

**Luzerner Tagung zum  
Kindes- und Erwachsenenschutz**

---

**Kindes- und Erwachsenen-  
schutz: Aktuelle Praxisfragen**

---

**17. Mai 2013**

Referat

---

**Interdisziplinäre Zusammenarbeit als  
Herausforderung und Chance**

---

Prof. Diana Wider, lic. iur., Sozialarbeiterin FH  
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

## Interdisziplinäre Zusammenarbeit als Herausforderung und Chance

**Diana Wider**, Prof. FH, Juristin und Sozialarbeiterin,  
Verantwortliche Kompetenzzentrum Kindes- und Erwachsenenschutz und  
Dozentin/Projektleiterin Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

diana.wider@hslu.ch

Luzerner Tagung zum Kindes- und Erwachsenenschutz /  
Aktuelle Praxisfragen (17. Mai 2013)

### Gliederung des Referats

- Kontext: Kindes- und Erwachsenenschutz / KESB
- Begriffe: Multi-, Inter- und Transdisziplinarität
- Bedingungen des Gelingens
- Folgerungen
- Ausblick

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Kontext  
**Kindes- und Erwachsenenschutz: allgemein**

- Obhutsentzug (Art. 310 ZGB) oder
- Vertretungsbeistandschaft mit Einschränkung der Handlungsfähigkeit (Art. 394 Absätze 1 und 2 ZGB)

↓

Abwägung: **notwendige  
Betreuung  
(Schutz)** ↔ **persönliche  
Freiheit  
(Selbstbest.)**

↓

bedarf Wissen aus Rechts- und Sozialarbeitswissenschaft, Psychologie, Pädagogik, Medizin u.a.m.

⇒ **gelingende Zusammenarbeit** zwischen den Disziplinen ist ein zentraler **Erfolgsfaktor** für wirksame Massnahmen

3

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Kontext  
**Kindes- und Erwachsenenschutz: KESB**

per 1.1.2013:

- auf Anhieb zuständig für bestehende Fälle und neue Fälle
- neues Recht, fehlende Praxis
- neue Organisation (Teambildung/-kultur)
- neue Trägerschaft (Zus.arbeit mit Gemeinden/Kanton)
- neue Infrastruktur (Räume, IT, etc.)
- neue Arbeitskolleg/innen
- multidisziplinäre Zusammensetzung

↓

KESB befinden sich im Aufbau, beschäftigen sich neben fachlichen Aufgaben insb. auch mit organisatorischen und personellen Aufgaben (unklare Schnittstellen etc.)

⇒ **Störungen sind normal**

4

Begriffe

### Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (I)

<b>Multi</b> disziplinarität (multi = mehrere)	<b>Inter</b> disziplinarität (inter = zwischen)	<b>Trans</b> disziplinarität (trans = über)
reines <b>Nebeneinander</b>	verknüpftes <b>Miteinander</b>	<b>neuer Bezugsrahmen</b>
Disziplinengrenzen <b>bleiben erhalten</b>	Disziplinengrenzen <b>werden überschritten</b>	Disziplinengrenzen <b>werden aufgehoben</b>
Ergebnisse werden ggf. <b>ausgetauscht</b>	Ergebnisse werden <b>verknüpft</b>	Ergebnisse werden <b>quer integriert</b>
verschiedene Disziplinen (D) bearbeiten den gleichen Fall (F) mit <b>disziplinären Methoden</b>	verschiedene Disziplinen (D) bearbeiten den gleichen Fall (F) mit disziplinären Methoden und erstellen eine <b>gemeinsame Synthese</b>	verschiedene Disziplinen (D) bearbeiten den gleichen Fall (F) <b>aufgrund neuer theoretischer Strukturen</b>

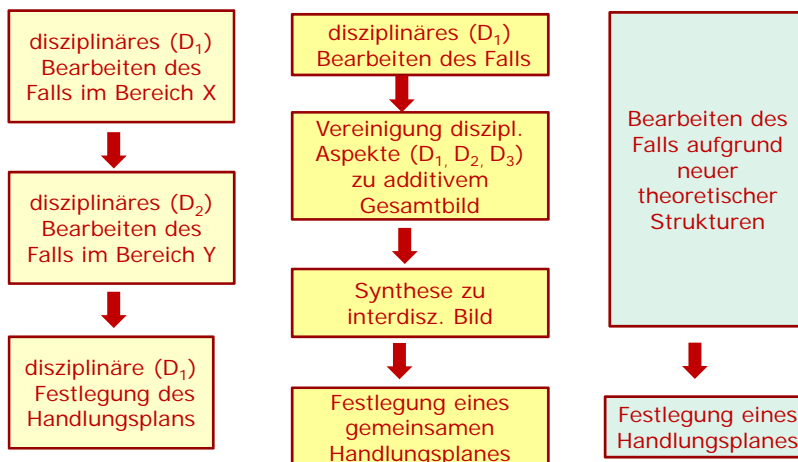
5

© Wider (2013)

Begriffe

### Entscheidfindung (modellhaft)

multidisziplinär ↔ interdisziplinär ↔ transdisziplinär



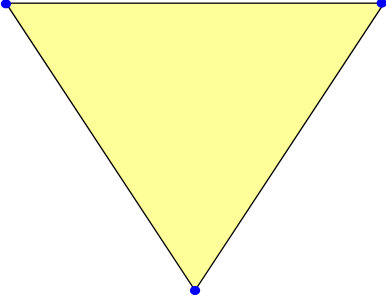
6

© Wider (2013)

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Begriffe  
**Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (II)**

Multidisziplinarität                      Interdisziplinarität




Transdisziplinarität

7 © Wider (2013)

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Begriffe  
**Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (III)**

- Begriffe sind untrennbar miteinander verbunden
- Grenzen sind fließend



- Zusammenarbeitspartner müssen sich einigen,  
ob sie multi-, inter- oder transdisziplinär  
zusammenarbeiten  
(je nachdem resultieren andere Erwartungen oder  
ein anderer Bedarf nach zeitlichen Ressourcen oder  
erforderlichen Gefässen)

8

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Bedingungen des Gelingens

## Bedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit

neben **Fachwissen in der eigener Disziplin** braucht es weitere Erfolgsfaktoren:

strukturell-organisator. Bedingungen	individuelle Bedingungen	interpersonelle Bedingungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>zeitliche Ressourcen</b></li> <li>• kompetente Leitung</li> <li>• strukturell verankerter Auftrag</li> <li>• klare Aufgaben und Rollen</li> <li>• Kooperationsvereinbarung</li> <li>• Prozesse, Arbeitsabläufe</li> <li>• gemeinsame Ziele, Vision, Leitbild</li> <li>• gemeinsame Sprache</li> <li>• gemeinsame Standards</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Kompetenzmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen</li> <li>• Kenntnis der Kernkompetenzen der Anderen</li> <li>• <b>individueller Nutzen f. alle</b></li> <li>• individuelle Haltung (offen und wertschätzend)</li> <li>• realistische Erwartungen an sich selber / ans Team</li> <li>• Respekt vor Andersartigkeit</li> <li>• individuelle Motivation</li> <li>• individuelle Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gleicher Status/<b>Gleichwertigkeit</b></li> <li>• konstante Zusammensetzung</li> <li>• respektvoller Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe</li> <li>• gegenseit. Wertschätzung</li> <li>• geklärte Erwartungen</li> <li>• Vertrauen in die Fähigkeit der anderen Disziplinen</li> <li>• sich als Teil eines Teams verstehen</li> <li>• soziale Kompetenzen (Empathie, etc.)</li> </ul>


9 © Wider (2013)

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Bedingungen des Gelingens

## Bedeutung der Ausgestaltung der KESB

- Umsetzung des KESR steht und fällt mit den Organen, die es anwenden
- Ermessensspielraum bei den behördlichen Interventionen ist z.T. sehr gross



