

Petra Keller

Das Arbeitsbündnis in der Kooperation mit Eltern – auf den Punkt gebracht!

Zusammenfassung

Unterstützungsprozesse im heilpädagogischen Frühbereich sind vor allem dann wirksam, wenn diese auf das Kind und dessen Umfeld abgestimmt sind. Das Arbeitsbündnis kann als Basis einer partnerschaftlichen Arbeitsbeziehung dienen. Es resultiert aus einer sorgfältigen Auftragsklärung mit den Eltern und wird gemeinsam ausgehandelt. Darin werden Anliegen und persönliche Rahmenbedingungen sowie Zielsetzungen festgelegt. Die Kooperation von Eltern und heilpädagogischer Fachperson wird durch das Verfassen eines Arbeitsbündnisses zur gemeinsamen Aufgabe und professionellen Beziehungsgrundlage.

Résumé

Le soutien en éducation précoce spécialisée est avant tout efficace lorsqu'il a été adapté à l'enfant et à son environnement. L'alliance de travail utilisée comme base d'une relation fondée sur le partenariat, peut y contribuer. Elle résulte d'une clarification minutieuse du contrat avec les parents, et est élaborée en commun. On y précise les préoccupations et contextes particuliers ainsi que les objectifs. La coopération des parents avec les professionnel-le-s de la pédagogie spécialisée devient, grâce à l'instauration d'une alliance de travail, une mission commune et un fondement des relations d'ordre professionnel.

Permalink: www.szh-csps.ch/z2019-01-01

Mit dem Beginn der Begleitung einer Familie in der Heilpädagogischen Früherziehung verhält es sich ähnlich einem Reisevorhaben in ein unbekanntes Gebiet, bei dem das Ziel, der Weg dorthin, die Teilnehmenden, das notwendige Material und die Verantwortlichkeiten noch unklar sind. Daher ist vor allem die Anfangsphase von fundamentaler Bedeutung für die Zusammenarbeit mit der Familie und den weiteren Verlauf der Beziehung (Schwing & Fryszer, 2017). Kähler und Gregusch (2015) definieren den Beginn des Begleitungs- und Unterstützungsprozesses als eine Art «Schlüsselfunktion für die Qualität der beruflichen Praxis» (Klappentext). In dem Kontext ist im ersten Gespräch im Rahmen einer Auftragsklärung mit den Eltern die gemeinsame Erfassung der aktuellen Situation und die gegenseitige Klärung

persönlicher Anliegen, Haltungen und Erwartungen bedeutsam. Dies wird durch die Festlegung von Zielen und der *Route* des gemeinsamen Weges erweitert. Diese Aspekte liefern einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses (Ritscher, 2007, S. 105). Der Erkundungs- und Aushandlungsprozess, das sogenannte *Contracting*, bildet die Basis für eine gezielte Unterstützung des Kindes und dessen Umfeld (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 235). Dieser Prozess, in dessen Rahmen das Arbeitsbündnis interaktiv hergestellt wird, ist nicht nur Aufgabe am Anfang der Begleitung, sondern muss im Verlauf der Unterstützung einer Überprüfung und Aktualisierung unterzogen werden (Bieber, 1996, S. 23). Die Erstellung eines Arbeitsbündnisses ist somit als durchgängi-

ges Arbeitsprinzip für den gesamten Begleitungsprozess der Familie zu sehen (Schwing & Fryszer, 2017, S. 104ff.).

Weiter unten wird auf die Durchführungsschritte der Errichtung eines Arbeitsbündnisses im Rahmen der Auftragsklärung eingegangen. Zunächst wird das Ergebnis der Spurensuche einer begrifflichen Konkretisierung vorgestellt und die Anwendung des Arbeitsbündnisses in der heilpädagogischen Praxis aufgezeigt. Die Begriffe Arbeitsbündnis und Kontrakt werden in diesem Beitrag synonym verwendet.

