aufwand, auf Abruf oder für ein bestimmtes Mandat angestellt. Dies bedingt von beiden Seiten eine gewisse Flexibilität. Die privatrechtlichen Bestimmungen über den Arbeitsvertrag sind in Art. 319 ff. OR geregelt. Aus Sicht des Unternehmens müssen die gesetzlichen Bedingungen für die Mandatsführung eingehalten werden (z.B. zur Verfügung stellen der erforderlichen Zeit etc.). Um die Attraktivität zu erhöhen, können Unternehmen über die Regeln der gesetzlich vorgegebenen Bedingungen zu Ferientagen, Mutterschaft, Überzeit etc. hinausgehen.

Aus den Ausführungen zu den rechtlichen Bestimmungen wird ersichtlich, wie wichtig eine gründliche Klärung der verschiedenen Gesichtspunkte ist. Sollte in mehreren Kantonen externe Mandatsführung angeboten werden, müssen die jeweiligen kantonalen Verordnungen berücksichtigt werden. In der nachfolgenden Checkliste werden die wichtigsten Aspekte der rechtlichen Rahmenbedingungen zusammengestellt.

5 Checkliste: Rechtliche Rahmenbedingungen für Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten

Diese Checkliste soll den Unternehmen als Instrument zur Hilfestellung dienen. Es werden zentrale Aspekte der rechtlichen Rahmenbedingungen aufgelistet, mit welchen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Die Faktoren werden aufgegliedert in strukturelle und organisatorische Merkmale sowie in Pflichten bezogen auf die Mandatsführung.

Pflichten bezogen auf die Mandatsführung

- Einhalten der Grundrechte
- Bestimmungen zu Vermögensverwaltung, Finanzierungsgeschäfte, Rechnungsablage und Berichterstattung (unterschiedliche kantonale Regelungen)
- Sorgfalts- und Verschwiegenheitspflicht
- Datenschutzbestimmungen (EMRK, BV, DSGVO, kantonale Gesetze) bei Datenbearbeitung, Datenverwaltung und Datenaustausch
- Klärung Mandatsentschädigung und Spesenersatz (unterschiedliche kantonale Regelungen)

Strukturelle Merkmale

- Wahl der Rechtsform
- Abschliessen der obligatorischen Versicherungen
- Klärung des Versicherungsschutzes und Abschliessen von freiwilligen Versicherungen (Krankentaggeld-, Betriebshaftpflicht-, Berufshaftpflicht-, Rechtsschutzversicherung)
- Datenschutzbestimmungen
- Klärung der MwSt.-Pflicht für die Mandatsentschädigung
- Klärung Steuerbefreiung
- Arbeitsrechtliche Bestimmungen (Art. 391 ff. OR)

Organisatorische Merkmale

- Klärung der Stellvertretung bei Ferienabwesenheit oder Kündigung von Fachbestandspersonen
- Software für Dokumentation (Akttenotizen), Buchhaltung und Rechnungsführung (z.B. E-Banking)
- Vorlagen für Inventar, Rechenschaftsberichte etc.
- Kontrollinstrumente für Einkommens- und Vermögensverwaltung
- Qualitätsstandards (Fallbesprechung, Evaluation, Standardabläufe, Dokumentation)

6 Die Leistungsvereinbarung

6.1 Vorbemerkungen

Wie im Kapitel 4 beschrieben, gibt es einerseits rechtliche Bestimmungen, an welche sich die Unternehmen halten müssen. Andererseits gibt es auch verschiedene Aspekte, welche nicht klar geregelt sind und ein Ermessensspielraum bei der Handhabung besteht. Diese Gesichtspunkte sind in den vorangegangenen Kapiteln aufgegriffen und erläutert worden. Für die Unternehmen sowie für die auftraggebenden Stellen bedeutet dies ein individuelles Aushandeln der Bedingungen. Ein sinnvolles Instrument zur transparenten Regelung und Klärung der Zusammenarbeit stellt die Leistungsvereinbarung dar. Eine Leistungsvereinbarung ist „eine bindende Vereinbarung über Art, Umfang, Qualität, Kosten und Evaluation zu erbringender staatlicher Leistungen.“ (Andreas Dvorak & Regula Rufli, 2012, S. 3) Nebst dem Begriff Leistungsvereinbarung werden synonym die Begriffe Leistungsvertrag, Auftrag oder Kontrakt verwendet (ebd.). Gemäss Rütsche (2016) kommt der Auslagerung von Staatsaufgaben mittels Leistungsvereinbarung eine grosse praktische Bedeutung zu (S. 6).

6.2 Wieso braucht es eine Leistungsvereinbarung?

Bereits eingangs dieses Kapitels wurde erläutert, welche Vorteile eine schriftliche Vereinbarung mit sich bringt. Die Klarheit der rechtlichen Rahmenbedingungen stellt das Grundgerüst einer transparenten und erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den auftraggebenden Stellen, aber auch für die Arbeit in der Mandatsführung mit den betroffenen Personen, dar. Gemäss Dvorak und Rufli (2012) ist die Klärung der Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung mit privaten Unternehmen wichtig (S. 7). Es müssen die Ziele des staatlichen Handels, die Aufgaben, die Finanzen sowie die Qualität und Quantität geklärt sein. Durch die Leistungsvereinbarung können die Aspekte des öffentlichen Handels transparent gemacht werden. Hinzu kommt, dass die Mandatsführung und somit die Dauer der Leistungsvereinbarung meist längerfristig angelegt ist und somit eine schriftliche Regelung logisch und begründet erscheint (ebd.).

Eine explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen zur sozialen und beruflichen Integration hat ergeben, dass der Abschluss von Leistungsvereinbarungen für beide Vertragsparteien positive Auswirkungen hat. Entsprechend werden im Fazit dieser Studie klare und einheitliche Leistungsvereinbarungen empfohlen. Eine verständliche und teilweise formalisierte Vereinbarung wirkt unterstützend für eine systematische Abstimmung der Zielerreichung (Dvorak & Rufli, 2016, S. 72). Anhand einer gemeinsamen Sichtweise über die zu verfolgenden Aufträge und Ziele kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, sodass sich die Zusammenarbeit zu einer echten Kooperation entwickeln kann (Dvorak & Rufli, 2016, S. 66).

Zusammenfassend sprechen folgende Gründe für eine Leistungsvereinbarung:

- Transparenz
- Klärung Aufgabe, Zusammenarbeit und Koordination
- Klärung Ziele, Qualität und Wirkung
- Langfristige Bindung
- Vertrauen bilden

Diese aus der Literatur hergeleiteten Kriterien stimmen mit den Rückmeldungen der Unternehmen überein. Gemäss Einschätzung der Unternehmen ist das Vertrauensverhältnis für eine tragfähige Zusammenarbeit grundlegend. Hinzu kommt, dass die Wirkungsorientierung sowie die Qualität der Arbeit wichtige Erfolgsfaktoren darstellen. Diese Aspekte bieten eine zentrale Grundlage für das Vorhandensein einer Leistungsvereinbarung. Bei den Befragungen gaben vier von sechs Unternehmen an, Leistungsvereinbarungen zu verwenden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es für die auftraggebenden Stellen sowie für die Unternehmen selber notwendige Gründe gibt, die Leistungsvereinbarung als Instrument zu implementieren.

6.3 Vertragsparteien

Es stellt sich aufgrund der herausfordernden Sachlage die Frage, wer nun die Vertragsparteien einer Leistungsvereinbarung sind. In der nachfolgenden Darstellung wird aufgezeigt, welche Personen bzw. Stellen bei der externen Mandatsführung involviert sind:

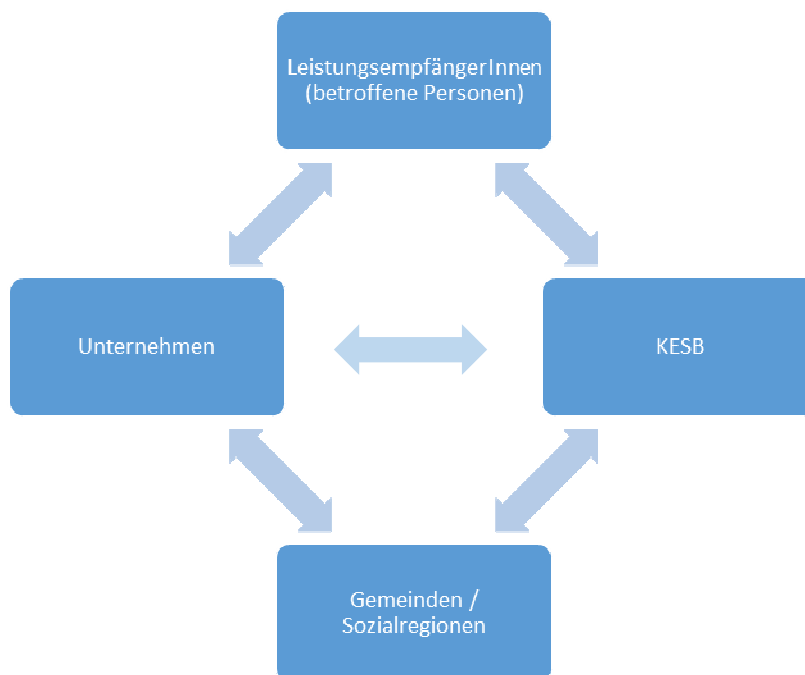


Abb. 1: Involvierte Personen bzw. Fachstellen bei externer Mandatsführung

Die Darstellung illustriert, wie komplex das Konstrukt der externen Mandatsführung ist. Verschiedene involvierte Stellen verfügen über unterschiedliche Interessen und Anliegen. Nachfolgend werden einzelne Aspekte näher erläutert.

Die **Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB)** ernennt den Fachbeistand bzw. die Fachbeiständin als Mandatsperson. Gleichzeitig obliegt der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde die Aufsicht (Art. 415 f. ZGB), die Instruktion und die Beratung (Art. 400 Abs. 3 ZGB), die Entlassung der Mandatsperson (Art. 421 f. ZGB) sowie die Festlegung der Mandatsentschädigung (Art. 404 ZGB). Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde prüft die Kriterien der Eignung der Fachbeistandsperson (Art. 400 Abs. 1 ZGB). Ebenfalls entscheidet die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde über die Aufgabenbereiche der eingesetzten Mandatsperson. Gemäss den Unternehmen erhalten diese in einzelnen Fällen direkt von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Anfragen für die Mandatsübernahme. Dies in solchen Fällen, wenn seitens der Gemeinden oder Sozialregionen keine Mandatspersonen zur Verfügung gestellt werden, oder bis anhin keine geeigneten Mandatspersonen gefunden werden konnten.

Die häufigsten Anfragen werden jedoch von den **Gemeinden bzw. Sozialregionen** direkt getätigt. Die Gemeinden bzw. Sozialregionen sind gemäss den kantonalen Bestimmungen dafür zuständig, dass genügend und geeignete Mandatsträger und Mandatsträgerinnen zur Verfügung stehen. Gemäss Rückmeldungen der Unternehmen sind in den meisten Fällen die Gemeinden bzw. die Sozialregionen die Vertragspartner, da diese die Kosten der Mandatsführung zu tragen haben.

Die **Empfänger und Empfängerinnen der Leistung** sind die betroffenen Personen. Bei der Wahl zur Ernennung einer Beistandsperson haben die betroffenen Personen nach Art. 401 ZGB die Möglichkeit, der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde einen Vorschlag zu unterbreiten. Die betroffenen Personen haben gemäss Art. 405 Abs. 1 ZGB das Anrecht, dass die Fachbeistandspersonen persönlich mit ihnen in Kontakt treten. Bei der Führung des Mandates ist die Meinung und der Wille der betroffenen Person so weit möglich zu berücksichtigen (Art. 406 Abs. 1 ZGB). Die Fachbeistandsperson ist ebenfalls aufgerufen, mit der betroffenen Person ein Vertrauensverhältnis aufzubauen (Art. 406 Abs.1 ZGB).