- der **personellen, infrastrukturellen & organisatorischen Ausgestaltung** der KESB kommt zentrale Funktion zu

10

Folgerungen

### «Arbeit an der Zusammenarbeit»

- Zusammenarbeit muss **bewusst gestaltet** werden
  - ⇒ zeitliche Ressourcen
  - ⇒ Gefässe für disziplinenübergreifenden Austausch
  
- disziplinenübergreifender Austausch **in verschiedenen Phasen** der behördlichen Tätigkeit  
(nicht nur am Schluss bei der Entscheidungsfindung)
  - ⇒ z.B.: Bündner-Modell (*nächste Folie*)

11

### «Bündner-Modell», stark vereinfacht

verfahrensführende / abklärende Einzelperson	Behörde in Dreierbesetzung (Entscheidungsgremium)
Entgegennahme <b>Meldung</b> • bestehende Akten?	<b>Tagesrapport</b> • Triage > wer führt Verfahren? • Dringlichkeit ? • <b>erste Inputs für Abklärung</b>
<b>Abklärung</b> • Informationsbeschaffung • Verarbeitung / Verdichtung > <b>vorläufiger Abklärungsbericht</b>	<b>Vorsitzung</b> > Diskurs über: • Dringlichkeit, Notwendigkeit • <b>Vorentscheidung</b> («Schnittmuster» für Massnahme) • weitere Abklärung
<b>Entscheidvorbereitung</b> • Anhörung • weitere Infos beschaffen > <b>Beschlussentwurf</b>	<b>Behördensitzung</b> • Beratung • <b>Entscheidung</b> • Inputs für Schlussredaktion

Details unter [www.kokes.ch](http://www.kokes.ch) > Aktuelles > Fachtagung 2012 >  
«Arbeitskreis Peter Dörflinger»

12

Folgerungen

## **Fach-Diskurs ist nicht immer erforderlich**

je nach **Geschäft/Aufgabe** arbeitet die KESB  
multi-, inter- oder transdisziplinär:

- Geschäfte mit *geringem* Ermessensspielraum  
(z.B. Abklären, ob Vorsorgeauftrag besteht;  
Einleitung Übertragungsverfahren)  
⇒ **multidisziplinär** resp. Einzelkompetenz
- Geschäfte mit *großem* Ermessensspielraum  
(z.B. Errichtung einer Beistandschaft,  
Prüfung Rechenschaftsbericht)  
⇒ **inter-** oder **transdisziplinär**

13

Folgerungen

## **Rolle der Disziplinen bei Entscheidungsfindung**

- KESB = Rechtsanwendungsorgan
- Qualität der Entscheidungsfindung hängt u.a.  
von einer guten Strukturierung des Verfahrens ab



Entscheidungsfindung:

- **Rahmen/formale Struktur:** geprägt vom **Recht**
  - formell: Verfahrensbestimmungen
  - materiell: Massnahmensystem
- **Inhalt** (Ausfüllen des Rahmens) = geprägt von **anderen Disziplinen**

14



Folgerungen

## **gemeinsame Standards**

- Was wird unter «Kindeswohl» oder «sorgen die Eltern nicht von sich aus für Abhilfe» verstanden?
- Wann ist eine Person schutzbedürftig? (FU)
- Nach welchen Kriterien werden neue Fälle zugeteilt?
- Wie wird bei Abklärungen vorgegangen?



- ✓ Checklisten
- ✓ Musterbeschlüsse
- ✓ Prozesse
- ✓ etc.



inter- oder trans-  
disziplinär erarbeitet

15

Folgerungen

## **kompetente Leitung**

- Führung der KESB = **Management-Job**:
  - Vernetzung intern (Kommunikationsgefässe schaffen, Zusammenarbeitskultur gestalten)
  - Vernetzung extern (mit Gemeinden, Berufsbeistandschaft)
  - Ablaufplanung (Stellenbeschriebe, Prozesse)
  - BFG, Leitbild, Jahresziele, etc.
  - «Auge» für Erfolgsfaktoren/Stolpersteine der Zusammenarbeit (vgl. Tabelle «Bedingungen des Gelingens»)
  - ...

- Sitzungsleitung braucht **Gesprächsführungskompetenz**



- Präsidium: zwingend ein Jurist/eine Juristin? – Nein!

16

Folgerungen

### **hauptamtliche Tätigkeit**

nebenamtliche Mitglieder (< 50%)

- Vorteil: grössere Auswahl von Disziplinen
- Nachteil: abhängig vom Wissen der unterstützenden Dienste oder hauptamtlichen Mitglieder

(Erfahrungen GL: auch bei ausgewiesener Fachlichkeit auf Plausibilitätsprüfung beschränkt)



alle KESB-Mitglieder sollten **hauptamtlich** tätig sein  
(*nicht nur Präsidium, sondern alle, auch Ersatzmitglieder*)

17

Folgerungen

### **konstante Zusammensetzung**

volatile Spruchkörper

- Vorteil: je nach Fall sind Disziplinen anders kombiniert
- Nachteil: müssen sich immer neu (er-)finden,  
gemeinsame Policy nur erschwert möglich



KESB sollte **konstant zusammengesetzt** sein

18

Folgerungen

### Verfahrensleitung: Machen alle alles?

- Fokussierung auf (disziplinen-)spezifische Kompetenzen, in Diskussion einbringen (auch ungefragt)

- ⇒ spezifisches Fachwissen (berufliche Identität) und
- ⇒ Kompetenzdarstellungskompetenz



Verfahrensleitung:

- Sozialarbeiter/in muss nicht alle rechtl. Fragen (er-)kennen, sondern er/sie soll im konkreten Fall mit jemandem aus dem Rechtsdienst zusammenarbeiten



19

Folgerungen

### ...und schliesslich

«Kooperation gelingt nur unter Gleichen»



- gleicher Status/Gleichwertigkeit im Sinn von «Die anderen können etwas, was ich nicht kann»

(individueller Nutzen als zentraler Erfolgsfaktor)

20

Ausblick

### **Bedeutung/Rolle der einzelnen Disziplinen**

- multidisziplinäre Zusammensetzung der KESB  
= erster Schritt in die richtige Richtung
- erste Erfahrungen: rechtliche Überlegungen spielen eine zentrale Rolle (auch aus Sicht der anderen Disziplinen)
- Stimmt das, oder wäre es anders möglich/besser? z.B.:  
Das Recht hat in KESB die Funktion, sozialarbeitswissenschaftliche Überlegungen unter Berücksichtigung von psychologischen und pädagogischen Aspekten in einem rechtlich korrekten Verfahren umzusetzen.

⇒ Nach welcher Logik (Rationalität) funktioniert KESB?

21

Ausblick

### **empirisches Forschungsprojekt**

«Entscheidungsfindung und interdisziplinäre Zusammenarbeit in Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden»

- Projektleitung: KRÜGER PAULA, HSLU SA
- Schlussbericht geplant für Herbst 2013

#### **Ziel:**

- Beschreibung und Analyse von Entscheidungsfindungsprozessen in interdisziplinären VBs (Einfluss von psychol. Mechanismen, Selbst- & Fremdbildern, Erfahrung etc.)

**Vorgehen:** Beisitz in Sitzungen, Fallvignetten, Interviews

**Link:** [http://www.hslu.ch/sozialarbeit/s-forschung-entwicklung/s-projektsuche.htm?proj\\_id=1314](http://www.hslu.ch/sozialarbeit/s-forschung-entwicklung/s-projektsuche.htm?proj_id=1314)

22

Ausblick

### **Best-Practice-Modell Interdisziplinarität**

Herausforderung in der Praxis:

- ➔ Entwicklung und Umsetzung von dienlichen Zusammenarbeitsstrukturen im Arbeitsalltag

**Ziel:**

- Entwicklung eines handlungsanleitenden Idealmodells zur interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB (wann? wer? wozu? wie? was?)

