

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen
<b>Band:</b>	64 (1993)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Ein interessanter Beitrag aus dem Erlenhof-Jahresbericht 1992 : Erfolg sichern bei knapper werdenden Mitteln
<b>Autor:</b>	Burkhardt, Peter
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-811306">https://doi.org/10.5169/seals-811306</a>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Erfolg sichern bei knapper werdenden Mitteln

## 1. Die Situation

Als Folge der allgemeinen Finanzknappheit wird die Höhe der Tageskosten zunehmend zum entscheidenden Kriterium, ob Jugendliche mit Entwicklungsproblemen von Behörden in eine sozialpädagogische Institution eingewiesen werden. Zur Illustration einige Aussagen von einweisenden Personen, wie wir sie im letzten Jahr häufig vernahmen:

«Fr. 300.– pro Tag sind für mich absolute Schmerzgrenze für eine Fremdplatzierung.»

«Wenn die Familie des Jugendlichen gegen eine Heimeinweisung ist, betreut ihn mein Sozialarbeiter halt in der Familie.»

«Mir wurden zwei Sozialarbeiterstellen gestrichen; deshalb muss ich auf teilstationäre Massnahmen verzichten und wieder vermehrt in traditionellen Jugendheimen plazieren.»

«Wenn die Eltern nicht mitmachen, ist mir eine Massnahme im Heim zu teuer.»

«Mein Budget für Heimplatzierungen wurde um die Hälfte gekürzt.»

Mit der Einführung der Heimvereinbarung entstand unter den Jugendheimen und anderen sozialpädagogischen Einrichtungen eine Marktsituation. In Anbetracht der knapper werdenden Mittel werden die Gesetze des Marktes unter den sozialpädagogischen Institutionen noch stärker wirksam. Folgende Fragen werden im Vorfeld einer Fremdplatzierung an Bedeutung gewinnen:

- Für wen lohnt sich eine Einweisung in eine sozialpädagogische Institution?
- An welchen Kriterien wird der Nutzen einer sozialpädagogischen Massnahme gemessen?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit sich Jugendliche in einer sozialpädagogisch geführten Institution erfolgreich entwickeln können?
- Ist der Erfolg von Erziehung überhaupt messbar?

Einweisende Personen werden in Zukunft vermehrt auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Massnahme achten. Der Tagessatz einer Institution kann daher zum entscheidenden Faktor werden.

Weil man die Resultate von sozialpädagogischer Arbeit nicht leicht erkennen kann, sind sozialpädagogische Institutionen gefordert, ihren Nutzen so darzustellen, dass fachlich und menschlich befriedigende Entscheidungen über den Einsatz von finanziellen Mitteln gefällt werden können.

In Anbetracht solcher Fragen und Überlegungen scheint es uns wichtig zu klären, welche Risiken und welche Chancen mit der aktuellen Situation verbunden sind und wie wir damit umgehen wollen.

### Die Risiken

Wenn begrenzte finanzielle Mittel als Alibi für unsorgfältige Entscheidungen oder oberflächliche Lösungen herhalten müssen, wird sich das längerfristig mit kostspieligen Spätfolgen rächen.

Wenn aus finanziellen Gründen Einbezug und Führung der Eltern durch die einweisenden Instanzen vernachlässigt werden, ist jede Massnahme in ihrer Wirkung in Frage gestellt.

### Die Chancen

Begrenzte finanzielle Mittel können uns herausfordern, die Zusammenarbeit zwischen einweisenden Instanzen und sozialpädagogischen Institutionen zu optimieren, effizienter zu gestalten und Synergieeffekte zu nutzen.

Wenn die finanzielle Situation Fachpersonen fordert, Jugendliche und Eltern mit einer klaren, realitätsbezogenen und verbindlichen Haltung zu begegnen, können entwicklungsfördernde Prozesse ausgelöst werden.

