



CONNECTING
Partnerschaft für
Beratung & Training



Kreiskliniken
Darmstadt-Dieburg

„Mit Sicherheit in Kontakt bleiben“

Multiplikatoren Ausbildung:

Trainer und Berater für

Aggressions- und Sicherheitsmanagement

im Gesundheits- und Sozialwesen

Schwerpunkt stationäre Psychiatrien

[inklusive körperliche Kontrolltechniken]

18. Januar 2021 bis 20. Januar 2022

**„Mit Zuschuss für Mitgliedsbetriebe durch die Berufsgenossenschaft für
Gesundheits- und Wohlfahrtspflege (BGW) sowie Gemeinde-
Unfallversicherungsverband Hannover/Landesunfallkasse Niedersachsen!“**

Veranstalter:
Personalentwicklung
an den Kreiskliniken
Darmstadt-Dieburg
Krankenhausstr. 11
64823 Groß-Umstadt

Tel. 06078-79-1203

Fax 06078-79-1801

E-Mail:

b.lippmann@kreiskliniken-dadi.de

www.kreiskliniken-dadi.de

Lehrgang für eine Multiplikatoren Ausbildung „Interner Trainer und Berater im Umgang mit Aggression und Gewalt im Gesundheitswesen – Mit Sicherheit in Kontakt bleiben“:

Aggressionen und Gewalt im Gesundheitsbereich kommen laut internationaler Studien in den letzten Jahren in einem erschreckend hohen Ausmaß vor. Sie erscheinen am Arbeitsplatz in unterschiedlichen Abstufungen, die von Beschimpfungen über tätliche Angriffe bis hin zu Morddrohungen und Mord reichen. Die Zunahme von leichten und schweren Aggressions- bzw. Gewaltvorfällen führt oft ins Burnout. Neben dem Leid für die Betroffenen ergeben sich weitreichende finanzielle Folgeerscheinungen für die Einrichtungen. Die Auseinandersetzung mit diesem Phänomen ist daher nicht nur aus ethischen, sondern auch aus wirtschaftlichen und rechtlichen Gründen (Arbeitsschutzgesetz) zwingend erforderlich. Es sind vor allem die Bereiche Psychiatrie, Gerontopsychiatrie, Altenpflege, allgemeine Pflege sowie Aufnahme- & Notfallbereiche von Krankenhäusern betroffen.

Damit diesen Problemen angemessen begegnet werden kann, bedarf es eines umfassenden institutionellen Ansatzes, der die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die Risikoanalyse, die Gestaltung von Organisationsabläufen, aber auch die Schulung von Mitarbeitern umfasst, also einen präventiven Charakter hat.

Um einen solchen Ansatz effektiv im Alltag zu etablieren, bedarf es im eigenen Betrieb kompetenter Mitarbeiter – Trainer und Berater im Umgang mit Aggression und Gewalt, die die Institution und die Leitung dabei beraten und unterstützen, die Kollegen schulen und Veränderungsprozesse begleiten.

[vgl. Stefan, Harald in: Österr. Pflegezeitschrift 08-09/05; CONNECTING, Amsterdam]

Lehrgangsziele:

Die Teilnehmer

- ✓ finden eine gemeinsame ethische Grundhaltung zu Aggression und Gewalt.
- ✓ lernen Konfliktsituationen und aggressives Verhalten frühzeitig einzuschätzen, sowie mit bestehender Aggression bzw. Gewalt kompetent umzugehen.
- ✓ können Kommunikations- und Deeskalationstechniken in verschiedenen Eskalationsphasen adäquat einsetzen und diese vermitteln.
- ✓ können betroffene Personen/Teams in der Prävention und im Umgang mit Aggression bzw. Gewalt beraten und unterstützen.
- ✓ werden befähigt Basiskurse in Aggressions- und Sicherheitsmanagement durchzuführen.
- ✓ Sind in der Lage sich Informationen zu verschaffen, um anstehende Aufgaben zu erfüllen (Literatur, Skalen, Konzepte etc).
- ✓ können Regelungen, Möglichkeiten, Grenzen und Risiken bei der Anwendung von Zwangsmaßnahmen charakterisieren.
- ✓ kennen Standards zum betrieblichen Sicherheitsmanagement und können bei speziellen Situationen bzw. Problemstellungen Lösungsansätze erarbeiten.