(Projektleitung: PETER VERENA, HSLU SA)

**Vorgehen:**

- Auswertung Ergebnisse aus Forschungsprojekt (s. oben)
- Austausch mit KESB / Einbezug

23

Ausblick

### **Netzwerktreffen KESB**

Veranstaltung im November 2013 in Luzern

**Zielgruppe:** KESB (Geschäftsleitung)

**Thema 2013:** Führung und Prozesse KESB

- Detailfragen werden von KESB im Voraus eingegeben,
- Rahmung durch HSLU

**Form:** Impulsreferate und Diskussion in Gruppen

**Ziel:**

- Stärkung der Führungsverantwortlichen der KESB
- Austausch/Vernetzung mit anderen KESB
- Qualitätsförderung

24

## Literatur und Kontakt

### Literatur

WIDER DIANA (2013). Multi-, inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB – Begriffe, Bedingungen und Folgerungen, in: Zwischen Schutz und Selbstbestimmung, Festschrift für Prof. Christoph Häfeli zum 70. Geburtstag, Bern: Stämpfli. *(in der Beilage)*

### Kontakt betreff. Best-Practice-Modell Interdisziplinarität:

verena.peter@hslu.ch oder diana.wider@hslu.ch

25

Besten Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit

26

# Zwischen Schutz und Selbstbestimmung

Festschrift für Professor Christoph Häfeli  
zum 70. Geburtstag

Herausgegeben von  
Daniel Rosch  
Diana Wider



Stämpfli Verlag

# **Multi-, inter- oder transdisziplinäre Zusammen- arbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutz- behörde – Begriffe, Bedingungen und Folgerungen**

DIANA WIDER

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung .....	85
I. Ausgangslage .....	86
II. Begriffe .....	86
1. Multidisziplinarität .....	87
2. Interdisziplinarität .....	87
3. Transdisziplinarität .....	88
III. Zielsetzungen .....	90
IV. Bedingungen des Gelingens .....	92
1. Strukturell-organisatorische Bedingungen .....	92
2. Individuelle Bedingungen .....	92
3. Interpersonelle Bedingungen .....	93
4. Weitere Bedingungen .....	93
V. Folgerungen .....	93
VI. Ausblick .....	99
Literatur .....	99

## **Einleitung**

«*Zwischen Schutz und Selbstbestimmung*» heisst für den Jubilar, Christoph Häfeli, auch «*zwischen Recht und Sozialer Arbeit*». Beide Disziplinen bieten zentrale Anknüpfungspunkte, die bei der Abklärung der Unterstützung im Einzelfall berücksichtigt werden müssen. Das Überschreiten der Disziplingen- grenzen resp. das verknüpfte Miteinander von Recht und Sozialer Arbeit war und ist ihm ein grosses Anliegen. Das Recht hat er stets als Ressource verstanden, das in der Sozialen Arbeit neue Handlungsoptionen schafft.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf ein konkretes Anwen- dungsfeld dieses verknüpften Miteinanders, nämlich die Zusammenarbeit von verschiedenen Disziplinen in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde KESB. Es handelt sich um eine Fokussierung und Weiterentwicklung der



Überlegungen, die ich im Rahmen eines früheren Beitrags<sup>1</sup> entwickelt und wissenschaftlich hergeleitet habe.

Im vorliegenden Beitrag wird mit Blick auf die praktische Nutzbarmachung aufgezeigt, was unter Multi-, Inter- und Transdisziplinarität verstanden wird, was die Bedingungen des Gelingens sind und welche Folgerungen für die Umsetzung in der KESB gezogen werden können.

## I. Ausgangslage

Obhutsentzüge und Beistandschaften sind behördlich angeordnete Schutzmassnahmen, die weit in die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen eingreifen. Bei der Abwägung zwischen notwendiger Betreuung (Schutz) und individueller Freiheit (Selbstbestimmung) ist nicht nur rechtliches, sondern auch sozialarbeitswissenschaftliches, psychologisches, pädagogisches, medizinisches und treuhänderisches Wissen unabdingbar. Für die Analyse und Perspektivenentwicklung einer individuellen Schutzbedürftigkeit ist eine gelingende Zusammenarbeit der Disziplinen ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die KESB ist ein Gremium mit Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen. Damit es nicht nur bei der multidisziplinären Zusammensetzung bleibt, sondern die Disziplinen-Vertreter/innen bei Bedarf auch inter- oder transdisziplinär zusammenarbeiten können, braucht es gewisse Bedingungen und Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen. Bevor auf die Bedingungen eingegangen wird, sollen vorab die Begriffe geklärt und die Zielsetzungen beschrieben werden.

## II. Begriffe

Obwohl die disziplinenübergreifende Zusammenarbeit seit Jahrzehnten gefordert wird, ist in der Praxis unklar, was konkret darunter zu verstehen ist. Die in der Fachliteratur uneinheitlich verwendeten Begriffe *Multi-*, *Inter-* und *Transdisziplinarität* werden im Folgenden geklärt und miteinander in Beziehung gesetzt. Grundlage bilden Definitionen von verschiedenen Autoren und Autorinnen.<sup>2</sup> Gemeinsam ist allen drei Begriffen, dass Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen in irgendeiner Form zusammenarbeiten.

---

<sup>1</sup> *Wider Diana*, Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde – Rahmenbedingungen und Folgerungen für die Sozialarbeit, 2011, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, als PDF zum Download: [http://edoc.zhbluzern.ch/hslu/sa/ba/2011\\_ba\\_Wider.pdf](http://edoc.zhbluzern.ch/hslu/sa/ba/2011_ba_Wider.pdf).

<sup>2</sup> Details zu den Quellenhinweisen vgl. *Wider*, Fn 1, S. 7–10.

## 1. Multidisziplinarität

- «multi» ist lateinisch und bedeutet «mehrere»; multidisziplinäre Zusammenarbeit bedeutet entsprechend Zusammenarbeit mehrerer Disziplinen;
- die Grenzen zwischen den Disziplinen bleiben erhalten, ebenso die Methoden und Ziele; ausgetauscht werden nur die Einzelergebnisse;
- die Zusammenarbeit besteht aus einem blossen Nebeneinander der Disziplinen, die Disziplinen sind unverbunden aneinandergereiht, es findet weder eine methodische noch eine inhaltliche Integration statt;
- disziplinäres Nebeneinander ohne (strukturierte) Zusammenarbeit oder Synthesebemühungen der disziplinären Ergebnisse; nur minimale Kenntnisnahme der Ergebnisse anderer Disziplinen;
- eine Zusammenarbeit im eigentlichen Sinn findet nicht statt; es gibt nur einen lockeren gemeinsamen Hintergrund des Zusammenseins, z.B. aufgrund organisatorischer Aspekte wie gemeinsame Infrastruktur;
- verschiedene Disziplinen bearbeiten verschiedene Fragestellungen; weder die Disziplinen noch die Fragestellungen haben untereinander eine (enge) Beziehung, es sind aber Überlappungen möglich;
- die Disziplinen beleuchten den Gegenstand aus disziplinspezifischer Sicht, wobei jede Perspektive für sich bestehen bleibt und sich nicht in die anderen Ansichten überführen lässt; es entsteht keine Gesamtschau und nichts Neues, sondern es entstehen nur mehrere Teilansichten.