Wenn beim Einrichten sozialpädagogischer Massnahmen erfolgsversprechende Ziele geklärt, ausgehandelt und vereinbart sind, können die eingesetzten Mittel auch optimal wirksam werden.

Wenn der finanzielle Druck bewirkt, dass sozialpädagogische Führung professioneller und effizienter wird, kann der Erfolg erzieherischer Arbeit verbessert werden.

## 2. Unser Beitrag zur Lösung

Die Erkenntnis dieser Risiken und Chancen führten im vergangenen Jahr im Erlenhof zu folgenden Aktivitäten:

**Einführung von qualitätssichernden Strukturen** in allen Abteilungen.

**Einführung von Arbeitsweisen und Arbeitsmitteln**, welche eine kontinuierliche Sicherung der Entwicklungsprozesse ermöglichen.

### Die Qualität meiner Arbeit lässt sich sichern

Wenn ich die vereinbarten Ziele erreiche, erlebe ich persönlichen Erfolg, fühle mich in meiner Kompetenz bestärkt und ermutigt, mich auf meine persönlichen Entwicklungs-themen einzulassen.

Damit ich meine Aufgaben in der vereinbarten Qualität planen und ausführen kann, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

1. Mein Auftrag ist für mich führbar, wenn die Ziele für mich ertreibenswert, erreichbar, überblickbar und überprüfbar sind.
2. Abweichungen vom vereinbarten Weg erkenne ich, wenn die Risiken benannt, Warn- und Schadensgrenzen von mir eingerichtet und mit meiner führungsverantwortlichen Person (welche mich sichert) vereinbart wurden.
3. Schäden in Entwicklungsprozessen kann ich gering halten, wenn ich meine Mittel zur Rückführung (zurück in den Plan) kenne und nutze.
4. Indem ich Entwicklungsprozesse rückverfolgbar mache und Messpunkte für meine Wahrnehmungen optimal einrichte, schaffe ich Voraussetzungen, um meine Erkenntnisse zu reflektieren, aus Erfahrungen zu lernen, meine Einrichtungen und meine Vorgehensweise zu verbessern.

Mitarbeit in einer Projektgruppe, welche Grundlagen für die **Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit** zwischen einweisenden Instanzen und sozialpädagogischen Einrichtungen erarbeitet und erprobt.

Im folgenden stelle ich Grundlagen, Arbeitsweisen und Erfahrungen mit Qualitätssicherung kurz vor.

### 3. Qualitätssicherung im Erlenhof

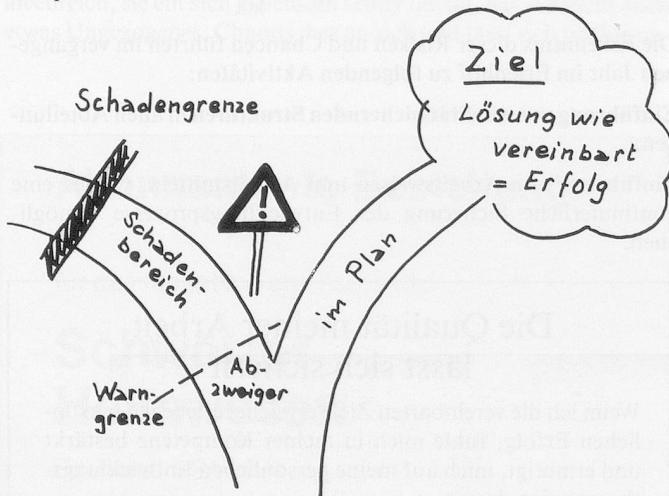
#### 3.1 Grundlagen

Qualität heisst für uns: Der/die Jugendliche erreicht die im Auftrag vereinbarten Ziele. Damit Qualität in diesem Sinne entsteht und Entwicklungsprozesse erfolgreich verlaufen, müssen diese führbar sein. Dazu orientieren wir uns an den folgenden Bedingungen:

**3.1.1 Der Auftrag der einweisenden Instanz** ist mit dem Erlenhof so geklärt und vereinbart, dass Risiken und Chancen erkannt sind und Einigkeit über die zu erreichenden Grobziele (zum Beispiel bezüglich Schulabschluss, Berufsausbildung, Alltagskompetenz, Sozialer Kompetenz) besteht (vgl. auch Jahresbericht 1989).