Ausbildungsschwerpunkt

Zentrales Anliegen der Ausbildung ist es die Teilnehmer in die Lage zu versetzen, in unterschiedlichen Situationen den Kontakt zu Patienten (Klienten, Bewohner etc.) aufrechtzuerhalten und somit aggressive Krisen zu überwinden und damit eine wirksame Behandlung/Betreuung aufrechtzuerhalten bzw. wieder möglich zu machen. Die zentralen, dazu notwendigen, Kompetenzen, die die Teilnehmer erlangen und an ihre Kollegen vor Ort weitergeben sollen, können folgendermaßen beschrieben werden:

“[...] Grundhaltungen, Grundkompetenzen und Basisstrategien der Deeskalation in Gesundheitseinrichtungen, weisen einige Gemeinsamkeiten auf. Sie lassen sich in folgende vier Kompetenzfelder zusammenfassen:

- Selbstmanagement – Kompetenter Umgang mit sich selbst
- Wahrnehmungsmanagement – Kompetenter Umgang mit der Wahrnehmung der Umgebung
- Kommunikationsmanagement – Kompetenter Umgang mit Kommunikation
- Strukturmanagement – Kompetenter Umgang mit Abläufen und Strukturen

Selbstmanagement

Selbstmanagement umfasst die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstwahrnehmung und zur Selbstregulation. Dies beinhaltet den bewussten Umgang mit der eigenen Einstellung und den eigenen Vorurteilen. Kenntnisse der eigenen Möglichkeiten und Grenzen und besonders Stress auslösender Ereignisse/Trigger und die eigenen Reaktionen darauf sowie Fähigkeiten zur Stressregulation sind entscheidende Faktoren in der Deeskalation und Krisenkommunikation.

Wahrnehmungsmanagement

Wahrnehmungsmanagement umfasst die Fähigkeit die Umgebung auch in Krisen bewusst wahrzunehmen, die Wahrnehmungen zu überprüfen und reflektiert zu bewerten, um daraus hilfreiche Handlungsoptionen abzuleiten. Das beinhaltet auch, bewusst zwischen distanzierter Gesamtwahrnehmung der Situation und des Kontextes und zwischen fokussierter Detailwahrnehmung zu wechseln. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei die Sicherheitsaspekte einer Situation (körperlich, räumlich und psychosozial) zu erfassen und einzuschätzen. Die bewusste Wahrnehmung des Konfliktpartners und seiner Reaktionen ist ein Schlüssel zur Deeskalation bzw. Vermeidung weiterer Eskalation

Kommunikationsmanagement

Kommunikationsmanagement umfasst die Fähigkeit nonverbale und verbale Kommunikation aufzunehmen, zu bewerten und selbst zielgerichtet anzuwenden. Das beinhaltet auch, funktionierende Kommunikationskanäle zu erkennen und zu nutzen, um auch in Krisen möglichst lange im Kontakt mit dem Gegenüber zu bleiben.

Strukturmanagement

Strukturmanagement umfasst die Kenntnis der Grundprinzipien von Deeskalation sowie die Gestaltung und Kenntnis der in der Einrichtung vorhandenen Strukturen, Regeln und Abläufe. Das beinhaltet auch, diese für sich und das Gegenüber zu nutzen, um Orientierung und Sicherheit zu vermitteln. Ebenso dazu gehört Flexibilität, in begründeten Fällen mit diesen Regeln und Strukturen variabel umzugehen, wenn es für die Deeskalation hilfreich ist und im Nachgang keine Folgeprobleme produziert.

Diese vier Kompetenzfelder sind jeweils komplexe Fähigkeiten. Fähigkeiten zu denen die unterschiedlichen Grundausbildungen der Gesundheitsberufe – in unterschiedlich nuancierter Form – den Grundstein legen sollten. Diese in Stresssituationen und aggressiven Krisen abrufen und anwenden zu können erfordert Übung.”

Aus: Walter, G., Nau, J. Und Oud, N. (2012): Aggression und Aggressionsmanagement, Verlag Hans Huber, Bern.