## 2. Interdisziplinarität

- «inter» ist lateinisch und bedeutet «zwischen»; interdisziplinäre Zusammenarbeit bedeutet entsprechend Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen;
- die Grenzen zwischen den Disziplinen bleiben bestehen, sie werden jedoch überschritten;
- Zusammenwirken der für eine Problembearbeitung relevanten Fachbereiche, wobei ein gewisser Grad von Transdisziplinarität nötig ist;
- Ziel ist nicht die Auflösung der Disziplinarität, sondern lediglich die Korrektur der durch Spezialisierung entstandenen Wissenslücken;
- die Disziplinen ändern ihre Methoden und Ziele nicht; durch die Zusammenarbeit entstehen aber – ergänzend zu den disziplinären Zugängen – eine neue Problemsicht, neue Methoden und neue Ziele;

- Teilaspekte aus den Disziplinen werden zu einer fächerübergreifenden Arbeitsweise zusammengeführt; die Einzelergebnisse werden verknüpft;
- ein Gegenstand wird aus unterschiedlichen Disziplinen beleuchtet und die Ergebnisse werden miteinander in Beziehung gesetzt, wobei die disziplinären Perspektiven nicht vereinigt und die Grenzen der Disziplinen nicht überwunden werden;
- ein Gegenstand wird mit verschiedenen Fragestellungen mit den jeweils disziplinären Methoden untersucht, die Ergebnisse ausgetauscht und eine gemeinsame Synthese gefunden;
- disziplinäre Grenzen werden wechselseitig anerkannt und durch ritualisierte Grenzüberschreitungen verfestigt;
- ist mehr als ein reines additives Zusammenfügen von disziplinären Einzelergebnissen; das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile;
- durch Austausch von Konzepten und Vorgehensweisen ergänzen sich die Disziplinen gegenseitig, regen sich an und korrigieren sich gegebenenfalls;
- im fachlichen Miteinander entstehen neue Blickwinkel, ohne dass die eigene Identität aufgegeben wird;
- lebt von den Unterschieden der Disziplinen und baut auf den Gemeinsamkeiten auf; ist ein ganzheitlicher Ansatz;
- Perspektivenwechsel durch Hin- und Herwechselln zwischen den Perspektiven der verschiedenen Disziplinen.

### **3. Transdisziplinarität**

- «trans» ist lateinisch und bedeutet «jenseits» oder «über» ; transdisziplinäre Zusammenarbeit bedeutet entsprechend Zusammenarbeit über oder jenseits der Disziplinen;
- die Grenzen zwischen den Disziplinen werden aufgehoben, fachliche Grenzen verwischen;
- bringt neue theoretische Strukturen, die nicht mehr bestimmten Disziplinen zugeordnet werden können;
- baut auf den bestehenden Disziplinen auf, verändert diese und transformiert disziplinäre Orientierungen; verschiedene disziplinäre Wissensbestände und Methoden werden integriert;
- löst sich aus den disziplinären Grenzen und definiert die Probleme disziplinenunabhängig;

- führt zu neuen Erkenntnis- und Wissenschaftsstrukturen; der Erkenntnisgewinn ist erst durch die neuen Strukturen möglich; es entsteht etwas gemeinsames Neues;
- Verknüpfung von heterogenen Theorien und/oder Integration von Theorien in eigenständigen Bezugsrahmen;
- verschiedene Disziplinen bearbeiten dieselbe Fragestellung gemeinsam, indem sie miteinander in Beziehung treten und sich über ihre Grenzen hinaus auf andere Disziplinen zubewegen; die Grenzüberschreitung kann sowohl auf der inhaltlichen wie auf der methodischen Ebene stattfinden;
- Hinausschweifen aus der eigenen Disziplin in andere Disziplinen; Verschmelzung der Disziplinen.

**Zusammenfassend** können die **wichtigsten Merkmale** wie folgt gegenübergestellt werden:

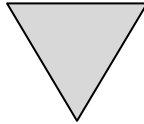
<u>Multi</u> disziplinarität (multi = mehrere)	<u>Inter</u> disziplinarität (inter = zwischen)	<u>Trans</u> disziplinarität (trans = über)
– reines Nebeneinander	– verknüpftes Miteinander	– neuer Bezugsrahmen
– Disziplinengrenzen bleiben <i>erhalten</i>	– Disziplinengrenzen werden <i>überschritten</i>	– Disziplinengrenzen werden <i>aufgehoben</i>
– Ergebnisse werden <i>ausgetauscht</i>	– Ergebnisse werden <i>verknüpft</i>	– Ergebnisse werden <i>quer integriert</i>
– verschiedene Disziplinen (D) bearbeiten denselben Gegenstand (G) mit <i>disziplinären Methoden</i>	– verschiedene Disziplinen (D) bearbeiten denselben Gegenstand (G) mit disziplinären Methoden und erstellen eine <i>gemeinsame Synthese</i>	– verschiedene Disziplinen (D) bearbeiten denselben Gegenstand (G) <i>aufgrund neuer theoretischer Strukturen</i>

Grafik 1: Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (Tabelle)

In der Praxis kommen die Disziplinaritäts-Arten meistens in **vermischter Form** vor. Die Begriffe Multi-, Inter- und Transdisziplinarität können in Form eines gleichseitigen Dreiecks dargestellt werden: Die Ecken des Dreiecks stehen für die Reinformen, die Fläche des Dreiecks steht für die Mischformen der Disziplinaritäts-Arten.

**Multidisziplinarität**

**Interdisziplinarität**



**Transdisziplinarität**

*Grafik 2: Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (Dreieck)*

Je mehr die Disziplinen den Gegenstand aus der disziplinären Perspektive beleuchten, desto näher ist man der Ecke *Multidisziplinarität*. Je mehr die Disziplinen fächerübergreifend zusammenarbeiten und die disziplinären Ansichten miteinander in Beziehung setzen, desto näher ist man der Ecke *Interdisziplinarität*. Je mehr die Grenzen zwischen den Disziplinen aufgehoben werden, desto näher ist man in der Ecke *Transdisziplinarität*.

Die beiden Grafiken zeigen, dass die Begriffe **untrennbar miteinander verbunden** sind und dass die **Grenzen fließend** sind.

Die Zusammenarbeitspartner/innen müssen sich folglich als Erstes darüber einig werden, ob sie multi-, inter- oder transdisziplinär zusammenarbeiten wollen. Je nachdem resultieren andere Erwartungen oder ein anderer Bedarf nach zeitlichen Ressourcen oder erforderlichen Gefässen. Je nach Kontext oder Erkenntnisziel muss ausgelotet werden, welche Zusammenarbeitsform am zweckdienlichsten ist; Transdisziplinarität ist nicht in jedem Fall anzustreben.

### III. Zielsetzungen<sup>3</sup>

Multi-, inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit ist erforderlich, wenn eine Aufgabe so komplex ist, dass sie von einer einzelnen Disziplin nicht adäquat bearbeitet werden kann. Die disziplinenübergreifende Zusammenarbeit kann folgenden Nutzen haben (es handelt sich dabei mehrheitlich um Zielsetzungen, deren Wirkung noch nicht wissenschaftlich untersucht wurde):

---

<sup>3</sup> Details zu den Quellenhinweisen vgl. *Wider*, Fn 1, S. 12–13.

### **Verbesserung der Qualität<sup>4</sup>**

Die gemeinsame Bearbeitung eines Problems durch verschiedene Disziplinen führt durch sachbezogene Kooperation zu einer insgesamt höheren Arbeitsqualität. Die kollektive Problemlösung ist der individuellen Problemlösung qualitativ überlegen, weil ein Fall aus verschiedenen disziplinären Blickwinkeln betrachtet und diskutiert wird und daher potenziell mehrere Alternativhypothesen getestet werden. Die disziplinenübergreifende Zusammenarbeit reduziert das Risiko, dass allfällige Unsicherheiten zu Handlungsunfähigkeit oder zu Aktionismus führen. Durch die Mehrperspektivensicht wird ein realer Mehrwert generiert.