Aus Gründen der Einfachheit wurde die Fachbeistandsperson unter dem Aspekt des **Unternehmens** subsummiert. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde setzt jedoch die Fachbeistandsperson namentlich ein und diese wird beauftragt, die entsprechenden Aufgaben persönlich wahrzunehmen. Gegenüber den Gemeinden bzw. Sozialregionen sind hinge-

gen die Unternehmen die Vertragspartner, und die Unternehmen stellen „ihre“ Fachbeistandspersonen zur Verfügung. Das Unternehmen muss gegenüber der Fachbeistandsperson arbeitsrechtliche Aspekte beachten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die involvierten Stellen und Personen unterschiedliche Interessen vertreten und verschiedene Aufgaben zu erfüllen haben. Eine Klärung dieser Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten mittels verständlicher Leistungsvereinbarung stellt hierbei sicherlich eine Entlastung dar.

Aus diesem Grund werden die zentralsten Merkmale zum Inhalt einer Leistungsvereinbarung zusammengefasst und in einer Checkliste dargestellt.

7 Checkliste: Leistungsvereinbarung

Die Checkliste Leistungsvereinbarung beruht auf Aspekten aus der Literatur (insbesondere Dvorak & Rufli, 2012, S. 90 ff.), aus den Rückmeldungen der befragten Unternehmen, aus den Hinweisen der zwei analysierten Leistungsvereinbarungen sowie aus den bisherigen Ausführungen mit den damit verbundenen Erkenntnissen.

- Benennung der Vertragsparteien
- Gesetzliche Grundlagen und andere zugrunde liegende Reglemente oder Richtlinien (Mandatsführung nach ZGB und kantonale Gesetze und Verordnungen, Vertrag gemäss OR)
- Art der Leistung (z.B. Mandatsführung für Person ...)
- Inhalt der Leistung (z.B. Aufgaben gemäss KESB-Verfügung vom ...)
- Voraussichtlicher zeitlicher Aufwand für das Mandat / Regelung bei Überschreitung des Aufwandes
- Ziel (z.B. professionelle Mandatsführung o.ä.)
- Voraussetzungen Fachbeistandspersonen (Qualifikation, Berufserfahrung) / Verpflichtung zur sorgfältigen Auswahl von Fachbeistandspersonen
- Regelung Vertretung (z.B. durch andere qualifizierte Fachbeistandspersonen)
- Erwartungen an die Qualität der Mandatsführung (Rechenschaftsbericht, Buchhaltung, Aktennotizen, etc.)
- Aufsicht / Auskünfte / Akteneinsicht / Kontrollrecht und -befugnis
- Festsetzung des Tarifs / Mehrwertsteuer (Pauschale oder Stundenbasis)
- Abrechnungs- und Auszahlungsmodalitäten / „Kostendach“,
- Regelung Reisezeit und Spesen (z.B. km-Entschädigung, Porti etc.)
- Haftung / Versicherung / Sorgfaltspflicht / Schweigeflicht
- Datenschutzbestimmungen / Aktenaufbewahrung
- Gültigkeitsdauer / Vertragsbeginn / Vertragsende / Kündigungsmodalitäten
- Gründe für eine ausserordentliche Vertragsbeendigung / Folgen der Vertragsbeendigung (z.B. Löschung der Daten / Vergütung für angefangene Leistungen etc.)
- Auflagen / Vorgehen und Sanktionen bei Verletzung von Pflichten
- Rechtsmittelbelehrung und Gerichtsstand
- Ort / Datum / Unterschrift der Vertragsparteien
- Beilagen (z.B. Geschäftsbedingungen / Diplome/Profil Fachbeistandsperson / Leitbild / Organigramm etc.)

8 Anforderungsprofil Fachbeistandspersonen

8.1 Vorbemerkungen

In Kapitel 2.1 wurde dargelegt, welche grundsätzlichen Voraussetzungen gemäss Art. 400 ZGB an die Person des Beistandes gelten und somit auch für die Fachbeistandsperson anwendbar sind (natürliche Person, persönliche und fachliche Eignung, zeitliche Disponibilität etc.). Diese Vorgaben sollen unter anderem zu einem Professionalisierungsschub in der Mandatsführung beitragen. Der Paradigmenwechsel zur Selbstbestimmung führt jedoch auch zu einem Mehraufwand, welcher grössere zeitliche und personelle Ressourcen voraussetzt und höhere Risiken zur Folge haben. Konkret bedeutet dies, dass die Anforderungen an die Mandatspersonen im Allgemeinen gestiegen sind und gleichzeitig von einer Ressourcenknappheit ausgegangen werden kann. Bereits 2003 stellte Vogel fest, dass die Gemeinden zunehmend Mühe bekunden, geeignete Personen für die Führung von Mandaten zu finden. Er leitete diese Annahme u.a. auf die fehlenden professionellen Strukturen und auf die stark steigenden Fallzahlen ab (S. 2). Im Anhörungsbericht des Projekts Optimierungsmassnahmen KESR des Kantons Aargau (2016) wird festgehalten, dass die Fluktuationsrate bei Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen relativ hoch ist. Dies hat negative Auswirkungen auf die Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutzbereich, auf die Kosten und auf die Zusammenarbeit mit den betroffenen Personen. Das Rekrutieren von erfahrenen Mandatspersonen wird als schwierig erachtet, da der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist (S. 19 ff.). Es kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur der Kanton Aargau mit diesen Schwierigkeiten konfrontiert ist. Die Durchsicht des Stellenportals auf sozialinfo.ch (2017) zeigt, dass unterschiedliche Gemeinden bzw. Sozialregionen in der ganzen Schweiz immer wieder auf der Suche nach Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen sind, was die Annahme des Fachkräftemangels in diesem Bereich stützt.

Diese Tatsache bedeutet ebenfalls eine grosse Herausforderung für die Unternehmen. Erfahrene und gut ausgebildete Fachbeistandspersonen sind Voraussetzung für eine professionelle Mandatsführung. Wie im Kapitel 3 erläutert, haben die Unternehmen Ansprüche, welche Voraussetzungen Fachbeistandspersonen nachweisen müssen. Nebst der hohen Selbstständigkeit und Flexibilität sollen die Fachbeistandspersonen u.a. Interesse am unternehmerischen Denken und an der Mitgestaltung des Wandels der Unternehmung aufweisen. In den nachfolgenden Kapiteln werden nun die Aufgabenprofile der Fachbeistandspersonen näher erläutert. Das daraus resultierende Kompetenzprofil wird im Kapitel 8.3 beschrieben. In einem weiteren Kapitel wird näher auf die beruflichen Qualifikationen eingegangen.

8.2 Aufgabenprofil

Um das Kompetenzprofil für die Fachbeistandspersonen festlegen zu können, muss klar sein, welche Aufgaben zu erfüllen sind und um wen es sich bei der betroffenen Person handelt. Gemäss einem Bericht zum Anforderungsprofil der Schweizerischer Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (SVBB) (2016) gibt es zwei Hauptgruppen von betroffenen Personen, für welche behördliche Massnahmen angeordnet werden (S. 2). Einerseits werden im Kinderschutz die betroffenen Kinder und ihre Eltern unterstützt, beraten, begleitet und teilweise in bestimmten Bereichen vertreten. Andererseits sind im Erwachsenenschutz die Fachbeistandspersonen für rechtliche, soziale, finanzielle, administrative oder persönliche Angelegenheiten zuständig. Im Erwachsenenschutz handelt es sich insbesondere um Menschen in einer akuten oder chronischen Belastungssituation oder um Personen mit einer psychischen Störung, einer geistigen Behinderung, einer Demenzerkrankung oder einer Suchtmittelabhängigkeit (ebd.).

Die Fachbeistandspersonen verfügen bei der Ausübung des Mandates – unter Vorbehalt der gesetzlichen Bestimmungen – über einen grossen Spielraum und eine autonome Handlungskompetenz. Sie erbringen ihre Leistungen aufgrund „ihrer persönlichen, fachlich-, methodischen und rechtlichen Qualifikationen unmittelbar, eigenverantwortlich und fachlich unabhängig individuell und auf die einzelne betreute Person bezogen“ (ebd.) Die Bedürfnisse, das Wohl und der Schutz der betroffenen Person müssen stets beachtet und gewahrt werden (ebd.).

Die Aufgabenstellung ergibt sich aus den gesetzlichen Bestimmungen in Art. 307 ff. ZGB und Art. 393 ff. ZGB. Insbesondere stehen gemäss Anforderungsprofil der SVBB (2016) folgende Aufgaben im Vordergrund:

- Persönliche Betreuung (Sicherstellung der Grundbedürfnisse, Begleitung und Beratung bei der persönlichen Entwicklung etc.)
- Vertretung (Abschluss von Verträgen, Prüfung und Geltendmachung von Rechtsansprüchen, Durchsetzung von Ansprüchen gegenüber Staat und Dritten etc.)
- Einkommens- und Vermögensverwaltung (Buchhaltung, Schuldenbewirtschaftung etc.)
- Management / Führung (Case-Management und Organisation, Delegation von Aufgaben etc.) (S. 3 f.)

Aus diesen Ausführungen wird ersichtlich, wie vielschichtig und teils unterschiedlich die Mandatsführung und die einzelnen Aufgabenbereiche sein können. Gemäss Rückmeldungen der Unternehmen haben sich diese meist auf einzelne Bereiche oder auf eine bestimmte Personengruppe spezialisiert. Dies setzt Expertenwissen in dem jeweiligen Gebiet voraus.

Welche Kompetenzen eine Fachbeistandsperson für die professionelle Führung eines Mandates vorweisen soll, wird nachfolgend eingegangen.

8.3 Kompetenzprofil

Das Kompetenzprofil der jeweiligen Fachbeistandsperson richtet sich nach den Aufgabenportfolios, welche die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde vorgeben. Die Auswahl der Methodik, die Prioritätensetzung der jeweiligen Aufgaben und das Aufbauen einer professionellen Arbeitsbeziehung obliegen der Fachbeistandsperson selber. Gemäss Heck (2016) geht es „im Kern um primär eine 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“ (S. 96) Mit der Mandatsführung sind hohe Anforderungen an die professionelle Handlungskompetenz gestellt. Die Handlungskompetenz ergibt sich aus der Sozial-, Selbst-, Fach- und Methodenkompetenz. Die Konkretisierung dieser vier Kompetenzbereiche bezogen auf die Führung von behördlichen Massnahmen wird als Kompetenzprofil bezeichnet. Dieses Kompetenzprofil leitet sich aus dem Funktionsprofil einer Fachbeistandsperson ab und umfasst alle im Gesetz (Art. 391 Abs. 2 ZGB) bezeichneten Aufgabenbereiche (Häfeli, 2015, S. 204). Doch was beinhalten diese Kompetenzbereiche konkret? Die untenstehende Darstellung in Anlehnung an Häfeli (2015) soll einen Überblick geben, was eine Fachbeistandsperson, bezogen auf ihre Kompetenzen, im besten Fall vorweisen sollte (S. 204 f.):

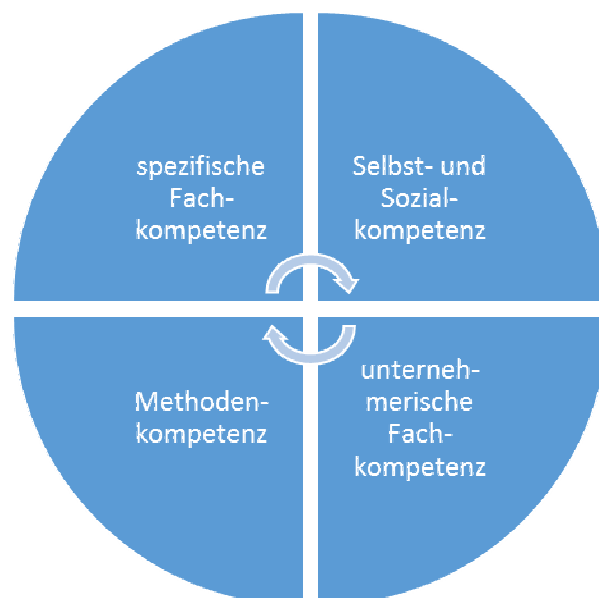


Abb. 2: Kompetenzprofil Fachbeistandsperson

Die Darstellung zeigt, dass die Fachbeistandsperson über ein vielfältiges Repertoire an Kompetenzen verfügen muss. Unter der **spezifischen Fachkompetenz** sind das Wissens-

spektrum im Rahmen von Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen, die Ressourcenplanung, das Netzwerk, die kaufmännischen Kenntnisse oder auch das Wissen über die weiteren notwendigen Wissensgrundlagen aus den Bereichen Medizin, Sozial- und Humanwissenschaften gemeint (Häfeli, 2015, S. 204).