Der Begriff des professionellen Arbeitsbündnisses

Die begrifflichen Wurzeln des Arbeitsbündnisses führen vor allem in den Bereich der Psychoanalyse. Bekannt wurde dieser Begriff in den 1960er Jahren als *working alliance* durch den amerikanischen Analytiker Ralf Greenson. Er bezieht sich im Kontext des psychoanalytischen Arbeitsbündnisses auf die gemeinsamen Vereinbarungen zur Durchführung der Therapie und zur Gestaltung der Zusammenarbeit, die im Rahmen der Arbeitsbeziehung von therapeutischer Fachperson und Klientin bzw. Klient getroffen werden (Deserno, 2016; Buse, 2017). Der deutsche Soziologe Ulrich Oevermann hat in Anlehnung daran den Begriff auf die Schulpädagogik übertragen. Hier wird das triadische, pädagogische Arbeitsbündnis, bezogen auf das Verhältnis Lehrpersonen–Lernende–Eltern, fokussiert (Buse, 2017, S. 69). Im Bereich der Heilpädagogik, in dem die individuelle Auftragsklärung und ein abgestimmter Kontrakt einen hohen Stellenwert in der Unterstützung von Familien einnehmen, bleibt die begriffliche Diskussion eher auf einer diffusen und fragmentarischen Ebene. Eine allgemeingültige Definition ist schwer zu eruieren. Daher sollen verschiede-

ne Beschreibungen unterschiedlicher Fachrichtungen nun Anhaltspunkte geben, um überschneidende Aspekte zu beleuchten, die für eine heilpädagogische Unterstützung im Frühbereich anwendbar sind. Aus Oevermanns Ausführungen (1999) lässt sich herauslesen, dass er das Arbeitsbündnis zwischen Klientinnen und Klienten sowie Fachperson als Kern professionellen Handelns versteht. So zeigt er auf, dass das Arbeitsbündnis «nicht als Ausübung einer monologischen technischen Problemlösung [...] vergleichbar dem Handeln eines Mechanikers, der eine Maschine repariert, sondern als eine Beziehungspraxis» verstanden werden kann (ebd., S. 115). Diesen Aspekt spricht auch Buse (2017) in ihren Ausführungen an und betont den persönlichen Kontakt von Klientin oder Klient und therapeutischer Fachperson, den ein Arbeitsbündnis mit sich bringt. Dieses individuelle Verhältnis gilt es aktiv zu gestalten und in einer Interaktion auf die jeweiligen Beteiligten konkret abzustimmen (ebd.). Dementsprechend kann bei einem Arbeitsbündnis von einer professionellen Interaktionspraxis zwischen Klientin oder Klient sowie Fachperson gesprochen werden (Oevermann, 1999, S. 117ff., S. 139).

Ein Arbeitsbündnis ist eine professionelle Interaktionspraxis zwischen Klientin oder Klient sowie Fachperson.

Dieses Zusammenspiel in der Erstellung eines Arbeitsbündnisses hebt Bieber (1996) ebenso hervor: Demnach werden Kontrakte der Arbeitsbeziehung «im Dienste eines gemeinsamen Anliegens oder einer gemeinsamen Aufgabe geschlossen» (S. 23). Die Bedeutung der Zusammenarbeit im Fokus der gemeinsamen Erstellung eines Arbeitsbündnisses mit Eltern wird aus den Ausfüh-

