

S.O zial al



Im Brennpunkt: Fehlerkompetenz im Arbeitsalltag

Ooops – ein Fehler!

Von Kindsbeinen an lernen wir: Fehler gilt es zu vermeiden. Sie werden rot angestrichen und sorgen für schlechte Noten im Zeugnis. Zeit für ein Umdenken.

Seite 8

Nachgeforscht:

WiF – Wissenslandschaft Fremdplatzierung

Angemessen handeln im Fremdplatzierungsprozess

Seite 2

Nachgefragt:

Hintergründe und Ursachen der Punitivität

Die Lust am Strafen

Seite 4

Aus der Praxis:

Gerontologische Beratungsstelle SiL

So räumt man doch keinen Geschirrspüler ein!

Seite 6

Alumni in spe:

Rafael Freuler, Mitgründer von jugendarbeit.digital und Tatenträger

«Ich will nie mehr etwas anderes machen.»

Seite 10

Angemessen handeln im Fremdplatzierungsprozess.

Kaum ein anderes Thema des Kinderschutzes erhält medial so viel Aufmerksamkeit wie die Fremdplatzierung von Kindern. Doch wie geht es nach einer Platzierungsentscheid weiter?

von Stefan Eberitzsch, Samuel Keller, Gabriele E. Rauser und Sasha Staiger Marx

Die zehnjährige Alina Gmür lebt allein mit ihrer Mutter Patrizia in einer Agglomerationsgemeinde im Mittelland, zum Vater gibt es keinen Kontakt. Patrizia Gmür hat in den letzten Jahren häufig die Arbeitsstelle gewechselt, die Kleinfamilie zog mehrfach um. Seit einiger Zeit ist Patrizia Gmür immer öfter ohne Grund sehr traurig. In diesen Phasen zieht sie sich in ihr Zimmer zurück oder verlässt erst gegen Mittag das Bett. Alina ist oft auf sich allein gestellt. In der Schule fällt auf, dass sie häufig keinen Znüni dabei hat oder nicht der Jahreszeit angemessen gekleidet ist. Als bei Patrizia Gmür eine akute Depression diagnostiziert wird und ein stationärer Aufenthalt unumgänglich wird, muss auch für Alina gesorgt werden. Nach den vielen Wohnortwechseln sind keine Verwandten und Freunde mehr in der Nähe, weshalb für Alina sofort eine Lösung gefunden werden muss. Die für Patrizia Gmür zuständige Notfallpsychiaterin gibt eine entsprechende Meldung an die KESB weiter. Diese errichtet eine Beistandschaft für Alina mit dem Auftrag, ein geeignetes Heim oder eine geeignete Pflegefamilie zu suchen. Dazu erlässt sie eine vorsorgliche Sofortmassnahme. Gemeinsam mit Alina wird in Kürze ein Heim gefunden, das nicht weit weg ist und ihr gefällt.

Zwischen Hilfe und Kontrolle

Der fiktive Fall von Alina illustriert, wie es zu einer Fremdplatzierung kommen kann. Trotz Dringlichkeit wird nicht leichtfertig und möglichst zusammen mit den Betroffenen entschieden. Manchmal aber ist eine durch die

KESB angeordnete Platzierung unumgänglich. Neben der Entscheidung für eine Platzierung ist auch deren Umsetzung eine hochanspruchsvolle Aufgabe: Die involvierten Fachpersonen sind dabei stets mit dem Dilemma von Hilfe und Kontrolle konfrontiert.

Patrizia Gmürs Zustand stabilisiert sich in den darauffolgenden Wochen nur langsam. Doch sie kann Alina regelmässig in der Heimgruppe besuchen. Auch finden dort Beratungsgespräche statt, die sie dabei unterstützen sollen, ihre Mutterrolle neu zu finden und weiterhin auszufüllen. Der Beistand und die Fachpersonen im Heim helfen Alina in vielerlei Hinsicht: So lernt sie ihre Bedürfnisse einzubringen und nach und nach besser zu verstehen, warum ihre Mutter manchmal so abwesend ist. Darüber hinaus findet sie gut Anschluss zu ihren Peers in der Schule und kann das Schuljahr relativ erfolgreich abschliessen.

Für die Fachpersonen, die die Situation im Heim und zuhause regelmässig prüfen, stellt sich die spannungsreiche Frage, ob für Alina eine baldige Rückkehr zur Mutter möglich ist oder inwiefern eine längerfristige Platzierung die bessere Lösung zur Sicherstellung des Kindeswohls wäre. Denn Alina vermisst das Leben bei ihrer Mutter, die den stationären Aufenthalt inzwischen zwar beenden konnte, sich aber (noch) nicht genügend belastbar fühlt, um für Alina zu sorgen. Gleichzeitig gefällt es Alina im Heim sehr gut, wo sie sich auch sichtlich entfalten kann. Insofern bedarf es

einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Heim, Beistand und Mutter, damit die Beziehung zur Tochter positiv aufrechterhalten wird und so eine Rückkehr möglich bleibt.

Bedarf an Fachwissen und Orientierung

Über die im Platzierungsbeispiel angedeuteten Anforderungen hinaus hat das neue Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (KESR) seit 2013 allgemein zu einer grossen Nachfrage nach Fachwissen und Orientierung geführt. Es ergaben sich neue Rollen- und Anpassungsanforderungen für die involvierten Dienste und Fachpersonen: Die Fachpraxis ist im Einzelfall tagtäglich mit komplexen Fragen und Herausforderungen konfrontiert. Der Bedarf an fachlicher Orientierung zur Qualitäts- und Haltungsentwicklung, die wissenschaftliche Erkenntnisse mit Erfahrungen der Praxis verknüpft, ist daher im Feld der Fremdplatzierung erheblich. Ein Indiz hierfür ist die anhaltende Nachfrage nach dem «Leitfaden Fremdplatzierung» (Integras 2013). Diese Publikation legt ihr Augenmerk auf die unterschiedlichen Anforderungen und Dimensionen vor, während und nach der Platzierung. Vor diesem Hintergrund und auf Anregungen von Fachpersonen hin entstand das von der Gebert Rüt Stiftung geförderte Projekt «WiF – Wissenslandschaft Fremdplatzierung»: ein Kooperationsprojekt zwischen Integras, Fachverband Sozial- und Sonderpädagogik, und der ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Kindheit, Jugend und Familie.

WiF – Wissenslandschaft Fremdplatzierung

Im Rahmen von WiF wurde das Wissen aus dem Feld der Fremdplatzierung in einem dialogischen Vorgehen zwischen Praxis und Wissenschaft (vgl. Eberitzsch/Gabriel/Keller 2017) aufgearbeitet und über eine Online-Plattform zugänglich gemacht. Konkret bedeutet das: Auf der Basis des aktuellen Forschungsstands und ausgewählter Wissensbestände der Praxis wie Handlungsanweisungen oder Prozessbeschreibungen arbeitete

WiF – Wissenslandschaft Fremdplatzierung

Die Online-Plattform WiF wurde im Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft entwickelt. Sie bildet die Grundlage für eine breit abgestützte Wissensbasis, die laufend von Fachpersonen angereichert wird und sich so sukzessive zu einem zentralen Referenzpunkt in der Deutschschweiz entwickelt.

www.wif.swiss

Das Wohl des Kindes steht bei Fremdplatzierungsprozessen im Zentrum.



das Projektteam den Platzierungs- und Betreuungsprozess sowie Querschnittsthemen wie Diagnostik/Abklärung, Partizipation oder Kooperation idealtypisch aus. In Workshops mit Fachpersonen aus Institutionen wie Sozialdiensten, von Platzierungsangeboten sowie der KESB oder Jugendanwaltschaft wurden diese Vorarbeiten kritisch diskutiert, bewertet und weiter angepasst. So brachte WiF eine ausdifferenzierte Darstellung der zentralen Prozessschritte hervor, die bei der Umsetzung und Begleitung einer Fremdplatzierung wichtig sind. Daneben wurden in Workshops qualitative Themen bearbeitet: Im Fall von Familie Gmür klingt das Querschnittsthema «Beteiligung der Betroffenen» an, wenn es darum geht, die Mutter in ihrer Rolle zu unterstützen oder gemeinsam mit Alina ein Verständnis für die Gesamtsituation zu etablieren. Die Herausforderungen im genannten Fallbeispiel machen deutlich: Es ist in Fremdplatzierungsprozessen zentral, dass die Fachpersonen gemeinsam über die Möglichkeiten zur Beteiligung des Kindes und seines Familiensystems nachdenken – im besten Interesse des Wohls des betroffenen Kindes.

WiF legt zudem Wert auf einen kantonsübergreifenden Ansatz und auf die Passung zu

unterschiedlichen Platzierungspraxen. Zugleich können Themen, die für gelingende Platzierungsverläufe bedeutsam sind, aufgrund der Unterschiedlichkeit der Fälle und Strukturen in der Schweiz nicht einfach als «Best Practice» dargestellt werden. So müssen Unterschiedlichkeiten zugänglich, ersichtlich und diskutierbar sein. Hierzu dienen nicht starre Wahrheiten, sondern systematisch formulierte Reflexionsfragen, die Fachpersonen zur Reflexion ihres professionellen Handelns anregen sollen. Eine Ambivalenz im Fall von Alina ist beispielsweise die Frage nach einer längerfristigen Ausrichtung der Platzierung: Wo ist das Kindeswohl angemessen gewährleistet? Ist die möglichst schnelle Rückkehr zur Mutter zu forcieren oder soll Alina längerfristig im Heim bleiben, einem Umfeld, das offenbar eine positive Wirkung auf das Mädchen hat? Neben Prozessdarstellungen, der Vertiefung zentraler Themen und entsprechenden Reflexionsfragen finden sich auf www.wif.swiss zudem Materialien aus Forschung, Wissenschaft und Praxis. Die Plattform entwickelt sich so langfristig zu einem Kompendium der Themen, fachlichen Konzepte und empirischen Ergebnisse, die bei der Umsetzung einer Fremdplatzierung entscheidend sind.

