

Erfahrungen und Erkenntnisse aus traumapädagogischen Implementierungsprozessen

Fachtag «guterhirte»

Marc Schmid, Ulm, 19. Mai 2017
Kinder- und Jugendpsychiatrische Klinik

Einleitung

Gliederung

- › Die Ausgangslage
 - › Modellversuch Traumapädagogik
- › Traumapädagogische Implementierungsprozesse
 - › Warum versanden/scheitern so viele Change Management Prozesse/-projekte?
 - › Traumapädagogische Haltung in Implementierungsprozessen
- › Evaluationsdesign des Modellversuchs
 - › Stichprobe
 - › Methode
- › Ergebnisse des Modellversuchs
 - › Quantitativ (Ebene der Fachkräfte, Ebene der Klienten)
 - › Qualitativ
 - › Fachpolitisch
- › Erkenntnisse und Ausblick

Ausgangslage des Modellversuchs



Ausgangslage

Situation 2010

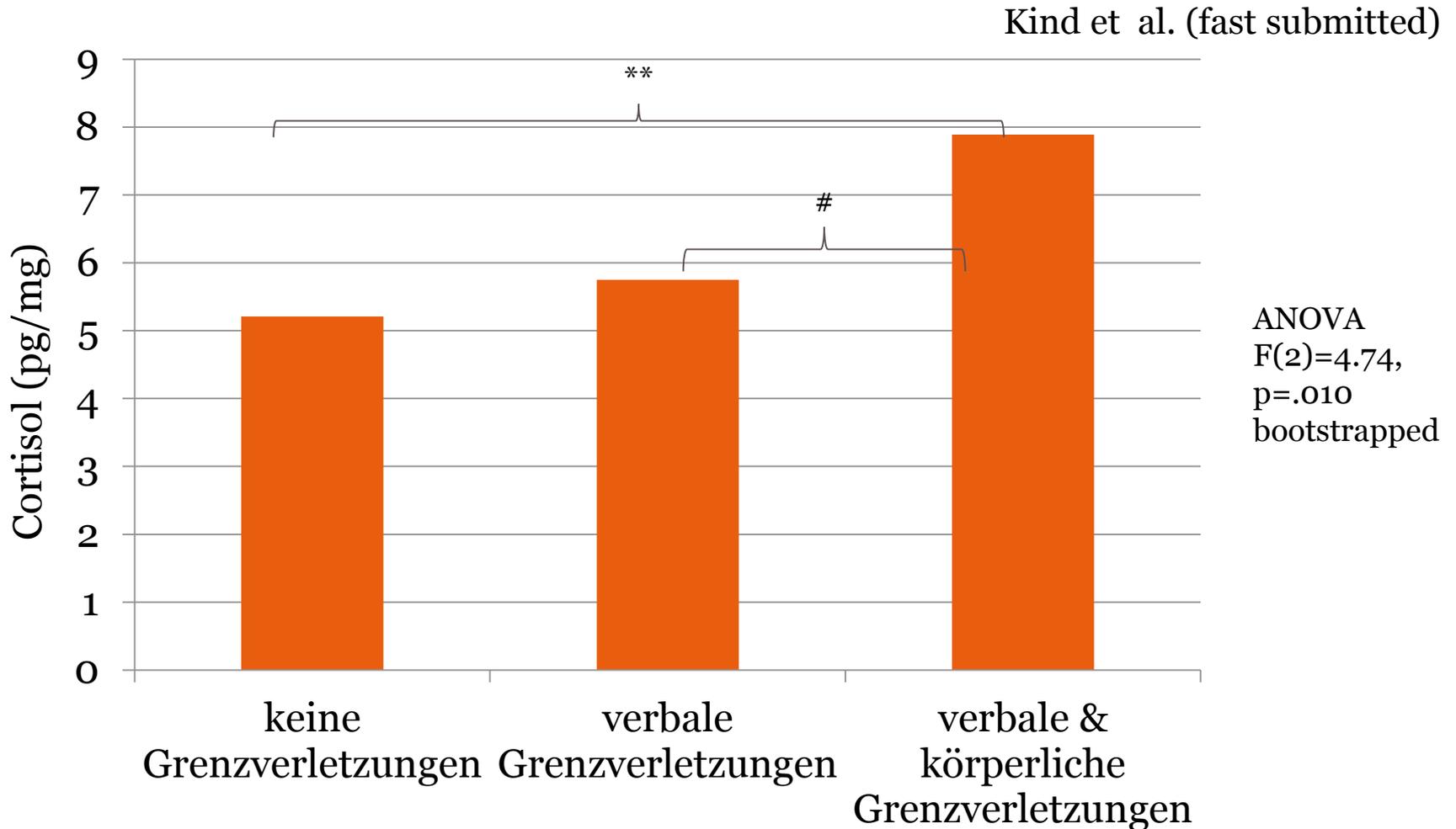
- › Traumapädagogische Konzepte spielten im Jahr 2010 in den Fachdiskussionen über die Heimerziehung in der Schweiz, im Gegensatz zu Deutschland, noch eine sehr untergeordnete Rolle.
- › In der Schweiz gab es keine zertifizierte Ausbildung zum/zur TraumapädagogIn. Vereinzelt, hoch motivierte und interessierte Fachkräfte ließen sich an deutschen Instituten ausbilden, trafen aber auf Widerstand beim Transfer in den Heimalltag .
- › Zunehmende Sorge, geeignetes Personal für die herausfordernde und belastende Arbeit in der Heimerziehung zu finden. Es liegen kaum objektive Daten zur Arbeitsbelastung von sozialpädagogischen Fachkräften vor (AGJ 2014).
- › Häufige Grenzverletzungen an sozialpädagogischen Fachkräften .

Welchen Belastungen sind pädagogische Mitarbeitende ausgesetzt?

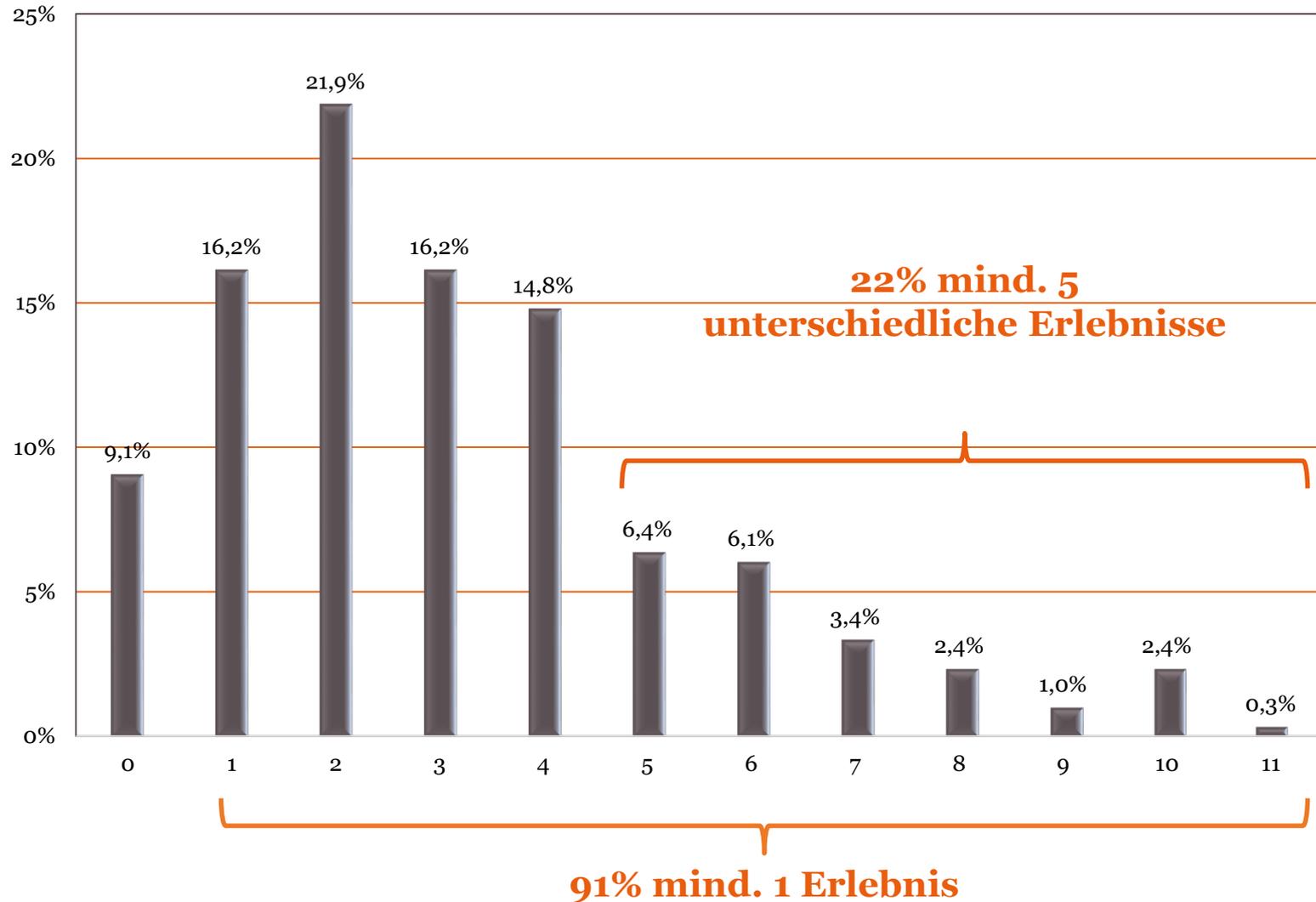
- › 80% haben **in den letzten drei Monaten Beschimpfungen/Beleidigungen** erlebt
- › 25% wurden **tätlich angegriffen**
- › 9% wurden mit einer **Waffe oder einem anderen gefährlichen Gegenstand** bedroht
- › 41% haben **selbstverletzendes Verhalten** beobachtet
- › 29% haben **Gewalt** zwischen Kindern/Jugendlichen beobachtet
- › 10% haben **sexuelle Übergriffe** zwischen Kindern/Jugendlichen beobachtet
- › 9% haben einen **Suizidversuch** miterlebt
- › 1% hat **einen vollendeten Suizid** miterlebt (n=4)