rungen von Schwing und Fryszer (2017) deutlich. Sie heben die Metapher des Baus einer tragfähigen Brücke hervor, die die beiden Seiten von Klientin oder Klient und Fachperson verbindet (S. 32ff.). Dieser bildliche Ausdruck verweist auf das Bündnis im Sinne einer Allianz, wie der englische Begriff für Arbeitsbündnis *working alliance* verdeutlicht. Der kooperative Bau der Brücke erfordert ein aktives Tätigsein, was mit dem Ansatz des Arbeitsbündnisses von Bieber (1996) in Verbindung gebracht werden kann, der auf einen Handlungsbegriff fokussiert. Die Handlung in diesem Sinne, das gemeinsame Festlegen und Vereinbaren der Ziele, Aufgaben und Kompetenzen im Rahmen des Unterstützungsprozesses, geschieht auf Basis der verschiedenen erlebten Realitäten von Fachperson und Eltern (ebd.). Der erarbeitete Kontrakt ist somit das Aushandlungsergebnis der Auftragsklärung. Damit wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit gefördert und die Kooperation zwischen den Bündnispartnern vereinbart (Bamberger, 2015, S. 40f.; Bieber, 1996, S. 23). Die Form, der Inhalt der Zusammenarbeit von Fachperson und Eltern sowie relevante persönliche Rahmenbedingungen werden durch das Arbeitsbündnis festgelegt, sodass daraus eine gute Arbeitsbasis geschaffen werden kann (Bieber, 1996, S. 23). Kontrakte sorgen für Transparenz und Sicherheit, d. h. beide Seiten wissen, worauf sie sich einlassen, was sie erwarten können und auch, welches die Grenzen sind (Bannink, 2015, S. 172; Schwing & Fryszer, 2017, S. 104ff.). Ebenso stellt der Kontrakt eine gegenseitige Verbindlichkeit her und ist somit ein Mittel, um Vertrauen aufzubauen und Verantwortung zu teilen (ebd.; Bieber, 1996, S. 23).

Nun stellt sich die Frage, was das konkret für die heilpädagogische Praxis heisst

und welche zentralen Schlüsselemente sich aus der Gegenüberstellung der verschiedenen Definitionen herausfiltern lassen. Ein Arbeitsbündnis...

... ist *prozessorientiert* – es ist veränderbar, entwickelt sich weiter, indem die Fachperson gefordert ist, dieses zusammen mit den Eltern von Zeit zu Zeit zu überprüfen und je nach beidseitigen aktuellen Anliegen und Bedürfnissen dementsprechend anzupassen und/oder zu erweitern.

... ist eine *Beziehungsgrundlage* – es braucht ein partnerschaftliches Gegenüber auf Augenhöhe, im Falle der Heilpädagogischen Früherziehung die Eltern, mit deren Einbezug ein verbindliches Arbeitsbündnis auf Grundlage der in der Auftragsklärung erfassten Anliegen erstellt werden kann.

... ist ein *aktives, interaktionales Geschehen* – das Arbeitsbündnis entsteht nicht im Alleingang der Fachperson, sondern im gemeinsamen Tätigsein mit den Eltern in einem agilen Zusammenspiel, in dem die verschiedenen Perspektiven diskutiert und zentrale Zielsetzungen ausgehandelt werden.

... erfordert ein *professionelles Handeln* vonseiten der Fachperson – die Erstellung eines Arbeitsbündnisses bedingt eine hohe fachliche Kompetenz in der Selbstreflexion und eine Grundhaltung der Akzeptanz, die Eltern als Experten abzuholen und die Bereitschaft, deren Standpunkte einzubeziehen.

Konstruktion eines Arbeitsbündnisses

Kontrakte beinhalten folgende inhaltliche Aspekte, die für den strukturellen Aufbau bedeutsam sind (Schwing & Fryszer, 2017, S. 107f.; Schwing, 2014, S. 173):