Bei der **Selbst- und Sozialkompetenz** werden die reflexiven Fähigkeiten, die Belastbarkeit, die Empathie, die Konfliktfähigkeit sowie der Respekt gegenüber der betroffenen Person subsummiert. Diese Kompetenz beinhaltet die bewusste Gestaltung von sozialen Beziehungen im beruflichen Kontext (ebd.).

Hingegen werden bei der **Methodenkompetenz** insbesondere die berufsspezifischen Modelle, die systemische Sichtweise sowie die individuelle Strategieentwicklung unterschieden. Darunter fällt zudem die Fähigkeit, „Fachwissen, geplant und zielgerichtet bei der Lösung von beruflichen Aufgaben umzusetzen.“ (Häfeli, 2015, S. 205)

Nebst den Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen müssen Fachbeistandspersonen **unternehmerische Kernkompetenzen** vorweisen können. Dieser zusätzliche Kompetenzbereich hat sich aus den Rückmeldungen der Unternehmen herauskristallisiert. Unter diesen Kompetenzbereich fallen nach Meinung der Autorin z.B. Wissensgrundlagen aus Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagement ebenso wie die Kenntnisse aus dem Lean Management. Unter Lean Management ist u.a. der Aufbau von schlanken und kundenorientierten Organisationsstrukturen gemeint (Glatz & Graf-Götz, 2011, S. 61 f.). Diese Aspekte beinhalten beispielsweise die Optimierung der Geschäftsprozesse, die Ausrichtung der Tätigkeiten auf die Kundinnen und Kunden, die ständige Verbesserung der Qualität sowie die Kulturgestaltung in einem Unternehmen (Glatz & Graf-Götz, 2011, S. 64). Natürlich sind dies Themen, welche vor allem von Führungspersonen bearbeitet werden müssen. Da jedoch die Unternehmen meist wenige Mitarbeitende aufweisen, ist es von Vorteil, wenn die Fachbeistandspersonen selber Grundkenntnisse aus diesen Bereichen aufweisen. Hinzu kommt, dass die Wahrnehmung der Vielfältigkeit und der Bedeutsamkeit der Arbeit durch die Mitgestaltung des Wandels der Unternehmung einen positiven Aspekt auf die Arbeitszufriedenheit darstellt. Weitere Ausführungen zu diesem Thema sind im Kapitel 9 ersichtlich.

Die Grundkenntnisse der vorgestellten Kompetenzbereiche sollen – wenn möglich – bereits in der Ausbildung angeeignet werden. Aus diesem Grund sollen Fachbeistandspersonen bestimmte berufliche Anforderungen erfüllen, worauf im nächsten Kapitel ausführlicher eingegangen wird.

8.4 Berufliche Anforderungen

Wie bereits dargelegt, existieren bis jetzt keine gesetzlichen Vorgaben für die beruflichen Anforderungen von Fachbeistandspersonen. Die Schweizerische Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände SVBB (2016) hat in ihrem Anforderungsprofil „für den Be-

rufsstand des haupt- und nebenamtlichen professionellen Mandatsträgers“ (S. 1) Anspruchsvoraussetzungen formuliert. Diese Voraussetzungen sind notwendig, um einerseits über das benötigte Kompetenzrepertoire zu verfügen und andererseits, um die Verantwortung im Zusammenhang mit der Mandatsführung wahrnehmen zu können (ebd.). Folgende berufliche Anforderungen werden aufgeführt:

- „Abschluss einer Grundausbildung auf tertiärer Stufe (HFS, FH, Universität) in den Bereichen Soziale Arbeit, Recht, Psychologie, Sozialpsychologie, Pädagogik und/oder Abschluss eines CAS für die Führung von kindes- und/oder erwachsenenschutzrechtliche Mandaten.
- Grundkenntnisse in Administration und Buchhaltung, Rechnungsführung und Finanzverwaltung
- Spezifische Weiterbildungen in Themenbereichen wie Methodik, Case-Management, Psychologie/Medizin, Buchhaltung/Rechnungsführung und Finanzverwaltung, Konfliktmanagement, Mediation und Recht.“ (SVBB, 2016, S. 6)

Es ergibt sich somit, dass die Anforderungen an die Fachbeistandspersonen gestiegen sind und somit auch berufliche Qualifikationen und erweiterte Kompetenzen vorausgesetzt werden. Andererseits wird von einem Fachkräftemangel ausgegangen, was die Rekrutierung von geeigneten Fachbeistandspersonen erschwert.

Wie die Unternehmen trotz dieser Ausgangslage erfolgreich Fachbeistandspersonen rekrutieren können, wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

9 Unternehmerische Aspekte zur Rekrutierung und Bindung

9.1 Vorbemerkung

Eine durch SavoirSocial in Auftrag gegebene Studie „Fachkräftesituation im Sozialbereich“ aus dem Jahr 2011 sowie die im April 2014 publizierte Studie des SECO zum Fachkräftemangel in der Schweiz belegen, dass unterschiedliche Berufsfelder der Sozialen Arbeit von einem beträchtlichen Fachkräftemangel betroffen sind (Stéphane Beuchat, 2016, S. 43). Die Befragung der Unternehmen hat zudem ergeben, dass diese Schwierigkeiten aufweisen, geeignete Fachbeistandspersonen zu rekrutieren.

Fachbeistandspersonen bewegen sich in einem Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichem Denken, Ansprüchen der betroffenen Personen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen. Eine angemessene Balance zu finden, stellt eine grosse Herausforderung im Berufsalltag dar. Es stellt sich die Frage, was Unternehmen tun können, damit einerseits geeignete Fachbeistandspersonen rekrutiert und andererseits längerfristig gebunden werden können. Die längerfristige Anstellung von kompetenten Fachbeistandspersonen ist für die Unternehmen zentral. Nur mit erfahrenen und gut qualifizierten Fachbeistandspersonen kann eine professionelle Mandatsführung angeboten werden. Dies wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit zwischen den Unternehmen sowie für die erfolgreiche Akquisition von Aufträgen.

9.2 Arbeitsbedingungen

Eine Studie der Berner Fachhochschule beleuchtete die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden in Sozialen Diensten. Ziel der Untersuchung war die Identifikation von Faktoren, welche die Arbeitszufriedenheit beeinflussen (Roger Pfiffner, 2017, S. 30 ff.). Diese Faktoren können teilweise auf private Unternehmen adaptiert werden.

Gemäss dieser Studie sind die beiden wichtigsten Einflussfaktoren für eine hohe Arbeitszufriedenheit die Wahrnehmung von Bedeutsamkeit und die Vielseitigkeit der eigenen Tätigkeit. Personen mit einem Masterabschluss sowie mit besseren Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten weisen gemäss Studie eine bedeutsam höhere Arbeitszufriedenheit auf. Ein negativer Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat die subjektive Arbeitsbelastung, gefolgt von hinderlicher Regulierung und einem hohen administrativen Verwaltungsaufwand. Dies bedeutet, dass je komplizierter die Regeln und Vorschriften sind und je höher der Verwaltungsaufwand, desto tiefer ist die Arbeitszufriedenheit. Ebenfalls wird die mangelnde Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als negativer Einflussfaktor, genannt (Pfiffner, 2017, S. 31).

Gemäss der Studie können Führungspersonen durch fachliche Unterstützung, klare und transparente Formulierung der Erwartungen sowie konstruktive Rückmeldungen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen. Insbesondere sollte die erlebte Bedeutsamkeit, die

Sinnhaftigkeit und die Vielseitigkeit der Tätigkeit gezielt gefördert werden. Gemäss Pfiffner (2017) zeigen unterschiedliche Studien, dass es sich langfristig lohnt, in Mitarbeitende zu investieren (S. 31).

Da Fluktuationen zeit- und kostenintensiv sind, scheint auch die Personalbindung ein entscheidender Faktor zu sein. Anreizsysteme fördern die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin. Ein System mit materiellen und immateriellen Anreizen kann als Gestaltungsgrundlage dienen, aus der sich eine Vielzahl individueller Bindungsstrategien für das eigene Unternehmen ableiten lässt (Derya Yavuz, 2013, S. 63). Eine repräsentative Umfrage von Unternehmen hat ergeben, dass flexible Arbeitszeitmodelle, die Wertschätzung der Leistungen der Mitarbeitenden sowie die Schaffung einer attraktiven Unternehmensstrategie wichtige Aspekte für die Personalbindung darstellen (Yavuz, 2013, S. 64).

Aufgrund der Ergebnisse aus der Studie und Literatur müssen sich Unternehmen konkret überlegen, welche Rahmenbedingungen diese für die Fachbeistandspersonen anbieten bezogen auf

- Sinnvolle Leitlinien und Abläufe
- Flexibilität der Arbeitseinteilung
- Anbieten von Austauschgefässen (Super- und Intervision, Fachaustausch)
- Zweckmässige administrative Auflagen und Vorlagen / Wahl der Klientensoftware
- Anbieten von Entwicklungsperspektiven / Mitwirkung am Wandel der Unternehmung
- Förderung von Fort- und Weiterbildungen
- Arbeiten in verschiedenen Bereichen
- Anstellungsbedingungen (Lohn, Ferien etc.)
- Selbstbestimmung und Autonomie vs. Controlling
- Familienfreundliches Umfeld / Work-Life-Balance / flexible Arbeitszeitmodelle / Home-Office
- Schaffung einer attraktiven Unternehmenskultur

Durch sinnvolle und soziale Arbeitsbedingungen kann die Attraktivität des Unternehmens gefördert werden. Dadurch sollen erfahrene Fachbeistandspersonen besser rekrutiert und an das Unternehmen gebunden werden. Ein anderer Aspekt des Fachkräftemangels bezieht sich auf das Verhältnis der vorhandenen, bezogen auf die benötigten Fachleute. Hierbei steht die Förderung der Ausbildung von zukünftigen Fachbeistandspersonen im Fokus.

9.3 Praxisausbildung

Die von Savoirsocial in Auftrag gegebene Studie von 2011, aber auch die im April 2014 publizierte Studie des SECO zum Fachkräftemangel gehen davon aus, dass im Sozialbe-

reich auch zukünftig von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden kann (Beuchat, 2016, S. 44). Zwar wurde in keiner Studie konkret zum Arbeitsfeld des Kindes- und Erwachsenenschutzes Stellung genommen, gemäss Beuchat (2016) müssen jedoch in den kommenden Jahren mehrere Tausend zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen werden, damit zukünftig die Qualität der Angebote zumindest gesichert werden kann (S. 44).

Dieser Umstand bietet Unternehmen eine Chance, selber aktiv zu werden. Das Anbieten von Praxisausbildungsplätzen ermöglicht einerseits den Austausch mit den Fachhochschulen zu intensivieren und zu pflegen. Andererseits kann das neu erworbene Wissen der Studierenden direkt in das Unternehmen einfliessen. Daraus resultiert, dass die Fachbeistandspersonen immer auf dem neusten Stand der theoretischen und methodischen Wissensgrundlagen sind und sie den Studierenden gleichzeitig den Theorie-Praxis-Transfer erleichtern können. Das Anbieten von Ausbildungsplätzen bietet zudem die Möglichkeit, den eigenen „Nachwuchs“ selber auszubilden und bei entsprechender Eignung nach Abschluss als Fachbeistandsperson anzustellen. Von den befragten Unternehmen bildet nur ein Unternehmen Studierende aus. Andere zeigen zwar Interessen für das Anbieten von Praxisausbildungsplätzen, haben jedoch keine Kapazität dafür.