Laufender Dialog zwischen Forschung und Praxis

WiF basiert auf der Idee, fachliche Inhalte für einen langfristigen und lebendigen Qualitätsdialog zwischen Praxis und Wissenschaft auf einer Online-Plattform bereitzustellen. Fachpersonen, die sich mit Fremdplatzierungen beschäftigen, können sich auf www.wif.swiss direkt mit konkreten Kommentaren und Vorschlägen an der Fortführung der Inhalte beteiligen. Weiter soll auch die Vertiefung von fachlichen Fragestellungen in Workshops und an Tagungen fortgeführt werden zur stetigen Weiterentwicklung der Plattform. Sie bietet so umfassendes und aktuelles Fachwissen an, damit in Fällen wie dem von Alina die beste Lösung gefunden wird: für das Mädchen selbst und für seine Mutter.

Projektteam:
Stefan Eberitzsch, Samuel Keller und Sasha Staiger Marx, alle ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Kindheit, Jugend und Familie, sowie Gabriele E. Rauser und Laura Valero, Integras, Fachverband Sozial- und Sonderpädagogik

Die Lust am Strafen. Die Kriminalität ist in der Schweiz rückläufig. Das Land wird objektiv betrachtet sicherer. Wie ist es da zu erklären, dass harte Strafen befürwortet werden?

von Dirk Baier

Seit 2009 gibt es in der Schweiz eine Kriminalstatistik, die nach einheitlichen Erfassungs- und Auswertungsprinzipien erstellt wird. Gemäss dieser Statistik ist die Zahl der registrierten Straftaten zunächst gestiegen und ging dann deutlich zurück. Um dem Bevölkerungswachstum Rechnung zu tragen, werden sogenannte Häufigkeitszahlen berechnet, also Straftaten je 1000 Personen. Diese Zahlen zeigen in verschiedenen Kriminalitätsbereichen stark rückläufige Entwicklungen. So ist die Gesamtzahl aller Straftaten zwischen 2012 und 2015 um 23,1% gesunken. Diebstähle haben im selben Zeitraum gar um 34,3% abgenommen. Bei vollendeten und versuchten Tötungsdelikten ist es zwischen 2010 und 2014 zu einem Rückgang um 31,1% gekommen. Körperverletzungen, Vergewaltigungen oder Raubtaten sind seit 2009 um 27,5%, 25,3% beziehungsweise 47,3% zurückgegangen. Nicht nur bei den Eigentumsdelikten, sondern auch bei den Gewaltdelikten, die die Bevölkerung besonders beunruhigen, ergeben sich damit positive Veränderungen: Objektiv betrachtet, wird die Schweiz demnach sicherer.

Kriminalitätswahrnehmung in der Bevölkerung

In der Wahrnehmung der Bevölkerung kommt diese Entwicklung allerdings nur teilweise an. Kriminalität und persönliche Sicherheit bereiten der Bevölkerung weiterhin grosse Sorgen. In Deutschland, das eine ähnlich positive Kriminalitätsentwicklung zeigt, sind gemäss einer Befragung aus dem Jahr 2014 weiterhin mehr als 40% der Ansicht, die Zahl an Straftaten würde steigen oder sogar

stark steigen. Für die Schweiz liegen vergleichbare Befragungen nicht vor.

Diese Entkopplung von realer und wahrgenommener Kriminalitätsentwicklung hat zur Folge, dass Teile der Bevölkerung weiterhin der Meinung sind, der um sich greifenden Kriminalität müsse mit härteren Strafen begegnet werden. Die Zustimmung zu vergeltenden statt zu versöhnenden Sanktionen, das heisst zu Strafen, die auf Härte und Schärfe setzen, wird als Punitivität oder «Straflust» bezeichnet. Wie verbreitet punitive Einstellungen sind, hängt sehr stark davon ab, wie gemessen wird. So wird die Zustimmung zur Todesstrafe ebenso als Indikator für Punitivität herangezogen wie die Zustimmung zu Aussagen wie: «Die von den Gerichten verhängten Strafen sind zu gering.» Zusätzlich wird auf sogenannte Vignetten zurückgegriffen. Dabei werden Befragte gebeten, zu einer geschilderten Straftat anzugeben, mit welcher Strafe sie reagieren würden: beispielsweise von Strafverzicht über finanzielle Wiedergutmachung bis hin zu kürzeren oder längeren Gefängnisstrafen.

Gemäss Befragungsergebnissen befürwortet in der Schweiz nur eine Minderheit die Todesstrafe und ebenfalls eine Minderheit spricht sich für (längere) Gefängnisstrafen aus – es sei denn, es handle sich um sexuelle Gewalt. Im internationalen Vergleich rangiert die Schweiz damit im unteren Bereich. Deutlich punitiver ist man beispielsweise in Japan, in Grossbritannien, in den USA oder in osteuropäischen Ländern eingestellt. Allerdings basieren die Befunde zur Schweiz auf Befragun-

gen, die zehn oder mehr Jahre in der Vergangenheit liegen. Für Deutschland zeigt eine Befragung aus dem Jahr 2014, dass sich zwar nur 16,9% für die Todesstrafe aussprechen, zugleich geben aber 84,8% an, dass die von Gerichten verhängten Strafen zu gering ausfallen.

Die Straflust der Sozialarbeitenden

Zur Verbreitung punitiver Einstellungen bei Sozialarbeitenden ist in der Schweiz bislang nichts bekannt. Das Institut für Delinquenz und Kriminalprävention führt aber derzeit Befragungen von Bediensteten im Strafvollzug sowie von Studierenden und Mitarbeitenden an Hochschulen zum Thema «Wertorientierungen und kriminalpolitische Einstellungen» durch, bei denen auch Sozialarbeitende erreicht werden. In Deutschland hat eine aktuelle Studie zu Fachleuten in der Bewährungshilfe und Jugendgerichtshilfe, die in der Regel eine sozialarbeiterische Ausbildung haben, ergeben, dass nur jeder sechste bis siebte Befragte punitive Einstellungen vertritt. Dieser Anteil liegt deutlich unter dem Bevölkerungsdurchschnitt. Generell zeigen die Befunde, dass wer mit straffälligen Personen arbeitet, eine geringere Punitivität aufweist. Darin spiegelt sich eine Grunderkenntnis der Forschung zur Wirkung von Strafen: Harte Strafen wirken letztlich weder besonders abschreckend auf potenzielle Täter, noch sind sie dem Ziel der Resozialisierung zuträglich.

Wer befürwortet härtere Strafen?

Studienergebnisse auch aus der Schweiz belegen, dass Personen, die sich Sorgen um die Kriminalitätsentwicklung machen und diese häufiger falsch wahrnehmen, verstärkt zu punitiven Einstellungen neigen. Es sind damit weniger eigene Kriminalitätserfahrungen im Sinne von Opfererlebnissen, die diese Einstellungen bestimmen, als Sorgen in Bezug auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen. Bestätigt werden konnte daneben der Einfluss der Bildung: Höher gebildete Personen denken differenzierter über das Thema Strafen und neigen deutlich seltener dazu,

Studie zu Wertorientierungen im Strafvollzug

Über die Wertorientierungen von Inhaftierten und Bediensteten im Strafvollzug und deren Meinungen über die Sanktionspraxis ist in der Schweiz wenig bekannt. Eine Studie der ZHAW widmet sich diesem Thema.

www.zhaw.ch/sozialarbeit/forschung

die schärfere Sanktionierung von Straftäterinnen und -tätern zu befürworten. Wiederholt konnte daneben der Befund erzielt werden, dass die Westschweiz eine höhere Punitivität aufweist als die Deutschschweiz. Als Erklärung dafür wird auf historische und kulturelle Unterschiede rekurriert.

Eine wichtige Rolle für punitive Einstellungen spielt der Medienkonsum, und das in zweierlei Hinsicht: Erstens fokussiert die Medienberichterstattung ganz allgemein auf Ereignisse, die selten und auffällig sind und darum das Publikum interessieren. Dies trifft auf kriminelle Vorfälle allgemein zu, besonders aber auf Gewalttaten. Der Gewaltkriminalität wird in der Medienberichterstattung daher übermässig viel Aufmerksamkeit geschenkt. Eine Studie aus Deutschland beziffert dies eindrücklich: Sexualmorde machen in der Gewaltberichterstattung einen mehr als 6000 Mal so hohen Anteil aus wie in der polizeilichen Gewaltstatistik. Schwere Gewaltdelikte bis hin zu Mordfällen sind sehr seltene Ereignisse, über die ausführlich und wiederholt berichtet wird, was den Eindruck erzeugt, diese Taten dominieren das Kriminalitätsgeschehen und nehmen immer weiter zu. Wie gezeigt, ist aber das Gegenteil der Fall.