Steinlin et al. 2015, Schmid & Fegert 2015

Additiver Effekt von verbalen & körperlichen Grenzverletzungen auf Cortisol

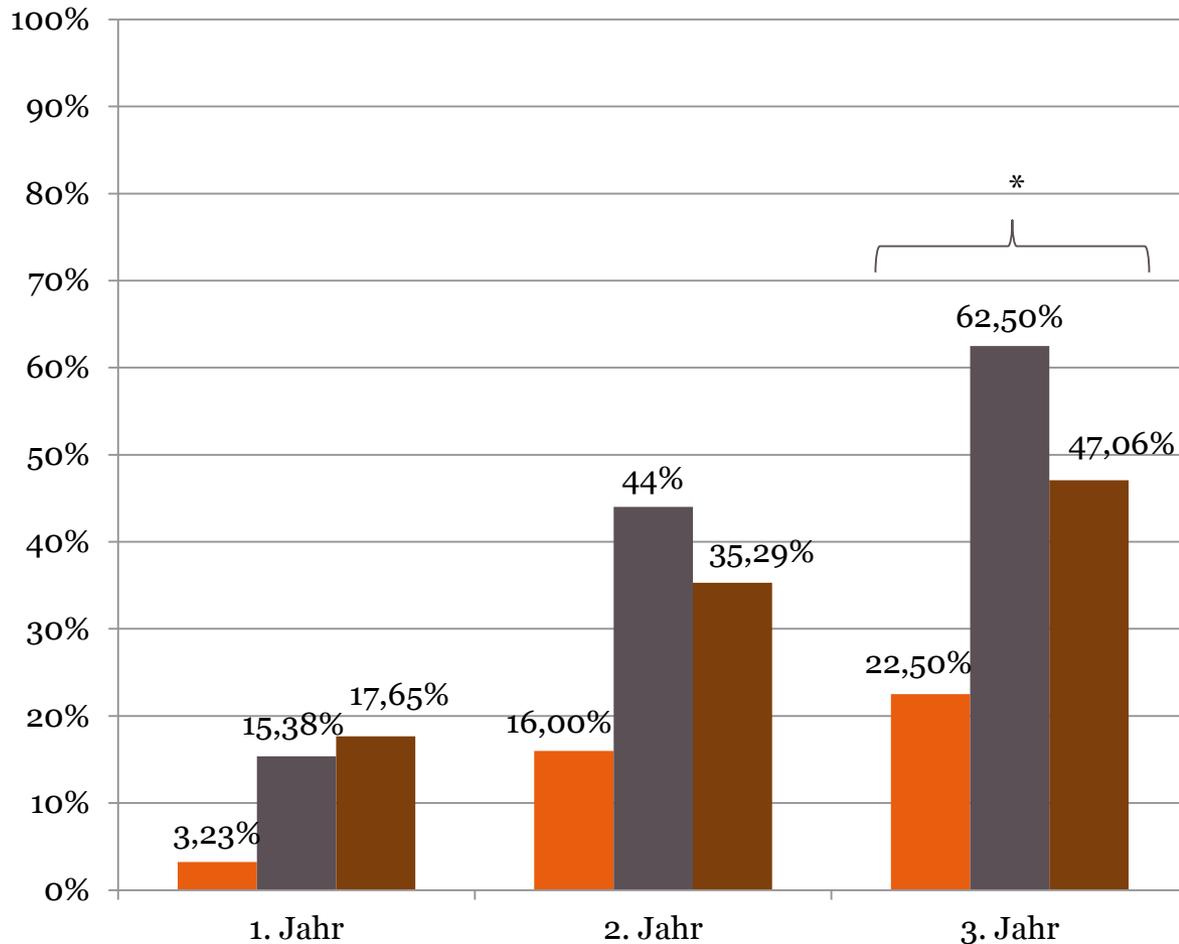


Anzahl Grenzverletzungen pro Person



Kumuliertes erstmaliges Burnout-Risiko

Anzahl Teilnehmende, die jemals ein erhöhtes Burnout-Risiko hatten



Bis zum 3. Jahr hatte ein grösserer Anteil der Teilnehmenden in den Gruppen mit viel verbalen und körperlichen Grenzverletzungen jemals ein erhöhtes Burnout-Risiko.

- 0-1 verbale Gewalt (n=31)
- 2-3 verbal Gewalt (n=16)
- 2-3 verbal + körperliche Gewalt (n=17)

$$\chi^2 = 7.6867, p = .021^*$$

Ausgangslage

Situation 2010

- › In der Schweiz wurden eher kürzere, tendenziell theorielastige Ausbildungen zum Thema Psychotraumatologie angeboten, die teilweise nur schwer in die Heimerziehung zu übertragen waren.
- › Im Rahmen des Modellversuch zur Abklärung und Zielerreichung (MAZ.) zeigte sich, dass traumatische Erlebnisse auch bei den Heranwachsenden in der Schweizer Heimerziehung eher die Regel als die Ausnahme sind.
- › Circa ein Sechstel der stationären Jugendhilfemaßnahmen enden irregulär (Schmid et al. 2014), das ist im internationalen Vergleich, in Anbetracht der maladaptiven Folgen, aber viel zu viel (5% mit mehr als vier Fremdplatzierungen).
- › Bereits in den Zwischenberichten wurde eine höhere Traumasensibilität bei der Ausgestaltung der Heimerziehung und der Einleitung und Planung von Hilfsprozessen eingefordert.

Explizite und implizite Ziele des Modellversuchs

Die expliziten Ziele des Modellversuchs waren...

Implementierung und Evaluation von Traumapädagogik

- › Ziel des Modellversuchs war es, traumapädagogische Konzepte in der deutschsprachigen Schweiz einzuführen und zu evaluieren.
- › Die teilnehmenden Institutionen sollten soweit qualifiziert werden, dass sie Traumapädagogik praktizieren (Leuchttürme).
- › Die teilnehmenden Institutionen sollten ihre traumapädagogischen Konzepte auch nach Abschluss des Modellversuchs beibehalten.
- › Um Traumapädagogik in der Schweiz zu verstetigen, sollte eine zertifizierte Ausbildung (nach Richtlinien der DeGPT/BAG) in der Schweiz implementiert werden.
- › Die Implementierung sollte gezielt und bewusst in unterschiedlichen Institutionstypen aus der ganzen Deutschschweiz mit sehr verschiedener Klientel erfolgen (Schulheime, Jugendheime, genderspezifische Pädagogik).

Die impliziten Ziele des Modellversuchs waren...

Implementierung und Evaluation von Traumapädagogik

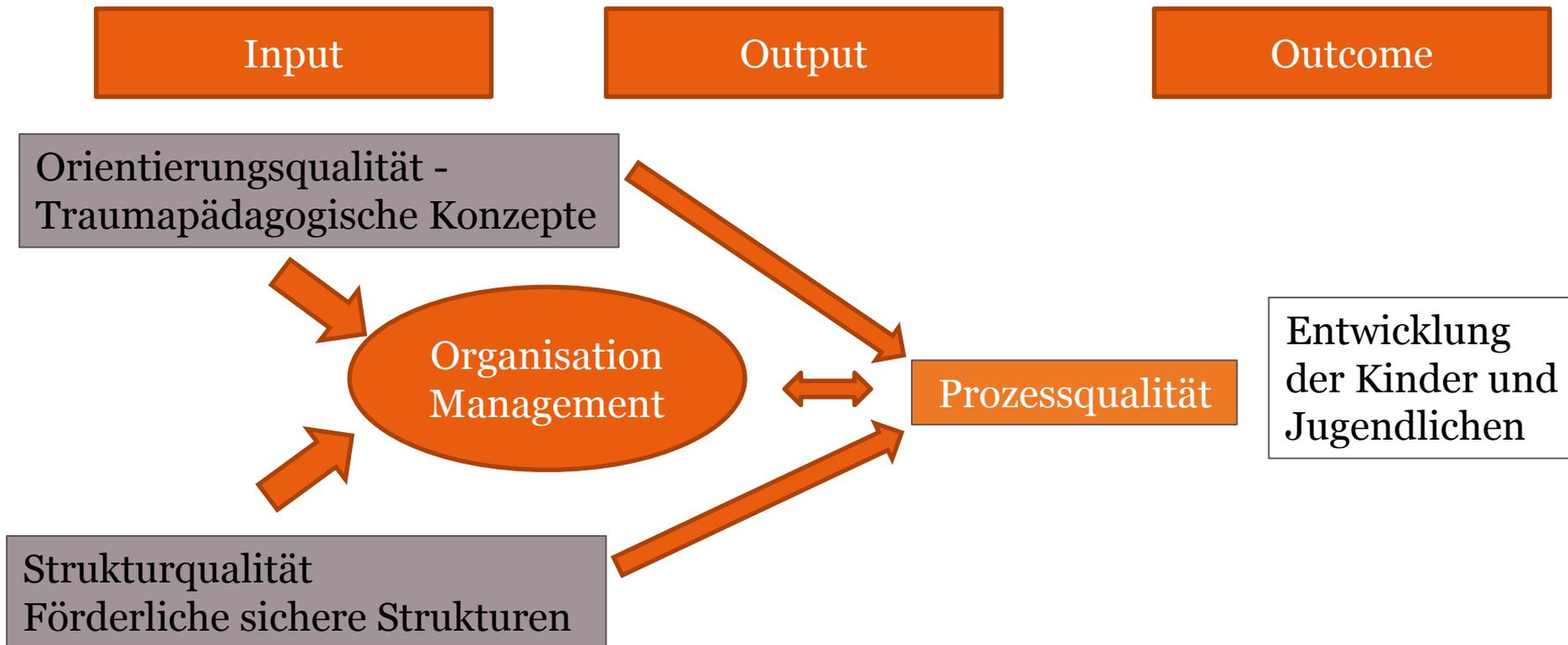
- › Traumapädagogische Konzepte sollten an die spezifischen Anforderungen von stationären (strafrechtlichen) Maßnahmen adaptiert werden.
- › Es sollte eine Fachdiskussion über traumapädagogische Konzepte initiiert werden und andere Institutionen sollten Interesse entwickeln, sich mit diesen Konzepten auseinanderzusetzen.
- › Durch den Modellversuch sollte eine höhere Traumasensibilität in der Breite der Heimerziehung und der interdisziplinären Hilfeplanung angeregt werden.
- › Es sollte zudem eine Stärkung der eigentlichen sozialpädagogisch-milieutherapeutischen Arbeit herbeigeführt und gezeigt werden, was im Alltag der Heimerziehung tagtäglich geleistet werden muss und wird.
- › Der Modellversuch sollte pädagogische Institutionen für die Bedeutung von sicheren Strukturen für die Kinder und ihre Mitarbeitenden sensibilisieren sowie zeigen und darlegen, welche Bedeutung das Verhalten der Leitung für die Sicherheit aller Beteiligten hat.

