

Immer wieder kommen die Kesb unter Beschuss

«Es braucht einen Umgang nach ethischen und menschlichen Grundsätzen»

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (Kesb) sind ein Renner in den Medien, immer wieder werden Fälle hochstilisiert und die Kesb heftig kritisiert. Dabei geht oft unter, dass sie überwiegend gute Arbeit leisten. Netz hat mit Patrick Fassbind gesprochen. Von Barbara Heuberger

Haben Sie eine Erklärung für die schlechte Presse über die Kesb?

Der Begriff Kesb wurde innert kürzester Zeit zu einem Brand, wie es sich ein Unternehmen nur wünschen könnte. Leider sind wir überwiegend negativ konnotiert. Das ist nicht erstaunlich, weil wir uns in der Schweiz über hundert Jahre ein Laiensystem leisteten. Gerade die damit zusammenhängenden Unzulänglichkeiten waren der Hauptgrund für die Einführung der neuen Profibehörden. Von einem Tag auf den anderen wurde ein Profisystem eingerichtet, und viele Animositäten kamen zutage: Wir haben in der Schweiz eine Abneigung gegenüber Behörden, eine Skepsis gegenüber Profis, Juristen, Sozialarbeitern oder Psychologen. In den Köpfen der Menschen sitzt das Ländliche, die Idylle, der Laie.

In den Städten existierten bereits vorher professionelle Strukturen. In ländlichen Regionen mussten die Fachleute erst gesucht und teilweise «on the job» ausgebildet werden. Den Berufsstand Behördenmitglieder gab es bis dahin noch gar nicht. Der Kindes- und Erwachsenenschutz hat heute einen höheren Stellenwert als früher. Es braucht einfach zehn Jahre, bis sich Vertrauen in eine neue Behörde bildet.

Ein Problem ist, dass die Gemeinden in einigen Kantonen die Entscheidungen der Kesb bezahlen müssen, jedoch nicht mitreden können.

Diese Diskussion hätten wir vor der Gesetzesrevision führen müssen. Wir hätten uns fragen müssen: Was für eine Kesb wollen wir, wie viele Ressourcen braucht es dafür, welche Macht soll sie haben, welche Kontrollorgane sind nötig, wie wird sie finanziert? All diese Fragen hat das Bundesparlament an die Kantone delegiert. Das ZGB lässt sehr viel Spielraum. Jeder Kanton hat somit die Kesb, die er verdient. Letztlich hat der Spardruck in den Kantonen die Richtschnur für die Umsetzung der Revision gesetzt. Dieser Druck hat vielerorts zu fachlich suboptimalen Lösungen geführt. Daran krankt das Kesb-System der Schweiz heute. >

Patrick Fassbind ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der kantonalen Berner Kesb und Präsident der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Bern. Er studierte Jura in Basel und verfasste seine Dissertation zum Thema Kindesrecht. Nach dem Advokaturexamen war er als Scheidungsanwalt und Familienrechtler tätig. Später arbeitete er bei UBS-Legal im Finance. Im Kanton Glarus baute er die Vormundschaftsbehörde und das Erbschaftsamt auf. Gleichzeitig absolvierte er ein Studium in Verwaltungsmanagement. Seine wissenschaftlichen Tätigkeiten befassten sich überwiegend mit dem Familienrecht.

Meistens ist die Situation äusserst komplex, und man kann entscheiden, wie man will, es ist falsch.

In den allermeisten Fällen wird im Vergleich zu früher sehr gut gearbeitet.



Fotografien: Barbara Heuberger

Was wäre die Lösung?

In vielen Kantonen wurde der betriebswirtschaftliche Grundsatz «wer zahlt, befiehlt» nicht beachtet. Das kann nicht gut gehen. Man müsste den Kesb zumindest ein eigenes Budget geben. Die Kesb des Kantons Bern ist eine kantonale Behörde mit einem Budget. Wir zahlen für die Abklärungen, die wir alle in den Sozialdiensten der Gemeinden machen lassen. Wir zahlen den Sozialdiensten und damit den Gemeinden pro Abklärung ein Stellenprozent einer Jahresanstellung; sind es hundert Abklärungsaufträge, kann die Gemeinde eine Sozialarbeiterin oder einen Sozialarbeiter einstellen. Gleichermassen verhält es sich bei den Berufsbeistandspersonen der kommunalen Sozialdienste. Indem die Gemeindesozialdienste im Auftrag der Kesb abklären und dieser Anträge stellen, haben sie im Kanton Bern selbstverständlich auch Einfluss auf die Entscheidungen der Kesb. Sie können Kesb-Entscheide durch lokal-subsidiäre bzw. freiwillige Lösungen sogar verhindern. Die von ihr angeordneten Massnahmen zahlen die Kesb dann immer selber.