Zweitens erfolgt die Kriminalitätsberichterstattung je nach Format unterschiedlich. In eher boulevardesken Formaten nimmt die Gewaltberichterstattung einen deutlich

grösseren Anteil ein als in Formaten, die um eine Qualitätsberichterstattung bemüht sind. Es verwundert daher nicht, dass Personen mit höherem Medienkonsum und einer Präferenz für Privatsender oder Boulevardzeitungen nachweislich häufiger punitive Einstellungen vertreten als andere Personen.

Folgerungen und Ausblick

Um die Straflust der Bevölkerung, die vor allem bei geringer Gebildeten und ökonomisch schlechter gestellten Personengruppen ausgeprägter ist, zu reduzieren, bedarf es der Vermittlung eines realistischen Bildes der Kriminalitätsentwicklung. Dazu können die Medien einen Beitrag leisten. Es gilt, das Ausmass der Berichterstattung zu spektakulären Einzelfällen zu reduzieren oder zumindest mit Informationen zu deren Häufigkeit und zu Entwicklungstrends anzureichern. Eine solch differenzierte Berichterstattung wird aber künftig möglicherweise weiter erschwert, da Nachrichten immer häufiger aus sozialen Netzwerken bezogen werden, die sich einer Steuerung weitestgehend entziehen.

Studien belegen, dass nicht nur die Sorge vor zunehmender Kriminalität, sondern auch weitere Sorgen die Punitivität erhöhen können. Hierzu zählt eine in der Schweiz verbreitete Sorge: die vor der zunehmenden Einwanderung beziehungsweise dem Zuzug von Flüchtlingen. Dass Zuwanderinnen und Zuwanderer eine erhöhte Kriminalität unter-

stellt wird, schürt Fremdenfeindlichkeit und führt zu einer dadurch motivierten Punitivität. Hiermit übereinstimmend zeigen Studien in der Schweiz, dass eine eher rechtsorientierte politische Einstellung, die mit einer höheren Distanz gegenüber Einwanderinnen und Einwanderern einhergeht, die Straflust erhöht. Insofern scheint ein insgesamt neutralerer Umgang mit dem Thema Zuwanderung in politischen Debatten geboten.

Das Institut für Delinquenz und Kriminalprävention will sich künftig weiter dem Zusammenhang von Fremdenfeindlichkeit und Punitivität widmen. Im Gegensatz zu anderen Ländern liegen in der Schweiz, wie angesprochen, keine aktuellen bevölkerungsrepräsentativen Befragungsergebnisse zur Verbreitung punitiver Einstellungen vor. Gerade vor dem Hintergrund der sich wandelnden Gesellschaft ist es jedoch angebracht, sich der Punitivität der Schweizer Bevölkerung und möglichen Einflussfaktoren sowie den Sorgen, die dieser Wandel auslösen kann, zu widmen.



Straflust oder Straffrust?
Ein Thema, das die Gemüter
seit jeher bewegt.

So räumt man doch keinen Geschirrspüler ein!

Die Situation ist bekannt: Man braucht Hilfe, wünscht sie sich vielleicht gar, ist aber im Grunde nicht bereit, sie anzunehmen. Zu stark sind Gewohnheit und eigene Vorstellungen, die Angst vor Abhängigkeit oder Schuldgefühle.

von Nicole Barp

Was sich im Alltag oft schon in kleinen Dingen äussert, ist eine der grössten Herausforderungen, denen sich die Gerontologische Beratungsstelle SiL (Sozialmedizinische individuelle Lösungen) stellt: Hilfe so bereitzustellen, dass sie angenommen werden kann. Die Frauen und Männer von SiL betreiben aufsuchende Beratung für ältere Menschen in der Stadt Zürich, meist ist Demenz im Spiel. Und natürlich geht es um mehr als die Geschirrspüler-Frage. Es geht darum, jemanden an sich heranzulassen, identitätsstiftende Aufgaben abzugeben, Schwäche zu zeigen, liebgelebte Gewohnheiten abzulegen, die Angst vor Veränderung, Kontrollverlust und Abhängigkeit zu überwinden – und vor allem einem anderen Menschen zu vertrauen.

Wer schaut hin, wenn keiner da ist?

Barbara Arnold Reichlin, die Leiterin von SiL, gibt zu bedenken: «Ein Drittel bis die Hälfte der älteren Menschen, die zu Hause wohnen, lebt alleine.» Das an sich bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich: Wer kümmert sich, wenn Hilfe benötigt wird? Und wer stellt überhaupt fest, dass Hilfe benötigt wird?

Gerade bei sich verschlimmernden kognitiven Defiziten ist älteren Menschen manchmal gar nicht bewusst, dass sie Unterstützung bräuchten. Sie lernen zu kompensieren und sich zu arrangieren. Umso entscheidender ist, dass die Arbeit von SiL niederschwellig ansetzt. Ein grosser Vorteil sei gemäss Barbara Arnold Reichlin, dass im Gegensatz zu ande-



Hilfe so bereitstellen, dass sie angenommen wird: eine der grossen Herausforderungen von SiL.

ren Angeboten nicht erst ein Psychiater eingeschaltet werden müsse oder eine Verordnung durch die Ärztin nötig sei: SiL dürfe auf Hinweise aus dem Umfeld hin – seien dies Nachbarn, Ärztinnen oder Vermieter – unangemeldet vorbeischaun und sich ein Bild machen, wenn der Verdacht besteht, dass Hilfe benötigt wird.

«Die meinen es gut mit mir»

Unangemeldet vorbeischaun? Was nach überfallartigem Heroinplatzen klingt, ist wohl durchdacht und im besten Interesse der alten Menschen. Denn gerade wenn etwa das Zeitgefühl durcheinandergeraten ist, wäre das Warten auf einen Termin mit ominösen Unbekannten eine schreckliche Vorstellung für demenzkranke Menschen. Blicken sie hingegen in ein freundliches Gesicht und werden aufgefordert, aus ihrem Leben zu erzählen, ist der Grundstein für die Vertrauensbasis gelegt. «Die Biografie zu kennen, ist entscheidend für die Behandlung», weiss Barbara Arnold Reichlin. Das Erfolgsrezept von SiL lautet: Menschen wahrnehmen und sich Zeit nehmen, um Vertrauen zu schaffen. Dabei können die Abläufe nicht zeitlich definiert werden, da sonst das individuelle Element – das «i» in SiL – verlorengeht. «Zeitlich geregelte Prozesse wären unser Tod», ist Barbara Arnold Reichlin denn auch überzeugt. Nach der Anamnese folgt eine neuropsychologische Abklärung, bei der die Betroffenen immer die Möglichkeit haben zu sagen, wann es ihnen zu viel wird und sie aufhören möchten.

«Diese Selbstbestimmung hat einen grossen Einfluss auf den Erfolg», betont Barbara Arnold Reichlin. Denn um Hilfe annehmen zu können, müssen die alten Menschen verstehen, dass «die es gut mit mir meinen». Ziel von SiL ist, dass alte Menschen so lange wie möglich zu Hause wohnen bleiben können.

Schutz für Betreute und Betreuende.

Welche Risiken bringt die Betreuung alter Menschen im häuslichen Umfeld mit sich und wie kann ihnen begegnet werden?

von Barbara Stammler

Die Zahl der zu Hause betreuten und gepflegten älteren Menschen ist in der Schweiz verglichen mit anderen europäischen Ländern eher gering. In den letzten Jahren hat diese Form der Betreuung aber an Bedeutung gewonnen und der Umfang der geleisteten Arbeitsstunden ein beachtliches Mass erreicht. Für die Betroffenen bedeutet dies mehrheitlich eine grosse Belastung. Diese Tatsache, die enge Beziehung zwischen den Involvierten sowie die Hilfebedürftigkeit und Verletzlichkeit der Betreuten sind Risikofaktoren für Gewalt, Misshandlung oder Vernachlässigung.

Die Herausgeberinnen Barbara Baumeister und Trudi Beck von der ZHAW Soziale Arbeit präsentieren die Forschungsergebnisse der von ihnen geleiteten Studie «Schutz in der häuslichen Betreuung alter Menschen» und erweitern sie mit Experteninterviews und Beiträgen von Fachpersonen, die verschiedene Sichtweisen auf das Thema ermöglichen. Sorgfältig aufbereitete Zahlen und Fakten sowie die Präsentation des aktuellen Wissensstands zu Ursachen und Risikofaktoren bilden eine solide Grundlage für die nachfolgenden Beiträge aus der Praxis. Basierend auf der Analyse von Akten der unabhängigen Beschwerdestelle für das Alter (UBA) konnten sechs Konfliktmuster herausgearbeitet werden. Die unterschiedlichen Ursachen und Verläufe der Fälle werden damit systematisiert und das komplexe Geschehen verständlicher gemacht. Gleichzeitig wird das Vorgehen der involvierten Fachpersonen geschildert. Diverse Fallbeispiele illustrieren die Analyse und veranschaulichen den Inhalt.

Die Interviews und Beiträge von Fachpersonen aus Behörden, Fachstellen und Berufsgruppen, die in Fälle von Gewalt oder Vernachlässigung älterer Personen im häuslichen Umfeld involviert sind, zeigen auf, wie diese auf problematische Situationen aufmerksam werden und darauf reagieren. Aus allen Beiträgen geht hervor, wie wichtig die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist und wie schwierig es oft ist, die Betroffenen dazu zu bewegen, Hilfe und Entlastung anzunehmen, da dies oft als Eindringen in den privaten Bereich empfunden wird. Die Interviews mit Betroffenen vermitteln einen Einblick in die Beziehungsqualität zwischen Betreuten und Betreuenden, die Motive für die Übernahme von Betreuungs- und Pflegearbeit und die Bereitschaft, Hilfe und Entlastungsangebote zu nutzen.