**3.1.2 Die Beiträge** aller Beteiligten sind so geklärt, dass der Jugendliche auf seinem Entwicklungsweg optimal bestärkt wird.

**3.1.3 Der Auftrag** ist durch aktive Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Jugendlichen so besprochen und spezifiziert, dass die **Ziele** für die Jugendlichen **erstrebenswert, erreichbar, überblickbar, überprüfbar** sind.



**3.1.4 Abweichungen vom Plan** werden mit eingerichteten Warn- und Schadengrenzen so gesichert, dass die Rückführung mit eigenen Mitteln (zum Beispiel dem eingerichteten Konfliktlösungsmodell) möglich ist und damit bei allen Beteiligten grösstmögliche Selbststeuerung entsteht.

**3.1.5 Die Entwicklung des/der Jugendlichen** wird in regelmässigen Abständen zwischen SozialpädagogIn und ihm/ihr reflektiert (überdacht). Anschliessend wird der Einsatz der Mittel (zum Beispiel Arbeitsprogramme, Freizeitaktivitäten, Führungsgespräche, therapeutische und erlebnispädagogische Angebote) geklärt und vereinbart.

**3.1.6 Der Nutzen des laufenden Entwicklungsprozesses** wird in vereinbarten Abständen vom Jugendlichen dargestellt und vom Auftraggeber überprüft (Orientierung am vereinbarten Auftrag).

**3.1.7 Entwicklungsprozesse** werden so dokumentiert, dass sie **rückverfolgbar** sind und Abweichungen vom Plan anhand festgelegter Messpunkte (zum Beispiel Protokolle von Konfliktbearbeitungsgesprächen, Warn- und Schadensmeldungen, Nutzendarstellungen) erfasst und für weitere Lernprozesse auf allen Ebenen genutzt werden können.

#### 3.2 Arbeitsweise und Arbeitsmittel

Seit diese Bedingungen für Qualität im Erlenhof eingeführt und verstanden sind, erkennen wir in unserer Führungsarbeit Abweichungen vom Plan schneller und können unsere Mittel gezielter und nützlicher einsetzen. Im folgenden zeige ich anhand eines Beispiels, wie die oben genannten Bedingungen in unserer Praxis aussehen:

##### 3.2.1 Der Auftrag wird verstanden

Alex, ein Jugendlicher, und sein Vormund sind interessiert an einer Neuorientierung in einer unserer Haus- und Hofgemeinschaften. Auf die Frage, was wohl der Vater empfehlen würde, meint Alex, den Vater dürfe man dazu nicht fragen.

Der Erziehungsleiter zeigt auf, dass ohne das grundsätzliche Einverständnis des Vaters eine Entwicklung im Erlenhof gefährdet ist. Der Vater ist der Meinung, Alex habe genug Orientierung, er solle endlich Geld verdienen. Die weiteren Klärungen zeigen, dass Vater und Sohn sich gegenseitig darin unterstützen, die anstehenden Entwicklungsthemen zu verleugnen.

Vormund und Erziehungsleiter kommen deshalb zum Schluss, dass unter diesen Umständen eine Plazierung im Erlenhof zurzeit nicht zweckmässig ist.

Max, ein 16jähriger Sohn, ist in hohem Masse an seine Mutter gebunden. Sein Vater erkennt zwar das Problem, wird jedoch nicht aktiv. Wenn der Jugendliche zuhause ist, entstehen regelmässig massive Konflikte, welche häufig in Delikten enden.