9.4 Netzwerkmanagement

Gemäss Rückmeldung der Unternehmen ist das Vertrauen der auftraggebenden sowie der involvierten Stellen und Personen grundlegend für die Existenz und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit mit der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde, aber auch mit anderen Behörden, Stellen und Institutionen ist von grosser Bedeutung. Gemäss Erfahrung der Autorin können dadurch neue Aufträge generiert werden. Das Netzwerk kann auch dazu dienen, geeignete Mandatspersonen zu erkennen und allenfalls für das eigene Unternehmen zu rekrutieren. Die Pflege dieses Netzwerkes braucht jedoch Geduld und Zeit (Rosch, 2014, S. 28). Hierbei stellt das Internet mitsamt seinen sozialen Netzwerken ein grosses Potential dar. Es wird festgestellt, dass die Unternehmen teilweise auf sozialen Netzwerken wie Xing oder LinkedIn aktiv sind. Wie viel Zeit für das Netzwerkmanagement investiert wird, und ob sich der Austausch auf Sozialen Medien auf die Unternehmen positiv auswirkt, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht eruiert werden.

10 Checkliste: Kriterien für die Rekrutierung und Bindung von Fachbeistandspersonen

Diese Checkliste beinhaltet Kriterien der bisherigen Ausführungen zu den rechtlichen Voraussetzungen für Fachbeistandspersonen (Kapitel 3.2.3), zum Anforderungsprofil (Kapitel 8) sowie zu den unternehmerischen Aspekten (Kapitel 9). Ziel dieser Checkliste ist es, Anhaltspunkte für die Unternehmen zu entwickeln, welche Voraussetzungen seitens der Fachbeistandspersonen erfüllt sein müssen. Andererseits beinhaltet die Checkliste auch Gesichtspunkte zu strukturellen und organisatorischen Fragestellungen, welche zum Ziel haben, die Rekrutierung und Bindung von Fachbeistandspersonen zu erleichtern.

Rechtliche Voraussetzungen

- Voraussetzungen gem. Art. 400 ZGB
- Kantonale Bestimmungen (Einführungsgesetze / Verordnungen)
- Leumundszeugnis und Referenzen
- Betreibungs- und Strafregisterauszug

Berufliche Qualifikationen

- Abschluss einer Grundausbildung auf tertiärer Stufe (HFS, FH, Universität) in den Bereichen Soziale Arbeit, Recht, Psychologie, Sozialpsychologie, Pädagogik und/oder Abschluss eines CAS für die Führung von Kindes- und/oder Erwachsenenschutzrechtliche Mandaten
- Spezifische Weiterbildungen

Kompetenzprofil

- Spezifische Fachkompetenz / Expertenwissen
- Methodenkompetenz
- Selbst- und Sozialkompetenz
- Unternehmerische Fachkompetenz

Anreize Anstellungsbedingungen

- Flexible Anstellungsbedingungen (Stundenlohn, Festanstellung, Freelance, etc.)
- Flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle / Anzahl Ferienwochen
- Löhne am oberen Limit / Bonifikation
- Versicherungsrelevante Aspekte (höhere Leistungen für berufliche Vorsorge etc.)
- Verpflichtung zu Fort- und Weiterbildung
- Mitgestaltung am Wandel des Unternehmens

- Ausstattung und Ort des Arbeitsplatzes / Anbieten von Home-Office

Strukturelle Aspekte

- Coaching von neu eingestellten Fachbeistandspersonen / Einarbeitungszeit
- Interner Fachaustausch (Intervision) und Supervision
- Stellenbeschreibung und Kompetenzregelung
- Zweckmässige Software und Vorlagen
- Transparente und sinnvolle Leitlinien und Abläufe
- Minimaler Verwaltungsaufwand / Verhindern von hinderlichen Vorschriften
- Zur Verfügung stellen von zeitlichen Ressourcen
- Anbieten von Praxisausbildungsplätzen für Studierende der Sozialen Arbeit an Fachhochschulen
- Netzwerkmanagement
- Qualitätssicherungsinstrumente (Festlegung von Standards, Dokumentation, Regelung Stellvertretung)
- Administrative Unterstützung und klare Regelung der jeweiligen Kompetenzen
- Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur

11 Schlussfolgerungen

In der Schlussfolgerung wird nochmals auf die eingangs aufgeführten Fragestellungen eingegangen. Die massgebenden Kriterien der aus der Arbeit resultierenden Erkenntnisse wurden jeweils in den drei Checklisten zusammengefasst. Die Ausführungen zu den einzelnen Punkten in den Checklisten sind in den jeweiligen Kapiteln vorangegangen. Die Autorin möchte jedoch einzelne Aspekte der Ergebnisse in der Schlussfolgerung nochmals aufgreifen. Als Gedankenstütze werden nochmals die Fragestellungen aufgeführt:

- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, berücksichtigen?
- Welche Aspekte sind in einer Vereinbarung mit den auftraggebenden Stellen zu beachten?
- Welche Kriterien sind bei der Rekrutierung von Fachbeistandspersonen aus Sicht der Unternehmung einzubeziehen?

11.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

In Kapitel 4 wurde dargelegt, welche rechtlichen Aspekte Unternehmen beachten müssen und in Kapitel 5 wurden die wesentlichsten Kriterien in einer Checkliste zusammengefasst. Es hat sich herauskristallisiert, dass die rechtlichen Bestimmungen für die externe Mandatsführung oft unklar ausfallen und somit unterschiedliche Handhabungen bestehen. Aus diesem Grund möchte die Autorin auf einzelne Punkte, welche ihr besonders wichtig erscheinen, nochmals näher eingehen.

11.1.1 Kontrolle und Aufsicht

Es wurde ersichtlich, dass die Unternehmen öffentliche Aufgaben übernehmen und somit an die Grundrechte gebunden sind. Zudem müssen die Pflichten bezogen auf die Mandatsführung eingehalten werden. Obwohl die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden die Aufsicht über die Fachbeistandspersonen haben, kann das Auslagern von Mandaten an Fachbeistandspersonen auch heikle Aspekte beinhalten. Kritische Stimmen sind der Meinung, dass öffentliche Aufgaben von besonders schützenswerten Personen nicht ausgelagert werden dürfen. Es stellt sich somit die Frage, ob bezüglich der externen Mandatsführung nicht ein engmaschigeres Kontrollinstrument eingeführt werden soll. Ein solches Instrument könnte beispielsweise sein, dass die Fachbeistandspersonen nicht wie im Normalfall alle zwei Jahre, sondern jedes Jahr einen Rechenschaftsbericht abgeben müssen.

11.1.2 Mandatsentschädigung

Aufgrund der Ausführungen zur Mandatsentschädigung wurde ersichtlich, dass diesbezüglich grosse Unklarheiten bestehen und die Unternehmen einheitlich angeben, dass die Finanzierung der Mandatsführung unbefriedigend ist. Hinzu kommen die unterschiedlichen kantonalen Bestimmungen, welche die Ausgangslage nicht wirklich vereinfachen. Eine Änderung der kantonalen Verordnungen oder Einführungsgesetze würde zwar Klarheit bringen, dies dauert jedoch erfahrungsgemäss einige Zeit. Aus diesem Grund empfiehlt die Autorin, unabhängig der kantonalen Richtlinien, eine Pauschale oder einen Stundenansatz in der Leistungsvereinbarung festzulegen. Vertragspartner bzw. Vertragspartnerinnen sind einheitlich die Gemeinden bzw. Sozialregionen, welche auch für die Finanzierung zuständig sind. Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden sind hingegen für die Festlegung der Entschädigung zuständig, welche jedoch unabhängig vom vereinbarten Tarif sein sollte. Diese Vereinbarung würde bedeuten, dass die Gemeinden bzw. die Sozialregionen die Unternehmen zu einem im Voraus zu bestimmenden Tarif, allenfalls mit der Festsetzung eines Kostendaches pro Jahr, für die Mandatsführung bezahlen. Bei entsprechender kantonalen Voraussetzung, kann die Gemeinde bzw. Sozialregion die Entschädigung der betroffenen Person nach der Berichtsperiode in Rechnung stellen. Diese Entschädigung soll jedoch unabhängig des vereinbarten Tarifes zwischen dem Unternehmen und der Gemeinde bzw. der Sozialregion sein.

Diese Empfehlung beinhaltet eine klare und transparente Kostenregelung zwischen dem Unternehmen und den auftraggebenden Stellen. Zudem erhalten die Unternehmen ihre Einnahmen nicht erst nach einer Berichtsperiode, sondern diese stellen monatlich oder quartalsweise ihre Aufwände in Rechnung. Ein von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde festzulegende Entschädigung wird der betroffenen Person in Rechnung gestellt und fliesst in die Kasse der Gemeinden bzw. Sozialregionen.

11.1.3 Versicherungen / Steuern

Es wurde ersichtlich, dass die Unternehmen zusätzliche, nicht obligatorische Versicherungen abschliessen sollten, um bei einem allfälligen Schaden- und/oder Haftungsfall geschützt zu sein. Die Mehrwertsteuerpflicht stellt einen Sonderfall dar, und eine klare und einheitliche Regelung bzw. Anwendung scheint es nicht zu geben. Auch die Rückmeldung des ESTV hat nicht zu einer vollständigen Klärung dieser Frage geführt. Aus diesem Grund empfiehlt die Autorin, eine individuelle und bedürfnisgerechte Abklärung bei den zuständigen Stellen und/oder Personen vorzunehmen. Wenn immer möglich sollte das Unternehmen auf eine schriftliche Rückmeldung bestehen, damit im Zweifelsfall darauf Bezug genommen werden kann. Zudem sollte die Pflicht oder die Befreiung der Mehrwertsteuer für die Mandatsent-

schädigung umfassend mit dem ESTV geklärt und bereinigt werden, damit bei den Unternehmen eine einheitliche Anwendung besteht.

11.2 Leistungsvereinbarung

Es gibt mehrere Gründe für das Verfassen einer Leistungsvereinbarung (vgl. Kapitel 6 und 7). Einerseits führt die klare Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien zu transparenten und zielführenden Rahmenbedingungen des Auftrages. Andererseits wurde ersichtlich, dass eine Leistungsvereinbarung vertrauensbildend sein kann. Insbesondere bei der externen Mandatsführung, bei welcher die rechtlichen Rahmenbedingungen teilweise unklar und auslegebedürftig sind, führt eine klare Vereinbarung zu mehr Transparenz. Hinzu kommt der Aspekt, dass die Mandatsführung eine öffentliche Aufgabe darstellt. Sollte diese öffentliche Aufgabe an Private ausgelagert werden, sollte dies immer mittels schriftlicher Vereinbarung erfolgen. Das komplexe Konstrukt der externen Mandatsführung, in welchem mehrere Personen und Stellen involviert sind, spricht zusätzlich für eine schriftliche Vereinbarung.

Eine Leistungsvereinbarung soll jedoch nicht nur dem Schutz der Vertragsparteien dienen, sondern auch dem Schutz der betroffenen Personen. So soll sichergestellt werden, dass der Staat darauf achtet, wem die Aufgabe der Mandatsführung zugeteilt wird und dass gewisse Voraussetzungen an die Fachlichkeit und Professionalität eingehalten werden. Mittels schriftlicher Leistungsvereinbarung kann sich das Unternehmen auch gegenüber Dritten ausweisen und legitimieren.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kommt die Autorin zum Schluss, dass in jedem einzelnen Fall eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen werden sollte.

