



Kanton Zug

Beilage 3

Betriebs- und Organisationsanalyse im Amt für Kindes- und Erwachsenenschutz (KES)

Ergebnisse und Massnahmen

Präsentation | Februar 2026 | Direktion des Innern

Vorstellung



Andreas Hostettler
Landammann
Regierungsrat
Vorsteher der Direktion des
Innern des Kantons Zug



Mario Häfliger
Leiter Amt für Kindes- und
Erwachsenenschutz des
Kantons Zug
Präsident der Kindes- und
Erwachsenenschutzbehörde
Zug



Phillipp Roth
Partner
Strategie & Transformation im
öffentlichen Sektor



Patrick Budek
Senior Manager
Strategie & Transformation im
öffentlichen Sektor

Inhaltsverzeichnis

- 1 KES: Ausgangslage und Rückblick
- 2 Auftrag an PwC
- 3 Vorstellung und Einordnung der Ergebnisse der Analyse
- 4 Würdigung der Ergebnisse
- 5 Nächste Schritte – Massnahmenplan
- 6 Weitere Kommunikation 2026
- 7 Q&A

KES: Ausgangslage und Rückblick



Ausgangslage

Das KES hat den Auftrag den Schutz von hilfsbedürftigen Menschen im Kanton Zug sicherzustellen.

Das Amt sieht sich jedoch mit zahlreichen internen und externen Herausforderungen konfrontiert, davon unter anderem:

- Doppelte Grösse seit Gründung (2013)
- Zunahme der Fälle
- Rechtliche und gesellschaftliche Komplexität
- Steigende Ansprüche der Klienten
- Fachkräftemangel
- Hohe Fluktuation
- Personelle Engpässe



Rückblick

Als Antwort auf diese Entwicklungen hat sich das KES in den letzten Jahren strukturell weiterentwickelt und professionalisiert. Unter anderem mit folgenden Massnahmen:

- Standortzusammenführung
- Setzung jährlicher Amtsschwerpunkte und Ziele
- Definition der AKVs der Gremien und der Führungspersonen
- Prozessstandardisierungen und -optimierungen der Dienstleistungen
- Einführung neuer Software zur zukünftigen digitalen Dossierführung im Bereich KESB
- Trennung der Mandatsführung in Kindes- und Erwachsenenschutz
- Professionalisierung der Fachstelle für private Beistandspersonen
- Professionalisierung der Vermögensverwaltung

Auftrag an PwC

Trotz intensiver Bemühungen und stetigen Weiterentwicklungen im Amt kam es zu Verzögerungen in der Bearbeitung von Gefährdungsmeldungen und Anträgen sowie diverser Kritik von verschiedenen Seiten, weshalb eine Betriebs- und Organisationsanalyse in Auftrag gegeben wurde.

PwC wurde im September 2025 beauftragt, eine Betriebs- und Organisationsanalyse des KES durchzuführen.

Im Rahmen dieser Analyse wurde der Fokus auf die folgenden sechs Bereiche gelegt:



Organisationsstruktur & Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs)



Prozesse



Personalbedarf und Personalwesen



Aussendarstellung & Kommunikation



Wissensmanagement



Bürosituation

Methodik und Datengrundlage der Analyse



Dokumenten- und Datenanalyse

Durchführung von **Dokumenten- und Datenanalysen**

(u.a. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs) von spezifischen Rollen, Prozessdokumentationen, Stellenplan)



Mitarbeitenden - Interviews

Durchführung von Interviews mit **18 Mitarbeitenden** des KES



Umsystem - Interviews

Interviews mit:

- **Verwaltungsgericht**
- 6 ausgewählte Vertreter nominiert von der **SOVOKO**
- **2 Kantonale Fachstellen** mit Beratungsangeboten im Bereich Kinder, Jugendliche und Eltern



Benchmarking

Durchführung eines **Benchmarkings mit 11 Organisationen** des Kindes- und Erwachsenenschutz

Ergebnisse der PwC-Analyse (Auszug)

	 Organisationsstruktur und AKVs	 Prozesse	 Personalbedarf und Personalwesen
Analyse	- Die Personalunion aus Amtsleitung und Präsidenten aufgrund von Grösse und Komplexität des Amtes herausfordernd Keine klaren Zuständigkeiten bei gewissen strategischen und Managementaufgaben Breite zweite Führungsebene/ Abteilungsebene	- Prozesse sind grösstenteils dokumentiert, jedoch nicht standardisiert Parallele analoge und digitale Dossiers - Aufzeichnung der Prozesse und Identifikation diverser Optimierungspotenziale (vertiefte Analyse von Prozessen im MaZ ausstehend)	- KES im Vergleich zum Benchmark tendenziell schlank (hist. hoher Teilzeitgrad) - Die Fallbelastung des MaZ im Rahmen der KOKES-Empfehlungen
Handlungs-empfehlungen	Neudefinition Rolle Amtsleiter inkl. Auflösung Personalunion - Schaffung klarer AKVs für strategische und Managementaufgaben Umstrukturierung der Aufbauorganisation	Standardisierung und Vereinfachung von Prozessen, wo möglich - Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und Digitalisierung von Prozessschritten Prüfung von Optimierungspotenzialen in Bezug auf die Hauptprozesse (Bspw. Intake, interventionsorientierte Abklärung)	- Entwicklung einer Personalstrategie - Prüfung von Einsatze und Verteilung des Personals an dedizierten Stellen - Prüfung des Ausbaus des Einsatzes privater Beistandspersonen - Schaffung zusätzlicher Ressourcen zur Professionalisierung von strukturellen und Management-Themen

Ergebnisse der PwC-Analyse (Auszug)