### **Entstehung von etwas Neuem**

Die inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit bezweckt das Zusammenbringen unterschiedlicher Perspektiven und Herangehensweisen mit dem Ziel, dass etwas nicht von vornherein Festgelegtes, sondern etwas gemeinsames Neues entstehen kann. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile.

### **Komplexeres Bild**

Die disziplinären Perspektiven reduzieren den Gegenstand in unterschiedlicher Weise und richten die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Sachverhalte. Durch das Miteinander-in-Bezug-Setzen der disziplinären Perspektiven ergibt sich ein komplexeres Bild des Ganzen.

### **Höhere Effektivität und Effizienz**

Ziel der disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit ist die Erhöhung sowohl der Effektivität wie auch der Effizienz der Lösung praktischer Probleme.

### **Realitätsnahe Prognose**

Aus unterschiedlichem Blickwinkel verschiedener Disziplinen mit je anderer Problemwahrnehmung (welche Sachverhalte sind relevant?) und anderem Entscheidungsverhalten (welche Akteure werden wann wie involviert?) wird eine Situation bestmöglich erkannt, um adäquatere Perspektiven und realitätsnahe Prognosen zu entwickeln.

### **Breiter abgestützte, objektiviertere Entscheidung**

Inter- oder transdisziplinär diskutierte Entscheidungen ermöglichen eine breiter abgestützte und damit objektiviertere Entscheidung. Der Röhrenblick der eigenen Disziplin wird durchbrochen, mangelndes Wissen oder Erfahrungen können ausgeglichen werden, und nicht alleine entscheiden zu müssen, bringt Erleichterung und/oder Rückversicherung.

---

<sup>4</sup> Zu den einzelnen Qualitätsmerkmalen vgl. *Affolter*, 2003, S. 400–402.

## **Stärkung der Kompetenz der Fachpersonen**

Disziplinenübergreifende Zusammenarbeit stärkt die Kompetenz der beteiligten Mitarbeitenden und steigert die Leistungsbereitschaft und Fähigkeit der Beteiligten, weil diese tendenziell weniger Stress haben und sich selbst erfolgreicher erleben. Neben dem Nutzen für die Klienten/Klientinnen führt die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen also auch zu kompetenteren (und zufriedeneren) Mitarbeitenden.

## **IV. Bedingungen des Gelingens<sup>5</sup>**

Multi-, inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit baut auf den Disziplinen auf. Die Beteiligten müssen über fachliches Wissen verfügen, das sie im Austausch mit anderen Disziplinen gewinnbringend einbringen können. Neben dem Fachwissen als zentralem Aspekt braucht es verschiedene Bedingungen, die für eine erfolgreiche disziplinenübergreifende Zusammenarbeit in der KESB gegeben sein müssen:

### **1. Strukturell-organisatorische Bedingungen**

Folgende Bedingungen können im Rahmen einer *Top-down-Strategie* strukturell-organisatorisch umgesetzt resp. initiiert werden:

- genügend zeitliche Ressourcen (auch für fallunabhängige Diskussionen)
- kompetente Sitzungsleitung (Struktur: Aufbau, Ablauf, Spielregeln)
- Klarheit über Auftrag, Aufgaben und Rollen
- Kooperationsvereinbarung mit verbindlichen Prozessen
- gemeinsame Ziele, Vision, Leitbild
- gemeinsame Sprache und Standards
- Qualitätssicherungsmassnahmen
- Kompetenzmanagement

### **2. Individuelle Bedingungen**

Auch bei optimalen strukturell-organisatorischen Bedingungen ist zu beachten, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit immer auch personenabhängig ist. Folgende Bedingungen können bei resp. von den beteiligten Personen *bottom-up* umgesetzt werden:

- Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen (geklärtes berufliches Selbstverständnis)
- Kenntnis der Kernkompetenzen der anderen Disziplinen
- individueller Nutzen für alle (materiell, fachlich oder persönlich)

---

<sup>5</sup> Details zu den Quellenhinweisen vgl. *Wider*, Fn 1, S. 14–25.

- offene und wertschätzende Haltung
- realistische Erwartungen an sich selber und an das Team
- Respekt vor Andersartigkeit
- individuelle Motivation und Verantwortung

### 3. Interpersonelle Bedingungen

Neben strukturell-organisatorischen und individuellen Bedingungen müssen auch verschiedene interpersonelle Bedingungen gegeben sein. Hier geht es um die *Interaktion* zwischen den Beteiligten:

- gleicher Status/Gleichwertigkeit
- konstante Zusammensetzung
- respektvoller Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe
- gegenseitige Wertschätzung
- gegenseitig geklärte Intentionen und Erwartungen
- Vertrauen in die Fähigkeit der anderen Disziplinen
- sich als Teil eines Teams verstehen
- soziale Kompetenzen (Empathie, Konfliktfähigkeit etc.)

### 4. Weitere Bedingungen

Multidisziplinäre Zusammensetzung und eine von den Beteiligten als zufriedenstellend wahrgenommene Zusammenarbeit allein reichen nicht, damit die Gruppenleistung qualitativ besser ist als die Leistung von Einzelpersonen. Verschiedene Faktoren können dazu beitragen, dass die Gruppenleistung schlechter ist als die Einzelleistung.<sup>6</sup>

Damit eine Gruppe mit Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen bestmögliche Entscheide fällen kann, müssen neben den vorgenannten Bedingungen auch **gruppendynamische Aspekte** berücksichtigt und klare **Regeln über die Entscheidungsfindungsprozesse** definiert werden.<sup>7</sup>

## V. Folgerungen

Die Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts steht und fällt mit den Organen, die es anwenden. Der Ermessensspielraum bei den behördlichen Interventionen ist gross; damit für die betroffenen Personen der Mehrwert der multi-, inter- oder transdisziplinären Zusammenarbeit auch tatsächlich spürbar wird, kommt der **personellen, infrastrukturellen und organisa-**

---

<sup>6</sup> Vgl. Krüger & Niehaus, 2010a, S. 24.

<sup>7</sup> Zur Vertiefung vgl. Literaturhinweise in *Wider*, Fn 1, S. 25.



**torischen Ausgestaltung** der KESB eine wichtige Funktion zu.<sup>8</sup> Die Strategie, Haltung, Vision und Organisationsstruktur ist – wie in anderen Organisationen – gegen aussen sichtbar zu machen.

Für die Umsetzung der disziplinübergreifenden Zusammenarbeit in der KESB können verschiedene Folgerungen gezogen werden (die Reihenfolge der einzelnen Aspekte ist – mit Ausnahme des ersten Punktes – zufällig entstanden und ohne weitere Bedeutung):