Im Vorstellungsgespräch geht es darum, die Risiken und Chancen für eine erfolgreiche Entwicklung von Max im Erlenhof zu klären. Der Erziehungsleiter stellt den Auftrag in seinen Worten dar und überprüft damit, ob sich der Jugendanwalt mit dieser Spezifikation seines Auftrages verstanden fühlt.

Der Abteilungsleiter formuliert dann den Auftrag aus seiner Sicht folgendermassen:

Max entwickelt im persönlichen und sozialen Bereich Eigenständigkeit und Stabilität so, dass er Konfliktsituationen wahrnimmt und sie aktiv angeht. Mit seinen Eltern setzt er sich so auseinander, dass für alle Beteiligten ein optimaler Ablösungsprozess stattfinden kann. Max realisiert einen bestmöglichen Schulabschluss im Rahmen der Vorlehre und schafft sich so die Voraussetzungen für eine berufliche Ausbildung, welche auf seine Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten abgestimmt ist. Im Wohnbereich entwickelt er seine Kompetenz in Lebenspraxis<sup>1</sup> im Hinblick auf ein eigenständiges Leben als Erwachsener.

Sollte Max die Angebote der Wohngruppe nicht mehr mit Erfolg nutzen können, ist eine Haus- und Hof-Plazierung für allfällige Denkpausen und Neuorientierungen vorgesehen (Doppelstrategie). Sollte Max im Rahmen des Erlenhofs während der Probezeit keine erstrebenswerte Ziele finden können oder wollen, wird ihn der Jugendanwalt in ein Jugendheim mit geschlossener Abteilung einweisen.

Der Jugendanwalt prüft nun, ob diese Lösung seinem generellen Auftrag entspricht.

##### 3.2.2 Beiträge klären und vereinbaren

Als nächsten Schritt klärt der Erziehungsleiter mit dem Jugendanwalt, wie dieser die Familie im Rahmen des vereinbarten Auftrages führt und welche Beiträge die Eltern generell zum Gelingen des Auftrages zu leisten haben. Der Jugendanwalt verfügt, dass Max bis auf weiteres keine Weekends zuhause verbringen und seine Eltern nur noch im Erlenhof treffen darf.

# Wer verschafft Ihnen Zugang zur Personalvorsorge mit Zeit- und Geldersparnis?

Diese Karte informiert Sie über die Pensionskasse, die Ihnen bis auf ca. 30 Minuten im Jahr alle BVG-Arbeit abnimmt, bei der Sie keine Beitragssätze bevorschussen müssen, sondern sie erst dann zahlen, wenn das Geld verdient ist, und die als Genossenschaft jährlich Gewinn ausschüttet.

Was Sie sicher alles freut. Und sie erzählt Ihnen einiges über die einzige Pensionskasse im Spital-, Heim- und Pflegebereich, die die volle Freizügigkeit bietet. Was Ihre Angestellten freut. Und darum sicher auch Sie.

Natürlich kann diese Karte das alles nur, wenn Sie sie ausfüllen und abschicken. Was uns dann garantiert freut.

Falls sie schon weg ist, freuen wir uns auch über einen Anruf: 01/252 53 00.



Leben, wie es Ihnen passt.  
Aber sicher.

Der Abteilungsleiter klärt und vereinbart nun mit den Eltern deren Beitrag. Ziel dieser Abmachung ist es, dass Max sich durch seine Eltern in seiner Entwicklung bestärkt fühlt. Anlässlich ihrer Besuche zeigt der Abteilungsleiter den Eltern, wie wichtig ihr Beitrag zur Bestärkung von Max ist. Er organisiert ausserdem Gelegenheiten, damit sich verschiedene Eltern von eingewiesenen Jugendlichen im Erlenhof treffen und Erfahrungen austauschen können.