- **Inhaltliche Ziele:** Basierend auf den in der Auftragsklärung formulierten Anliegen und Erwartungen der Eltern an die Unterstützung steht die Konkretisierung der Ziele des Vorhabens im Vordergrund mit den Fragen: «Wohin geht die Reise? Welche Themen werden besprochen? Welche Ziele werden angestrebt?» Die Beantwortung dieser Fragen erfordert von der Fachperson die fachliche Kompetenz, daraus konkrete Ziele zu entwickeln und zu prüfen, ob diese in das konzeptionelle Profil der Unterstützungs- und Begleitungsprozesse passen.
- **Setting:** Dieser Aspekt bezieht sich auf die «Gesamtheit des äusseren Rahmens» (Schwing & Fryszer, 2017, S. 109f.) und fokussiert die Aushandlung der zeitlichen Planung, den Einsatz von Materialien, die beteiligten Personen und die Form der Auswertung im Rahmen folgender Fragen: «Wer fährt alles mit? Welchen Wagen nehmen wir? Wann sind wir zurück? Über welchen Zeitraum werden wir arbeiten, wie oft werden wir uns treffen? Wo? Wer sollte alles dabei sein? Welche Regeln gelten für das Treffen?»
- **Aufgabenverteilung und Rollenklärung:** Nach der Festlegung der Ziele ist soweit klar, wohin die Reise gehen soll. In einem nächsten Schritt steht die Klärung der Übernahme von konkreten Aufgaben in den jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten beziehungsweise Verantwortlichkeiten auf dem Programm. Folgende Fragen sind zu beantworten: «Wer steuert, wer bremst, wer schaut auf die Karte? Was kann und wird die Beraterin/der Berater anbieten? Was wird an Mitwirkung erwartet? Welche Aufgaben werden die Beteiligten jeweils übernehmen?»
- **Informationsmanagement:** Der letzte Punkt ist vor allem in komplexeren Systemen von grosser Bedeutung. Die Frage «Wem schicken wir wann eine Postkarte?» konkretisiert, welche Personen von wem und auf welchem Weg informiert werden. Ausserdem ist die Koordination des Helfersystems ein weiterer Aspekt, den es bei einem grösseren Setting zu klären gilt.

Ein Arbeitsbündnis ist das Resultat des Aushandlungsprozesses im Rahmen der Auftragsklärung.

Je nach Klientel müssen diese Punkte im Arbeitsbündnis differenzierter ausgehandelt und formuliert werden.

Zusammenfassend kann nach Schwing und Fryszer (2017) verdeutlicht werden, dass in einem guten Kontrakt folgende Aspekte festgehalten sind (S. 109):

- die Definition des Inhalts der Hilfe,
- die Grenzen der Unterstützungsmöglichkeiten,
- die gegenseitigen Erwartungen und Pflichten.

Konzeption eines Arbeitsbündnisses im Rahmen der Auftragsklärung

Kommen wir wieder zurück zu den Ausführungen zu Beginn des Artikels, gemäss deren ein Arbeitsbündnis als Resultat des Aushandlungsprozesses im Rahmen der Auftragsklärung zu sehen ist. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Weges entlang eines prototypischen Ablaufes einer Auftragsklärung bis zur Anfertigung eines Arbeitsbündnisses vorgestellt (Bieber, 1996, S. 23f.; Schwing & Fryszer, 2017, S. 10; Hargens, 2011, S. 36ff.).

1. *Joining – Beziehungsaufbau*

Eine wichtige Grundlage auf dem Weg zu einem Arbeitsbündnis ist ein guter Kontakt und eine vertrauensvolle Beziehung. Hargens (2011) hebt hervor, dass die Herstellung eines kooperativen und zieldienlichen Rahmens im wechselseitigen Miteinander-Gestalten wesentlich ist. Dem Gegenüber wird mit Respekt und auf gleicher Augenhöhe begegnet mit einer Haltung der Fokussierung auf die Stärken und Ressourcen. Mit *Joining* wird ein «persönliches Ankommen und Ankoppeln» verstanden, das vor allem für neue Begegnungen bedeutsam ist (Schwing & Fryszer, 2017, S. 107).

2. *Standortbestimmung und*

Selbstdefinition als Ausgangslage

Nach Bieber (1996) ist die Standortbestimmung «Ausgangspunkt und Grundbedingung jedes Arbeitsbündnisses» und «bildet eine Art Aufriss» als Basis einer tragfähigen Zusammenarbeit (S. 23). Dieser Schritt besteht aus der Exploration der momentanen Situation anhand einer Erfassung der aktuellen Anliegen, Ressourcen und Schwierigkeiten aus der persönlichen Perspektive der Eltern und fachlichen Sicht der Heilpädagogin bzw. des Heilpädagogen. Es ist wichtig, dass «der Helfer» sich klar darüber ist, «was er anbieten will und kann» (Schwing & Fryszer, S. 107). Bieber (1996) weist darauf hin, dass die Sammlung dieser Aspekte nur in Form von Beschreibungen stattfinden sollte und von Rat- oder Lösungsvorschlägen vonseiten der Fachperson abzusehen ist. Hier ist anzumerken, dass die Sichtweisen beider Parteien Bedeutung haben und es nicht *die* eine Wirklichkeit gibt (ebd., S. 26). Gerade bei diesem Punkt stellt sich in der Praxis häufig die Schwierigkeit, dass sich die verschiedenen Sichtweisen – vor allem der Blick auf das Kind – stark unterscheiden

oder sogar widersprüchlich sind. Hier braucht es von der Fachperson eine Haltung der Akzeptanz (Bieber, 2007).