11.3 Fachbeistandspersonen

Aufgrund der aktuellen Ausgangslagen kann davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen an die Mandatspersonen im Allgemeinen gestiegen sind, die „Fälle“ komplexer werden, aber gleichzeitig von einer Ressourcenknappheit ausgegangen werden muss. Nur durch gut ausgebildete, motivierte und kompetente Fachbeistandspersonen kann das Produkt der Unternehmen, die professionelle Mandatsführung, gewährleistet werden. Dies bedeutet, dass ohne fachlich kompetente Fachbeistandspersonen die Unternehmen keine Aufträge mehr erhalten würden. Im Kapitel 3 wurde u.a. die aktuelle Situation der Fachbeistandspersonen in den Unternehmen betrachtet. Es hat sich herausgestellt, dass die Unternehmen einerseits gut qualifizierte Fachbeistandspersonen angestellt haben, welche bereits langjährige Berufserfahrung aufweisen. Andererseits spüren die Unternehmen gleichzeitig den Mangel an Fachkräften und Probleme bei der Rekrutierung geeigneter Fachbeistandspersonen. Es wurde ersichtlich, dass nicht nur die Unternehmen selber mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen haben, sondern auch die Gemeinden bzw. Sozialregionen davon betroffen sind. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen auf-

grund ihrer strukturellen Bedingungen mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen anbieten können, welche teilweise in Gemeinden bzw. Sozialregionen nicht möglich sind (z.B. Home-Office, flexible Arbeitszeiten etc.). Andererseits bieten jedoch die Gemeinden bzw. Sozialregionen Sicherheit bezogen auf den Arbeitsplatz und das Einkommen.

Die Anforderungen an die Fachbeistandspersonen, welche ebenfalls spezifische Fachkenntnisse in unternehmerischen Aspekten benötigen, sind als hoch zu beurteilen. Zudem scheinen die Fachbeistandspersonen exponierter zu sein, und diese müssen mit einem grösseren Begründungsdruck umgehen können und jeweils hohe Arbeitsqualität liefern. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen können, welche gut ausgebildete Fachbeistandspersonen „anzieht“. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen aufgrund der teilweise langjährigen Anstellungen ihrer Fachbeistandspersonen bereits Instrumente zur Bindung anwenden und die Arbeitsbedingungen attraktiv gestalten. Trotz gewisser Vorteile gegenüber den Gemeinden bzw. Sozialregionen sollen die Unternehmen auch weiterhin in ihre Fachbeistandspersonen sowie in die Unternehmenskultur investieren, wie beispielsweise in die Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen.

Aufgrund der Ergebnisse hat sich herauskristallisiert, dass bezogen auf die Ausbildung von Beistandspersonen keine gesetzlichen Grundlagen bestehen. Solche Voraussetzungen sind jedoch notwendig, um einerseits über das benötigte Kompetenzrepertoire zu verfügen und andererseits, um die Verantwortung im Zusammenhang mit der Mandatsführung wahrnehmen zu können. Gemäss Einschätzung der Autorin würden gesetzliche Vorgaben bezogen auf die Ausbildung und Erfahrung der Beistandspersonen die Qualität der Mandatsführung sowie die Fachlichkeit der Mandatspersonen (mit Ausnahme der privaten Mandatsträger und Mandatsträgerinnen) erhöhen. Die erwähnten Kompetenzbereiche sowie das individuelle Wissen bezogen auf die Mandatsführung können nur durch spezifische Aus- und Weiterbildung angeeignet werden. Hinzu kommt der Aspekt der betroffenen Personen. Diese haben gemäss Meinung der Autorin das Recht von einer professionellen Mandatsperson betreut, begleitet und vertreten zu werden.

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Rückmeldungen zur Arbeitsweise der Unternehmen und aus eigener Erfahrung der Autorin, kann die Hypothese gestellt werden, dass die Betreuung und Beratung durch Fachbeistandspersonen mehrheitlich intensiver und umfassender ist, als diejenige durch die Berufsbeistände und Berufsbeiständinnen. Dies, weil die Fachbeistandspersonen mehr Zeit investieren und gleichzeitig weniger Mandate führen. Somit besteht jedoch die Gefahr, dass eine Zwei-Klassen-Führung in der Mandatsführung besteht und diejenigen Personen auf Gemeinden bzw. Sozialregionen aufgrund von Zeit- und Ressourcenknappheit weniger intensiv betreut werden. Grundsätzlich ist eine umfangreichere Betreuung

für komplexe Mandate aus Sicht der Autorin zu befürworten. Gemäss Einschätzung der Autorin soll die externe Mandatsführung durch professionelle Fachbeistandspersonen dementsprechend als eine Ergänzung zu den Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen, sowie den privaten Mandatspersonen darstellen. In einigen Fällen kann es sehr wohl verhältnismässig sein, das Mandat auszulagern. Aufgrund der grossen Fluktuation bei den Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen kann eine Fachbeistandsperson meist eine längerfristige Begleitung anbieten und auch noch zuständig sein, wenn die Person die Zuständigkeit der Gemeinde bzw. der Sozialregion verlässt. Da in komplexen Mandaten insbesondere das Vertrauensverhältnis zur betroffenen Person eine grosse Rolle zukommt, kann eine längerfristige Ausrichtung einen positiven Aspekt darstellen.

11.4 Empfehlungen

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Bearbeitung der Fragestellungen hat die Autorin fünf Empfehlungen formuliert:

- **Gesetzliche Verankerung der Anforderungen an die Fachbeistandspersonen (berufliche Qualifikationen, Anforderungsprofil)**

Gemäss Einschätzung der Autorin würde eine gesetzliche Verankerung der Voraussetzungen für Berufs- und Fachbeistandspersonen die Fachlichkeit und Professionalität in der Mandatsführung erhöhen. Es hat sich zudem gezeigt, dass die Zufriedenheit der Mandatspersonen, welche eine höhere Ausbildung haben, höher ausfällt. Diese Empfehlung beruht auf den zusammengetragenen Kriterien für die gesetzliche Verankerung der Anforderungen, welche im Kapitel 11.3 aufgeführt werden.

- **Klare und einheitliche gesetzliche Regelungen für die externe Mandatsführung durch Fachbeistandspersonen**

Mehrmals wurde in der Arbeit festgestellt, dass teilweise unklare und uneinheitliche Regelungen bezogen auf die externe Mandatsführung bestehen. Erschwerend hierbei sind sicherlich die unterschiedlichen kantonalen Strukturen und Gesetzgebungen bezogen auf die Mandatsführung. Es wurde ersichtlich, dass die unklaren Rahmenbedingungen hinderliche Faktoren für die Unternehmen und somit für die professionelle Mandatsführung darstellen. Diese Empfehlung beruht aus den Erkenntnissen aus der Arbeit, welche im Kapitel 11.1. zusammenfassend beschrieben werden.

- **Externe Mandatsführung nicht als Normalfall, sondern als Ergänzung für Spezialmandate**

Es stellt sich aufgrund der Auswertung aus den Rückmeldungen der Unternehmen die Frage, ob die externe Mandatsführung, bezogen auf die Aspekte Aufwand und Ertrag sowie der

grossen Verantwortung mit gleichzeitiger rechtlicher Unsicherheit, für die Unternehmen überhaupt gewinnbringend ist. Es hat sich gezeigt, dass alle Unternehmen noch andere Dienstleistungen anbieten und so eine „Quersubventionierung“ innerhalb der Unternehmen stattfindet. Bezogen auf die Lehre und die Praxis kann – auch zukünftig – davon ausgegangen werden, dass Mandate mehrheitlich entweder von Berufsbeistands- oder Privatpersonen geführt werden. Gemäss Einschätzung der Autorin soll die externe Mandatsführung wie vom Gesetzgeber formuliert, nicht der Normalfall sein. Es macht jedoch durchaus Sinn, dass einige bestimmte Mandate an Fachbeistandspersonen ausgelagert werden können. Überlegungen dazu wurden im Kapitel 11.3. formuliert.

- **Klärung des Auftrages und dessen Rahmenbedingungen im Voraus mittels Leistungsvereinbarung zwischen den Unternehmen und den auftraggebenden Stellen**

Aus den Ausführungen im Kapitel 6, welche sich mit Aspekten der Leistungsvereinbarung beschäftigt haben, wurde deutlich, dass eine Leistungsvereinbarung für die beteiligten Vertragsparteien nur Vorteile bringt. Aspekte, welche eine solche Leistungsvereinbarung beinhalten sollten, wurden im Kapitel 7 in einer Checkliste zusammengefasst. Nebst den Formulierungen von Rechten und Pflichten der Vertragsparteien bietet die Leistungsvereinbarung zudem den betroffenen Personen einen Schutz. Zusammenfassende Ergebnisse, welche die Empfehlung stützen, finden sich in Kapitel 11.2.

- **Nutzung der Synergien zwischen den Unternehmen in verschiedenen Bereichen**

Aus den Rückmeldungen der Befragungen hat sich herauskristallisiert, dass alle Unternehmen mit den gleichen Fragen, Herausforderungen und Unklarheiten konfrontiert werden. Dies bedeutet, dass jedes einzelne Unternehmen – und sei es noch so klein – jeweils eigene Recherchen und Abklärungen treffen muss, um sich Klarheit zu verschaffen (z.B. Mehrwertsteuerpflicht). Es stellt sich der Autorin aus diesem Grund die Frage, ob die Unternehmen, bezogen auf diese Unklarheiten, nicht gemeinsame Synergien nutzen könnten.

Gemeinsame Synergien schaffen könnten die Unternehmen beispielsweise auch in der Mandatsführung selber. So könnten die Fachbeistandspersonen die Stellvertretungsregelungen untereinander vereinbaren oder Aufträge und Auslastung untereinander ausgleichen.

Ebenfalls bezogen auf die administrativen Aufgaben, den Telefondienst, die Öffentlichkeitsarbeit, die Anschaffung von Software (Buchhaltung, Archiv, Aktennotizen, Vorlagen, etc.) sieht die Autorin den Vorteil einer Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmen.

Damit Gesetzesänderungen zu Gunsten der Unternehmen durchgesetzt werden können, müssten die Unternehmen politisch aktiv werden und Netzwerkarbeit betreiben. Hilfreich da-

bei könnte auch eine Gründung eines Verbandes sein, um die gemeinsamen Anliegen der breiten Öffentlichkeit und der politischen Träger zu kommunizieren.

12 Reflexion

Bei der Bearbeitung dieser Arbeit ist der Autorin aufgefallen, dass das behandelte Thema unterschiedliche und vielfältige Facetten aufweist. Nicht nur die rechtlichen Bedingungen müssen berücksichtigt werden, sondern auch organisatorische, strukturelle, gesellschaftliche und ethische Fragestellungen werden aufgeworfen. Die Autorin musste sich aus diesem Grund während der Bearbeitung immer wieder dem Fokus der Arbeit bewusst werden und diesbezügliche Einschränkungen vornehmen. Es wird dabei dem Leser und der Leserin auffallen, dass die Autorin unterschiedliche Aspekte angedeutet hat, welche jedoch aufgrund der Eingrenzung durch die Fragestellungen nicht weiter ausgeführt werden konnten.

Gemäss Einschätzung der Autorin widerspiegeln diese Thematik den Wandel der Sozialen Arbeit. Die Soziale Arbeit wird komplexer und vielschichtiger. Aus systemischer Sicht müssen gesellschaftliche, psychosoziale und ökologische Betrachtungsweisen einbezogen werden. Ein weiterer, nach Meinung der Autorin, zentraler Aspekt wirft der ökonomische Blickwinkel auf. Darf Soziale Arbeit finanziell gewinnbringend sein? Darf eine Konkurrenz bestehen? Dürfen Qualitätskriterien eingeführt werden, und was heisst das für die betroffenen Personen?

Spitz formuliert: Darf Soziale Arbeit unternehmerisch sein?

Eine Beantwortung dieser Fragen stellt nicht Inhalt dieser Arbeit dar. Die Unternehmen, welche externe Mandatsführung anbieten, bewegen sich jedoch gewissermassen in verschiedenen Welten und haben den Versuch gewagt, Soziale Arbeit mit unternehmerischem Handeln zu vereinen und sozusagen eine Lücke im Versorgungssystem zu schliessen. Trotz den rechtlichen Unsicherheiten, den grossen Widerständen sowie den Rückschlägen gibt der Erfolg den innovativen Unternehmern und Unternehmerinnen Recht und zeigt als Beispiel auf, dass Soziale Arbeit mit unternehmerischem Ansatz vereint werden kann und zur Entlastung des Systems beiträgt.