Sind die Gemeinden nicht auch froh, dass sie diese Aufgaben nicht mehr erfüllen müssen?

Wenn man die Umfrage der «Sonntags Zeitung» liest, sieht man, dass 80 Prozent der Gemeinden den behördlichen Kindes- und Erwachsenenschutz nicht mehr zurück wollen. Die Kesb müssen diese Problematik verstehen und pragmatisch dagegenhalten. Zu oft wird der Datenschutz von den Kesb gegenüber den Gemeinden zu hoch gehalten. Wir haben gesetzliche Grundlagen im ZGB, die es uns im Einzelfall durchaus erlauben, mit den Gemeinden zusammenzuarbeiten. Bei schwer-

wiegenden Gefährdungen ist dies sogar ohne jegliche Datenschutzfesseln möglich. Zudem ist im ZGB ein Auskunftsrecht für alle jene vorgesehen, die ein Interesse glaubhaft machen können. Im Kanton Bern arbeiten wir sehr gut mit den Gemeinden zusammen, proaktiv und auch reaktiv, wenn sie Fragen an uns haben.

Machen die neuen Behörden Fehler?

Viele Kesb stossen durchaus an ihre Grenzen. Das hat viele Ursachen. Manche haben zu wenig Ressourcen, viel zu viele Fälle, äusserst komplexe und kaum lösbare Konstellationen oder teilweise auch noch zu wenig Erfahrung. So gibt es vielleicht Behörden, die eventuell überreagieren oder gar falsch entscheiden. Meistens ist die Situation äusserst komplex, und man kann entscheiden, wie man will. Für eine Seite ist es immer falsch. In den allermeisten Fällen wird im Vergleich zu früher aber sehr gut gearbeitet.

In den Medien werden komplexe Fälle einseitig-vereinfacht dargestellt, und die jeweilige Kesb darf aus Daten- und Persönlichkeitsschutzgründen ihre Sicht nicht präsentieren. Diese Darstellung des Sachverhalts schürt Urängste in der Bevölkerung: Welche Mutter oder welcher Vater hat nicht Angst, sie könnten ihr Kind verlieren, durch Unfall, Krankheit und jetzt noch durch die Kesb? Die Wahrscheinlichkeit, von einer Platzierung betroffen zu sein, ist aber äusserst gering. Platzierungen gegen den Willen der Eltern kommen nur bei schwerwiegendsten Gefährdungen und bei renitenten sowie nicht einsichtsfähigen Eltern vor.



Können Fehler denn nicht verhindert werden?

In sozial-psychisch äusserst komplexen und dringlichen Bereichen wie im Kindes- und Erwachsenenschutz sind Fehler nie absolut auszuschliessen. Zudem können sich die Verhältnisse nach einer Entscheidung auch sehr schnell ändern. Dazu müssen wir stehen, und daraus müssen wir lernen.

Die allermeisten Fehler können von der Kesb durch eine Abänderung der Entscheidung korrigiert werden. Es braucht die Bereitschaft einer Kesb, Entscheidungen anzupassen, wenn sie sich als nicht geeignet herausstellen oder wenn sich die Verhältnisse verändert haben. Professionalität ist das beste Mittel gegen Fehlentscheidungen. Die Politik muss aber dafür sorgen, dass die Kesb qualitativ und personell gut ausgestattet sind.