- Die inter- oder transdisziplinäre Kultur wird sich nicht allein aufgrund der multidisziplinären Zusammensetzung der KESB einstellen. Inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit muss **bewusst gestaltet** werden. Die **zeitlichen Ressourcen**, die der KESB dabei zur Verfügung stehen, sind von zentraler Bedeutung. Es sollen nicht nur Fallbesprechungen stattfinden, sondern es muss Zeit und Gefässe für fallunabhängige Diskussionen, für die *«Arbeit an der Zusammenarbeit»* geben, um gemeinsame Standards, eine gemeinsame Policy etc. auszuarbeiten. Dies ist insbesondere in der Anfangsphase wichtig. KESB ohne genügend zeitliche Ressourcen sind multidisziplinäre Gremien mit Einzelzuständigkeiten (je nach Kompetenzprofil werden Aufgaben disziplinär wahrgenommen), was zu Frustrationen und Kündigungen führen könnte. Auf der Basis von 1000 laufenden und 200–250 jährlich neu errichteten Massnahmen sind 2–3 Vollzeitstellen für Behördenmitglieder und 11–13 Vollzeitstellen für unterstützende Dienste erforderlich,<sup>9</sup> wobei in der Aufbauphase für den Organisationsentwicklungsprozess zusätzliche Ressourcen vorzusehen sind.
- Die berufliche Herkunft bestimmt, welche Aspekte bei einer Fallbearbeitung fokussiert werden und welche Bedeutung ihnen verliehen wird. Die disziplinenübergreifende Zusammenarbeit muss entsprechend **bereits zu Beginn des Verfahrens** (und nicht erst am Schluss im Rahmen der beschlussfassenden Behördensitzung), oder besser gesagt: in allen Phasen des Abklärungsverfahrens<sup>10</sup> stattfinden. Es müssen **Plattformen für den multi-, inter- oder transdisziplinären Diskurs** geschaffen werden. Gute Erfahrungen macht die KESB Nordbünden mit dem *«Tagesrapport»* (täglich stattfindende Kurzsitzung, an der neue Fälle kurz analysiert und zur Weiterbearbeitung zugeteilt werden) sowie der *«Vorsitzung»* (anhand eines vorläufigen Abklärungsberichts wird der Fall umfassend diskutiert), die – wie die eigentliche *«Behördensitzung»* (hier

---

<sup>8</sup> Affolter, 2012, S. 864.

<sup>9</sup> Details: Vgl. Vogel & Wider, 2010, S. 13–18.

<sup>10</sup> In der *KOKES-Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht* (Rz. 1.143–1.147) wird unterschieden zwischen der Einstiegsphase, der eigentlichen Abklärungsphase, der Auswertungsphase sowie der Entscheidungsphase. Affolter, 2012, unterscheidet zwischen Informationsbeschaffung, Analyse, Diagnose, Massnahmenevaluation und Massnahmenentscheid.

wird der Beschluss formell gefasst, aber kaum mehr diskutiert) – in multidisziplinärer Zusammensetzung stattfinden.<sup>11</sup>

- Die Aufgabe der KESB, im Einzelfall Perspektiven und Lösungen zu entwickeln, um mittels massgeschneiderten Massnahmen an der vorgegebenen Situation unter Nutzung der verfügbaren Ressourcen Entscheidendes zugunsten der betroffenen Person zu verändern oder zu stabilisieren, ist komplex und bedarf einer Mehrperspektivensicht. Einzelne **Geschäfte mit geringem Ermessensspielraum** können von einer Person resp. einer Disziplin allein bearbeitet werden.<sup>12</sup>
- Die KESB-Mitglieder müssen sich absprechen, ob sie – je nach zu bearbeitendem Geschäft – multi-, inter- oder transdisziplinär zusammenarbeiten wollen. Die multidisziplinäre Zusammenarbeitsform, bei der die Disziplinen in der KESB nebeneinander – ohne gegenseitige Bezugnahme und je nach Kompetenzprofil – arbeiten, kommt nur punktuell in Frage und bildet generell kein erstrebenswertes Ziel, das wäre eine verpasste Chance. Bei den meisten Geschäften sollen die KESB **interdisziplinär** zusammenarbeiten (die disziplinären Zugänge sollen zentral bleiben), wobei sich **punktuell** auch **transdisziplinäre Ansätze** entwickeln sollen (z.B. gemeinsam entwickelte Instrumente, Checklisten, Ablaufschemas, Musterbeschlüsse etc.).<sup>13</sup>
- Die KESB ist ein *Rechtsanwendungsorgan*; rechtliche Überlegungen spielen entsprechend eine zentrale Rolle. Die Qualität der Entscheidungsfindung hängt dabei im Wesentlichen von einer guten Strukturierung des Verfahrens ab.<sup>14</sup> Der **Rahmen** für die Entscheidungsfindung sind die formellen Verfahrensbestimmungen sowie das materielle Massnahmensystem. Innerhalb dieses Rahmens gibt es inhaltlich grosse Ermessensspielräume, bei denen die anderen Disziplinen eine zentrale Rolle spielen. Konkretes Beispiel: Die Frage, ob eine Vertretungsbeistandschaft nach Art. 394 ZGB geeignet und erforderlich ist, den Schwächezustand einer bestimmten Person zu beheben, wird inhaltlich massgeblich durch sozialarbeitswissenschaftliche, psychologische, pädagogische und medizinische Überlegungen beantwortet. Das Recht gibt m.a.W. den Rahmen resp. die formale Struktur (Verfahren und Massnahmen) vor, die **Inhalte** in diesem

---

<sup>11</sup> Dörflinger, 2011, S. 451 f.

<sup>12</sup> Vgl. Einzelkompetenzen gemäss Art. 440 Abs. 2 ZGB resp. entsprechende kantonale Ausführungsbestimmungen. Vgl. zum Ganzen auch Übersicht. «Aufgaben und erforderliche Kompetenzen KESB», *KOKES*, 2008, S. 117–127.

<sup>13</sup> Vgl. auch Cottier, 2012, die fordert, dass Juristinnen und Juristen bereit sein müssen, die Orientierung an einer rein rechtlichen Logik aufzugeben und die Konstruktion einer übergeordneten Perspektive mitzutragen (S. 77); sowie Schwander, 2012, der für eine multidisziplinäre Handhabung der Rechtsnormen plädiert (S. 1674) [wobei er – nach dem hier vertretenen Verständnis, vgl. Kap. 2 – wohl eher interdisziplinär meint].

<sup>14</sup> Affolter, 2003, S. 395 f., sowie mündliche Mitteilung.

Rahmen werden aber im Wesentlichen von den anderen Disziplinen bestimmt. Disziplinenübergreifende Zusammenarbeit bedeutet in diesem Kontext, im Verlauf eines zeitlich längeren Arbeitsprozesses gemeinsam herauszufinden, was das Problem ist und was das Gesetz an Lösungen anbietet.<sup>15</sup>

- **Gemeinsame Standards:** Die Mitglieder der KESB brauchen gemeinsame Vorstellungen darüber, was unter Kindeswohl, Schutzbedürftigkeit etc. verstanden wird, nach welchen Kriterien die Fälle zugeteilt werden und wie bei Abklärungen vorgegangen wird. Diese Standards in Form von Checklisten, Ablaufschemata, Musterbeschlüssen etc. müssen gemeinsam entwickelt werden, und dafür braucht es zeitliche Ressourcen.
- **Kompetente Leitung:** Eine wichtige Bedingung für eine erfolgreiche disziplinenübergreifende Zusammenarbeit ist eine kompetente Leitung. Es sollen alle Mitglieder zu Wort kommen, die Sitzungen sollen zielorientiert geführt werden etc. Die Hälfte der Kantone hat vorgesehen, dass die Leitung resp. das Präsidium der KESB von einem Juristen oder einer Juristin übernommen wird. Damit werden disziplinäre Statusunterschiede zementiert, was nicht nötig gewesen wäre, denn die Einhaltung eines rechtlich korrekten Verfahrens kann auch von einem Juristen oder einer Juristin als ordentlichem Mitglied und den unterstützenden Diensten sichergestellt werden. Ausschlaggebend für die Sitzungsleitung sollten fachliche Qualifikationen bezüglich Gesprächsführung/-moderation sein. Die Sitzungsleitung kann ggf. auch vom Vizepräsidenten oder von der Vizepräsidentin wahrgenommen werden, falls diese Person entsprechende Fähigkeiten aufweist.
- Neben **organisatorisch-strukturellen** Bedingungen müssen auch Bedingungen auf der **individuellen** und **interpersonellen** Ebene erfüllt sein (vgl. Ausführungen in Kapitel IV); der Erfolg von disziplinenübergreifender Zusammenarbeit steht und fällt mit den Beteiligten.
- Neben dem disziplinären Fachwissen, das eine zentrale Rolle spielt, wird die **Zusammenarbeitskultur** über den Erfolg der Zusammenarbeit in der KESB entscheiden.
- KESB mit Spruchkörpern, die sich je nach Fall oder Sitzung anders zusammensetzen (**volatile Spruchkörper**), haben den Nachteil, dass sich die Gruppe immer neu (er-)finden muss und nur unter erschwerten Bedingungen zu einer gemeinsamen Policy finden kann. Behördenmitglieder, die nur vereinzelt an Sitzungen teilnehmen, fühlen sich nicht als vollwertige Gruppenmitglieder,<sup>16</sup> was der Bedingung der Gleichwertigkeit wider-

---

<sup>15</sup> Vgl. zum Ganzen *Rosch*, 2011b, S. 90 f., 99.