Ein Zukunftsmodell?

Der Ansatz von SiL wird bisher ausschliesslich in der Stadt Zürich verfolgt, im Rahmen des Projekts AIDA-Care soll es jedoch auf den gesamten Kanton ausgeweitet werden. In einer Zeit, in der die psychosoziale Gerontologie immer wichtiger wird, da die Kombination aus Alter und psychischer Erkrankung in allerhand Facetten und Kombinationen auftreten kann, steigt der Bedarf an individuellen Lösungen. Und so ist der Fokus auf diesen Aspekt passend. Ob es kommenden Generationen schwerer- oder leichterfallen wird, im Alter Hilfe anzunehmen, ist schwer zu sagen. Zu mannigfaltig sind die Einflüsse, zu individuell die Menschen. Gewiss ist jedoch: Hilfe annehmen kann früh geübt werden. Zum Beispiel beim Einräumen des Geschirrspülers.

Gerontologische Beratungsstelle SiL

Die Gerontologische Beratungsstelle SiL (vormals Hausbesuche SiL) wird von den Pflegezentren der Stadt Zürich geführt. Die Fachpersonen besuchen Klientinnen und Klienten und ihre Angehörigen zuhause, klären die aktuelle Situation ab und führen Tests durch. Daneben zeigen sie Möglichkeiten zur Alltagsbewältigung auf und helfen bei der Suche nach Anlaufstellen für soziale, finanzielle und amtliche Fragen. Die auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichtete Betreuung trägt dazu bei, dass Menschen mit einer Demenzerkrankung länger zuhause in ihrem gewohnten Umfeld leben können und die Angehörigen befähigt werden, besser mit der Situation umzugehen.

➤ www.stadt-zuerich.ch/gerontologische-beratungsstelle



Schutz in der häuslichen Betreuung alter Menschen Misshandlungssituationen vorbeugen und erkennen – Betreute und Betreuende unterstützen

Barbara Baumeister und Trudi Beck (Hrsg.)

216 Seiten

Hogrefe Verlag

2017

ISBN: 978-3-45685-664-3

CHF 39.00

Pro Senectute Bibliothek

Die Rezension wurde von der Pro Senectute Bibliothek zur Verfügung gestellt. Zum Bestand der Bibliothek zählen Publikationen zu Pensionierung, Demenz, Aktivierung, Betreuung, Politik, Wohnen, Gesundheit, Pflege, Management, Soziale Arbeit, Familie, Sport, Sozialversicherungen und Arbeit.

➤ www.bibliothek.pro-senectute.ch



Im Brennpunkt: Fehlerkompetenz im Arbeitsalltag

Ist da was schiefgegangen? Wir versuchen sie zu vermeiden und doch passieren sie: Fehler gehören zum Leben und zum Arbeitsalltag – und sie sind teilweise gar notwendig für Weiterentwicklungen.

von Pascale Meyer und Stephan Scharfenberger

Zwei Menschen setzen sich nach einem Fest in angetrunkenem Zustand in ihr jeweiliges Auto und fahren los. Einer der beiden überfährt einen Menschen, der andere nicht. Haben nun beide einen gravierenden Fehler gemacht oder nur der eine? Hat der unfallfreie Fahrer mehr Fehlerkompetenz bewiesen oder einfach Glück gehabt? Und tragen letztlich nicht doch beide genau die gleiche Schuld? Das Extrembeispiel aus dem Buch «Hier bin ich» von Jonathan Safran Foer zeigt eindrücklich die Komplexität des Themas auf und welche vielfältigen Fragen sich stellen.

Die «Schuldfrage»

Zu häufig werden Fehler am Verhalten einer Person festgemacht oder sogar an ihrer Per-

sönlichkeit. Doch meist leisten ebenso sehr die Gruppe, das Team oder die Abteilung und erst recht Strukturen und Prozesse eines Unternehmens den wesentlichen Beitrag zum Aufkommen von Fehlern. In diesem Sinne ist Fehlerkompetenz oder Fehlerinkompetenz auf allen institutionellen Ebenen zu verorten. Viele Unternehmen sind in einem veralteten Stadium, dem Dreischritt von Fehlerkompetenz stehengeblieben. Nämlich: Fehler erkennen, Fehler analysieren, Fehler vermeiden. Dieser technische und vereinfachte Kreislauf ist jedoch zu defizitorientiert und fördert organisationales und persönliches Lernen wenig. Wünschenswert wäre stattdessen eine bejahende, wachstums- und qualitätsorientierte Fehlerkultur mit spezifischen Kompe-

tenzen, die unter anderem Menschenbild, Führungsstile, Werte des Unternehmens und den Umgang mit Konflikten miteinschließen.

Was ist überhaupt ein Fehler?

Im Gegensatz zum eingangs geschilderten Beispiel geht es im Arbeitsalltag selten um Leben und Tod. Was also soll als schwerwiegender Fehler bewertet werden und was nicht? Das ist in den meisten Unternehmen unklar. Diese Unklarheit deutet darauf hin, dass keine vergemeinschaftete Bewertungsklä rung stattgefunden hat. Doch wie kann diese überhaupt entstehen? Auf den quantitativ messbaren Ebenen wie beispielsweise im Fall von Mengenangaben ist dies einfach. Bei Interventionen, bei denen dies nicht mög-

lich ist, wie etwa im sozialen Bereich, wird es komplexer. Wo ist da der Spielraum, in dem der Sozialpädagoge, die Therapeutin oder der Psychologe selbst entscheiden darf und soll? Und ab wann gilt die Intervention oder die unterlassene Intervention als schwerwiegender Fehler oder als Über- oder Unterschreiten des persönlichen professionellen Entscheidungs- und Handlungsspielraums? Und letztlich: Wo begründet die Organisation Fehleranfälligkeit?

Fehlerkompetenz aufbauen

Weil die Antworten auf diese Fragen vielschichtig sind, ist es unabdingbar, in der Organisation ein gemeinsames Fehlerbewusstsein zu entwickeln und zu stärken. Dies geschieht – wenn es von Erfolg getragen werden soll –, nicht via «Order von oben», sondern indem durch den Austausch gemeinsam getragene und tatsächlich gelebte Werte entstehen. Dieses vergemeinschaftete Fehlerbewusstsein bildet ein wichtiges Mosaikstück der Fehlerkompetenz. Ein weiteres Element der Fehlerkompetenz ist die Möglichkeit, Fehler zu antizipieren. Dazu gehören unter anderem ein vorausschauender Blick sowie eine zirkuläre, metareflectierte statt lineare Sichtweise. Diese Betrachtungsweise kann durch fortwährendes Praktizieren geübt werden. Fehler liegen in mehrfacher Verantwortung. Es geht darum, Dialog und Reflexion anzuregen, statt in moralische Dimensionen abzutauchen.

Dazu kommt die Fähigkeit, Fehlerrisiken abzuwägen. Denn Fehlerfreiheit als Ziel zu setzen, wäre der Tod aller Innovation. Insofern sind Risiken und Fehler eine unabdingbare Notwendigkeit für Entwicklungen in eine ungewisse Zukunft. Die Lust an Fehlern, die Erlaubnis, in Entwicklungen Fehler machen zu können, ist Nährboden, um neue Wege einzuschlagen.

Von Fehlertoleranz zu Fehlerkompetenz

Was ist denn nun notwendig, damit Organisationen und Menschen bereit sind, Fehler bewusst in Kauf zu nehmen? Fehlertoleranz! Ein Fehler soll nach Friedrich Glasl nicht zu einem heissen Konflikt mit lauten Beschuldigungen oder zu einem kalten Konflikt führen, in dem Fehler totgeschwiegen werden. Um Fehlertoleranz auf- und auszubauen, müssen die Beteiligten in einen dialogischen Bewältigungsmodus kommen. Das bedeutet, die Beteiligten werden in Lösungen miteinbezogen und lernen, sich konfliktfest durch heikle Situationen zu bewegen.

Die häufig auftretende Scham und Schuld, die ein schwerwiegender Fehler beim Individuum auslöst, kann durch Unterstützung in der Organisation abgebaut werden. Dabei darf nicht vergessen werden: Das Eingestehen von Fehlern ist ein löbliches Verhalten, das als Chance und nicht als sanktionswürdig erachtet werden soll. Der dialogische Bewältigungsmodus sowie die Konfliktfestigkeit tragen den Samen

in sich, damit aus Fehlern gelernt werden kann, und die Chance, die hierfür nötigen Kompetenzen von Mensch und Organisation weiterzuentwickeln. Die Fähigkeit, schnell aus Fehlern zu lernen, stellt einen weiteren Aspekt der Fehlerkompetenz dar.