13 Quellenverzeichnis

13.1 Literaturverzeichnis

Affolter-Fringeli, Kurt (2016). Die Person des Beistandes/der Beiständin. In Christiana Fountouklis, Kurt Affolter-Fringeli, Yvo Biderbost & Daniel Steck (Hrsg.), *Fachhandbuch Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Expertenwissen für die Praxis* (S. 236-328). Zürich: Schulthess.

Affolter-Fringeli, Kurt (2012). *Rechte und Pflichten der Beistände und Beiständinnen. Wahlreferat für die Fachtagung «Einführung ins neue Kindes- und Erwachsenenschutzrecht» vom 22./23. August 2012*. Unveröffentlichtes Skript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Anderer, Karin (2016). Verantwortlichkeit. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis & Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (S. 577-587). Bern: Haupt.

Beuchat, Stéphane (2016). Fachkräftemangel: Die Soziale Arbeit ist gefordert. *SozialAktuell* (12) 43-44.

Bundesgesetz über den Datenschutz vom 19. Juni 1992.

Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer vom 14. Dezember 1990.

Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer vom 12. Juni 2009.

Datenschutzbeauftragter Kanton Zürich (2014). *Leitfaden. Datenschutz im Sozialbereich*. Zürich: Autor.

Dvorak, Andreas & Rufli, Regula (2012). *Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden* (2., überarb. Aufl.). Bern: Haupt.

Eidgenössische Steuerverwaltung [ESTV]. (1994). *Kreisschreiben Nr. 12. Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke (Art. 56 Bst. g DBG)*

oder Kultuszwecke (Art. 56 Bst. h BDG) verfolgen; Abzugsfähigkeit von Zuwendungen (Art. 33 Abs. 1 Bst. i und Art. 59 Bst. c BDG). Bern: Autor.

Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch und Partnerschaftsgesetz des Kantons Aargau vom 27. März 1977.

Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht des Kantons Zürich vom 25. Juni 2012.

Estermann, Astrid, Hauri, Andrea & Vogel, Urs (2016). Mitwirkung der Behörde. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis & Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (S. 253-262). Bern: Haupt.

Europäische Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten vom 3. September 1953.

Expertenkommission für die Gesamtrevision des Vormundschaftsrechts (2003). *Erwachsenenschutz. Bericht zum Vorentwurf für eine Revision des Zivilgesetzbuchs (Erwachsenenschutz, Personen- und Kindesrecht)*. Bern: Autor.

Fountoulakis, Christina & Rosch, Daniel (2016). Kindes- und Erwachsenenschutz als Teil des schweizerischen Sozialrechts. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis & Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (S. 22-29). Bern: Haupt.

Gebührentarif des Kantons Solothurn vom 8. März 2016.

Gesetz über die Einführung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches des Kantons Solothurn vom 4. April 1954.

Glatz, Hans & Graf-Götz, Friedrich (2011). *Handbuch Organisation gestalten* (2., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Handschin, Lukas & Siegenthaler, Thomas (2000). Privatisierung öffentlicher Aufgaben. *Schweizerische Juristen-Zeitung* (96) 405-414.

- Häfeli, Christoph (2004). Vom Vormundschaftsrecht zum Erwachsenenschutz. *FamPra – Die Praxis des Familienrechts*, (4) 919-931.
- Häfeli, Christoph (2013). Art. 400 ZGB. In Andrea Büchler, Christoph Häfeli, Audrey Leuba & Martin Stettler (Hrsg.), *Erwachsenenschutz* (S. 533-544). Bern: Stämpfli Verlag AG.
- Häfeli, Christoph (2015a). Der Beistand oder die Beiständin. In Daniel Rosch, Andrea Büchler & Dominique Jakob (Hrsg.), *Erwachsenenschutzrecht. Einführung und Kommentar zu Art. 360 ff. ZGB und VBVV* (2., überarb. Aufl., S. 201-240). Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Häfeli, Christoph (2015b). Die Führung der Beistandschaft. In Daniel Rosch, Andrea Büchler & Dominique Jakob (Hrsg.), *Erwachsenenschutzrecht. Einführung und Kommentar zu Art. 360 ff. ZGB und VBVV* (2., überarb. Aufl., S. 240-274). Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Heck, Christoph (2016). Überblick über die Akteure und deren Aufgaben. In Daniel Rosch, Christiana Fountoulakis & Christoph Heck (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (S. 89-97). Bern: Haupt.
- Pfiffner, Roger (2017). Lust oder Frust? Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten. *SozialAktuell* (1) 30-31.
- Reusser, Ruth E. (2014). Die behördlichen Massnahmen. In Heinrich Honsell, Nedim Peter Vogt & Thomas Geiser (Hrsg.), *Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch I Art. 1-456 ZGB* (5. Aufl., S. 2236-2255). Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Rosch, Daniel (2014). Eine erste Standortbestimmung. Das neue Erwachsenenschutzrecht in der Praxis. *SozialAktuell* (1) 26-28.
- Rosch, Daniel (2011). SPECIAL Workshop: Menschenrechte und Datenschutz in der Sozialen Arbeit. In Peter G. Kirchschräger & Thomas Kirchschräger (Hrsg.), *Menschenrechte und Digitalisierung des Alltags, Internationales Menschenrechtsforum Luzern* (Band VII, S. 261-267). Bern: Stämpfli Verlag AG.
- Rütsche, Bernhard (2016). Staatliche Leistungsaufträge und Rechtsschutz. *Zeitschrift des bernischen Juristenvereins ZBJV*, 152, 71-113.

- Rütsche, Bernhard (2013). Was sind öffentliche Aufgaben? *Recht. Zeitschrift für juristische Weiterbildung und Praxis*, 31 (4), 153-162.
- Schwarz, Jörg (2008). Anwalts-AG und Anwalts-GmbH – Einige Überlegungen zu gesellschaftsrechtlichen Fragen. *Anwalts-Revue* (5) 232-237.
- Schweizerischer Bundesrat (2006). *Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindsrecht)*. Bern: Autor.
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907.
- Steuergesetz des Kantons Aargau vom 15. Dezember 1998.
- Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937.
- Verordnung über das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht des Kantons Aargau vom 30. Mai 2012.
- Verordnung über die Vermögensverwaltung im Rahmen einer Beistandschaft oder Vormundschaft vom 4. Juli 2012, SR 952.0.
- Verordnung über Entschädigung und Spesenersatz bei Beistandschaften des Kantons Zürich vom 3. Oktober 2012.
- Vogel, Urs (2014). Verhältnis der Schweigepflicht nach Art. 413 und 451 ZGB zum Amtsgeheimnis nach Art. 320 StGB. Positionspapier zuhanden der KESB Luzern. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz ZKE*, 69 (3), 1-11.
- Vogel, Urs (2003). Die Person des Beistandes. *Zeitschrift für Vormundtschaftswesen ZVW*, 331-337.
- Yavuz, Derya (2013). Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung. Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel. In Reiner Bröckermann (Hrsg.), *Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung*. München: Rainer Hampp Verlag.

Winistörfer, Norbert (2015). *Ich mache mich selbständig. Von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Firmengründung*. Beobachter Edition. (14., aktualisierte Aufl.). Zürich: Axel Springer Schweiz AG.

13.2 Internetquellenverzeichnis

AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Do_Berufskodex_Web_D_gesch.pdf

AvenirSocial (ohne Datum). *Rechtsschutz*. Gefunden unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/versicherungen/versicherungen-nach-rechtsform.html>

Eidgenössische Steuerverwaltung [ESTV] (2010a). *MWST-Info 02 Steuerpflicht*. Gefunden unter <https://www.gate.estv.admin.ch/mwst-webpublikationen/public/pages/taxInfos/tableOfContent.xhtml?publicationId=1010164&lang=de&&winid=285912>

Eidgenössische Steuerverwaltung [ESTV] (2010b). *MWST-Branchen-Info 18 Rechtsanwälte und Notare*. Gefunden unter <https://www.gate.estv.admin.ch/mwst-webpublikation/public/pages/sectorInfos/tableOfContent.xhtml?publicationId=1026363&winid=459499>

Eidgenössische Steuerverwaltung [ESTV] (2010c). *MWST-Branchen-Info 19 Gemeinwesen*. Gefunden unter <https://www.gate.estv.admin.ch/mwst-webpublikationen/public/pages/sectorInfos/tableOfContent.xhtml?publicationId=1004706&winid=265763>

Interessengemeinschaft für Qualität im Kinderschutz (ohne Datum). *Events*. Gefunden unter <http://www.qualitaet-kinderschutz.ch/events/>

Kanton Aargau (2016a). *Merkblatt zur Tragung der Kosten der Mandatsführung bei Wohnsitzwechsel einer verbeiständeten Person*. Gefunden unter https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/jb/dokumente_6/kesb/dokumente_21/merkblaetter_8/Kostentragung_bei_Wohnsitzwechsel.pdf

Kanton Aargau (2016b). *Anhörungsbericht. Projekt Optimierungsmassnahmen KESR (Kindes- und Erwachsenenschutzrecht); Handlungsbedarf und Verbesserungsmassnahmen*

men. Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch und Partnerschaftsgesetz (EG ZGB); Änderung. Gefunden unter https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/alle_medien/dokumente/aktuell_3/anhoerungen/kanton_2/laufende/kesr_2/Anhoerungsbericht_.pdf

Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Kanton Zürich (2016). *Empfehlungen für die Entschädigung und den Spesenersatz der Beiständinnen und Beistände*. Gefunden unter http://www.kesb-zh.ch/sites/default/files/attachments/empfehlungenentschaedigung_beistand_20160603.pdf

Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz [KOKES] (2012). *Vorlage für Statistik im Erwachsenenschutz*. Gefunden unter https://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/statistik/Statistik-ab-2013/120710_KOKES_neue_Statistik_Erwachsene_definitiv.pdf

Schweizerische Bankiervereinigung [SBVg] & Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz [KOKES] (2015). *Merkblatt Finanzierungsgeschäfte für verbeiständete Personen. Eine Empfehlung der Schweizerischen Bankiervereinigung SBVg und der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES*. Gefunden unter https://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/empfehlungen/17_20151021-3300-ALL-Merkblatt_Finanzierungsgesch_fte_DE_Web-EGY.pdf

Schweizerische Bankiervereinigung [SBVg] & Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz [KOKES] (2013). *Empfehlungen der SBVg und der KOKES zur Vermögensverwaltung gemäss Kindes- und Erwachsenenschutzrecht*. Gefunden unter https://www.kokes.ch/application/files/1014/6175/9270/Anhang08_Empfehlungen_SBVg-KOKES_zur_Vermögensverwaltung.pdf

Schweizerische Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände [SVBB] (2016). *Anforderungsprofil für Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände SVBB*. Gefunden unter https://www.vbbrb.ch/files/files_vbbrb/newsarchiv/Anforderungsprofil_BB_SVBB-ASCP_20160425-1200_Uebergangsversion.pdf

Sozialinfo.ch (2017). *Stellenangebote*. Gefunden unter <http://sozialinfo-stellen.ch/stellen/stellenangebote.html>

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2016a). *Rechtsformenvergleich*. Gefunden unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/uebersicht-rechtsformen.html>

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2016b). *Selbständig in der Schweiz – ein Leitfaden*. Gefunden unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/erste-schritte/selbstaendigkeit-schweiz-leitfaden.html>

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (ohne Datum). *Wie findet man für sein KMU die ideale Rechtsform?* Gefunden unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform.html>

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (ohne Datum). *Versicherungen nach Rechtsform*. Gefunden unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/versicherungen/versicherungen-nach-rechtsform.html>

Ehrenwörtliche Erklärung

Bestätigung Selbsterarbeitung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbständig erarbeitet habe und dass dabei keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Diese Master-Arbeit hat einen Umfang von 113'077 Zeichen (keine Leerzeichen).

Ort, Datum:

Unterschrift:

.....

.....

Einverständniserklärung Veröffentlichung

Master-Arbeiten, die im Rahmen eines Master of Advanced Studies erarbeitet und mit einer Punktzahl von 41 und mehr bewertet wurden, werden über die Zentral- und Hochschulbibliothek ZHB Luzern der Öffentlichkeit als PDF-Version zugänglich gemacht.