<sup>16</sup> *Krüger & Niehaus*, 2010b, S. 180/184.

spricht. Situativ beigezogene Behördenmitglieder können nicht gleichberechtigt mitdiskutieren, weil ihnen zu viele Informationen fehlen. Spruchkörpern, die **konstant** zusammengesetzt sind, ist der Vorzug zu geben.<sup>17</sup>

- **Nebenamtliche** Behördenmitglieder (weniger als 50%-Pensum) sind einseitig abhängig vom Wissen der unterstützenden Dienste (und ggf. den hauptamtlichen Behördenmitgliedern) und müssen sich faktisch – so die Erfahrungen im Kanton Glarus<sup>18</sup> – auch bei ausgewiesener Fachlichkeit auf eine Plausibilitätsprüfung der Anträge beschränken. Entsprechend sind hauptamtliche Anstellungen nicht nur für die Präsidien, sondern für sämtliche Behördenmitglieder zu fordern. Damit drei Personen hauptamtlich ausgelastet sind, bedarf es eines Einzugsgebiets von mindestens 50'000 Einwohner/innen.<sup>19</sup> In einigen Kantonen (insb. VS, TI) besteht diesbezüglich noch Handlungsbedarf.
- Wechselnde Zusammensetzungen infolge **Stellvertretung** wirkt sich ebenfalls negativ auf die Qualität der Zusammenarbeit aus. Um den Wissensrückstand möglichst gering zu halten, empfehlen sich Stellvertretungs-Lösungen mit (Ersatz-)Mitgliedern aus der anderen Kammer, aus einem anderen Zuständigkeitsgebiet oder aus den unterstützenden Diensten. Denkbar sind auch Pool-Modelle.<sup>20</sup>
- Damit eine Disziplin gleichberechtigt mit anderen Disziplinen um die strukturelle Ausgestaltung der Zusammenarbeit diskutieren kann, muss sie gestützt auf ihre Expertise ihre **spezifischen Kompetenzen fokussieren** und in der Diskussion einbringen – auch ungefragt. Es geht m.a.W. darum, die (disziplinen-)eigenen Kompetenzen den anderen KESB-Mitgliedern **darzustellen**, indem man sie von den Kompetenzen der anderen Disziplinen abgrenzt und damit die eigene Disziplin hervorhebt.<sup>21</sup> Bei der disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit geht es nicht darum, dass am Schluss alle alles können, sondern jeder und jede ist in erster Linie Experte oder Expertin in der eigenen Disziplin und dafür verantwortlich, die diesbezüglichen Überlegungen in der Gruppe einzubringen. Gelingt es einer Disziplin nicht, die eigene (disziplinspezifische) Expertise einzubringen, wird sie in der Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen eine untergeordnete Funktion einnehmen. **Kompetenzdarstellungskompetenz** und **berufliche Identität** sind in diesem Zusammenhang unabdingbar und zentrale Erfolgsfaktoren.

---

<sup>17</sup> Gleicher Meinung: *Dörflinger*, 2010, S. 180 f.

<sup>18</sup> Vgl. zum Ganzen: *Fassbind*, 2011, S. 571–572.

<sup>19</sup> *KOKES*, 2008, S. 88.

<sup>20</sup> *Fassbind*, 2011, S. 573, 586.

<sup>21</sup> Eine beispielhafte Gegenüberstellung der (sich gegenseitig ergänzenden) rechtlichen und sozialarbeiterischen Zugänge findet sich in *Wider*, Fn 1, S. 56–57.

- **Sichtweise der Betroffenen** als Vermittlerin zwischen den Disziplinen: Betroffene Kinder und Erwachsene haben das Recht, von der KESB ins Verfahren einbezogen zu werden. Neben der Anhörung als direkte Form der Partizipation gibt es auch die indirekte Form, indem die Perspektive der betroffenen Personen von den Behördenmitgliedern mitgedacht wird. Diese Sichtweise kann als Brücke und/oder Korrektiv zwischen den unterschiedlichen disziplinarischen Ansätzen zielgerichtet vermitteln.<sup>22</sup>
- Einzelne Kantone haben die **Prüfung der Rechenschaftsberichte** in den Katalog der Einzelentscheidungen (Art. 440 Abs. 2 ZGB) aufgenommen. Das ist aus Ressourcengründen nachvollziehbar, wird der Sache aber nicht gerecht, denn auch hier ist ein Multiperspektiven-Blick notwendig (wie bei der Anordnung der Massnahme muss auch die Evaluation der Mandatsführung multiperspektivisch erfolgen). Es ist zu hoffen, dass die KESB diese kantonal vorgesehene Möglichkeit nicht ausschöpfen und die Prüfung der Rechenschaftsberichte dennoch im Gremium diskutieren (oder zumindest dafür sorgen, dass der Bericht von den unterstützenden Diensten aus verschiedener Disziplinen-Sicht vorgeprüft wird).
- **Referentensystem:** Bei Rollenvermischungen ist besondere Vorsicht geboten: Wenn ein Behördenmitglied einen Fall einbringt, bei dem es selber die Abklärungen geleitet hat (sog. «Referentensystem»), ist zu überlegen, ob die Person bei den Beratungen, in denen grundsätzlich der unbefangene Blick aus den unterschiedlichen Disziplinen genutzt werden soll, ihre Disziplin vertritt, oder ob sie als Auskunftsperson für den Fall zur Verfügung steht; je nachdem hat sie eine andere Rolle.
- **Verschriftlichung der verfahrensbezogenen Kommunikation:** Damit die Entscheidungsgrundlagen für alle Behördenmitglieder gleichwertig vorliegen, muss die verfahrensbezogene Kommunikation verschriftlicht werden. Der Zunahme des administrativen Aufwands ist die Steigerung der Qualität entgegenzuhalten, denn durch die Verschriftlichung findet eine wohlüberlegte Argumentation statt.<sup>23</sup> Zwecks Verständigung über ein konkretes Vorgehen, unabhängig eines laufenden Verfahrens, sind mündliche Kurzaustausche ebenfalls denkbar.
- Damit die disziplinenübergreifende Zusammenarbeit in der KESB gelingt, sind **Status-/Hierarchieeffekte** zu reduzieren. Die Gleichwertigkeit soll dabei nicht nur formal bestehen, sondern auch praktisch gelebt werden. Der unterschiedliche Status der Disziplinen darf nicht entscheiderelevant werden.<sup>24</sup> Zusammenarbeit gelingt nur unter Gleichen.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Fegert & Schrapper, 2004, S. 22.

<sup>23</sup> Dörflinger, 2011, S. 451.

<sup>24</sup> Rosch, 2011a, S. 45 mit Hinweisen, sowie Krüger & Niehaus, 2010b, S. 215 f.

## VI. Ausblick

Mit der multidisziplinären Zusammensetzung der KESB, für die sich der Jubilar, Christoph Häfeli, in der Expertenkommission mit Herzblut eingesetzt hat, ist ein **erster Schritt** getan. Bis der Nutzen der inter- oder transdisziplinären Zusammenarbeit aber vollständig erreicht ist, braucht es noch weitere Schritte.