### 3.2.3 Die Ziele sind erstrebenswert, erreichbar, überblickbar und überprüfbar

Damit ein Auftrag führbar wird, müssen die formulierten Ziele für den Jugendlichen den oben genannten Kriterien entsprechen. Hier beginnt nun die konkrete Führungsarbeit der SozialpädagogInnen. Max wird deshalb über die eingerichteten Möglichkeiten bezüglich Lebenspraxis<sup>1</sup> und Berufsbildung sowie über die Regeln und Bedingungen im Erlenhof und in der entsprechenden Abteilung informiert.

Von seiner Bezugsperson wird Max mit folgenden Fragen aktiviert:

«Was tust du, damit du dich in unserer Wohngruppe wohlfühlst und die Möglichkeiten des Erlenhofs kennen und nutzen lernst?

Wie willst du unsere regelmässigen Führungsgespräche nutzen, damit die Ziele des Auftrages für dich erstrebenswert, erreichbar, überblickbar und überprüfbar werden?

Wie willst du dafür sorgen, dass Konflikte mit Kollegen und Mitarbeitern so gelöst werden, dass alle Beteiligten anschliessend ein gutes Gefühl haben?»

### 3.2.4 Abweichungen vom Plan als Lernchance nutzen, Entwicklungen sichern

Die Bezugsperson erhält vom Abteilungsleiter zur Führung von Max folgenden Auftrag:

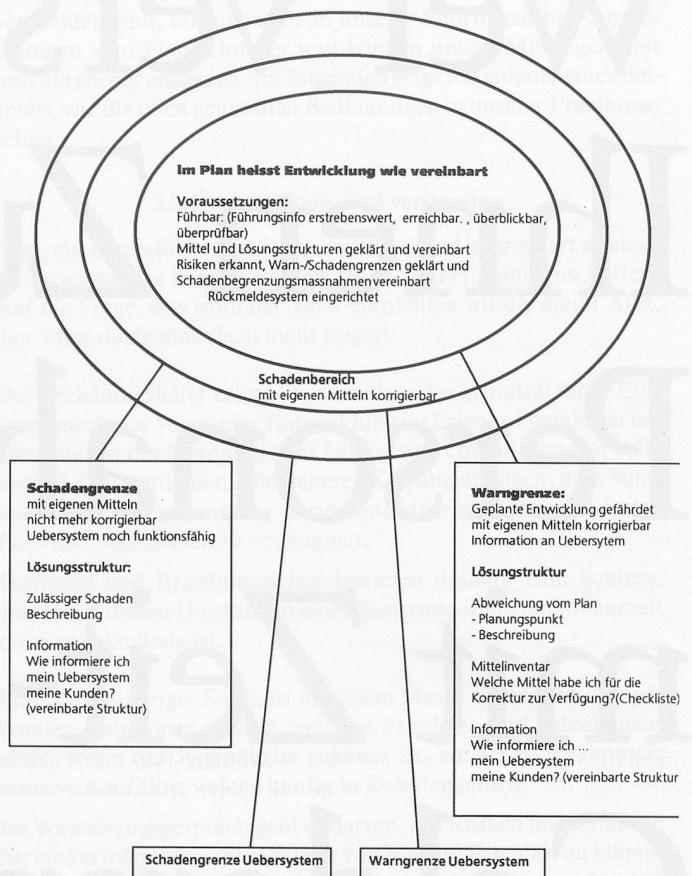
«Du führst Max so, dass er innerhalb eines klar strukturierten Rahmens Abweichungen von Vereinbarungen rasch erkennt, die Konsequenzen seines Handelns erlebt und reflektiert. Damit wird Max in seiner Selbsteuerung bestärkt.

Du achtest darauf, dass Max seine Beziehungen zu Kollegen und MitarbeiterInnen klärt und Konflikte mit unserem Schlichtungsmodell angeht.