Dies wird ergänzt durch:

Körpermanagement

Körpermanagement umfasst die Fähigkeit den eigenen Körper sicher und kompetent einsetzen zu können, um Deeskalation zu unterstützen (Körperhaltung/Körpersprache) bzw. durch Selbstschutz oder körperliche Kontrolle (Anwendung von Schutz- bzw. Kontrolltechniken) die Sicherheit aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen.

Lehrgangsplanung für die Multiplikatoren Ausbildung „Trainer und Berater im Umgang mit Aggression und Gewalt im Gesundheitswesen – Mit Sicherheit in Kontakt bleiben“ – für 12-20 Teilnehmer

Leistungen:

- ✓ 22 Schulungstage für Teilnehmer inkl. Seminarverpflegung
- ✓ 1 Beratungstag Sicherheitsmanagement in der Einrichtung
- ✓ 1 Beratungstag Schulungsvorbereitung in der Einrichtung
- ✓ 5 Tage supervidiertes Basistraining in der Einrichtung
- ✓ 1 Abschluss- & Reflexionstag
- ✓ Lehrbuch pro Teilnehmer
- ✓ 1 Daten-Stick mit Lehrgangsmaterial

Anforderungen an Teilnehmer (Empfehlung):

- ✓ Mind. 2 Jahre Berufserfahrung
- ✓ Ausreichende psychomotorische Fertigkeiten
- ✓ Erstellen von Leitungsnachweisen:
 - Theoriearbeit (Abschlussarbeit, ca. 20 Seiten)
 - Erstellung einer Einschätzung der Sicherheitslage und des Schulungsbedarfs der Einrichtung (wird im Team erbracht) inkl. Schulungskonzept für die Einrichtung
 - Lernbericht (Reflektion der Lernerfahrung)
 - Vorbereitung jeweils einer Probeinheit Theorie- und Praxisthema
 - Bearbeiten von Arbeitsaufträgen zwischen den einzelnen Seminarblöcken
- ✓ Hilfreich: mindestens gute Basiskompetenzen bzgl. Kommunikation, Selbstreflektion und Selbstkontrolle; Erfahrung mit Präsentationen bzw. Unterricht

Anforderungen an Einrichtung (Empfehlung):

- ✓ Klarer Auftrag an Teilnehmer
- ✓ Teilnahme an der Beratung Sicherheitsmanagement
- ✓ Bereitstellung von Räumlichkeiten und Materialien für die Schulungen
- ✓ Rollenklärung der Trainer (für) nach der Ausbildung
- ✓ Hilfreich: Anschaffung von Matten für Trainings (Kosten ca. 800,- - 1000,- €)

Modul	Inhalt	Umfang	
Module 1 bis 5	Unterricht	176	Stunden
Modul 6	Supervision/Beratung	6	Stunden
Modul 7	Supervision/Beratung	8	Stunden
Modul 8	Supervisionswoche	60	Stunden
Modul 9	Abschlussstag	8	Stunden
Leistungsnachweis	Risikoanalyse	20	Stunden
	Selbststudium	60	Stunden
Leistungsnachweis	Reflexionsbericht	8	Stunden
Leistungsnachweis	Abschlussarbeit	40	Stunden
Insgesamt		386	Stunden

Kosten:

- ✓ Die Kosten setzen sich aus Seminarkosten und Supervisionskosten zusammen
- ✓ Die Höhe der Seminarkosten betragen **pro Teilnehmer** 4500,- € incl. MwSt. (eine Ratenzahlung ist hier möglich) (2250,- €/Teilnehmer 1. HJ 2020 und 2250,- €/Teilnehmer 2. HJ 2020)
- ✓ Die Supervisionskosten¹ betragen **pro Institution**² für bis zu 4 Teilnehmer zusammen 7000,- € (hier fallen keine MwSt. an) inkl. Reisekosten und werden nach den einzelnen Supervisionen direkt an die Supervisoren gezahlt
- ✓ **Für Mitgliedbetriebe der Berufsgenossenschaft für Gesundheits- und Wohlfahrts-
pflege³ (BGW) sowie des Gemeinde-Unfallversicherungsverbands Hannover/der
Landesunfallkasse Niedersachsen⁴ gibt es eine Bezuschussung zu den
Seminargebühren. Gerne informieren wir Sie über die Details der Bezuschussung.**
- ✓ Für die Praxissupervisionen benötigt jeder Teilnehmer einen Partner. Die Ausbilder können dabei ggf. vermitteln.