Aufbau des Modellversuchs

Traumapädagogische Implementierungsprozesse

Entwicklung von pädagogischer Qualität

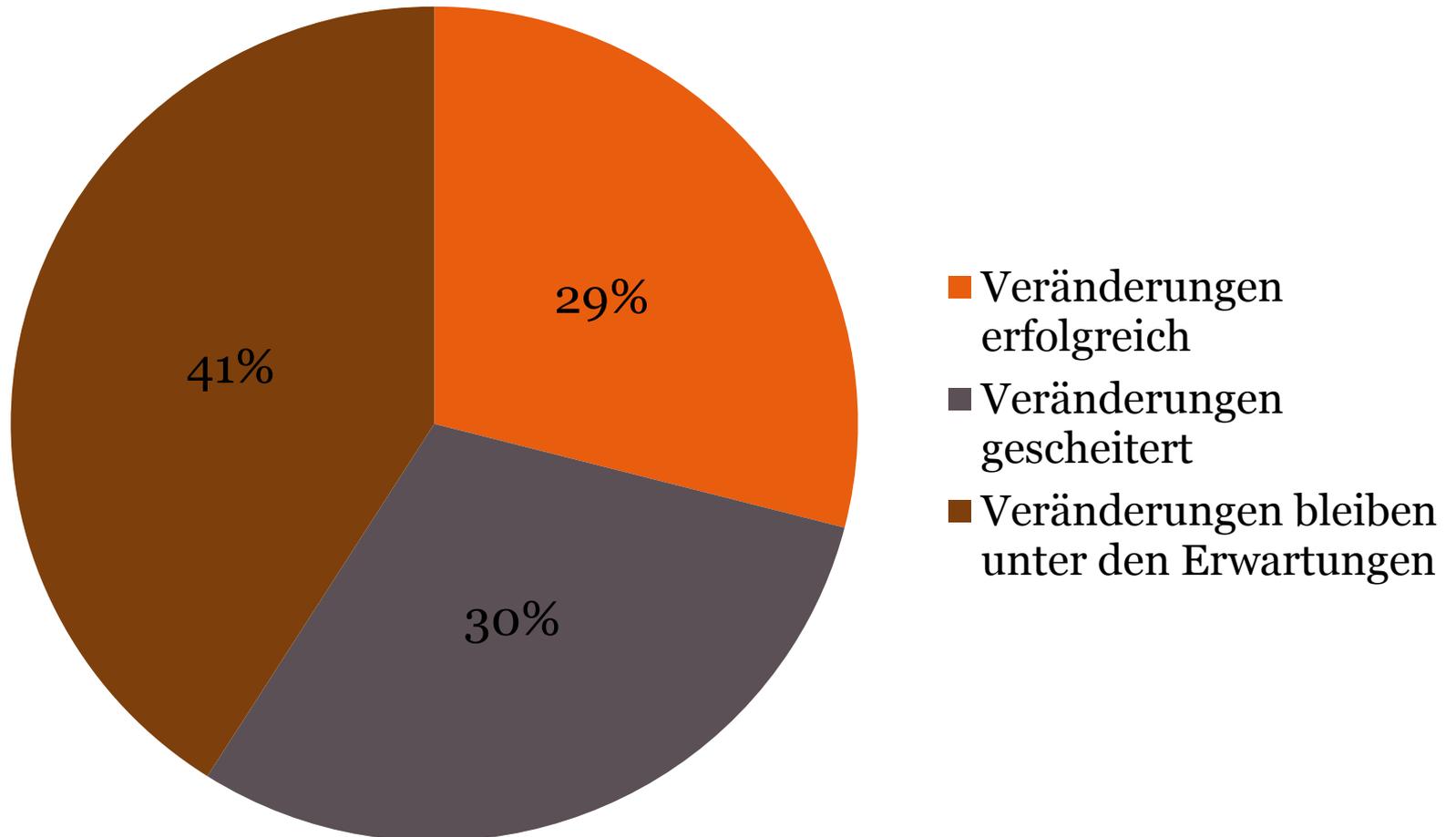
Prozessqualität folgt Orientierungs- und Strukturqualität



Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010) vom Referent adaptiert, um traumapädagogische Konzepte ergänzt.

Die wichtigsten Ergebnisse

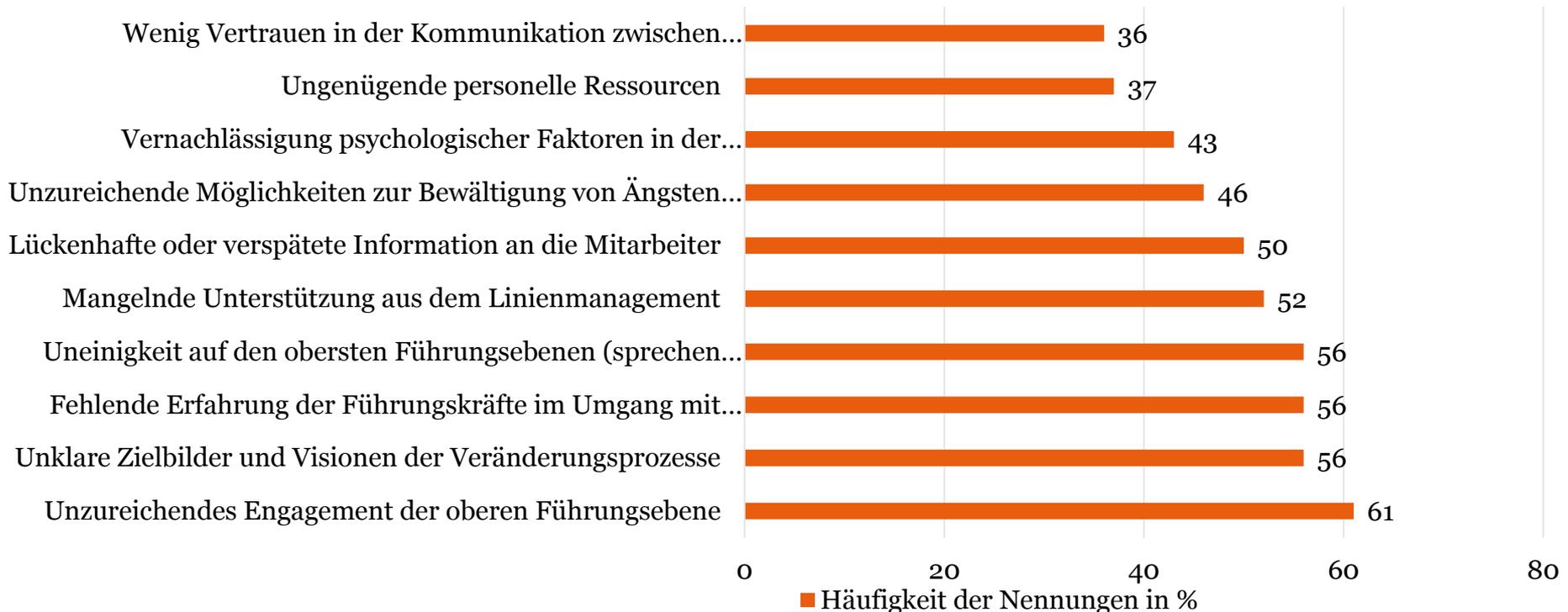
Houben, Frigge, Trinczek & Pongratz 2007



Die wichtigsten Ergebnisse

Die zehn wichtigsten Gründe für das Scheitern von tiefgreifenden Veränderungsprozessen in deutschen Großunternehmen im Einzelnen

Einflussfaktoren nach der Rangfolge ihrer Erfolgsrelevanz



Grundbedürfnisse des Menschen (Klaus Grawe)

Bedürfnisse werden in Change Management Prozessen aktiviert

- › Bindungsbedürfnis
- › Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle - Autonomie
- › Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz
- › Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung

Traumapädagogische Haltung

Elemente der traumapädagogischen Haltung

Unbedingte
Wertschätzung

Transparenz
Berechenbarkeit

Partizipation

„Der gute Grund“
Bedürfnisorientierung

Beziehungsorientierung
-
Loyalitätsbindungen

Spaß und Freude

„Sicherer Ort“
Schutz

Selbstverstehen
-
Selbstwirksamkeit

Individualisierung

Bedürfnis nach Bindung im Change Management Prozess

- + Vermitteln, dass man da ist und unterstützt
 - + «gemeinsam» an Schwierigkeiten arbeiten
 - + Verständnis und Wertschätzung für die Probleme bei
 - + Nonverbale Zuneigung und Nähe
(Sitzhaltung, Arme, Blick, Kopfnicken, lächeln)
 - + Aktives Zuhören
 - + Selbstoffenbarung
-
- Patient «allein» lassen (zu spät, vergessen, Termine häufig verschieben)
 - Störungen zu lassen (Telefonieren, Klopfen etc....)
 - Sich nicht an wichtige Dinge erinnern (Lebenssituation etc.)
 - Gefühl geben, er sei einer von vielen
 - Kritisieren und abwerten
 - Nonverbale Distanz (im Sessel versinken, Arme verschränken, wenig Blick, kaum nicken und lächeln)
 - Abgelenkt und ungeduldig
 - Nicht richtig zuhören
 - Auf persönliche Fragen abwehrend/kalt reagieren



Bedürfnis nach Orientierung/Kontrolle im Change Management Prozess

- + Transparenz, Erklärungen
 - + In alle Schritte/Entscheide explizit einbeziehen
 - + Wahlmöglichkeiten bieten
 - + Bereitschaft für Vorgehen/Techniken abklären
 - + Spüren lassen, dass es um seine Anliegen geht
 - + Auf Anregungen/Initiativen etc. eingehen
 - + Eigenen Einfluss aufzeigen (Erfolge!)
 - + Auf Über- und Unterforderung achten
-
- Alles selber entscheiden
 - Therapieziel vorgeben
 - Patienten «drängen»
 - Eigeninitiative im Keim ersticken
 - Im Unklaren lassen was passiert
 - Uneindeutig und missverständlich ausdrücken
 - Zu starke Problemaktivierung
 - überfordern



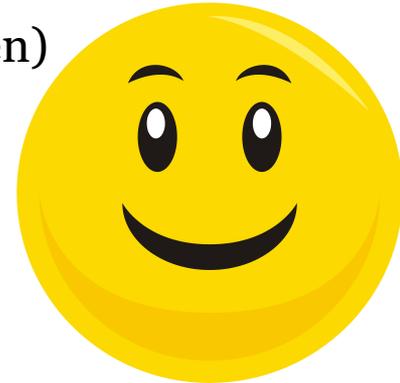
Bedürfnis nach Selbstwertschutz/-steigerung

- + Interesse zeigen
 - + Stärken der Einrichtung und Konzepte berichten lassen
 - + Themen mit positiver Bedeutung ansprechen
 - + Loben/Komplimente (Veränderungsbereitschaft, Mut etc.)
 - + Erfolge verstärken
 - + Erfolge auf Umsetzungsprozess attribuieren
 - + Guten Grund für Stagnation herausarbeiten
-
- Desinteresse
 - Unbeeindruckt sein
 - Das bisher Erreichte als wenig Traumapädagogik darstellen
 - Kritisieren und abwerten
 - Immer mit dem Ideal vergleichen
 - Kranke Anteile im Vordergrund halten
 - Misserfolge auf Patienten attribuieren