Indem du Erfahrungen und Abweichungen vom Plan mit Max in deinen regelmässigen Führungsgesprächen reflektierst und in vereinbarten Intervallen Qualifikationen mit Selbst- und Fremdbeurteilung durchführst, bestärkst du ihn in seiner Fähigkeit, sich und seine Entwicklung selber zu steuern. Bei der Qualifikation orientierst du dich an der von Max erarbeiteten und mit dir vereinbarten Planung und an seinen Entwicklungszielen.»

Weil Entwicklungsziele nie gradlinig, sondern lediglich über verschlungene Lernpfade erreicht werden können, ist es wichtig, dass Max lernt, wie man Fehler für seine weitere Entwicklung nutzen kann. Weiter soll er erkennen, wie man Warn- und Schadengrenzen zur Sicherung einer erfolgreichen Entwicklung einrichtet. Klärende und reflektierende Gespräche mit der Bezugsperson schaffen dazu die nötige Grundlage. So lernt Max sukzessive seine Befindlichkeit und sein Verhalten im Alltag wahrzunehmen, Risiken und Chancen zu erkennen und sich immer wieder an der Ideallinie – wie an einem Fixstern – zu orientieren.

## Aufbau Uebersicht



<sup>1</sup> Vgl. Erlenhof Hauszeitung «Impuls» Nr. 10.

## 4. Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit zwischen sozialen Institutionen

### 4.1 Erarbeiten von Grundlagen

Der Erfolg sozialpädagogischer Führung ist in hohem Masse von der Zusammenarbeit zwischen einweisenden Instanzen und der ausführenden Institution abhängig. Mit dem Ziel, qualitätssichernde Grundsätze und Strukturen für die Zusammenarbeit zu klären und Erfahrungen damit zu sammeln, nahmen drei leitende Mitarbeiter an einem Projekt des SBS<sup>2</sup> teil.

Quintessenz dieser Arbeit ist die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit zwischen sozialen Institutionen effizienter wird, wenn

- wir uns an gemeinsam erarbeiteten und vereinbarten Grundsätzen orientieren;
- jede Seite ihre Beiträge wie vereinbart leistet;
- für Konflikte ein vereinbartes Verfahren zur Lösung eingerichtet wurde;
- Konflikte so gelöst werden, dass alle Beteiligten sich in ihrer Kompetenz bestärkt fühlen;
- die Zusammenarbeit in regelmässigen Abständen nach vereinbarten Punkten überprüft wird und neue Erkenntnisse zur Verbesserung genutzt werden.

### 4.2 Fortsetzung der Projektarbeit

In bilateralen Verhandlungen werden im Frühjahr 1993 die Grundsätze und Bedingungen zwischen den einzelnen Institutionen geklärt und Vereinbarungen für eine zweijährige Versuchspause getroffen. Über Erfahrungen und Resultate dieses Projektes werden wir zu gegebener Zeit wieder berichten.

## 5. Auswirkungen auf die Kosten

### 5.1 Reduktion der Tageskosten und Effizienzüberprüfung

Seit einem Jahr planen und überprüfen die Abteilungsleiter im Erlenhof die Wirtschaftlichkeit ihrer «Betriebe». Im Rahmen vereinbarter Regeln passen sie ihren Personalbestand laufend der Belegung ihrer Abteilung an, was sich kostensenkend auf den Tagessatz auswirkt.

Weil die SozialpädagogInnen täglich feststellen, ob ein Jugendlicher «im Plan» oder «nicht im Plan» ist, wird die erzieherische Leistung messbar. Wurde vom Jugendlichen ein erfolgsorientierter Plan erstellt, besteht grosse Wahrscheinlichkeit, dass er sich auch meistens «im Plan» befindet. Wird der Jugendliche gut geführt, besteht ebenfalls grosse Wahrscheinlichkeit, dass er «im Plan» bleibt. Damit kann der Erfolg erzieherischer Arbeit von den Beteiligten auf einfache Art wahrgenommen und gesichert werden.