Stimmen aus der Praxis

Die Praxispartnerinnen und Praxispartner, die Anfang des Jahres im Rahmen einer Veranstaltung der ZHAW Soziale Arbeit zum Thema Fehlerkompetenz referierten und diskutierten, brachten wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen aus ihren unterschiedlichen Arbeitsbereichen ein. Sie zeigten auf, dass Fehlerkompetenz in jedem Feld wichtig ist. So meinte Dominique Kuster, der Leiter der Arbeitsgruppe Sicherheitskultur der Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG, dass sich Fehlerkompetenz insbesondere im Wahrnehmen und im Eruiieren der kleinen Fehler zeige. Diese seien zu beachten und zu hinterfragen, statt zu bagatellisieren oder zu negieren. Fehlerinkompetente Organisationen seien seines Erachtens daran zu erkennen, dass sie vorgeben, «bei uns läuft alles bestens».

Fehler sollen in den öffentlichen Raum treten, gehören also offen diskutiert, denn sie liegen in der gemeinsamen Verantwortung. Fehlerkompetenz bestehe darin, Fehler von verschiedenen Seiten zu beleuchten und zwar nicht nur auf der sachlichen Ebene. Es gehe auch darum, auf Menschen, die Fehler machten, emotional zuzugehen und sie zu stützen. Häufig seien nämlich Unsicherheit, Überforderung, Unterlassungen der Organisation oder zu hohe Regelungsdichte – also zu viel Komplexität – Ursache. «Dabei ist das Verhalten der Vorgesetzten in ihrer Rolle als Vorbild sehr wichtig», weiss Patrick Sidler, der Leiter des Notfallzentrums am Stadtspital Waid. Bei Treffen zum Austausch über Fehler erzähle er daher zu Beginn jeweils von Fehlern, die ihm unterlaufen seien: Für eine Führungskraft sei das nicht ganz einfach, gerade wenn sie neu sei in ihrer Position. Doch die positiven Reaktionen geben ihm Recht und tragen erheblich zu einer offenen, angstfreien Atmosphäre bei.

Entscheidend sei auch die Wertschätzung – sowohl in der Haltung als auch im Verhalten –, wenn Fehler gemeldet werden. Systematische, standardisierte Fehlererfassungssysteme wie anonyme Meldesysteme genügen nicht. «Es braucht offene Diskussionen und Auseinandersetzungen», gibt Regina Steiner von der Mütter- und Väterberatung an. Sie weist darauf hin, wie wichtig es sei, dass man mit Vertrauenspersonen oder Vorgesetzten über Vorgefallenes reden könne und mit Fehlern nicht alleingelassen werde: unabhängig davon, ob der Fehler nun schwerwiegende oder keine Folgen nach sich gezogen hat.

Zudem muss der Blick weg von der Person auf Prozesse und das organisationale Zusammenspiel gerichtet werden. Es ist immer ein Zusammenspiel, welches zu schwerwiegenden Fehlern führt. Daher ist es wichtig, dem Einzelnen klar zu machen, dass «sein» Fehler nicht nur schlecht war und er als Teil statt als Verursacher der Situation betrachtet werde. Spannend ist laut Dominique Kuster die Frage: «Wie kam die Person dazu, so handeln zu müssen?»

Passieren Fehler, sind verschiedene Faktoren dafür verantwortlich. Aber was, wenn ein Mitarbeiter immer wieder den gleichen Fehler macht? Trägt er dann nicht alleine die Verantwortung dafür? Darauf meinte Dominique Kuster: «Hier stellt sich die Frage: Was hat die Organisation verpasst? Wie kommt sie dazu, an einer Position jemanden einzusetzen, der nicht dafür geeignet ist oder nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügt?» Es sei also immer wichtig, den organisationalen Kontext im Auge zu behalten. Möglicherweise ist dies auch ein Denkansatz in Bezug auf die betrunkenen Autofahrer. Denn auch wenn ein Fehler scheinbar klar einer Person zugeordnet werden kann, so agiert sie immer in einem Kontext. Und wenn schwerwiegende Fehler passieren, sind häufig Unterlassungen im Umfeld im Spiel.

Dienstleistungen zum Thema am Institut für Sozialmanagement

Das Angebot zur Fehlerkompetenz umfasst:

- Workshops zur Förderung der Fehlerkompetenz von Mitarbeitenden
- Mehrperspektivitäts-Erhebungen zur Erkundung gravierender Fehler in der Organisation inklusive eines Prozess-Designs zu deren Lösung
- Implementierung einer nachhaltigen Fehlerkultur in Verbindung mit Qualitätsmanagement
- Organisationsentwicklung in Bezug auf Fehlerfeedbackschleifen, Fehlerkommunikation und Konfliktfestigkeit

➡ www.zhaw.ch/ism

Pascale Meyer, pascale.meyer@zhaw.ch

Stephan Scharfenberger, stephan.scharfenberger@zhaw.ch

«Ich will nie mehr etwas anderes machen.»

Wer sich in jungen Jahren zu einer solchen Aussage hinreissen lässt, hat keine Ambitionen. Oder aber, er ist angekommen. Angekommen und bestrebt, was er tut, stetig zu verbessern und zu vertiefen.

von Nicole Barp

Den Eindruck, dass er angekommen ist, vermittelt Rafael Freuler auf jeden Fall. Der Mitbegründer des Vereins jugendarbeit.digital und des Unternehmens Tatenträger ist mit Herzblut und Know-how in der Jugendarbeit engagiert und weiss, wo seine Stärken und Interessen liegen. Angefangen hat alles mit einem Studium zum Interaktionsleiter FH. Neben der Kombination aus Design, Technik und Management reizten ihn dabei vor allem die Freiräume bei der Umsetzung von Projekten. Was nach viel Spass klingt, bedingt aber auch sehr viel Effort, Schaffensdrang und die Fähigkeit, sich jeden Tag selbst zu hinterfragen. Eigenschaften, die bestimmt nicht jedem 21-Jährigen gegeben sind. Dagegen sei die Arbeit in der selbst gegründeten Agentur für Webdesign nach dem Studium nach eigener Aussage richtig entspannt gewesen: Umsetzen auf Auftrag, statt stetig durchleuchten und durchdenken. Und weil das auf Dauer nicht genügend Herausforderung versprach, gründete Rafael Freuler 2009 das Projektlabor, den Vorläufer des Vereins jugendarbeit.digital. Er wollte mehr «soziale Wirkung», Menschen voranbringen mithilfe digitaler Medien. Wobei er schmunzelnd meint, dass er das damals wohl noch nicht so ausgedrückt hätte. «Nicht das Kommerzielle oder Technische sollen im Vordergrund stehen, sondern der Mensch», reflektiert er heute.

Der Verein jugendarbeit.digital fördert den sinnvollen und kreativen Einsatz digitaler Medien in der Jugendarbeit. Die gemeinnüt-



Rafael Freuler: Problemlöser mit einer Vision und dem Drang, sich ständig weiterzuentwickeln.

zigen Projekte werden meist über Stiftungsgelder finanziert. Die Agentur Tatenträger entwickelte sich parallel dazu im Sinne eines hybriden Geschäftsmodells: Sie verbindet professionelles Konzept, Technik und Design mit Erfahrung in der Jugendförderung. «Wir können aus einer Hand für die Jugendförderung neue Formate entwickeln und umsetzen», gibt Rafael Freuler an. Tatenträger, das sind neben ihm drei weitere Inhaber, zwei Angestellte und je nach Projekt verschiedene Freelancer.

Mit Praxiserfahrung zum Masterstudium

2014 begann Rafael Freuler sein Masterstudium, nachdem er sich mit der Mitgründung von Projektlabor und Tatenträger genügend Wissen und Erfahrung in Sozialer Arbeit angeeignet hatte, um zum Studium zugelassen zu werden. Die Gründe, warum er sich für das Masterstudium entschieden hatte, sind schnell genannt. Auch wenn Rafael Freuler von sich sagt, beruflich nichts anderes mehr machen zu wollen als junge Menschen im sinnvollen Einsatz digitaler Medien zu unterstützen, ist ihm sehr an einer Weiterentwicklung seiner Kenntnisse gelegen: Die Kombination von digitalem Wissen und Kenntnis der Sozialen Arbeit eröffnet ihm neue Zugänge und Möglichkeiten. Und nicht zuletzt können gewisse Aufgaben aufgrund des Professionalitätsanspruchs, den die Soziale Arbeit an ihr Wirken hat, ohne ein entsprechendes Studium nicht übernommen werden.

Probleme lösen – bei der Arbeit wie im Studium

Seine Vorliebe fürs Probleme-Lösen und Projekte-Umsetzen kommt Rafael Freuler auch

Master in Sozialer Arbeit

Das Masterstudium vermittelt konzeptionelle und analytische Kompetenzen und eröffnet neue berufliche Aussichten: Es qualifiziert für Linien- und Stabsfunktionen bei Sozial- und Gesundheitsdepartementen, Fachkarrieren bei Non-Profit-Organisationen, für Forschung und Lehre oder für interdisziplinäre Kontexte. Auch im internationalen Umfeld erwarten viele Organisationen von ihren Mitarbeitenden einen Masterabschluss.

www.masterinsozialerarbeit.ch

im Masterstudium in Sozialer Arbeit zugute. Im TEP-Modul (Transfermodul Entwickeln und Problemlösen) wenden die Studierenden ihr auf Inhalte und Methoden bezogenes Wissen in einem konkreten Praxiskontext an. Für Rafael Freuler ein Glücksfall: So konnte er ein bestehendes Projekt von Tatenträger in einem neuen Kontext analysieren. Konkret handelte es sich dabei um eine App, die Tatenträger auf Mandatsbasis für die Stadt Winterthur entwickelt hatte. Die Jugend-App soll Jugendliche bei ihrem Start in ein selbständiges Leben unterstützen: News, Jobbörse und Informationen zu ihren Rechten sind nur einige der Funktionen. Daneben erhalten die Jugendlichen einen Überblick über regionale und lokale Unterstützungsangebote: die richtige Hilfe im richtigen Moment – praktisch und anonym.