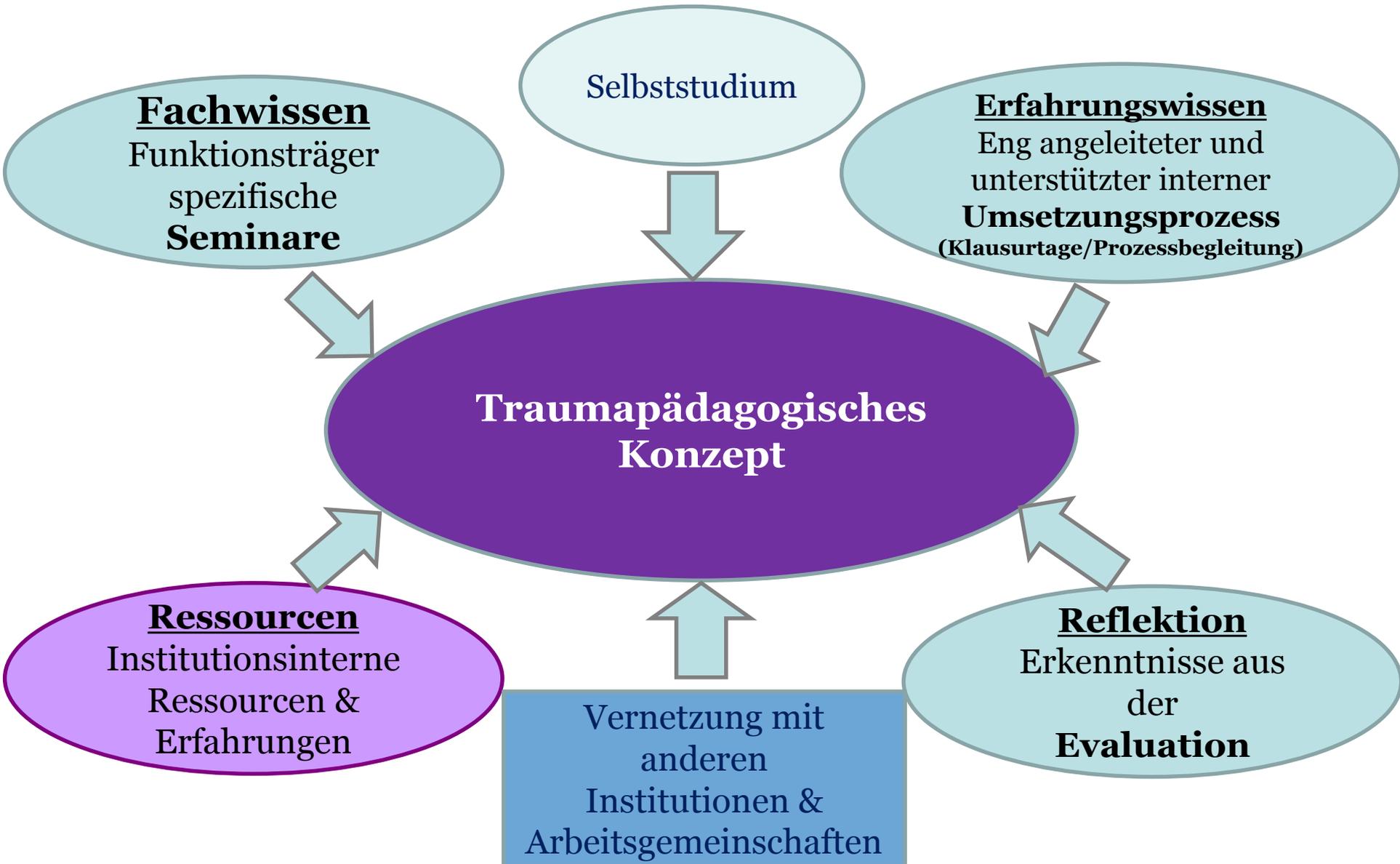


Bedürfnis nach Lustgewinn/Unlustvermeidung

- + Positive Gefühle erleben lassen
 - + Entspannungs-Achtsamkeitsübungen (Wohlbefinden induzieren)
 - + Erfolge auskosten
 - + Gemeinsam lachen, freundliche, entspannte Mimik
 - + Abwechslung in den Seminaren
 - + Einladende Gestaltung der Seminarräume
 - + Gepflegte Umgebung – Freizeitmöglichkeiten bei Klausuratmosphäre
 - + Gute Verpflegung
-
- Nur negative Gefühle und Probleme haben Platz
 - Unter Druck setzen zulassen
 - Misserfolge überanalysieren
 - Gelangweilt wirken
 - Monotonie
 - Unordentlich, ungepflegt – schlechtes Essen (Räume)



Projektbestandteile Modellversuch und Aktion Mensch



Die Bausteine und ihr Zusammenspiel

Ton – Verarbeitung – Unterschiedliche Endprodukte

Funktionsträger - spezifische Schulungen



Prozessbegleitung



Umsetzung in die Praxis



Prozess in den Institutionen

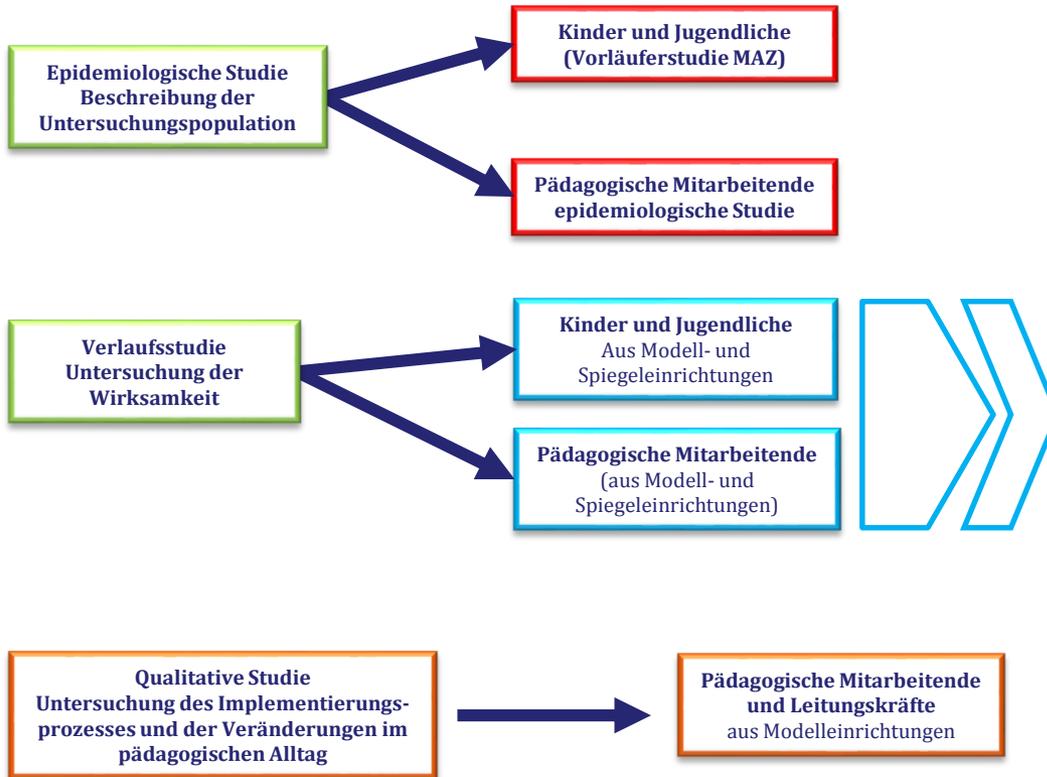
Prozessbegleitung und Klausurtag

- › Die Prozessbegleiterinnen hatten den Auftrag, aus einer externen, moderierenden Position heraus dafür zu sorgen, dass der Prozess im oft herausfordernden pädagogischen Alltag möglichst kontinuierlich vorangetrieben wird.
- › Die Begleitung institutionsinterner Prozesse wist ein zentraler Bestandteil und wichtiger Wirkfaktor des Gesamtprojektes.
- › Nach den Teamschulungen werden diese in Klausurtagen reflektiert und gemeinsam mit dem Team und der Leitungs- und Versorgungsebene wird die konkrete institutionelle Umsetzung diskutiert und realisiert.
- › Die Klausurtag werden von den Prozessbegleiterinnen und den Prozessverantwortlichen in den Institutionen gemeinsam vor- und nachbereitet.
- › Diese Klausurtag werden von den Prozessbegleiterinnen moderiert und dokumentiert.