Fehler können auch durch die richtige Behördenphilosophie minimiert werden. Wir haben 146 Kesb in der Schweiz, und es gibt keine einheitliche Überzeugung, wie eine solche Kesb funktionieren soll. Es gibt Kesb, die sich als Gericht sehen und zivilprozessual agieren. Im Kanton Bern verstehen wir uns hingegen als Service-Center, hier steht die Dienstleistung im Zentrum. Wir setzen einen Prozess in Gang, der den Betroffenen eine nachhaltige und möglichst auf Überzeugung beruhende Lösung generieren soll. Wir investieren sehr viel, um den betroffenen Personen und ihrem Umfeld eine Chance zu geben, die bestehenden Gefährdungen kooperativ und einvernehmlich abzufedern. Das Kesb-Verfahren ist vollständig auf Subsidiaritätsbemühungen ausgerichtet, das heisst, es wird in Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten alles unternommen, dass

durch Überzeugungsarbeit, Förderung der Freiwilligkeit und Vernetzung sowie Aktivierung subsidiär-freiwilliger Unterstützung erst gar keine behördlichen Massnahmen errichtet werden müssen. Wir beziehen betroffene und nahestehende Personen ein, suchen zusammen mit ihnen nach Lösungen. Dabei braucht es einen Umgang nach ethischen und menschlichen Grundsätzen. Meines Erachtens ist das der erfolgreichere Weg.

Wie sieht das konkret aus?

Es fängt ganz vorne an: Wir müssen die richtigen Mitarbeitenden suchen. Das Menschenbild ist von grösster Bedeutung. Erforderlich sind menschliche Qualitäten, die richtige Einstellung und eine passende Werthaltung. Das bedeutet, im Dienste der betroffenen Personen zu agieren. Man muss lösungs-, chancen- und ressourcenorientiert, realistisch, analytisch-systemisch, transparent und offen denken, aber auch überzeugend, klar, verlässlich, geduldig, gelassen, ebenso wie rückschlags- und umwegsresistent, kommunikativ, vertrauensbildend, kreativ, konfrontationsfähig, humorvoll, entscheidungsfreudig, verantwortlich, menschlich, empathisch, pragmatisch, flexibel, kompromissbereit, demütig, bescheiden, verständnisvoll, niederschwellig anrufbar sein. Mitarbeitende müssen auf Überzeugung ausgerichtet sein, sie müssen die betroffenen Personen einbeziehen, kritik- und lernfähig sein. Wir brauchen Leute, die mit Herz und Blut Kindes- und Erwachsenenschützer sind. Wichtig sind Empathie, der Mut, Entscheidungen zu fällen, transparente und klare Kommunikation. >

Kesb-Mitarbeitende müssen eine ausgesprochene Dienstleistungsmentalität haben. Ziel ist nicht die Bewirkung eines Kesb-Entscheids. Im Gegenteil. Die Mitarbeiterin folgt dem Subsidiaritätsprinzip, sie arbeitet mit den betroffenen Personen systemisch und prozesshaft zusammen; sie schafft Vertrauen und sucht mit allen relevanten Akteuren eine pragmatische Lösung. Dabei geht es vor allem um die weichen Faktoren. Die Kesb-Mitarbeiter müssen den Klienten auf Augenhöhe begegnen. Es genügt nicht, Juristin, Sozialarbeiter oder Psychologe zu sein, wir brauchen im Sinne der Transdisziplinarität komplette Kindes- und Erwachsenenschützer. Das lernt man nicht an der Universität oder Fachhochschule, das eignet man sich in der Praxis an. Solche Personen sind nicht leicht zu finden. Deshalb bilden wir sie selbst aus.

Jährlich bringen wir im Kanton Bern über 50 Praktikantinnen das Handwerk des Kindes- und Erwachsenenschützers bei. Letztlich ist das aber keineswegs eine Einbahnstrasse und kann nur funktionieren, wenn die Kesb-Führungen den Mitarbeitenden optimale Rahmenbedingungen – ein von Vertrauen, Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, Austausch, Verfügbarkeit und Unterstützung geprägtes Betriebsklima – bieten. Die Entwicklung der Mitarbeitenden und das Heranführen an diese Arbeitshaltung und dieses Berufsethos ist Aufgabe einer Kesb-Führung; sie richtet ihre Behördenphilosophie und -kultur sowie ihre Personalrekrutierung darauf aus. Letztlich macht diese Grundlage einen erfolgreichen Kindes- und Erwachsenenschutz aus.

Was heisst das im Alltag?