Ich als Autorin versichere, dass die Master-Arbeit bei den oben erwähnten Voraussetzungen veröffentlicht werden kann.

Die Master-Arbeit kann aus folgenden Gründen nicht veröffentlicht werden:

Ort, Datum

Unterschrift

.....

.....

Anhang Verzeichnis

Anhang 1	Fragebogen an Unternehmen
Anhang 2	Gesprächsnotiz Herrn R, Geschäftsleiter der Firma B vom 09.05.2017
Anhang 3	Gesprächsnotiz Herrn P, Geschäftsleiter der Firma F vom 09.05.2017
Anhang 4	Gesprächsnotiz Herrn B., Geschäftsleiter der Firma A vom 24.04.2017
Anhang 5	Gesprächsnotiz Herrn F., Geschäftsleiter der Firma D vom 03.05.2017
Anhang 6	E-Mail von Herrn B., Geschäftsleiter der Firma C vom 21.04.2017
Anhang 7	E-Mail von Frau W., Geschäftsleiterin der Firma E vom 21.04.2017
Anhang 8	Gesprächsnotiz Herr Z., Kantonale Steuerbehörde vom 04.05.2017
Anhang 9	E-Mail von Herrn T., Fachspezialist MWST, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV vom 19.04.2017

Anhang 14.1

Fragebogen

- Wie viele Mandate führen Sie und welche Art von Mandaten sind dies (besonders komplexe, besonders einfache, mit Liegenschaft, viel Vermögen, Kinderschutz etc.)?
- Besteht ein schriftlicher Vertrag mit den auftraggebenden Stellen (KESB oder Gemeinden) und falls ja, welche Aspekte werden darin geregelt (z.B. Entschädigung, Aufwand, MwSt., Haftung)?
- Welche Voraussetzungen (z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung) müssen Mandatspersonen, welche bei Ihnen angestellt sind, mitbringen, damit diese Mandate führen können?
- Welche Vor- und Nachteile (z.B. Lohn, Ressourcen, Home-Office, Intervention, Supervision, flexible Arbeitszeiten, etc.) haben Sie Ihrer Meinung nach gegenüber den Sozialdiensten für die Rekrutierung von Fachpersonal?
- Welche Herausforderungen stellen sich für Ihr Unternehmen bezogen auf die externe Mandatsführung (z.B. Aufwand vs. Ertrag, rechtliche Unklarheiten, keine Nachfrage, Konkurrenz, etc.)?

Anhang 14.2

Gesprächsnotiz mit Herrn R, Geschäftsleiter der Firma B vom 09.05.2017

Wie viele Mandate führen Sie und welche Art von Mandaten sind dies (besonders komplexe, besonders einfache, mit Liegenschaft, viel Vermögen, Kinderschutz etc.)?

50-100 Fälle. Anfangs seien diese sehr komplex. Ziel sei es, dass diese dann einfacher werden und wieder an die Sozialdienste zurückgegeben werden können. Komplex bedeutet: Liegenschaften vorhanden, Mehrfachproblematiken, vieles ausprobiert und nichts genützt, negative Erfahrungen mit Behörden, Hausverbot, etc. Anfangs müsse viel Zeit investiert werden, da hätten die Sozialdienste oft keine Zeit dafür.

Besteht ein schriftlicher Vertrag mit den auftraggebenden Stellen (KESB oder Gemeinden) und falls ja, welche Aspekte werden darin geregelt (z.B. Entschädigung, Aufwand, MwSt., Haftung)?

Teilweise, es wird ein Vertrag zugestellt! Anfangs wurden die Mandate auf Vertrauensbasis übernommen. Aufgrund Komplexität und unterschiedliche Auftraggeber werden zukünftig mit allen Leistungsvereinbarungen vereinbart.

Welche Voraussetzungen (z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung) müssen Mandatspersonen, welche bei Ihnen angestellt sind, mitbringen, damit diese Mandate führen können?

Diplom als SozialarbeiterIn FH und mehrjährige Berufserfahrung, von Vorteil sind Weiterbildung in diesem Bereich. Motiviert für die Arbeit, Bereitschaft, mit schwierigen Personen zusammen zu arbeiten, Geschäftsführer kennt die Mitarbeitenden bereits vorher und weiss, ob es passt oder nicht. Es werden somit keine Stellen ausgeschrieben sondern aus Netzwerk ausgewählt. Gut ist, wenn Sozialarbeitende sich ebenfalls mit unternehmerischen Themen auseinandersetzen wollen und so gemeinsam den Wandel des Unternehmens gestalten können.

Welche Vor- und Nachteile (z.B. Lohn, Ressourcen, Home-Office, Intervision, Supervision, flexible Arbeitszeiten, etc.) haben Sie Ihrer Meinung nach gegenüber den Sozialdiensten für die Rekrutierung von Fachpersonal?

Vorteile: spannendes und breites Aufgabengebiet, viel Eigeninitiative und Selbständigkeit, mehr Zeit als auf Sozialdienst, Wahl ob Mandat übernommen wird oder nicht, flexible und eigenständige Arbeitsweise und -zeiten.

Nachteile: Unternehmerisches Denken muss vorhanden sein, weniger klare Rahmenbedingungen.

Welche Herausforderungen stellen sich für Ihr Unternehmen bezogen auf die externe Mandatsführung (z.B. Aufwand vs. Ertrag, rechtliche Unklarheiten, keine Nachfrage, Konkurrenz, etc.)?

Mandatsperson sehr im Fokus, die Voraussetzungen, welche die Auftraggebenden geben, sind sehr unterschiedlich betr. Rechnungsablage, Kostendach, finanzielle Ressourcen, Zeit, Inhalt der Arbeit, Rechenschaftsbericht, etc., oft wird nicht verstanden, dass komplexe Mandate mehr Zeit beanspruchen und sind nicht bereit, dies zu bezahlen, viel administrativer Aufwand, kantonale Gesetze stimmen nicht überein und somit je nach Kanton unterschiedliche Handhabung, allgemein sind die rechtlichen Bedingungen bezogen auf die Mandatsentschädigung unklar, was zu grossen Problemen führt, Aufwand und Ertrag der Mandate stimmt nicht, Unternehmen muss quersubventioniert werden durch andere Dienstleistungen wie Springereinsätze etc. GL kann sich vorstellen, dass das ausschliessliche Anbieten von Mandaten nicht gewinnbringend ist, gut wäre eine Aufteilung 1 zu 3, langfristig sind Mandate zu teuer, Unternehmen führt Mandate auch aus dem Grund, da diese Studierende ausbilden und somit die Studierenden einen Einblick in die Mandatsführung haben können, was sehr sinnvoll für die weitere Beschäftigung ist, Aktenaufbewahrungspflicht schwierig umzusetzen für Unternehmen da Platzprobleme, die Kosten für Investieren in Klientensoftware unverhältnismässig.

Anhang 14.3

Gesprächsnotiz mit Herrn P, Geschäftsleiter der Firma F vom 09.05.2017

Wie viele Mandate führen Sie und welche Art von Mandaten sind dies (besonders komplexe, besonders einfache, mit Liegenschaft, viel Vermögen, Kinderschutz etc.)?

8-10 Kinder und Erwachsene. Aufträge nur von einem Auftraggeber. Dieser fragt an, wenn Mandatsdienst ausgelastet ist, 2-3 von den Mandaten besonders komplexe Kinderschutzmandate, Auswahl der Auslagerung fällt die Sozialregion

Besteht ein schriftlicher Vertrag mit den auftraggebenden Stellen (KESB oder Gemeinden) und falls ja, welche Aspekte werden darin geregelt (z.B. Entschädigung, Aufwand, MwSt., Haftung)?

Nein, auf Vertrauensbasis. Es wurde jedoch jeweils ein Kostendach mit dem Auftraggeber vereinbart. MWST-Pflicht ist in Abklärung

Welche Voraussetzungen (z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung) müssen Mandatspersonen, welche bei Ihnen angestellt sind, mitbringen, damit diese Mandate führen können?

Sozialarbeit/Sozialpädagogik-Ausbildung, bei wenig Erfahrung werden die SA ge-coacht, Berufserfahrung, bei zukünftigen Anstellung FH-Diplom notwendig, Weiterbildung CAS oder motiviert, diese zu machen

Welche Vor- und Nachteile (z.B. Lohn, Ressourcen, Home-Office, Intervision, Supervision, flexible Arbeitszeiten, etc.) haben Sie Ihrer Meinung nach gegenüber den Sozialdiensten für die Rekrutierung von Fachpersonal?

Vorteile: nicht nur Mandatsführung sondern auch Einsatz in anderen Bereichen und somit ein breiteres Spektrum, Stresslevel weniger hoch, Querverbindung zu anderen Dienstleistungen und somit eine gewisse „Interdisziplinarität“

Nachteil: Keine Rechtsabteilung oder andere unterstützende Bereiche, Einzelkämpfer, Gemeinde hat mehr Verlässlichkeit in der Anstellung, bei Unternehmen dauernde Veränderung, Gemeinde ist sicherer Arbeitsplatz, viele Herausforderungen der rechtlichen Situation (MWST, Haftung), internes Controlling schwierig, Mandate „rentieren“ finanziell nicht,

Welche Herausforderungen stellen sich für Ihr Unternehmen bezogen auf die externe Mandatsführung (z.B. Aufwand vs. Ertrag, rechtliche Unklarheiten, keine Nachfrage, Konkurrenz, etc.)?

Aufwand und Ertrag in keinem Verhältnis. Unternehmen ist nicht daran interessiert, mehr als 10 Mandate zu haben, da diese nicht rentieren, viel administrativer Aufwand und Verantwortung, Stellvertretungen oft schwierig, Anschaffung von entspre-

chender Software für die Mandate (Buchhaltung, Aktennotizen). Hauptdienstleistung sind SPF, Abklärungen und Wohncoaching. Es wird aktuell diskutiert, ob Mandate wieder an die Gemeinde zurückgegeben werden.

Anhang 14.4

Gesprächsnotiz mit Herrn B., Geschäftsführer von A vom 24.04.2017

Das Unternehmen führt total 171 Mandate, davon 104 im Kinderschutz. Ebenfalls führen sie Abklärungen im Kindes- und Erwachsenenschutzbereich, Kurzberatungen im Kinderschutz und machen Pflegekinderberichte.

Gemäss Herrn B. führt das Unternehmen besonders komplexe Fälle (mit Liegenschaften und viel Vermögen) im Raum Baselland, Solothurn, Aarau und Zofingen. Es besteht ein Leistungsauftrag mit den jeweiligen Gemeinden. Für die Kinderschutzmandate erhalten sie eine Pauschale. Sie erhalten die Mandate, wenn der Sozialdienst intern überlastet, überfordert oder die Person nicht geeignet sei. Anfragen kommen von Seiten KESB/FG oder den Gemeinden selber. Die Entschädigung richtet sich nach dem Ansatz von der Firma A und nicht nach kantonalen Gebühren oder Entschädigungen. Dies sei Aushandlungssache und je nach Auftraggeber bzw. Auftraggeberin auch individuell.

Ihre Mitarbeitenden haben einen FH-Abschluss in Soziale Arbeit oder Sozialpädagogik / Erfahrung mind. 2 Jahre als Berufsbeistand oder im Bereich gearbeitet / es werden einzelne Personen ohne Erfahrung angestellt. Diese werden jedoch engmaschig eingearbeitet. Sie hätten keine Studierenden. Sie würden auch immer Auszug aus dem Betreibungs- und Strafregister sowie Referenzen einholen.