Evaluationsdesign und Stichproben

Aufbau

Teilbereiche, Studiendesign und Ebenen der Evaluation

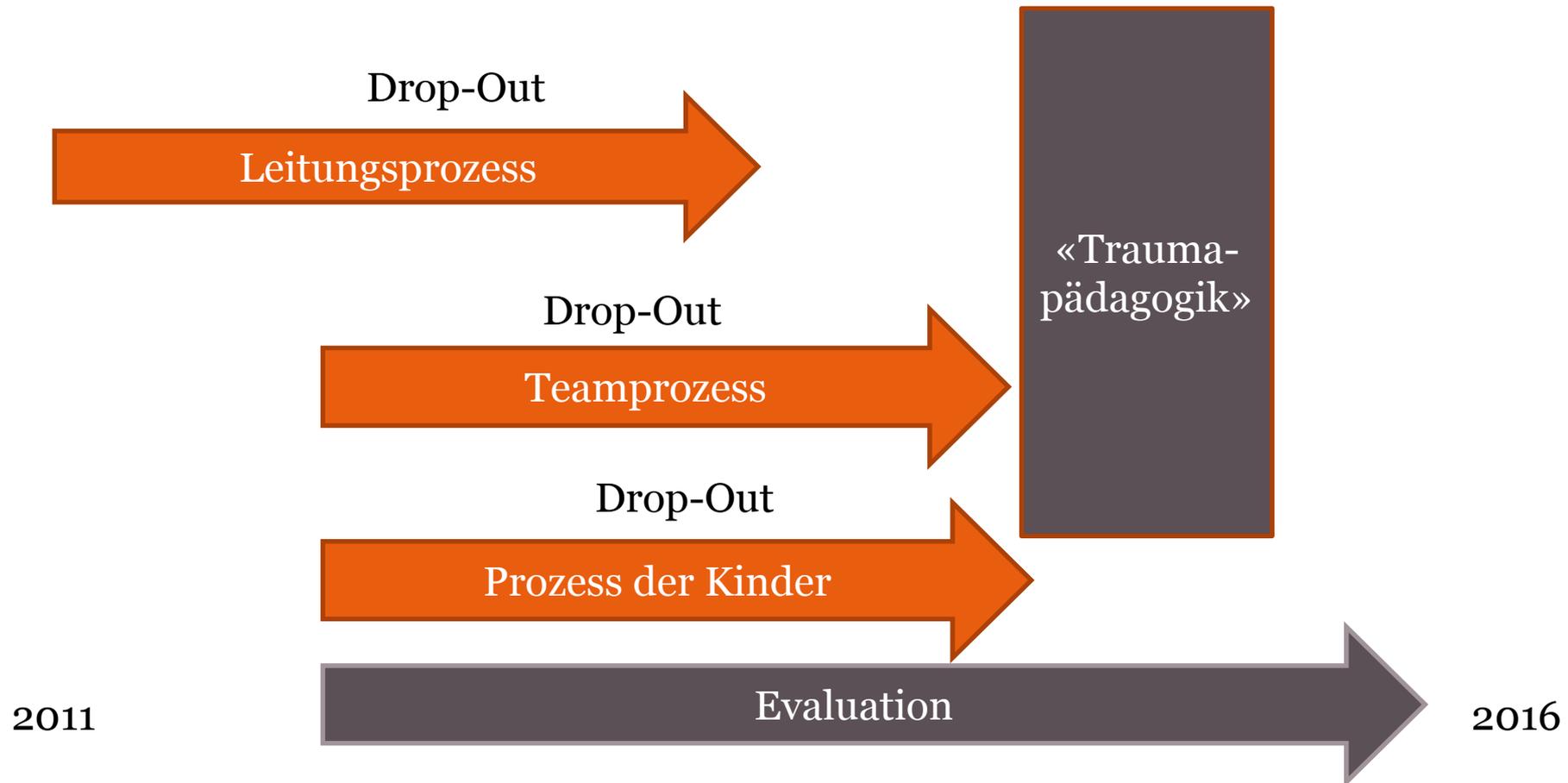


| Modellinstitution | Spiegelinstitution |
|--|--|
| Jugendstation Alltag Trimmis/GR | Stiftung Juvenat Flüeli-Ranf/OW |
| Bürgerliches Waisenhaus Basel/BS | Wohnheim Varnbüel St.Gallen/SG |
| | Kleinheim Hirzel Hirzel/ZH |
| Burghof Pestalozzi- Jugendstätte Dielsdorf/ZH | Landheim Brüttisellen Bassersdorf/ZH |
| | Gfellergut Zürich/ZH |
| Sozialpädagogische Wohngruppe Rose Heiden/Ar | Wohngruppen Sennwald Sennwald/SG |
| | Schlössli Basel/BS |
| Schulheim Sommerau Rümlingen/BL | Schulheim Friedeck , Schaffhausen/SH |
| | Kinder- und Jugendheim Maiezyt Waber/BE |

Keine signifikanten Unterschiede
zwischen repräsentativen Stichproben

Methodische Probleme bei der Evaluation

Implementierungsphase wird mitevaluiert



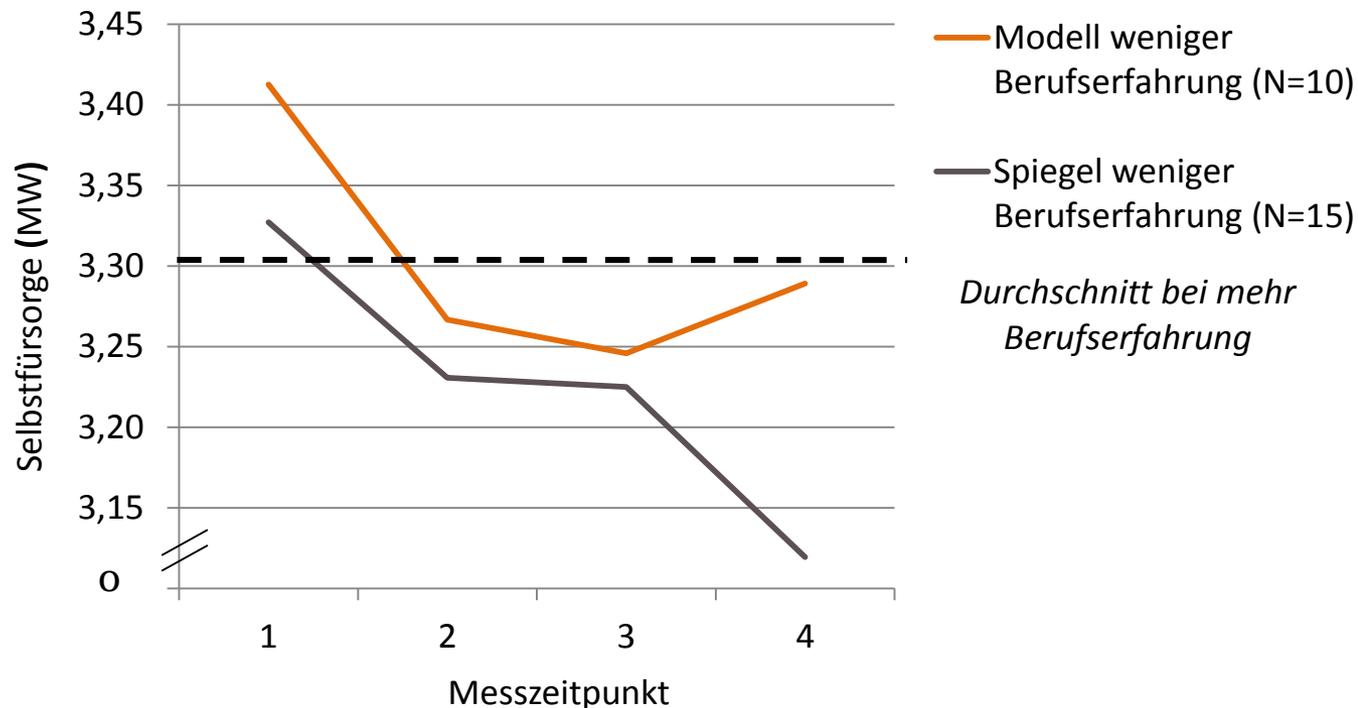
Dies war unvermeidbar, da die Ausgangslage beider Institutionen vor dem Start des traumapädagogischen Prozesses abgebildet werden muss.

Verlaufsstudie Mitarbeitererebene

Selbstwirksamkeit & Selbstfürsorge

Auswirkung von traumapädagogischen Konzepten auf die Selbstfürsorge

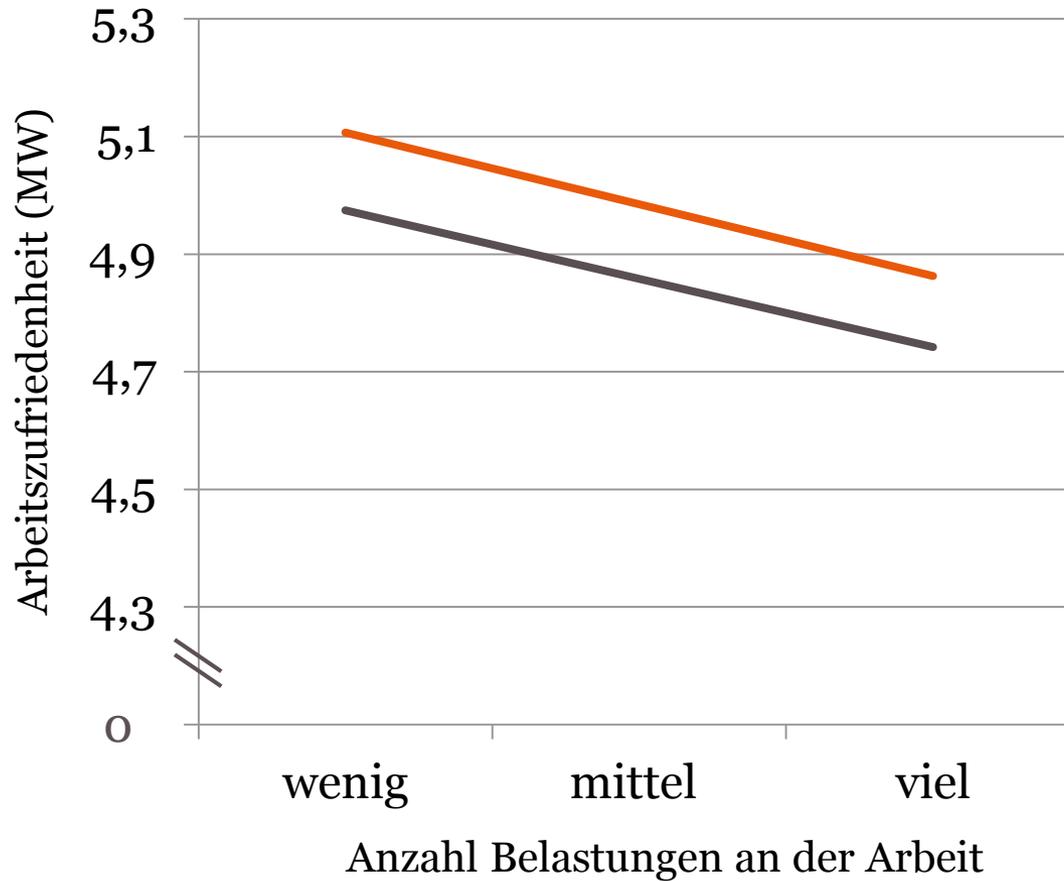
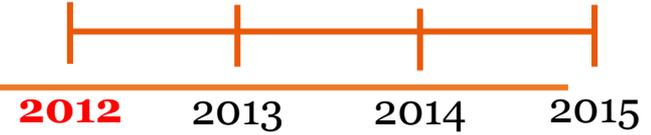
Durchschnittliche Selbstfürsorge bei Sozialpädagogen mit fünf oder weniger Jahren Berufserfahrung in Modell- und Spiegeleinrichtungen



Zusammenhang Belastungen am Arbeitsplatz, Grenzverletzungen und Arbeitszufriedenheit