Mit etwas Erfahrung ist es dem Abteilungsleiter möglich, für sein monatliches Budget abzuschätzen, wieviele Belegungstage seiner Abteilung «im Plan» und wieviele «nicht im Plan» sein werden. Indem er Ende des Monats seine Planung überprüft, kann er Abweichungen und Mängel rasch erkennen und mit geeigneten Massnahmen die Qualität seiner Abteilung verbessern.

### 5.2 Durch Klären erfolgversprechender Voraussetzungen Fehlplazierungen reduzieren

Wie das erste Beispiel unter 3.2.1 zeigt, können mit einer gründlichen Klärung bei der Auftragsklärung erfolgversprechende Vor-

aussetzungen und während der Probezeit Fehlplazierungen rechtzeitig erkannt und verhindert werden. Bedenkt man, dass der Aufenthalt eines Jugendlichen im Jahr zirka 100 000 Franken kostet, ist der Aufwand für eine gründliche und umfassende Klärung der Voraussetzungen gut investiert. Sollte sich dabei herausstellen, dass die Bedingungen für eine erfolgversprechende Entwicklung im Erlenhof nicht gegeben sind, können wir die einweisenden Personen aufgrund dieser intensiven Klärungsarbeit im Hinblick auf geeignete Alternativlösungen beraten.

### 5.3 Wirtschaftlicher Nutzen optimaler Zusammenarbeit

Da wir einen Teil der erzieherischen Aufgabe der Eltern übernehmen, ist die Klärung und Abgrenzung der Beiträge zwischen Erlenhof und Eltern besonders wichtig. Zu den zentralen Aufgaben auf dem Weg zum Erwachsenwerden gehört die Ablösung der Jugendlichen von den Eltern. Bei Jugendlichen mit Entwicklungsproblemen ist das oft ein ausgesprochen schwieriger und anspruchsvoller Weg. Die Führungsarbeit mit den Jugendlichen kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten den/die Jugendliche/n in seiner/ihrer Entwicklung optimal bestärken. Weil wir an diesem Erziehungs- und Ablösungsprozess direkt und massgebend beteiligt sind, können wir die Eltern hinsichtlich ihrer Beiträge nicht führen. Wir sind darauf angewiesen, dass diese Aufgabe von der einweisenden Instanz wahrgenommen wird. Nach unserer Erfahrung sind dazu in den meisten Fällen keine besonderen Kenntnisse über Familienarbeit nötig. Entscheidend aber ist eine klare, verbindliche und verlässliche (glaubwürdige) Haltung und die nötige Einfühlung in die spezifische Problemsituation. Wo diese Voraussetzungen erfüllt sind, werden auch die eingesetzten finanziellen Mittel optimal genutzt.

## 6. Ausblick

Im vorliegenden Jahresbericht wurden die erarbeiteten Grundlagen für qualitätssichernde Strukturen dargestellt. Diese gilt es in der täglichen Praxis funktionsspezifisch weiterzuentwickeln. Durch Synergieeffekte, gezielteren Einsatz der Mittel und eine beachtliche Effizienzsteigerung können wir einen optimalen Beitrag zur Gesundung der finanziellen Situation unserer Gemeinwesen leisten.

Peter Burkhardt

## Bestellung

Wir bestellen hiermit

- Exemplar(e) der Broschüre «Affektive Erziehung im Heim. Handeln im Spannungsfeld zwischen Pädagogik und Justiz.», herausgegeben von der Arbeitsgruppe Affektive Erziehung im Heim, zum Preis von Fr. 21.– (exkl. Versandspesen).

Name, Vorname

Name und  
Adresse des Heims

PLZ/Ort

Datum, Unterschrift

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung,  
Seegartenstr. 2, 8008 Zürich

<sup>2</sup> SBS = Schweizerischer Berufsverband von Sozialarbeiterinnen und SozialpädagogInnen, Sektion Basel.