Löhne orientiert sich am oberen Limit / eigenständiges Arbeiten / Möglichkeit Home-Office (Cloudzugang) / hohe Flexibilität / individuelle Verträge (nach Stundenlohn, nach Aufwand), kann auch sagen, wenn er Fälle nicht übernehmen wolle, flache Hierarchie, viel Eigenverantwortung

Nachteile: Zeitdruck, effizientes Schaffen, steht als Beistand mehr im Fokus, wenn etwas schief läuft / wirst Beurteilt nach Fähigkeiten im positiven wie auch im negativ / bist exponiert / Herr B hat mit gleichen Probleme zu kämpfen betr. Suchen nach Fachkräften wie alle anderen / seine Angestellten bleiben jedoch relativ lange Zeit Aufwand für Mandatsführung in keinem Verhältnis zum Ertrag / Fragen zu Schaden / Haftungssachen / Aushandeln und Führen immer Rechtlich nicht viel geregelt, Auftragsschwankungen, viel Aufträge wenig Leute, Konkurrenz sind vor allem die Einzelpersonen, welche Mandatsführung anbieten (tiefere Preise), sein Unternehmen sei hochspezialisiert und habe eine hohe Qualität / sie können Kinderschutzmandate – auch komplexe – führen und haben Erfahrung / ebenfalls grosses Interesse und Motivation

Quersubvention der Unternehmung durch Anbieten von Weiterbildungen etc. Mandatsführung alleine sei nicht einmal kostenneutral.

Anhang 14.5

Gesprächsnotiz mit Herrn F., Geschäftsleiter der Firma D vom 03.05.2017

Wie viele Mandate führen Sie und welche Art von Mandaten sind dies (besonders komplexe, besonders einfache, mit Liegenschaft, viel Vermögen, Kinderschutz etc.)?

Die Firma S führt einen gewissen Stock an Mandate (max. 100). Dies sind langjährige Mandate. Insgesamt sind es 3 Personen, welche die Mandate führen. Oft sind dies hochkomplexe Mandate mit Aufgaben wie z.B. Geschäftsaufösungen, Liegenschaft, viel Vermögen, hochstrittige Besuchsrechte, etc. Nebst Mandaten bietet das Unternehmen noch diverse andere Dienstleistungen an wie z.B. Vermittlung von Berufsbeiständen, Durchführung von Liegenschaftsverkäufen (von verbeiständeten Personen), Coaching, Familienstellen, Beratung für Personen, welche sich selbständig machen wollen, Publikationen.

Besteht ein schriftlicher Vertrag mit den auftraggebenden Stellen (KESB oder Gemeinden) und falls ja, welche Aspekte werden darin geregelt (z.B. Entschädigung, Aufwand, MwSt., Haftung)?

Für die Mandatsführung werden keine schriftlichen Verträge vereinbart. Die Abmachungen basieren auf Vertrauen und langjährige Zusammenarbeit. Er sei gut vernetzt und kenne alle KESB, er suche regelmässig den direkten Austausch. Bis jetzt ist es zu keinen Schwierigkeiten gekommen. Gemeinden sind bereit mehr zu bezahlen, wenn es sich um komplexe Mandate handelt.

Welche Voraussetzungen (z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung) müssen Mandatspersonen, welche bei Ihnen angestellt sind, mitbringen, damit diese Mandate führen können?

Diplom ist unwesentlich, wichtig ist mehr die Erfahrung (mind. 1 Jahr), Es hat aktuell viele Anfragen von Sozialdiensten jedoch wenig Fachpersonal, aus diesem Grund bittet das Unternehmen Kurzausbildungen für Quereinsteiger an.

Welche Vor- und Nachteile (z.B. Lohn, Ressourcen, Home-Office, Intervision, Supervision, flexible Arbeitszeiten, etc.) haben Sie Ihrer Meinung nach gegenüber den Sozialdiensten für die Rekrutierung von Fachpersonal?

Vorteile: Fallbelastung ist weniger vorhanden, Gemeinden zahlen mehr, dafür sind Fälle besser betreut,

Nachteile: One-Man-Show, viele Bemühungen für Vernetzung, Zugang zu aktuellen Fachinfos ist erschwert, Fachaustausch fehlt.

Welche Herausforderungen stellen sich für Ihr Unternehmen bezogen auf die externe Mandatsführung (z.B. Aufwand vs. Ertrag, rechtliche Unklarheiten, keine Nachfrage, Konkurrenz, etc.)?

Wenn jemand ganz neu startet und niemanden kennt, ist es sehr schwierig, an Mandate zu kommen. Das Netzwerk ist grundlegend in diesem Bereich. Das Netzwerk muss gepflegt werden. Rechtliche Bedingungen wie z.B. die festgelegte Mandatsentschädigung sind störend. Missbrauchsgefahr und Aufsicht der Unternehmen schwierig (mehr Stunden aufschreiben). Idee wäre, dass z.B. ein Verband für solche Unternehmen gegründet wird um Richtlinien festzulegen, mit Konkurrenz zusammenarbeiten. Verband Zusammenschluss der Unternehmen, schade, freundschaftlicher Verband selbständig machen, die Mandate sind aufwendig und teilweise auch emotional, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, 2-Klassengesellschaft der verbeiständeten Personen, da die Unternehmen eine umfassendere Betreuung gewährleisten als die Sozialdienste. Verschiedene Standbeine sind wichtig wegen den Auftragschwankungen. Es gab schon Haftungsfälle, es muss hier immer gut abgewogen werden ob an Gericht gelang oder Geld bezahlt werden soll. Gemäss dem Revisor ist Mandatsführung nicht MWSt-pflichtig.

Anhang 14.6

E-Mail von Herrn B., Geschäftsleiter der Firma C vom 21.04.2017

Guten Tag Frau Ackermann

Danke für Ihre Anfrage. Es ist nicht die erste Umfrage und ich sehe Ihren Bedarf, aber es ist wohl trotzdem die letzte Umfrage, an der ich teilnehme. Der Aufwand dafür ist einfach zu gross ohne dass es mir etwas bringen würde. Ihre Fragen kann ich deshalb nur kurz beantworten:

- Ich führe über 80 Mandate, KS und ES, mit allen möglichen Aufgaben gem. Art. 393, 394, 395 ZGB
- Die Dienste sind überlastet oder haben Mandate, für die sie nicht die richtige Person am Start haben. Wir führen alle Mandate.
- Entschädigung wird vertraglich geregelt, oftmals mit Kostendach inkl. MwSt. Haftung ist kein Thema, da Staatshaftung gilt (ausser bei Fahrlässigkeit).
- Die Verträge sind nicht einsehbar, werden aber entsprechend OR abgefasst, das ist Sache der Anbieter.
- Sozialarbeit, Psychologie oder Soziologie plus CAS Mandatsführung (oder ähnliche Abschlüsse, auch Recht).
- Für die Rekrutierung hilft Verdruss, bei einer Gemeinde oder reg. Sozialdienst angestellt zu sein. Wir bieten Home Office, selbständige Arbeitszeiten, sehr gute Entlohnung.
- Probleme sind v.a., dass für die Mandatsführung CHF 80.00 empfohlen werden oder kantonale Entschädigungsrichtlinien, die ebenfalls CHF 80.00 oder CHF 90.00 vorsehen, womit man keine Infrastruktur und Backoffice finanzieren kann. Ohne das geht es aber nicht, da wir für die Berichte und Rechnungen hohe Anforderungen zu erfüllen haben und dafür eine Buchhaltung und die entsprechende Software benötigen (Aufwand und Ertrag). Ausserdem kann es sein, dass wir für unsere Dienstleistung erst bezahlt werden, wenn die Berichte und Rechnungen genehmigt sind, was dauern kann (in Fällen, in denen man keinen Vertrag mit einer Gemeinde hat, sondern aufgrund des Berichts entschädigt wird). Jeder Handwerker stellt CHF 130.00 bis 160.00 in Rechnung. Für unsere herausfordernde, manchmal einschneidende und deshalb verantwortungsvolle Aufgabe will man uns aber keine angemessene Entschädigung zahlen.
- Die Gemeinden machen keine Vollkostenrechnung und geben auf Kosten der Steuerzahler zu viel Geld für polyvalente Sozialdienste aus.

Anhang 14.7

E-Mail von Frau W., Geschäftsleiterin der Firma E vom 21.04.2017

Sehr geehrte Frau Ackermann

Gerne beantworte ich Ihre Fragen.

- Wir führen zwischen 10 und 20 Begleitungs- und Vertretungsbeistandschaften von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen.
- Es sind hauptsächlich Personen mit Migrationshintergrund. Unser Team verfügt über sehr gute kulturelle und sprachliche Kenntnisse der Herkunftsgebiete der Mündel.
- Bei den Mündeln handelt es sich oft um Personen aus der Türkei (oft Kurden, Folteropfer, traumatisiert) oder dem Kosowo.
- Ja, der Grund für die Auslagerung liegt in der Spezialisierung. Diese Personen können von Schweizer Sozialarbeitern oft nicht adäquat betreut werden, weil viel Hintergrundwissen fehlt und auch die Sprachbarriere ein Hindernis darstellt, um das nötige Vertrauen aufzubauen.
- Wir haben Verträge mit den zuständigen Sozialregionen. Das Mandat wurde jeweils über KESB verfügt. Entschädigt werden wir von den zuständigen Sozialdiensten. In den Verträgen wird die Art der Beistandschaft, das Honorar, die spezifischen Themen, in welchen die Person Unterstützung braucht, sowie der Umfang, geregelt. Mandate von Sozialdiensten sind nicht MwSt pflichtig.
- Personen, die bei uns Mandate führen: (MW, Migrationsfachfrau für Türkisch, Dolmetscherin, Case Managerin mit langjähriger Erfahrung im Führen von Mandaten und RF, Case Manager, Sozialversicherungsfachmann).
- Da unsere Mitarbeiter (Coach, Dozenten), sehr frei und autonom arbeiten können, haben sie nur Vorteile.
- Wir machen die Erfahrung, dass unser Angebot, welches sehr spezifisch ist, sehr gut ankommt und auch gut gebucht wird.
- Wir möchten im Bereich Beistandschaften nicht mit externem Personal arbeiten, führen die Mandate alle selber.
- Sie sind deshalb von der Anzahl her begrenzt (Qualität vor Quantität).

Anhang 14.8

Gesprächsnotiz Herr Z., Kantonale Steuerbehörde vom 04.05.2017

Bei Gewährung von Steuerbefreiung sind die Steuerbehörden sehr zurückhaltend bei GmbH's oder AG's. Bei Einzelfirmen ist eine solche Steuerbefreiung ausgeschlossen, da diese keine juristische Person darstellt. Es gibt Unternehmen, welche aufgrund der hoheitlichen Aufgaben steuerbefreit sind. Dies jedoch sind Ausnahmen. Das Steueramt geht davon aus, dass bei der Entschädigung für die Mandatsführung Gewinne erzielt werden und die Unternehmen von den Einnahmen „leben“. Aus diesem Grund würde dies gegen eine Steuerbefreiung sprechen. Dem Steueramt sind keine entsprechenden Anfragen solcher Unternehmen oder Ausnahmen bekannt. Die Steuerbefreiung müsste im Einzelfall geklärt werden auf konkrete Anfrage bei der zuständigen Steuerbehörde.

Anhang 14.9

E-Mail von Herrn T., Fachspezialist MWST, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV vom 19.04.2017

Sehr geehrte Frau Ackermann

Wir beziehen uns auf ihre E-Mail vom 3. April 2017 und das Telefongespräch mit dem Unterzeichner vom 7. April 2017. In Zusammenfassung des erwähnten Telefongesprächs teilen wir Ihnen Folgendes mit:

Werden natürliche Personen als Beistand amtlich bestellt, so gilt die ihnen im Rahmen dieser Funktion ausgerichtete Entschädigung als Mittelfluss aus hoheitlicher Tätigkeit, welche nicht der Mehrwertsteuer unterliegt (Art. 18 Abs. 2 Bst. I MWSTG). Die Entschädigung gilt jedoch nur dann als hoheitlich, sofern sie dem Beistand als natürliche Person direkt vergütet wird. Erhält hingegen der Arbeitgeber (z.B. eine AG, GmbH etc.) des amtlich bestellten Beistands das Entgelt^[1], handelt es sich um eine Entschädigung für eine zum Normalsatz von 8,0% steuerbare Dienstleistung^[2] (Art. 3 Bst. e MWSTG) des Unternehmens.