Belastungen bei der Arbeit & Arbeitszufriedenheit

2012



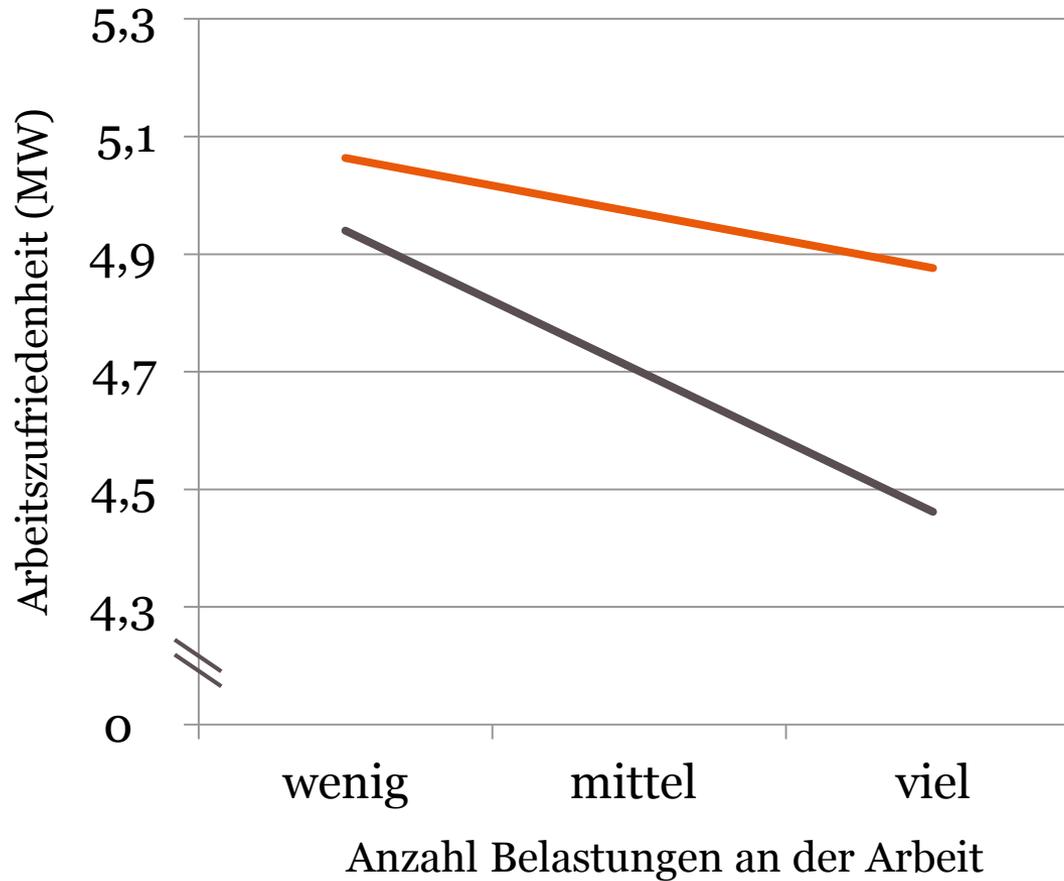
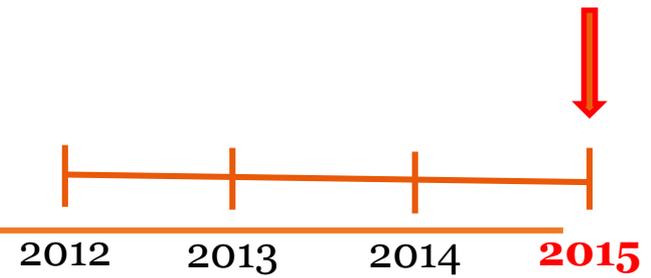
— Modell
— Spiegel

Modell: $b = -.06$, 95% KI (-0.17, 0.05), $t = -1.11$, $p = .269$

Spiegel: $b = -.057$, 95% KI (-0.11, -0.01), $t = -2.39$, $p = .018^*$

Belastungen bei der Arbeit & Arbeitszufriedenheit

2015



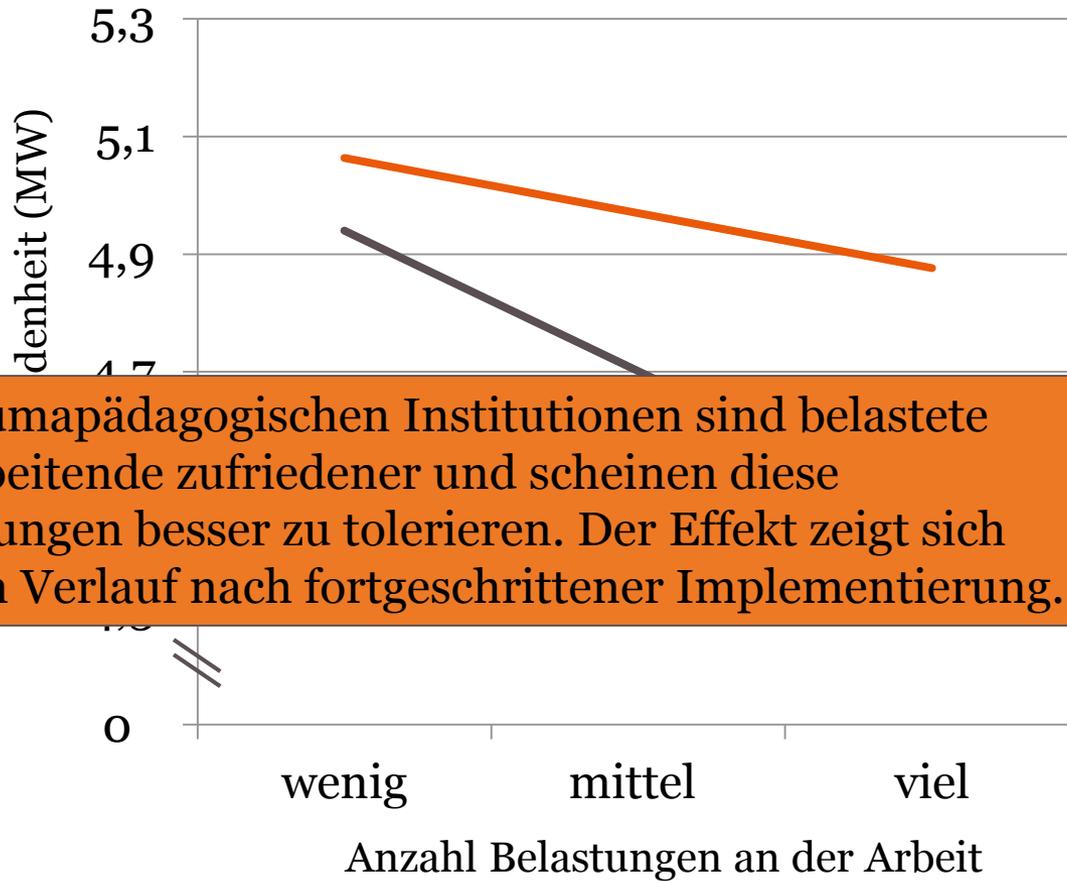
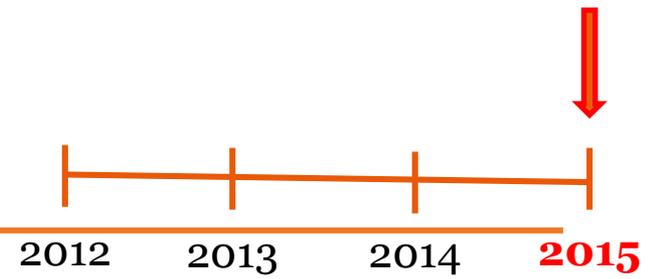
— Modell
— Spiegel

Modell: $b = -.047$, 95% KI (-0.30, 0.21), $t = -0.37$, $p = .713$

Spiegel: $b = -.119$, 95% KI (-0.21, -0.29), $t = -2.61$, $p = .012^*$

Belastungen bei der Arbeit & Arbeitszufriedenheit

2015



In traumapädagogischen Institutionen sind belastete Mitarbeitende zufriedener und scheinen diese Belastungen besser zu tolerieren. Der Effekt zeigt sich erst im Verlauf nach fortgeschrittener Implementierung.