	 Kommunikation und Aussendarstellung	 Wissensmanagement	 Bürosituation
Analyse	• Keine ausreichende interne und/oder externe Kommunikationsstrategie • Grösstenteils reaktive Kommunikation in der Aussendarstellung • Umsystem wünscht institutionalisierten Austausch und klare Ansprechpartner	• Teils Handbücher, aber keine dedizierten Ressourcen für den Aufbau und Pflege des Wissensmanagements • Kein standardisiertes Onboarding von neuen Mitarbeitenden	• Bessere Austauschmöglichkeiten und kürzere Dienstwege, aber Lärmpegel als sehr hoch wahrgenommen • Hoch emotionales Thema und viele Vorschläge für räumliche/physische und organisatorische Optimierungen
Handlungs-empfehlungen	• Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und Positionierung der Kommunikation als strategische Priorität • Institutionalisierung des Austauschs mit dem Umsystem	• Aufbau eines standardisierten Wissensmanagement inkl. Prozessen und Tools • Aufbau eines standardisierten professionellen Onboardings	• Prüfung ausgewählter Massnahmen zur Verbesserung der Bürosituation/ Zusammenarbeit/ Lärmbelastung • Schaffung einer positiven Bürokultur

Einordnung der Ergebnisse und Empfehlung

Was uns die Ergebnisse zeigen



Eine Umsetzung der Handlungsempfehlungen kann **weitreichende Effizienzgewinne freisetzen**



Gleichzeitig bedarf dies einer **signifikanten Transformation**, deren Aufwand nicht unterschätzt werden sollte



Eine **Priorisierung** bei der Umsetzung der **Handlungsempfehlungen** entlang einer **Roadmap** ist zu empfehlen



Startpunkt sollten die **Massnahmen im Bereich Organisationsstruktur und AKVs** sein, wozu prioritär v. a. auch die **Trennung von Amtsleitung und Behördenpräsidium** gehört



Essenziell ist, die **Mitarbeitenden in der Transformation mitzunehmen** sowie die **Führungs- und Organisationskultur** weiterzuentwickeln



Die Transformation sollte möglichst umgehend angegangen werden

Würdigung der Ergebnisse durch die DI

Würdigung

- Analyse hat wichtige Erkenntnisse gebracht und Handlungsfelder aufgezeigt.
- Sofortiges Handeln ist angezeigt. Erster Entwurf eines Massnahmenplans wurde erarbeitet. Dieser Massnahmenplan ist jedoch nicht als strategisches Umsetzungsprogramm zu verstehen, sondern als Steuerungsinstrument. Im weiteren Verlauf ist mit Anpassungen zu rechnen und es kann zu zeitlichen Verschiebungen kommen.
- Aufgrund der herausfordernden Situation, in der sich das Amt derzeit befindet, ist für die Umsetzung zusätzliche Unterstützung nötig.
- Zusätzlicher Massnahmenstrang der DI: Revision der Rechtsgrundlagen (u.a. EG ZGB).

pwc

Kanton Zug
Amt für Kindes- und
Erwachsenenschutz
(KES) -
Betriebs- und
Organisations-
analyse

Bericht

Strictly private and confidential

Massnahmenplan der Direktion des Innern (1/2)

	2026				2027				2028					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Organisation	1.1 Rolle Amtsleitung (Trennung Amtsleitung und Behördenpräsidium)				Stellenantritt neue Amtsleitung (ohne KESB-Präsidium)		Mitarbeiter:innen-umfrage					Wirksamkeitsüberprüfung		
	2.1 Umstrukturierung Aufbauorganisation													
	2.2 Vertiefte Prüfung der Organisation MaZ			Optimierung MaZ-Organisation										
					5.1 Beschlussfassungsart Behörde									
					5.2 Aufteilung Behörde in 2 Kammern, Spezialisierung Behördenmitglieder									
						6.1 Zuordnung strat. und Mgmt.-Aufgaben								
Prozesse	2.2 Vertiefte Prüfung der Prozesse MaZ			Optimierung MaZ-Prozesse										
	2.3 Intake-Prozess													
				4.1 Standardisierung und Vereinfachung Prozesse										
				4.2 Abklärungs- und Anordnungsprozess										
					5.3 Digitalisierung: Strategie und Umsetzung									
					5.4 Übergabeprozess an MaZ									

Legende:

Vertiefungs-
analyse

Auswertung
durch DI

Konzeptionierung

Umsetzung und
Anpassungen

Evaluation

Gesetzesrevision

Arbeitsstand 20.2.2026

Massnahmenplan der Direktion des Innern (2/2)

	2026				2027				2028			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Personal	2.4 Personalstrategie Teil 1											
						5.5 Personalstrategie Teil 2						
Komm	1.2 Austausch mit Umsystem während Umsetzungsphase						6.2 Austausch mit Umsystem: Standardisierung					
Info/Wissen			3.1 Standardisierung Wissensmanagement									
						5.6 Standardisierung Onboarding für neue Mitarbeitende						
Büro	2.5 Arbeitsplatzsituation im Grossraumbüro											
S	2.6 Anpassung der rechtlichen Grundlagen											

Legende:

Vertiefungs-
analyse

Auswertung
durch DI

Konzeptionierung

Umsetzung und
Anpassungen

Evaluation

Gesetzesrevision

Arbeitsstand 20.2.2026

Weitere Kommunikation 2026

2026

23. Februar

24. Februar

März

Juni / Juli

Oktober



Information 1
(KES intern)



Presse-
konferenz



Veröffentlichung
Präsentation, Bericht
PwC und Bericht DI sowie
Massnahmenplan DI



Kommunikation 2
(extern)



Kommunikation 3
(extern)



Kanton Zug

Q&A