3. *Festlegen von Zielen, Aufgaben und Kompetenzen*

Nach Hargens (2011) werden in diesem Schritt die Anliegen der Eltern in Zielsetzungen umgewandelt, die für die gemeinsame Arbeit bedeutsam sind (S. 58f.). Auf Basis der erfassten «situativen Landkarte» beider Bündnispartner werden die Ziele bestimmt und die sich ergebenden Aufgaben sowie Kompetenzen in gegenseitiger Übereinkunft aus der Standortbestimmung abgeleitet (Bieber, 1996, S. 25). In diesem Schritt kommt das gemeinsame Aushandeln mit den Eltern zum Zug. Dies erfordert ein Abwägen und Gegenüberstellen der verschiedenen Sichtweisen von Eltern und Fachperson, um daraus gemeinsame Zielsetzungen zu formulieren, die für den Unterstützungsprozess von Kind und Familie relevant und realistisch sind. Für Bieber (1996) ist es hierbei besonders wichtig, dass alle mit den vereinbarten Schwerpunkten einverstanden sind. Gleichzeitig muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass diese Ziele auf unterschiedlichen Wegen mit verschiedenen Teilschritten erreicht werden können (ebd.).

4. *Abschliessen des Kontraktes*

Nun erfolgt die eigentliche Skizzierung des Arbeitsbündnisses, indem dieses mit den vereinbarten inhaltlichen Zielen, Informationen zum Setting, mit der Aufgabenverteilung und den Verantwortlichkeiten im gemeinsamen Gespräch mit den Eltern festgelegt wird (Bieber, 1996, S. 26). Es bedarf hierbei einer Abstimmung des Angebotes und des Auftrages. Die Festlegung des Arbeitsbündnisses soll nicht «zu starren Handlungsverpflichtungen» führen, sondern die

«handlungsbestimmende Tendenz» muss klar sein und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Eltern eingegangen werden (ebd.). Die schriftliche Fixierung der Abmachungen sorgt für eine hohe Transparenz und bildet eine verbindliche Arbeitsbasis.

5. Evaluation

Das abgeschlossene Arbeitsbündnis soll in regelmässigen Abständen im Evaluationsgespräch mit den Eltern überprüft und entsprechend der aktuellen Standortbestimmung überarbeitet werden, um neue Ziele und Bedingungen auszuhandeln (Bieber, 1996, S. 26).

Abschliessende Gedanken und Fazit

Das Arbeitsbündnis kann somit, abgeleitet aus den Ausführungen zur Herleitung des Begriffes und der Klärung der Kriterien zu seiner Ausgestaltung für eine Umsetzung in die Praxis, sowohl als Gewinn, aber auch als Herausforderung gesehen werden.

Einerseits wird klar, dass das Arbeitsbündnis eine bedeutsame Basis für die Zusammenarbeit mit den Familien darstellt. Für die heilpädagogische Praxis ist es ein nützliches und gegenseitig bereicherndes Medium – für die Fachperson wie auch die Eltern. Beide Seiten profitieren von einem Zuwachs an Wissen hinsichtlich der verschiedenen Sichtweisen zum Kind und deren jeweiligen unterschiedlichen Positionen bezüglich des Unterstützungs- und Begleitungsprozesses. Es entsteht dadurch eine grosse Vielfalt und eine Erweiterung des Horizontes. Ein Richtig oder Falsch gibt es nicht. So kann im aktiven Aushandeln eine starke und kooperative Arbeitsbeziehung als Grundlage des Unterstützungs- und Begleitprozesses entstehen. Dies gibt der Fachperson die Chance, sich reflexiv mit der eigenen Rolle und den eigenen Kompetenzen

auseinanderzusetzen und weiterzuentwickeln. Ausserdem tragen Arbeitsbündnisse dazu bei, dass beide Bündnispartner, die Fachperson wie auch die Eltern, mit ihren Energien und Ressourcen in ihrer Position gestärkt werden. Das daraus gebündelte Potenzial kann nachhaltig und effizient für den Unterstützungsprozess genutzt werden.