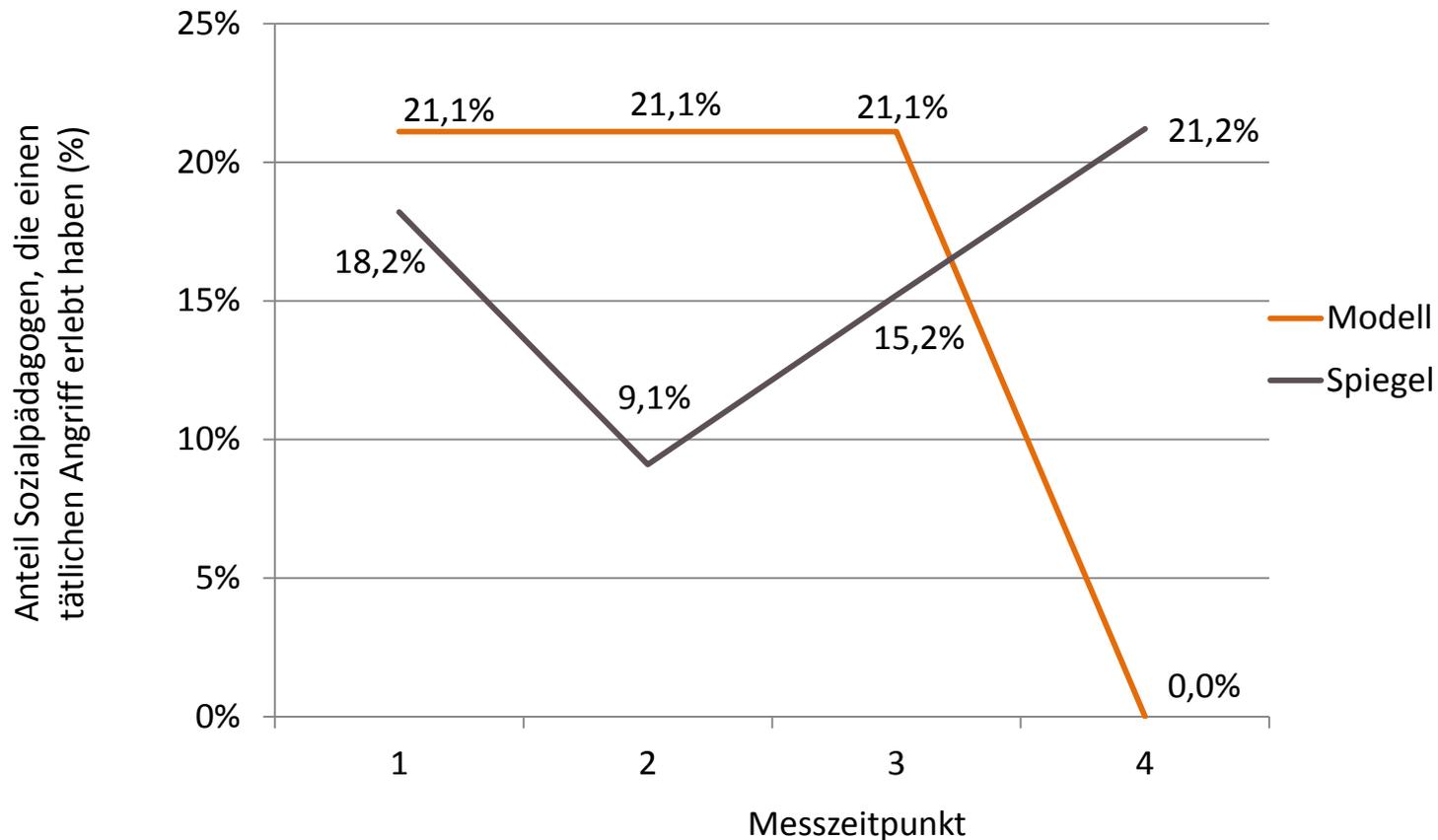
— Modell
— Spiegel

Modell: $b = -.047$, 95% KI (-0.30, 0.21), $t = -0.37$, $p = .713$

Spiegel: $b = -.119$, 95% KI (-0.21, -0.29), $t = -2.61$, $p = .012^*$

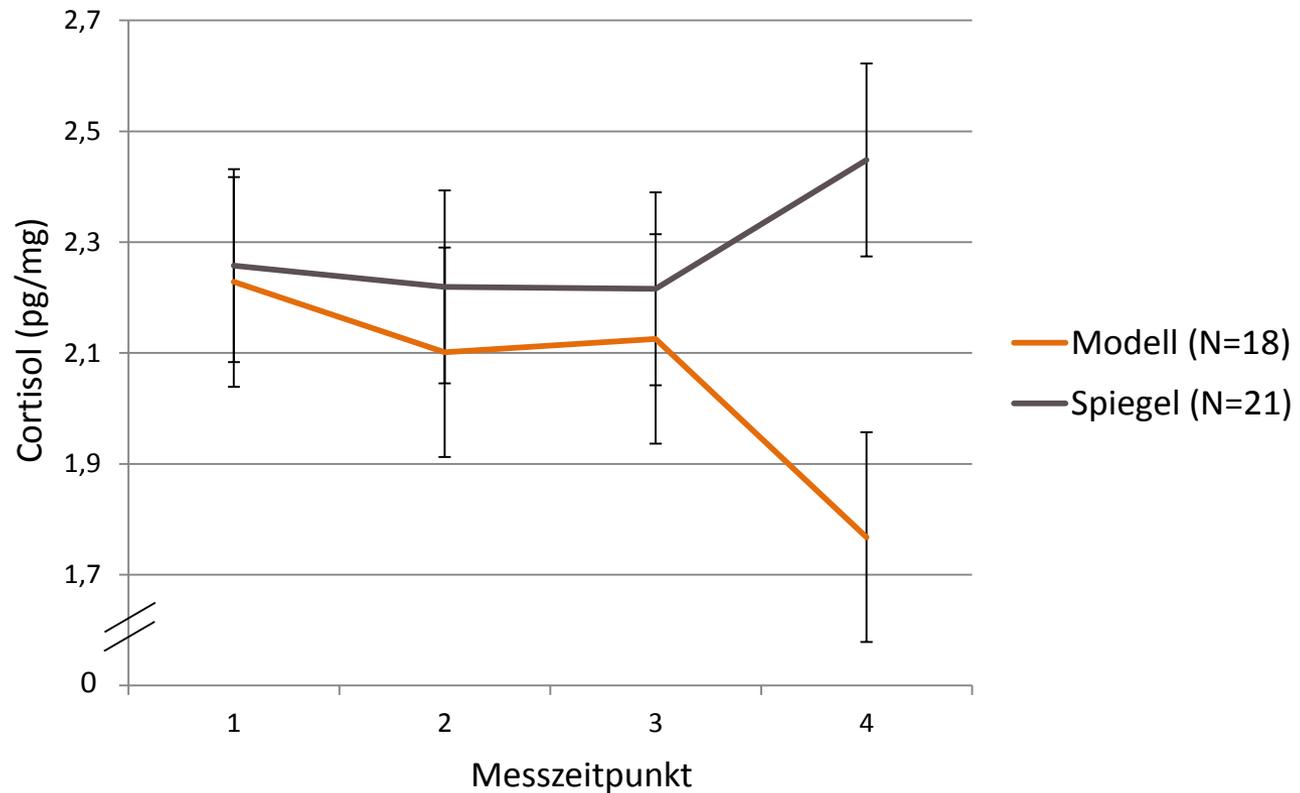
Einfluss von Traumapädagogik auf die Anzahl tätlicher Angriffe auf Sozialpädagogen

Drei-Monatsprävalenz



Einfluss von Traumapädagogik auf die körperliche Stressreaktion von Sozialpädagogen

Durchschnittliche Cortisolkonzentration im Haar der Fachkräfte

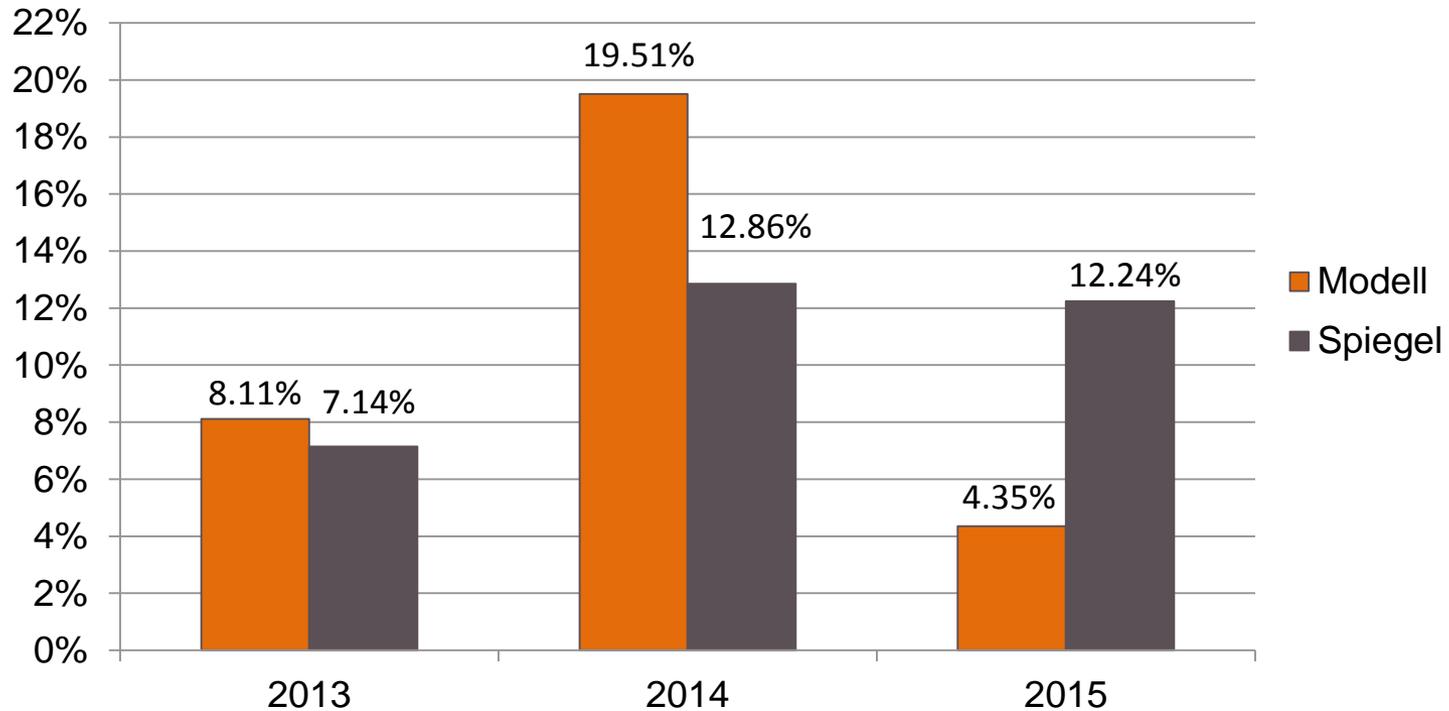


Verlaufsdaten: Kinder & Jugendliche

Psychische Belastung Haarcortisol

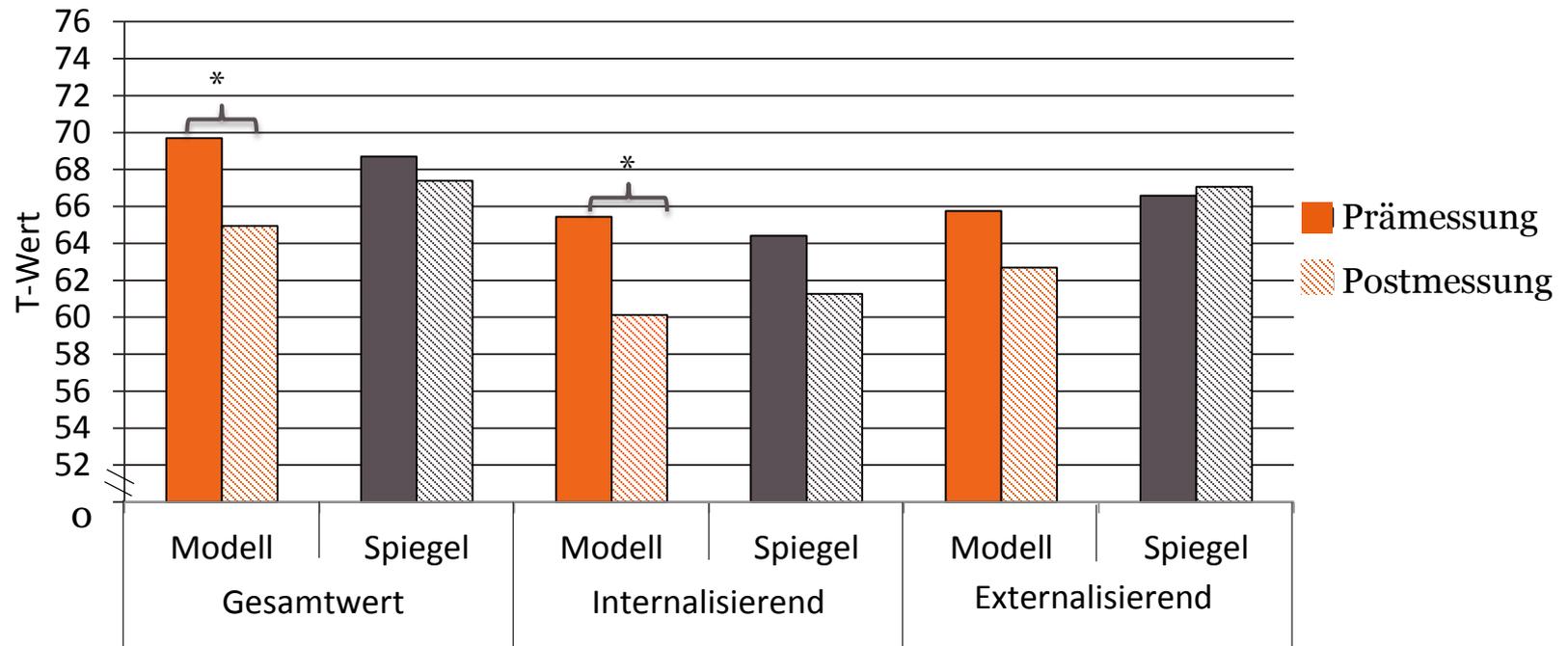
Irreguläre Austritte aus den sozialpädagogischen Einrichtungen