Wenn eine Gefährdung besteht, müssen wir das Verfahren so steuern, dass wir nicht mehr schaden als nützen, denn wir sind darauf angewiesen, dass die Klienten mitmachen, dass sie überzeugt sind, es kommt eine gute Lösung heraus, wenn sie mit uns kooperieren. Das Vertrauen in die Institution Kesb und den Abklärungsprozess ist elementar. Ohne dieses Vertrauen und ohne die Bereitschaft der Betroffenen mitzuwirken, haben wir ein Problem. Es gilt die normative Kraft des Faktischen. Jeder Entscheid ist nur so gut, wie er umgesetzt werden kann. Die Kesb ist auf die Kooperation der Betroffenen angewiesen. Zusätzlich stossen wir bei einer Zwangsvollstreckung immer an die Grenze der Verhältnismässigkeit. Jede Zwangsintervention beinhaltet auch eine Gefährdung. Das erfordert eine Güterabwägung. Jemanden zu einem Drogenentzug zu zwingen, wird kaum erfolgreich sein. Nachhaltige Lösungen benötigen immer einen minimalen Willen, etwas an der eigenen Situation zu ändern. Ich bin sicher, in dieser Beziehung können und müssen wir noch viel lernen.

Wir müssen verhältnismässig agieren, manchmal müssen wir uns auch zurücknehmen, indem wir nochmals eine Chance geben. Im Falle einer alten Frau, die gestürzt ist: Wenn sie nicht einsieht, dass sie Hilfe braucht, muss sie vielleicht ein zweites Mal stürzen. Das klingt möglicherweise zynisch, doch: Ist eine Zwangsunterbringung die bessere Lösung? Sicherlich nicht. Die Selbstbestimmung ist das höchste Gut unserer Bundesverfassung.

Die Politik muss dafür sorgen, dass die Kesb qualitativ und personell gut ausgestattet sind.

Was müssen die Kesb verbessern?

Einerseits müssen wir den Umgang mit den Klienten optimieren. Dazu sind eine respektvolle Haltung, pragmatisches Vorgehen und Geduld erforderlich. Zudem braucht es die erforderlichen Ressourcen und die erforderliche Zeit. Wir müssen aber auch das Bewusstsein in der Bevölkerung dafür schaffen, dass es in der Schweiz Kinder gibt, die unter sehr schlechten Bedingungen aufwachsen. Und zwar aus ganz unterschiedlichen Gründen: Wir leben in einer sehr komplexen, pluralistischen Individualgesellschaft mit sehr hohen Ansprüchen an Eltern und Kinder. Viele Eltern sind mit diesen Ansprüchen, ihrem Leben und der Erziehung überfordert. Bei immer mehr Kindern wird ein Burn-out diagnostiziert; wir haben Kinder, die unter einem grossen Druck stehen.

Kinder werden missbraucht, immer mehr Menschen leiden unter einer psychischen Krankheit, das ist auch für die Kinder eine grosse Belastung. Auch in Familien mit Migrationshintergründen sehen wir zum Teil schwierige Umstände: Diese Kinder wachsen in völlig verschiedenen Welten auf, diejenige zu Hause kann stark von derjenigen in der Schule und von den Klassenkameraden divergieren.

Insgesamt haben wir immer mehr Working Poor, beide Eltern müssen arbeiten, dass sie durchkommen. Die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz haben zugenommen. Der Druck hat sich erhöht, der Wettbewerb verstärkt. Auch die Schere zwischen Arm und Reich öffnet sich zunehmend, die einen können sich alles leisten, die anderen nichts.

Wir brauchen Leute, die mit Herz und Blut Kindes- und Erwachsenenschützer sind.

In dieser komplexen Gesellschaft und unter den genannten Umständen wird es immer gefährdete Kinder geben, die durch die Maschen fallen, und deshalb braucht es die Kesb. Wir haben manchmal an einem Morgen drei schwere Fälle von Kindeswohlgefährdungen.

Die Kindesschutzfälle nehmen zu. Solange die Bevölkerung davon nichts weiss, wird es Stimmen geben, die sagen, die Behörde mische sich ohne Grund ein. Ich bin überzeugt, die meisten Journalisten, die derzeit über die Kesb schreiben, haben keine Vorstellung von den Gefährdungen, die wir täglich bearbeiten. In der Stadt Bern erhalten wir im Kindes- und Erwachsenenschutz pro Tag 15 bis 20 Gefährdungsmeldungen, sei es von der Polizei oder von privater Seite. Bei 5 bis 7 Fällen müssen wir ein Verfahren einleiten und eingreifen. Das ist eine riesige Zahl. Auf der einen Seite stösst die Kesb auf grosse Ablehnung, auf der anderen Seite wird sie dringend gebraucht. Wir können uns vor Gefährdungsmeldungen kaum retten. Das ist die Realität.