Im Rahmen des TEP-Moduls setzte sich Rafael Freuler gemeinsam mit seiner Kommilitonin Meret Gfeller mit der Frage auseinander, ob und wie die App auch in Basel-Stadt eingesetzt werden könnte. Eine Bedarfsanalyse basierend auf Befragungen von Expertinnen und Experten sowie Jugendlichen sollte Aufschluss darüber geben, wie eine entsprechende Jugend-App für Basel ausgestaltet sein müsste und ob überhaupt ein Bedarf besteht. Rafael Freuler gibt an, die «Träume und Probleme der Jugendlichen in Winterthur und Basel unterscheiden sich nicht wesentlich», in der kontextuellen Einbettung hingegen machte er grosse Differenzen aus wie bei Strukturen und Machtverhältnissen. Zudem gibt er an, dass Basel sich mehr Jugendkultur leiste. Entsprechend bestand eine der grössten Herausforderungen in der Verknüpfung der Angebote, da die App keine Konkurrenz darstellen sollte. Der Aufwand hat sich gelohnt: Basel zeigt Interesse an der App.

Im Januar 2018 schliesst Rafael Freuler voraussichtlich sein Masterstudium ab. Mitnehmen wird er neben Kompetenzen in Bereichen wie interdisziplinäre Zusammenarbeit, Entwicklung sowie Analysieren auch ein Diplom, das ihm neue berufliche Türen öffnet. Für den Fall, dass er doch irgendwann etwas anderes machen möchte. Nur für den Fall.

Verein jugendarbeit.digital

Der Verein ist Anfang 2017 aus einer Umwandlung des Vereins Projektlabor entstanden. jugendarbeit.digital ist ein Gefäss für die Entwicklung der digitalen Jugendarbeit. Die Mitglieder erarbeiten und erproben neue Konzepte und unterstützen Jugendarbeitende mit Wissen, Vernetzung und technischen Hilfsmitteln im Kontext mediatisierter Lebenswelten.

➤ www.jugendarbeit.digital

5 Fragen

Ausgezeichnet.

5 Fragen an Klaus Mayer

Klaus Mayer ist Dozent am Institut für Delinquenz und Kriminalprävention der ZHAW. Für seinen Beitrag zur Entwicklung des ROS-Konzepts (Risikoorientierter Sanktionenvollzug) wurde er mit dem Preis der Schweizerischen Gesellschaft für Rechtspsychologie ausgezeichnet. Vergeben wird der Preis alle zwei Jahre für herausragende Leistungen in der Rechtspsychologie.



Worum geht es beim ROS-Konzept?

Die Rückfallprävention rückt als gesetzlicher Auftrag des Straf- und Massnamenvollzugs und der Bewährungshilfe noch stärker in den Fokus als zuvor. ROS setzt empirisch bestätigte Wirksamkeitsprinzipien rückfallpräventiver Arbeit mit Straffälligen in Form eines Best-Practice-Modells um. Die Fallführung durch die Vollzugsbehörde steht dabei im Vordergrund, doch das Modell hat auch Auswirkungen auf Strafanstalten, Massnahmenzentren und ambulante Therapien: ROS betrifft das gesamte System.

Was ist Ihrer Meinung nach der grösste Gewinn von ROS?

Der Justizvollzug orientiert sich an wissenschaftlichen Ergebnissen. Seine Abläufe und Arbeitsweisen sind transparent und nachvollziehbar, die rückfallpräventive Wirkung und damit der Schutz potenzieller Opfer wird verbessert. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an die Arbeit. Der Bedarf an Weiterbildung ist hoch, die Fachlichkeit erhält einen deutlichen Schub. Es werden vermehrt Fachpersonen der Sozialen Arbeit gesucht für Aufgaben, die früher von Personen mit anderen Ausbildungen erfüllt wurden.

Fliessen die Erkenntnisse aus ROS auch in Ihre Tätigkeit als Dozent ein?

Ich beschäftige mich seit über fünfzehn Jahren intensiv mit den Feldern Justizvollzug, Rückfallprävention und soziale Integration. Weiterbildungen zu diesen Themen bilden einen Schwerpunkt meiner Arbeit am Institut für Delinquenz und Kriminalprävention. Dabei hat mir meine Arbeit am Modellversuch ROS eine breite Basis für die Durchführung der Weiterbildungen und die Entwicklung neuer Angebote gebracht. ROS ist zudem Unterrichtsthema im Bachelor- und im Masterstudiengang Soziale Arbeit an der ZHAW.

Welchen Stellenwert hat Forschung in Ihrem Bereich?

Gerade der Justizvollzug hat einen grossen Bedarf an praxisorientierter Forschung. Am Institut für Delinquenz und Kriminalprävention wird derzeit intensiv an einer Reihe von Forschungsprojekten zu verschiedensten Themen im Bereich Delinquenz und Kriminalprävention gearbeitet, die auch vom SNF gefördert werden. Ich sehe hier eine sehr positive Entwicklung, bei der unser Institut einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Kriminalprävention leistet.

Worauf fokussiert Ihre Arbeit am Institut?

Meine Schwerpunkte liegen bei der Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten und Dienstleistungen. Letztere werden von mir als massgeschneiderte Weiterbildungen für die auftraggebende Institution konzipiert und umgesetzt. Mir hat die Arbeit mit Fachpersonen, die mitten im Berufsleben stehen und fachliche Fragen haben, schon immer grosse Freude bereitet. Meine jetzige Tätigkeit bietet mir sehr gute Möglichkeiten, das weiterzuentwickeln.



Hinterfragt: Strategieüberprüfung sozialer Institutionen

Rosige Zukunft in grüner Landschaft?

Die Nachfrage entwickelt sich stetig.
Die Rahmenbedingungen verändern sich.
Wie ist mit dieser Ausgangslage umzugehen,
wenn eine Zukunftsprognose mehr sein
soll als ein Blick in die Kristallkugel?

von Michael Herzig und Fiona Gisler

Die Wohn- und Werkstätten Hasenberg sind in einer grosszügigen Anlage in malerischer Landschaft untergebracht: eine heimelige, ruhige Insel für die ausschliesslich männlichen Bewohner und die Klientel des Arbeits- und Beschäftigungsangebots. Idyllisch zwar, aber auch weit weg vom öffentlichen Leben, vom nächsten Bahnhof.

Die Institution Hasenberg liegt nicht, wie zu vermuten wäre, auf einem Hügel, sondern in einer Talsenke. Es ist eine geschichtsträchtige Einrichtung, die seit 1934 von der Heilsarmee betrieben wird. Ihre Geschäftsleitung blickt in eine spannende Zukunft: Wie wird sich die Nachfrage entwickeln? Wie werden sich die finanziellen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen verändern? Ist das Betriebs- und Betreuungskonzept zukunftstauglich? Könnte der Standort zu einem Problem werden oder vielmehr eine Chance darstellen? Welche Risiken liegen in der Kosten- und Ertragsstruktur? Fragen, auf die es eine Antwort zu finden gilt.

Strategische Herausforderung

Markt, Umfeld und Trends zu analysieren, die zukünftige Nachfrage einzuschätzen sowie

Strategie, Angebot, Fachkonzept und Marketing anzupassen, ist nicht nur für gewinnorientierte Unternehmen überlebensnotwendig, sondern auch für Non-Profit-Organisationen. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, ist daher nicht nur ratsam, sondern unerlässlich. Vor diesem Hintergrund beschliesst die Leitung der Wohn- und Werkstätten Hasenberg, die Entscheidungsgrundlagen für die zukünftige Ausrichtung zusammen mit dem

Institut für Sozialmanagement der ZHAW zu erarbeiten. Basierend auf dem individuell angefertigten Vorschlag des ZHAW-Projektteams wird folgendes Vorgehen vereinbart: Zunächst untersucht das Projektteam systematisch relevante Planungsberichte und Statistiken und führt qualitative sowie quantitative Expertenbefragungen durch. Eine Organisationsanalyse ergänzt die gewonnenen Erkenntnisse. Gemeinsam mit der Auftragge-

Wissen und Prozessgestaltung aus einer Hand

Im Prozess zur Überprüfung und Weiterentwicklung einer Unternehmensstrategie bietet es sich an, betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Methoden zu kombinieren. Das Institut für Sozialmanagement unterstützt Non-Profit-Organisationen mit Bedarfserhebungen und Prognosen, mit Markt-, Umfeld- und Trendanalysen, mit Kommunikations- und Marketingkonzepten, mit der Überprüfung von Geschäftsmodell und Businessplan, mit der Ausarbeitung finanzieller Szenarien sowie mit prozessorientierter Moderation von Angebots- und Strategieentwicklung.

↳ www.zhaw.ch/ism

Michael Herzig, michael.herzig@zhaw.ch; Fiona Gisler, fiona.gisler@zhaw.ch



berin folgt eine Beurteilung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die daraus entwickelten strategischen Szenarien bewertet die Einrichtung auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen. Gestützt auf diese Expertise werden Empfehlungen für das weitere Vorgehen formuliert.