Erste Erfahrungen aus den Schulungen der neuen Behördenmitglieder zeigen, dass rechtliche Überlegungen eine zentrale Rolle spielen, auch aus der Sicht der anderen Disziplinen. Es wird interessant sein zu verfolgen, wie sich dieses Verständnis entwickelt resp. welche Rollen die anderen Disziplinen einnehmen werden. Denkbar und erstrebenswert wäre z.B. folgende **Rollenverteilung**: Das Recht hat die Funktion, sozialarbeitswissenschaftliche Überlegungen unter Berücksichtigung von psychologischen und pädagogischen Aspekten in einem rechtlich korrekten Verfahren umzusetzen.

Der vorliegende Beitrag widmet sich den **Rahmenbedingungen** der disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit in der KESB. In der Praxis besteht die Herausforderung darin, dienliche Zusammenarbeitsstrukturen zu entwickeln und im Alltag umzusetzen.

An der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit wurde von Frühling 2012 bis Frühling 2013 ein empirisches **Forschungsprojekt**<sup>26</sup> zur Entscheidungsfindung und interdisziplinären Zusammenarbeit in professionalisierten KESB durchgeführt. Im Fokus der Untersuchung standen die Bedingungen, der Einfluss von Selbst- und Fremdbildern, die Wirksamkeit psychologischer Mechanismen sowie die Rolle von Erfahrung. Gestützt auf die Resultate des Forschungsprojekts sowie die Erfahrungen in der Praxis soll ein **Modellkonzept** entwickelt werden, das anschliessend implementiert und evaluiert wird.

Wenn die inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB gelingt, dürfte das auch **Auswirkungen** in **andere Gremien** und Organisationen haben. Bis dahin gibt es noch viel zu tun – packen wir's an!

## Literatur

- Affolter Kurt (2003). Mit der Totalrevision des Vormundschaftsrechts zu einer neuen Qualität des Erwachsenenschutzes? Zeitschrift für Vormundschaftswesen, 58 (5), 393–408.
- Affolter Kurt (2012). Eckpfeiler einer Qualitätsentwicklung zum neuen Erwachsenenschutzrecht. FamPra.ch (4), 841–866.

---

<sup>25</sup> Fegert & Schrapper, 2004, S. 23.

<sup>26</sup> Weitere Informationen: [http://www.hslu.ch/sozialarbeit/s-forschung-entwicklung/s-projektsuche.htm?proj\\_id=1314](http://www.hslu.ch/sozialarbeit/s-forschung-entwicklung/s-projektsuche.htm?proj_id=1314). Publikationen folgen im Lauf des Jahres 2013.

- Burghardt Heinz (2001). Recht und Soziale Arbeit. Grundlagen für eine rechtsgebundene sozialpädagogische Fachlichkeit. Weinheim: Juvena.
- Cottier Michelle (2012). Inter- und Transdisziplinarität in der Familienwissenschaft aus der Perspektive des Familienrechts. *FamPra.ch* (1), 65–77.
- Dörflinger Peter (2010). Interdisziplinarität gestalten: aus der Praxis einer professionalisierten, interdisziplinär zusammengesetzten Fachbehörde. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 65 (3), 177–183.
- Dörflinger Peter (2011). «Der Berg wird steiler, wenn du näher kommst». *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 66 (6), 447–470.
- Fassbind Patrick (2011). Die Organisation des Kindes- und Erwachsenenschutzes nach neuem Erwachsenenschutzrecht. *FamPra.ch* (3), 553–588.
- Fegert Jörg M. & Schrapper Christian (Hrsg.) (2004). *Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Interdisziplinäre Kooperation*. Weinheim: Juventa.
- Frenke-Kulbach Annette (2004). Erfolgreiche Modelle multiprofessioneller Kooperation bei sexuellem Missbrauch an Kindern und Jugendlichen unter besonderer Berücksichtigung binationaler Erfahrungen (Deutschland – Niederlande). Kassel: kassel university press.
- Heck Christoph (2011). Wirkungsvolle Zusammenarbeit – der Beitrag der Sozialarbeit in der Fachbehörde. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 66 (1), 17–30.
- Inversini Martin (2011). Kinderschutz interdisziplinär – Beiträge von Pädagogik und Psychologie. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 66 (1), 47–58.
- KOKES [Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz] (2012). *Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht (mit Mustern)*. Zürich/St. Gallen: Dike.
- KOKES [Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz] (2008). Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde (Analyse und Modellvorschläge). *Zeitschrift für Vormundchaftswesen*, 63 (2), 63–128 (noch unter dem bis 31.12.2009 gültigen Namen Konferenz der kantonalen Vormundchaftsbehörden VBK publiziert).
- Krüger Paula & Niehaus Susanna (2010a). Empirische Erkenntnisse zur interdisziplinären Kooperation bei Sexualdelikten gegen Kinder. In Evelyn Dawid; Jutta Elz & Brigitt Haller (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung der Kinderrechte in Strafverfahren* (S. 13–28). Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V.
- Krüger Paula & Niehaus Susanna (2010b). Länderbericht deutschsprachige Schweiz. In Evelyn Dawid; Jutta Elz & Brigitt Haller (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung*

- der Kinderrechte in Strafverfahren (S. 138–220). Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V.
- Mieg Harald & Pfadenhauer Michaela (Hrsg.) (2003). Professionelle Leistung–Professional Performance. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Nadai Eva; Sommerfeld Peter; Bühlmann Felix; Krattiger Barbara (2005). Fürsorgliche Verstrickung. Soziale Arbeit zwischen Profession und Freiwilligenarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfadenhauer Michaela (2003). Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen: Leske & Budrich.
- Rosch Daniel (2011a). Neue Aufgaben, Rollen, Disziplinen, Schnitt- und Nahtstellen: Herausforderungen des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts. Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz 66 (1), 31–46.
- Rosch Daniel (2011b). Zwangskontext und «Zwangsbeglückung» in der gesetzlichen Sozialen Arbeit – Phänomen und rechtliche Aspekte. Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit (II), 84–107.
- Schwander Ivo (2012). Das neue Erwachsenenschutzrecht – Zielsetzungen und Charakterisierung. Aktuelle Juristische Praxis (12), 1671–1676.
- Sommerfeld Peter & Gall Rahel (1996). Berufliche Identität und professionelles Handeln am Beispiel der Sozialarbeit in der Psychiatrie. In Verein zur Förderung der Sozialen Arbeit als akademische Disziplin VeSAD (Hrsg.). Symposium Soziale Arbeit: Beiträge zur Theoriebildung und Forschung in Sozialer Arbeit (S. 241–276). Köniz: Edition Soziothek.
- Vogel Urs & Wider Diana (2010). Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde – Personelle Ressourcen, Ausstattung und Trägerschaftsformen. Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz, 65 (1), 5–20.
- Wider Diana (2011). Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde – Rahmenbedingungen und Folgerungen für die Sozialarbeit. Hochschule Luzern, als PDF zum Download: [http://edoc.zhbluzern.ch/hslu/sa/ba/2011\\_ba\\_Wider.pdf](http://edoc.zhbluzern.ch/hslu/sa/ba/2011_ba_Wider.pdf).
- Ziegenhain Ute; Schöllhorn Angelika; Künster Anne K.; Hofer Alexandra; König Cornelia & Fegert Jörg M. (2010). Modellprojekt Guter Start ins Kinderleben. Werkbuch Vernetzung. Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und im Kinderschutz. Ulm: Süddeutsche Verlagsgesellschaft.
- Zobrist Patrick (2009). Fachpersonen der Sozialen Arbeit als Mitglieder der interdisziplinären Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Zeitschrift für Vormundschaftswesen, 64 (4), 223–234.