Wie müssen die Kesb vorgehen?

Unser Handwerk ist die Verfahrensinstruktion, das heisst, wir steuern und verantworten das Verfahren von der Gefährdungsmeldung bis hin zur Massnahme und der Vollstreckung. Das ist insgesamt eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und ein heikles Handwerk, das viel Know-how und Erfahrung erfordert, um äusserst negative Auswirkungen auf das Wohl der Betroffenen, aber auch auf das Image der Kesb zu verhindern.

Die müssen uns immer fragen: Eröffnen wir ein Verfahren in einem Gewalt-Setting persönlich im Beisein der Polizei? Oder senden wir einen eingeschriebenen Brief? Wie umschreiben wir die Gefährdung, was geben wir in diesem ersten Schreiben Preis, ohne zu einer Eskalation beizutragen?

Die Eröffnung eines Verfahrens in einem Gewalt-Setting darf zum Beispiel nicht am Freitagabend erfolgen, das muss am Mittwoch oder Donnerstag passieren, nämlich vor einem Tag, an dem das gewaltbetroffene Kind – das sich nach einer längeren Leidensgeschichte endlich vertrauensvoll an die Schulsozialarbeit gewandt hat – zur Schule gehen muss und so eine soziale Kontrolle möglich ist. Wir überlegen: Handeln wir mit der Eröffnung des Verfahrens gleich superprovisorisch, um schwerste Gefährdungen unverzüglich abzuwenden, weil eine soziale Kontrolle wie das unversehrte Erscheinen in der Schule am nächsten Tag nicht genügt? Handeln wir gar nicht, weil der Gefährdungsgrad eine Verfahrenseröffnung nicht recht-

fertigt? Wie ist die Vollstreckung möglichst sicher und kindeswohlgerecht zu organisieren? Holen wir das Kind von der Krippe ab und eröffnen den superprovisorischen Entscheid gleichzeitig den Eltern? Man geht nicht ohne Not und Alternativen morgens um 7 Uhr zur Mutter und reisst ihr das Kind aus den Händen. Wir überlegen: Wie wird kommuniziert, welche Perspektiven und Chancen müssen eröffnet werden, welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass das platzierte Kind wieder von den Eltern selbst betreut werden kann? Welche Risiken können eingegangen und getragen werden?

Alle Eingriffe müssen sorgfältig vorbereitet werden, die Abläufe müssen transparent, sicher und verhältnismässig sein, und der Entscheid muss schonend, kindeswohl- und erwachsenenwohlgerecht umgesetzt werden. Wir müssen dafür besorgt sein, dass sich die emotionale Aufregung in Grenzen hält. Auch die Arbeit mit den Eltern ist von immenser Bedeutung, sie muss verstärkt werden. Das hilft auch den Kindern. Dafür müssen aber auch genügend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Was erhoffen Sie sich für die Zukunft?

Im Moment zerstört die einseitige Medienkampagne gegen die Kesb das Vertrauen in unsere Arbeit. Dies, obwohl insgesamt in den allermeisten Fällen sehr gute Arbeit geleistet wird. Diese einseitige Berichterstattung muss aufhören. Sie schadet vor allem den betroffenen Kindern und Erwachsenen. Es sollte differenziert berichtet werden. Wir sind durchaus offen für berechtigte Kritik, weil wir daraus lernen wollen und müssen. Nur so werden wir besser, nur so kommen wir weiter.

Es braucht in einem derart heiklen Bereich eine Fehlerkultur. Kesb-Bashing führt bei den Kesb zu einer Sicherheitsmentalität, die niemandem etwas bringt. Dies könnte eher noch zu mehr Massnahmen führen oder dazu, dass im Einzelfall aufgrund von Ängsten, etwas Falsches zu tun und dafür medial abgestraft zu werden, nicht rechtzeitig oder nach den Regeln der Kunst zum Wohl von Kindern und Erwachsenen gehandelt wird. Es braucht Zeit und Erfahrung, bis die Bevölkerung glaubt und weiss, dass mit der Involvierung der Kesb grundsätzlich zum Wohl der betroffenen Kinder und Erwachsenen etwas Gutes herauskommt.

**Wichtig sind Empathie,
der Mut, Entscheidungen zu fällen,
und transparente und klare
Kommunikation.**