Kostenaufstellung & **Rechenbeispiele:**

1. Eine Institution schickt 2 Teilnehmer:
4500,- € Seminargebühr Teilnehmer 1
+ 4500,- € Seminargebühr Teilnehmer 2
+ 7000,- € Supervision pro Einrichtung
= 16.000,- € gesamt = 8000,- € pro Teilnehmer
2. Eine Institution schickt 3 Teilnehmer:
 $3 * 4500,- € + 7000,- € = 20500,- €$ gesamt = 6835,- € pro Teilnehmer
3. Eine Institution schickt 4 Teilnehmer:
 $4 * 4500,- € + 7000,- € = 25000,- €$ gesamt = 6250,- € pro Teilnehmer

***Für die Gesamt-Lehrgangsgebühren erhält die Institution einen Bezuschussungsbetrag.
(Höhe je nach bezuschussendem Unfallversicherungsträger)***

¹ Die Supervisionstage sind integraler Bestandteil der Ausbildung und unterstützen den Transfer des Gelernten in die betriebliche Praxis.

² Kleinere Einrichtungen können sich hier mit einer benachbarten Einrichtung zusammenschließen, um ggf. gemeinsam die Supervisionstermine wahrzunehmen und damit die Kosten zu teilen.

³ <https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Organisationsberatung/Ausbildung-Deeskalationstrainer.html>

⁴ <https://www.lukn.de/praevention/projekte-programme/unterstuetzung.php>



Terminübersicht

18. – 22. Januar 2021	Modul 1/Woche 1: Basistraining
10. – 12. Februar 2021	Modul 2/Woche 2: Theorie & Praxis
10. – 12. März 2021	Modul 2/Woche 3: Theorie & Praxis
21. – 23. April 2021	Modul 3/Woche 4: Theorie & Praxis
05. – 07. Mai 2021	Modul 4/Woche 5: Theorie & Praxis
21. – 25. Juni 2021	Modul 5/Woche 6 Integrationswoche
1 Tag Juli bis November 2021	Modul 6/Vorbereitungstag mit Nico Oud
1 Tag August bis Dezember 2021	Modul 7 Supervisionstag zum Aufbau bzw. zur Integration ins institutionelle Sicherheitsmanagement mit Gernot Walter
5 Tage August bis November 2021	Modul 8/Supervidierte Trainingswoche mit Nico Oud Termine: 23.-27.8.2021 (Groß-Umstadt); 13.-17.9.2021; 4.-8.10.2021; 15.-19.11.2021
20. Januar 2022	Modul 9/Abschlusstag & Abschlussfeier
30 Tage	Gesamtumfang Supervisions- & Unterrichtstage



Rahmenbedingungen und Hygienerichtlinien für die Multiplikatoren Ausbildung

Die Herausforderungen einen angemessenen Umgang mit Aggression, Gewalt und Zwang im Gesundheits- und Sozialwesen zu finden und umzusetzen bleiben auch in Zeiten einer Pandemie und der damit verbundenen erhöhten Hygieneschutzmaßnahmen bestehen. Daher muss auch hier die Ausbildung von Multiplikatoren und die Schulung von Mitarbeitern fortgeführt werden.

Die Multiplikatoren Ausbildung bezieht dies mit ein, wird die Lehrgangsbedingungen an den jeweils geltenden Vorgaben ausrichten und fortwährend anpassen. Somit wird der Umgang mit hygienischen Rahmenbedingungen gleichzeitig auch Lehrgangsinhalt und bereitet die Teilnehmer darauf vor diese für ihre eigene Arbeits- und Schulungssituation zu übertragen und auch dort fortwährend anzupassen.

Auch die Auswirkungen der Hygieneschutzmaßnahmen auf die tägliche Arbeit, die Interaktion mit und unter den Klienten/Patienten/Bewohnern und die gewaltpräventiven bzw. Gewalt fördernden Aspekte, die dadurch entstehen, werden ebenfalls Lehrgangsinhalt sein.