Beide Bündnispartner, die Fachperson wie auch die Eltern, werden in ihrer Position gestärkt.

Zum anderen wird an einzelnen Textstellen deutlich, dass das Arbeitsbündnis durchaus auch als eine Herausforderung auf verschiedenen Ebenen gesehen werden kann. Zwar scheinen die Ziele und Schritte eines Arbeitsbündnisses durchaus plausibel und fassbar, jedoch ist die Umsetzung in die Praxis erfahrungsgemäss nicht immer einfach und erfordert eine sorgfältige Vorgehensweise. Demnach bedingt die Erstellung eines Kontraktes eine hohe fachliche Kompetenz, die genannten Kräfte und Ressourcen im Gespräch mit Eltern zu mobilisieren und in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess die unterschiedlichen Blickwinkel zu integrieren. Fachliches Verhandlungsgeschick ist gefragt, um die häufig verschiedenen Anliegen abzuwägen, Prioritäten auszuhandeln und in konstruktiver Weise einen auf das Kind und die Familie abgestimmten Kontrakt zu erarbeiten.

Um die Metapher der Reise wieder ins Spiel zu bringen: Der Erkundungs- und Aushandlungsprozesses des Arbeitsbündnisses mit Eltern kann als eine Anfertigung einer Landkarte mit verschiedenen Wegen, Haltepunkten, Hindernissen und den zur Verfügung stehenden Fortbewegungsmitteln

und Energien gesehen werden. Es braucht Mut und hohe Motivationsbereitschaft, sich je nach Situation auf neue Wege zu begeben und die Landkarte des Arbeitsbündnisses entsprechend anzupassen, sodass ein gemeinsamer, individuell abgestimmter Weg mit der Familie begangen werden kann.

Literatur

- Bamberger, G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Bannink, F. (2015). *Lösungsfokussierte Fragen. Handbuch für die lösungsfokussierte Gesprächsführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Bieber, K. (1996). Arbeitsbündnisse in der Früherziehung – ein neuer Schritt in Richtung Partnerschaft. *Frühförderung interdisziplinär*, 15, 19–27.
- Bieber, K., Lutz-Marxer, K. & Peter, C. (2007). *Arbeitsbündnisse und Empowerment. Effiziente Gespräche mit Eltern und Fachpersonen*. Referat, gehalten an der 45. Fachtagung der Universitätsklinik, Inselspital Bern. <https://www.katharina-bieber.ch/page5/assets/Arbeitsbueundnisse%20Broschuere.pdf> [Zugriff am 24.09.2018].
- Buse, M. (2017). *Eltern zwischen Kindertageseinrichtung und Grundschule: Rekonstruktion interaktionaler Prozesse und transitionstheoretische Reflexionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deserno, H. (2016). *Die Analyse und das Arbeitsbündnis: Kritik eines Konzepts*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Hargens, J. (2011). *Aller Anfang ist ein Anfang. Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kähler, H. D. & Gregusch, P. (2015). *Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe* (6. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Oevermann, U. (1999). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (3. unver. Aufl.) (S. 70–182). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ritscher, W. (2007). *Soziale Arbeit: systemisch. Ein Konzept und seine Anwendung*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Schwing, R. (2014). Auftragsklärung. In T. Leibold & M. Wirsching (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – das grosse Lehrbuch* (S. 172–174). Heidelberg: Auer.
- Schwing, R. & Fryszer, A. (2017) *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*. (8. unver. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen* (3. unver. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



Petra Keller
Freischaffende HFE, MA
Erziehungswissenschaftlerin M.Sc
praxis67
Witikonstrasse 39
8032 Zürich
keller@praxis67.ch