Umfeldanalyse

Die Planungsberichte der kantonalen Invalidenversicherungsstellen in Zürich, St. Gallen und im Thurgau sprechen eine deutliche Sprache: Aufgrund der demografischen Alterung wird eine steigende Nachfrage nach (teil-)stationären IV-Leistungen prognostiziert. Nicht alle Fachleute teilen diese Einschätzung und selbst wenn sie zutrifft, bedeutet das mitnichten, dass bestehende Institutionen von einer stetig wachsenden Belegung ausgehen können. Zudem ist eine volle Auslastung nicht mit einer ausreichenden Kostendeckung gleichzusetzen: Schliesslich wird der Betreuungsbedarf komplexer bei gleichzeitigem Anspruch auf möglichst individuell zugeschnittene Dienstleistungen. Dies erhöht den Anspruch an die Vielfalt des Angebots und an die Qualifikation des Personals. Die Standardisierung der Prozesse soll jedoch tiefgehalten werden – eine Quasi-Kumulierung von Kostentreibern. Wenn dazu der Spielraum für Tarifierhöhungen abnimmt und die Auflagen steigen, das Selbstbestimmungsrecht der Klientel höher zu gewichten ist und ambulante wie stationäre Leistungen möglichst flexibel miteinander zu kombinieren sind, ist ein ausreichender Deckungsbeitrag nicht mit simplen Massnahmen zu erwirtschaften. Das Fach- und Betreuungskonzept ist ebenso zu hinterfragen wie Prozesse und Führungsstruktur. Eine weitere entscheidende Frage ist die kritische Grösse der Organisation: Ein Ausbau der Platzzahl könnte die Rentabilität der Betreuungsplätze erhöhen, falls die Zielauslastung erreicht wird. Dies ist wiederum von schwer zu beeinflussenden Kriterien abhängig wie der geografischen Lage und der Anbindung an den öffentlichen Verkehr. Mit zunehmender He-

terogenität der Zielgruppe erhöht sich ferner die Zahl der zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen sowie die Bedeutung einzelner Exponenten. Zuweisende Stellen haben nicht nur unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen, sondern auch eine andere Organisationslogik. Dies erfordert eine differenzierte Kommunikation und zielgruppenspezifisches Marketing. Werden all diese Faktoren berücksichtigt, so ergeben sich verschiedene mögliche Handlungsoptionen. Die zu treffenden Entscheidungen werden für die Kundin dadurch nicht einfacher, aber der Entscheidungsprozess wird strukturierter und transparenter.

Soziale Arbeit, Betriebswirtschaft und Sozialwissenschaft kombiniert

Um die Veränderungen im Feld und deren Auswirkungen auf die Wohn- und Werkstätten Hasenberg gezielt zu untersuchen, wird im Projektteam fachliches Know-how der Sozialen Arbeit und der Betriebswirtschaftslehre mit sozialwissenschaftlichen Methoden kombiniert. Drei qualitative Experteninterviews erlauben erste Einschätzungen zur vermuteten Bedarfsentwicklung, zu adäquaten Angeboten und deren fachlicher Ausgestaltung sowie zur Reputation der Einrichtung. Eine Online-Umfrage bei Zuweisenden und weiteren ausgesuchten Akteurinnen und Akteuren der Region ergibt über 60 verwertbare Antwortbogen. Der Trend hin zu komplexeren und individuell flexibleren Unterstützungs- und Betreuungssettings unter grösstmöglichem Einbezug der Klientel bestätigt sich. Ein Handlungsbedarf bezüglich der quantitativen wie qualitativen Ausgestaltung des Angebots sowie hinsichtlich Vernetzung und Marketing zeichnet sich ab.

Organisationsanalyse zeigt neue Wege

Ergänzend wird die Einrichtung selbst in den Blick genommen. Strategische und operative Dokumente erläutern das Managementsystem und geben Einblick in Strategie, Kultur und Struktur. Ein Besuch vor Ort bietet die Gelegenheit, mit Personal und Klientel zu

sprechen. Die so durchgeführte Organisationsanalyse zeigt bestehendes Potenzial auf sowie Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich einer Ausweitung oder Veränderung der Zielgruppe.

Mittels der Befunde aus Umfeld- und Organisationsanalyse werden strategische Optionen entwickelt und Szenarien formuliert. Diese werden anhand einer Nutzwertanalyse nach verschiedenen Kriterien bewertet und in einem Workshop miteinander verglichen. Der vertrauliche, knapp 80 Seiten starke Schlussbericht enthält neben einer vollständigen Dokumentation der Untersuchung die Empfehlungen aus der Beraterperspektive. Angewandte Forschung verknüpft sich auf diese Weise mit einer massgeschneiderten Organisationsberatung und schafft so die Grundlage für eine nachhaltige Organisationsentwicklung.

Sozialwerk der Heilsarmee

Die Wohn- und Werkstätten Hasenberg der Heilsarmee in der Gemeinde Waldkirch SG bieten Menschen in besonderen Lebenssituationen vorübergehend oder dauerhaft eine Wohnung und Tagesstruktur respektive Arbeit in einem geschützten Rahmen. Das Sozialwerk der Heilsarmee führt in der ganzen Schweiz soziale Institutionen. Die Angebote richten sich an den körperlichen, psychischen und sozialen Möglichkeiten von Menschen in Not aus und können sowohl ambulant als auch stationär – vermehrt auch mobil – ausgestaltet sein.

www.heilsarmee-sozialwerk.ch

Weiterbildungen. Bildung ist die beste Referenz.

Kindheit, Jugend und Familie

MAS Kinder- und Jugendhilfe	laufend
CAS Wirksames Handeln in der Kinder- und Jugendhilfe	Neu 4. Sept. 2017
CAS Case Management in der Kinder- und Jugendhilfe	22. Jan. 2018
CAS Kindes- und Erwachsenenschutzrecht	20. Aug. 2018
Kurs Schulsozialarbeit in der Praxis – vier Methoden	Neu 11. Sept. 2017
Kurs Arbeiten mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen	14. Sept. 2017
Kurs Jungenpädagogik: Gezielt und gut mit Jungen arbeiten	28. Sept. 2017
Kurs Biografiearbeit in der Kinder- und Jugendhilfe	27. Okt. 2017
Kurs Psychische Störungen bei Kindern und Jugendlichen	9. Nov. 2017
Kurs Gespräche führen mit Kindern und Jugendlichen	10. Nov. 2017
Kurs Kinderschutzrecht	8. Jan. 2018
Kurs Alimentenhilfe	17. Jan. 2018
Kurs Kinderschutz und Schule	1. März 2018
Kurs Psychologische Interventionen im Erwachsenenschutz	8. März 2018
Kurs Kinder psychisch kranker Eltern	1. Juni 2018

Delinquenz und Kriminalprävention

MAS Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität und Integration	laufend
CAS Soziale Integration bei Dissozialität und Kriminalität	21. Aug. 2017
CAS Verhaltensorientierte Beratung – Motivation fördern und Veränderungen begleiten	3. Okt. 2017
CAS Häusliche Gewalt	Neu 21. März 2018
CAS Rückfallprävention bei Dissozialität und Kriminalität	20. Aug. 2018
CAS Gesprächsführung und Beziehungsgestaltung	Neu 22. Aug. 2018
CAS Kriminalprävention	Neu 31. Aug. 2018
Kurs Sitzungen leiten	10. Okt. 2017
Kurs Übergangmanagement vom Vollzug in die Freiheit	22. Jan. 2018

Community Development und Migration

MAS Community Development	laufend
CAS Gemeinwesen – Planung, Entwicklung und Partizipation	28. Aug. 2017
CAS Diakonie – Soziale Arbeit in der Kirche	29. Aug. 2017
CAS Kommunizieren und Handeln im interkulturellen Kontext	2. März 2018
CAS Werkstatt Soziokultur	27. Aug. 2018
CAS Kinder und ihre Lebenswelten – Kita, Schule, Quartier, Stadt	auf Anfrage

Soziale Gerontologie

MAS Soziale Gerontologie	laufend
CAS Soziale Gerontologie	30. Aug. 2017
CAS Gerontagogik – Fördern und Unterstützen im Alter	18. Jan. 2018
CAS Psychosoziale Interventionen im Alter	29. Aug. 2018

Sozialrecht

CAS Kindes- und Erwachsenenschutzrecht	20. Aug. 2018
CAS Sozialhilferecht	Neu 23. Aug. 2018
CAS Sozialversicherungsrecht	30. Aug. 2018
Kurs Erwachsenenschutzrecht	8. Dez. 2017
Kurs Kinderschutzrecht	8. Jan. 2018

Supervision, Coaching und Mediation

MAS Supervision, Coaching und Mediation	laufend
DAS Supervision, Coaching und Mediation	6. Sept. 2017
DAS Lehr- und Ausbildungssupervision	Neu 18. Juni 2018
CAS Verhaltensorientierte Beratung – Motivation fördern und Veränderungen begleiten	3. Okt. 2017
CAS Selbstmanagement in Non-Profit-Organisationen	Neu ab Dez. 2017 laufend
CAS Gesprächsführung und Beziehungsgestaltung	Neu 22. Aug. 2018
CAS Konfliktmanagement und Mediation	3. Sept. 2018