Grundbedingungen für die Multiplikatoren Ausbildung

Für die Durchführung des Lehrgangs und der damit verbundenen Schulungen und Besprechungen auf der Ebene der teilnehmenden Institutionen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für die Durchführung von Schulungen.

- Die Teilnehmerzahl wird entsprechend der geltenden Abstandregelung für die Schulungsräume errechneten Anzahl angepasst.
- Es werden wie tägliche Teilnehmerlisten geführt und von den Lehrgangleitern archiviert.
- Teilnehmende werden im Vorfeld und zu Beginn jedes Seminarblocks über die aktuellen Hygienebedingungen informiert.
- Die Teilnehmer werden entsprechend der aktuellen Hygieneempfehlungen mit Materialien zum Infektionsschutz für die jeweilige Seminarsituation ausgestattet (Mund-Nasen-Schutz, Desinfektionsmittel, bei Bedarf Handschuhe, Schutzbrillen/Visiere, FFP2-Masken, Schutzanzüge etc.). Diese werden vom Veranstalter zur Verfügung gestellt.
- Die Arbeits-/Schulungszeiten bzw. v.a. die Pausenzeiten werden in der aktuellen Situation in Absprache mit den Teilnehmenden fortlaufend angepasst.
- Methodische und didaktische Planungen werden entsprechend dem Infektionsschutz angepasst, Übungen mit Aufnahme von Körperkontakt auf das geringstmögliche Maß für ein sicheres Erlernen der Handgriffe und Abläufe minimiert.



Ausbildungsplan

Modul 1/Woche 1: Basistraining

Teilnahme am Basistraining „Umgang mit Aggression & Gewalt“

18. – 22. Januar 2021

- sich selbst als Teilnehmer erfahren -

Für den Begrüßungstag und den Abschlusstag werden entsprechend der betrieblichen Zusammenhänge Leitungspersonen eingeladen. Dies gibt diesen die Gelegenheit zu Beginn Bedürfnisse und Wünsche an die Trainerkandidaten zu formulieren und beim Abschlusstag den Verlauf zu resümieren, die Erfahrungen der Lehrgangsteilnehmer aufzunehmen sowie in Kontakt mit anderen Institutionen zu kommen und ggf. zum Thema Aggression bezogene Kooperationen anzudenken bzw. zu vereinbaren.

Basistraining: Vermittelt alle grundlegenden Informationen und Grundkompetenzen im Umgang mit Aggression & Gewalt in Gesundheitseinrichtungen.

Themen: Vorkommen und Arten von Aggression & Gewalt, Grundhaltung & Selbstmanagement, Aggressionstheorien und Erklärungsmodelle für das Gesundheitswesen, Grundprinzipien Sicherheitsmanagement & Deeskalation, Kommunikation & Krisenkommunikation, Primäre, sekundäre & tertiäre Prävention (Risikominimierung, Krisenbewältigung, Nachsorge), Körperinterventionen (Ausweichen, Befreien, Kontrollieren), Rechtliche und ethische Aspekte, Nachsorge & Nachbearbeitung.

Methoden: Vortrag, Gruppendiskussion, Gruppenarbeit, Demonstrationen, Rollenspiel, Körperübungen

Modul 2/ Woche 2: Theorie & Praxis

10. – 12. Februar 2021

*- sich mit der Trainerrolle vertraut machen: Körper- und Kommunikationstechniken vertiefen-
- sich mit der Beraterrolle vertraut machen: Einstieg ins Sicherheitsmanagement -*

Modul 2/ Woche 3: Theorie & Praxis

10. – 12. März 2021

- sich mit der Trainerrolle vertraut machen: Körper- und Kommunikationstechniken weiter vertiefen-

Modul 3/ Woche 4: Theorie & Praxis

21. – 23. April 2021

- sich mit der Trainerrolle & Beraterrolle vertraut machen: das nötige Wissen vertiefen

Modul 4/ Woche 5: Theorie & Praxis

05. – 07. Mai 2021

- sich mit der Trainerrolle & Beraterrolle vertraut machen: das nötige Wissen sowie Körpertechniken vertiefen und vertiefte Auseinandersetzung mit Haltung, Ethik, Recht und Professionalität -



Modul 5/ Woche 6: Integrationswoche

21. – 25. Juni 2021

- sich mit der Trainerrolle & Beraterrolle vertraut machen: die neue Rolle und die eigenen Kompetenzen im geschützten Rahmen überprüfen –

Modul 6/ Vorbereitungstag mit Nico Oud

1 Tag in der Zeit von Juli bis November 2021

- sich mit der Trainerrolle vertraut machen: das erste Training vorbereiten und begründen-

Pro Trainerpaar/Einrichtung: 1 Tag

Termine:

Werden mit der Planung und Zuordnung der Supervisionswoche festgelegt (ca. 1-4 Wochen vor der Supervisionswoche).

Modul 7 Supervisionstage zum Aufbau bzw. zur Integration des/ins institutionelle Sicherheitsmanagement mit Gernot Walter

1 Tag der Zeit von Juli August bis Dezember 2021

- sich mit der Beraterrolle vertieft vertraut machen: Position & Rolle in der eigenen Institution

Zur Abstimmung mit Management, betrieblichem Arbeitsschutzsystem, Innerbetrieblicher Fortbildung, Betriebsrat etc. (relevante Kooperationspartner werden vorher gemeinsam festgelegt) und erste Planung/Abstimmung der Inhalte der supervidierten Basiswoche
→ jeweils 1 Tag vor Ort mit Gernot Walter pro Teilnehmergruppe/Institution
Termin wird individuell mit Gernot Walter geplant zur optimalen Abstimmung mit den betrieblichen Bedürfnissen für den Zeitraum zwischen April und Juli 2021

Modul 8/ Supervidierte Trainingswoche:

5 Tage der Zeit von August bis November 2021

- sich mit der Trainerrolle vertraut machen: das erste Training durchführen und reflektieren -

Pro Trainerpaar bzw. Einrichtung 1 Woche/5Tage (max. 4 Trainerkandidaten pro Termin)

Die Termine werden mit den Teilnehmern zu Beginn der Ausbildung zugeordnet.
Bevorzugte Termine für die teilnehmenden Einrichtungen können vorab schon benannt werden.

Termine:

23.-27.8.2021 (Groß-Umstadt); 13.-17.9.2021; 4.-8.10.2021; 15.-19.11.2021

Modul 9/ Abschlusstag & Abschlussfeier:

20. Januar 2022 1 Tag

- die neue Rolle als Trainer und Berater reflektieren und feiern -

Rückgabe der Hausarbeiten mit Feedback, Reflektion und Auswertung der Lernberichte und der Trainerausbildung, Abschlussfeier mit Übergabe der Zertifikate

Referenten/Experten:

Lehrgangsleitung:

Nico Oud, Pflegewissenschaftler, Fachkrankenschwester für Psychiatrie
Gernot Walter, Diplompflegewirt, Fachkrankenschwester für Psychiatrie

Weitere Referenten:

Dr. Johannes Nau,

→ Methodik und Didaktik

Prof. Dr. Tanja Henking,

→ Recht

Dozent einer Unfallkasse, je nach Teilnehmerbetrieben

→ Recht (betrieblicher Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit, Rolle der Unfallkassen),

Der Lehrgang orientiert am Praxishandbuch von Johannes Nau, Gernot Walter, Nico E. Oud (Herausgeber) (2019): Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement
ISBN: 9783456858456; 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2019, 632 Seiten



 **hogrefe**

Gewalttätigkeit erkennen, verhindern und managen

Johannes Nau / Gernot Walter / Nico E. Oud (Hrsg.)
Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement
Lehr- und Praxishandbuch zur Gewaltprävention für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2019.
632 Seiten, 23 Abbildungen, 28 Tabellen, gebunden
€ 64,95 / CHF 79,00
ISBN 978-3-456-85845-6
Auch als eBook erhältlich

Pflege-, Sozial- und Gesundheitsberufe sehen sich zunehmend mit aggressiven und potenziell gewalttätigen Patienten konfrontiert. Sie müssen daher nach Möglichkeiten suchen, um Aggressionen vorzubeugen, aggressive Ausbrüche zu verhindern und im Fall von Gewalttätigkeit Schaden von sich und anderen abzuwenden.

Dazu liefert das erfolgreiche Praxishandbuch eine hervorragende theoretische Grundlagen sowie praktische Assessments, Tools und Techniken.

www.hogrefe.com