Sozialmanagement

MAS Sozialmanagement	laufend
CAS Finanzen und Marketing	30. Aug. 2017
CAS Selbstmanagement in Non-Profit-Organisationen	Neu ab Dez. 2017 laufend
CAS Führung und Zusammenarbeit in Non-Profit-Organisationen	9. Jan. 2018
CAS International Cooperation – Leadership for Sustainable Development	8. März 2018
CAS Change und Innovation in Non-Profit-Organisationen	21. März 2018
CAS Praxisausbildung und Personalführung in Non-Profit-Organisationen	27. Aug. 2018
Kurs Schwierige Gespräche führen	20. Sept. 2017
Kurs Berichte schreiben im Sozialbereich	28. Sept. 2017
Kurs Sitzungen leiten	10. Okt. 2017
Kurs Kluge Führung – starkes Team	6. Nov. 2017
Kurs Resilienz und Burnout-Prophylaxe	Neu 7. Dez. 2017
Kurs Toolbox Selbstmanagement	Neu 15. Jan. 2018
Kurs Auftrittskompetenz	1. März 2018
Kurs Achtsame Selbstführung	Neu 19. April 2018
Kurs Ressourcentankstelle: Der ZRM-PSI-Kurs	Neu 31. Mai 2018
Grundkurs Praxisausbildung	laufend

Gesamtes Weiterbildungsangebot unter:
www.zhaw.ch/sozialarbeit

Infoveranstaltungen zum Weiterbildungsangebot

25. Oktober 2017, 18.00 Uhr
17. Januar 2018, 18.00 Uhr
4. April 2018, 18.00 Uhr

Anmeldung unter www.zhaw.ch/sozialarbeit/weiterbildung

Veranstaltungen. Mit der ZHAW gut informiert.

Tagung

31. August und 1. September 2017

Zukunft der Supervision: Reflexionen, Visionen, Entwürfe

Supervision ist als eines der klassischen professionellen Beratungsformate gefragt und gut bewährt, zum Beispiel in der Ausbildung und Qualitätssicherung von Sozialarbeitenden, Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten sowie anderen mit Menschen tätigen Fachleuten.

Die Tagung untersucht den aktuellen Stand des Beratungsformats und seine Potenziale für die Zukunft. Wir behaupten: In der (Arbeits-)Welt steigt der Reflexionsdruck – Supervision ist das Format, das für Reflexionskompetenz steht.

Namhafte Referentinnen und Referenten garantieren eine differenzierte Standortbestimmung und fundierte Aussagen zu Entwicklungsmöglichkeiten von Supervision. Dabei soll die interne Perspektive (Supervisorinnen und Supervisoren über Supervision) ebenso zum Tragen kommen wie der Blick von aussen: Philosophie, Kunst, Ethnologie sowie Physik, um nur einige zu nennen.

Die Tagung findet in der Limmat Hall in Zürich statt.

Veranstaltungsreihe Um 6 im Kreis 5

Um 6
im
Kreis
5

«Eine Ohrfeige hat noch nie geschadet»: Erziehung und Kriminalität Eine Veranstaltung des Instituts für Delinquenz und Kriminalprävention	3. Okt. 2017, 18.00 Uhr
Unerwartete Abbrüche von Pflegeverhältnissen im Kinder- und Jugendalter Eine Veranstaltung des Instituts für Kindheit, Jugend und Familie	7. Nov. 2017, 18.00 Uhr
«Wie ein Stämpfel auf d. Stirn» – Lebenswege nach Heimerziehung Eine Veranstaltung des Instituts für Kindheit, Jugend und Familie	5. Dez. 2017, 18.00 Uhr

Infoveranstaltungen Masterstudium in Sozialer Arbeit

23. Aug. 2017, 18.00 Uhr
20. Sept. 2017, 18.00 Uhr
16. Okt. 2017, 17.15 Uhr
15. Nov. 2017, 18.00 Uhr
14. Dez. 2017, 17.15 Uhr

Alle Veranstaltungen und Anmeldung unter:
www.zhaw.ch/sozialarbeit/veranstaltungen

Fotoshop

von Guy Krneta

Illustration: Olivia Aloisi

Ir Schwyz läbe paar hunderttuusig Lüt, di chömen i kere Shtatistik vor u hei praktisch keni Rächt. Di sy so guet integriert, dass se gar niemer bemerkt u niemer öpis vo ne wott wüsse. We men aafat über se z rede, merkt men auerdings, dass no viu Lüt sone Putzfrou hei, wo nienen aagmäudet isch, oder e nätti Pärson, wo zu de betagten Eutere luegt. E Familie, wo's eigentlech gar nid git, bin i chürzlech ga bsueche. Mueter mit zwöi Ching. Dr Suhn isch nünzäni u geit ine wyterfüerendi Schueu, en Art Pruefslehr, won'r macht. D Tochter isch zwöufu u geit i di sächsti Klass. D Mueter putzt, i siben oder acht Hushäut. Vor zäh Jahr isch di Familien us ihrem Heimatland usgwanderet, us politische Gründ. Nachdäm si zwöiehaub Jahr ufe Bscheid hei gwartet gha, isch ihren Aatrag uf Asyl ir Schwyz abglehnt worde. E Rückreis i d Heimat isch nid müglech gsi, auso isch d Familien abtoucht. Vor paar Jahr isch de dr Vatter bire Kontroue vrwütscht und usgschafft worde. Är läbt hüt vrschteckt i syre Heimatschadt. D Frou u di beide Ching, wo perfekt Dütsch u Mundart rede, sy blibe. Won i se bsuecht ha u si mr ihri Gschicht vrzeit hei, hei si uf ds Mau es Foti ghout, wo si mr hei wöue zeige. Di ganzi Familie zäme, hinge d Eutere, voore d Ching, aui i schöne Chleider. Es schöns Familienfoti, vor nid auzu langer Zyt ufgno. I ha gfragt, wenn si das Foti gmacht heige. Dr Vatter syg doch vor paar Jahr usgschafft worden u si, d Ching, gsächi uf däm Foti nid viu jünger uus aus si hüt syge. Si heige das Foti chürzlech gmacht, het mr dr Suhn gseit, are Hochzyt vore Fründin vor Mueter. Si heige sich drü ufgno u dr Platz vom Vatter freigla. U de heig är, dr Suhn, dr Vatter ynemontiert, mit Fotoshop. – Dass das müglech syg, han i gseit, das Foti gsääch zimlech ächt uus. – Ja, het dr Suhn gseit, mit Fotoshop syg viu müglech.

Guy Krneta studierte Theaterwissenschaft in Wien und Medizin in Bern. Nach Stationen als Regieassistent, Leiter und Dramaturg an verschiedenen Theatern im In- und Ausland ist er seit 2002 als freier Autor tätig.



Schlusswort

Praxis auf der Basis neuer Erkenntnisse

Eine im Fachhochschul Umfeld mantraartig repetierte Ansage ist: Wir sind wissenschaftsfundiert und anwendungs- oder praxisorientiert. Das klingt schlüssig und scheint Sinn zu ergeben. Wissenschaft drängt dazu, technische, wirtschaftliche, philosophische, gesellschaftliche, sprachliche und historische Zusammenhänge und Mechanismen zu verstehen und Neuerungen zu schaffen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hoffen, Erkenntnisse hervor- und Entwicklungen voranzubringen. Dafür investieren sie Denkarbeit, Kreativität und Sorgfalt. Die Produktion für den Markt andererseits – im Fachhochschul Umfeld sei an dieser Stelle die anwendungsorientierte Ausbildung für die Praxis genannt – soll sich an der Nachfrage orientieren. Praktisch also sollen die Absolventinnen und Absolventen sein, einsetzbar bei der Arbeit. Was immer das heisst – es klingt gut.

Auf der einen Seite steht demnach die anwendungsorientierte Forschung und auf der anderen Seite der gelebte Alltag, auf den die Ausbildung vorbereiten soll. Ganz so trennscharf ist die Sache jedoch nicht. Und so ist, was gerne als Zweibahnstrasse dargestellt wird, in Tat und Wahrheit eine Vielzahl von überlappenden Kreisläufen, bei denen das eine stetig vom anderen angereichert und in Bewegung gehalten wird. Aus der Wirtschaft sind wir uns ebendies gewohnt: Wäre unser Alltag von Smartphones geprägt, wenn nicht findige Köpfe die Dinger erdacht und gewiefte Unternehmende sie auf den Markt gebracht hätten? Diese Entwicklungen können eine Kehrseite haben – zum Beispiel in Form von Umweltbelastung –, was wiederum Anlass gibt, weiter zu forschen und zu ergründen.

Und im Sozialbereich? Wollen wir findige Köpfe? Wollen wir Neuerungen? Und wenn ja, welcher Art? Gelingt es uns, das Einstehen für soziale Werte und das konkrete Tun auf der Basis neuer Erkenntnisse im Sinne der Betroffenen und der Gesellschaft zu verbinden sowie dies in der Ausbildung von Studierenden nutzbar zu machen? Die im «sozial» vorgestellten Projekte und Angebote versuchen, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Herzlich

Ursula Blosser
Direktorin
ZHAW Soziale Arbeit



Impressum

Redaktion: ZHAW Soziale Arbeit, Nicole Barp, nicole.barp@zhaw.ch, Pfingstweidstrasse 96, Postfach, 8037 Zürich

Auflage: 25 600 Ex. / Erscheint zweimal jährlich

Gestaltung: Notice Design GmbH, Zürich

Adressänderung: www.zhaw.ch/sozialarbeit/adressaenderung

«sozial» bestellen/abbestellen:

adressverwaltung.sozialarbeit@zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw Soziale Arbeit