Anteil irregulärer Austritte der teilnehmenden Kinder und Jugendlichen pro Jahr



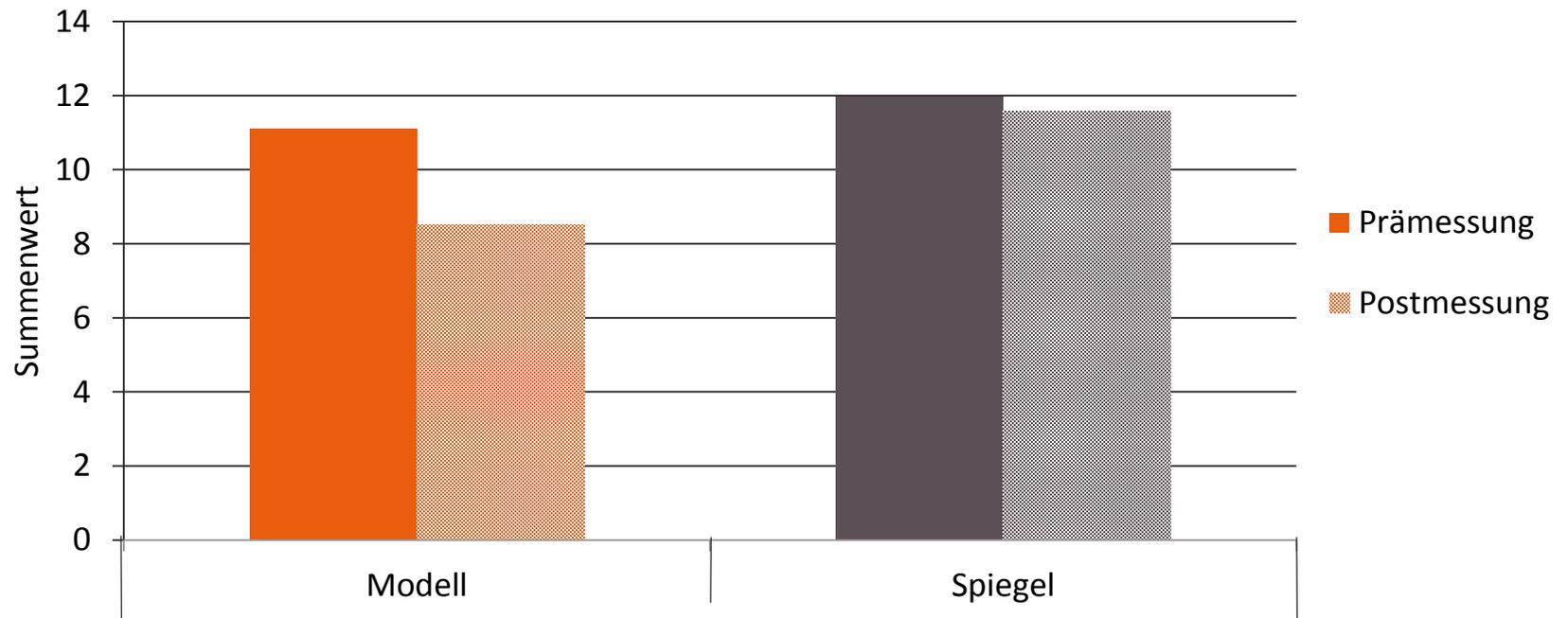
Einfluss von traumapädagogischen Konzepten auf Verhaltensauffälligkeit der Kinder und Jugendlichen

Veränderungen der fremdbeurteilten Verhaltensauffälligkeit der Kinder und Jugendlichen mit der CBCL



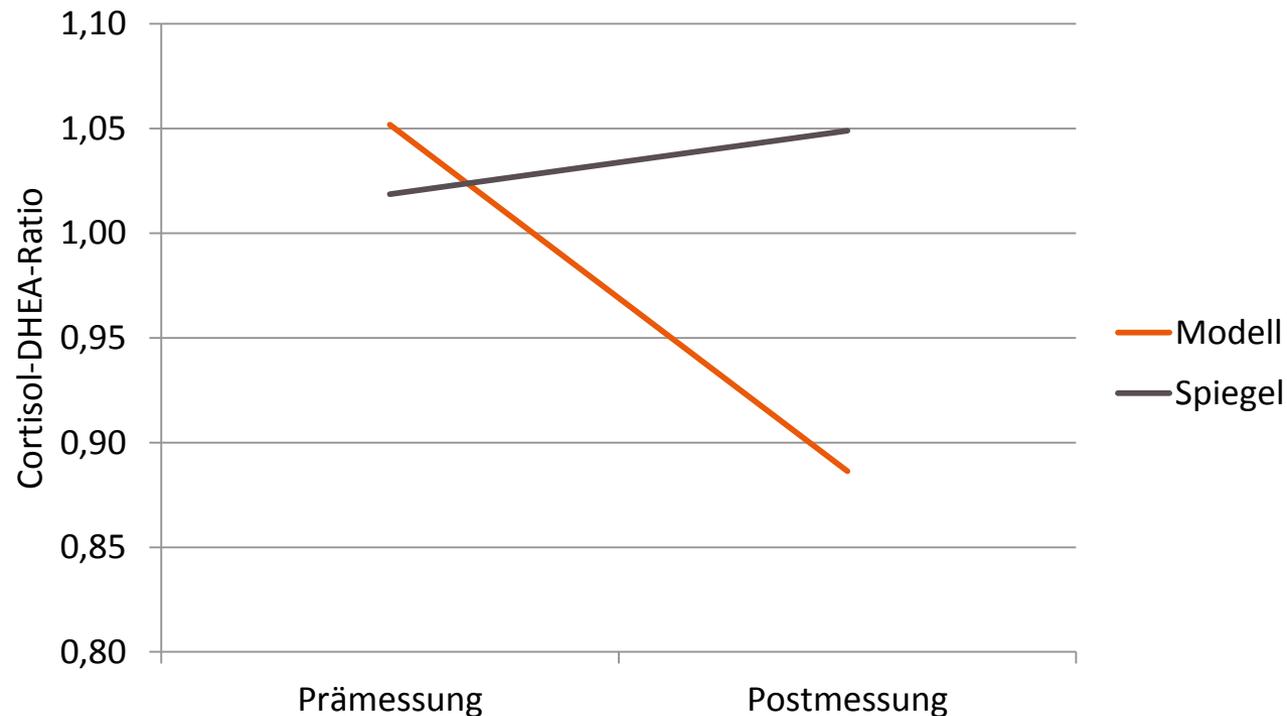
Einfluss von Traumapädagogik auf das psychosozialen Funktionsniveau?

Veränderung in der HoNOSCA Selbsteinschätzung der Kinder und Jugendlichen



Einfluss von Traumapädagogik auf die körperliche Stressreaktion der Kinder und Jugendlichen

Verlauf der körperlichen Stressreaktion gemessen mit dem Cortisol-DHEA-Ratio



Veränderungen

Veränderung in der Arbeit mit den Jugendlichen

Bessere Beziehung von Jugendlichen & PädagogInnen

- › „Ich habe das Gefühl, dass die Beziehung besser geworden ist. [...] Durch Kontaktsuche, durch ins Büro sitzen und auch einfach mal nichts sagen, aber in der Nähe bleiben, durch längere Zeit nach dem Nachtsessen. [...] Da bleibt man noch sitzen zum Teil und redet einfach. Es ist nicht so, dass alle gleich aufstehen und davonrennen.“

Persönlichere Beziehung

- › „Ich kann viel mehr von meiner Persönlichkeit reinbringen, kann viel mehr auf mich auch Rückbezug nehmen, wobei ich vorher eher zurückhaltender war. [...] und konnte so eigentlich viel mehr die Vorbildfunktion übernehmen durch diesen ganzen Prozess.“

Ausführung der Arbeit ist anders

- › „Die pädagogische Arbeit bleibt die gleiche, nur wie wir sie machen ist etwas unterschiedlicher geworden.“

Veränderungen

Strukturelle Veränderungen

Mehr Wert auf sauberen Abschluss

- › „Vorher war es so: Das ist die Kündigung und du gehst jetzt mehr oder weniger von heute auf morgen. Und jetzt hat man sie zum Teil noch einen Monat durchgetragen vor dem Hintergrund, dass es so wenigstens noch einen guten Abschluss gibt bei uns.“

Versorgung der Mitarbeitende wichtiger geworden

- › „Ich sehe die Mitarbeitenden jetzt mehr als Kapitalanlage und als Fundament für gutes Arbeiten und dementsprechend nehme ich mir viel mehr Zeit.“

Multiperspektivische Sichtweise

- › „Ich habe nicht nur 2 Augen, sondern 4 Augen, seit ich Traumapädagogik mache. [...] Ich schau den Jugendlichen an, ich schau die Vergangenheit an, die Anamnese und ich schau die Schwierigkeiten an, die der Jugendliche mitbringt. Klar, auf die Situation heute konzentriere ich mich auch, aber ich verknüpfe viel mehr mit früher.“

Veränderungen

Praktische Umsetzungen

Implementierung des sicheren Ortes

"Dann habe ich einen Jugendlichen gehabt, [...] der ist am Sonntagabend gekommen und hat mir gesagt: (Name), es ist etwas passiert. Und ich bin wirklich auf ihn zugegangen und habe zugehört, was passiert ist [...] Er hat mir viele Dinge erzählt, die schief gelaufen sind [...] und er hat gesagt, die Polizei kann jederzeit kommen. Und dann habe ich überlegt [...] und gesagt, ich bin hier. Es kommt niemand in deinen Raum, bevor nicht ich zuerst in den Raum komm. Sicher, es war nicht gut, was passiert ist, aber du bist hier im Moment sicher. Und dann tatsächlich um 6 Uhr am Morgen ist die Polizei gekommen. Ich war wach, habe die Polizei empfangen und sie wollten zu ihm ins Zimmer. Und ich habe gefunden, nein, zuerst gehe ich allein. Ich bin dann aufs Zimmer, hab einen guten Morgen gewünscht und ihm gesagt, das was du mir gestern erzählt hast, die sind jetzt hier. Aber ich wollte nicht, dass sie zuerst reinkommen, sondern ich. Steh auf, mach dich parat, ich hole die beiden. Vor der Traumapädagogik hätte ich mit der Polizei die Türe verbarrikadiert. Ich hätte anders reagiert."

Was haben wir für Change Management Prozesse und die Implementierung von Traumapädagogik gelernt?

Was würden wir das nächste Mal anders machen?

Einiges

„Erfahrung ist der beste Lehrmeister,
aber das Schulgeld ist hoch.“

Thomas Carlyle



Was würden wir heute anders machen?

Hätte, hätte, Fahrradkette...

- › **Störprozesse proaktiv antizipieren und standardisiert angehen:** Ein zentraler Fehler war es, die Diskontinuität auf allen Ebenen zu unterschätzen, wir mussten bei Leitungswechsel etc. oft improvisieren.
- › **Benötigte Ressourcen proaktiv in den Institutionen installieren:** Ressourcen für die Einrichtungen für das Aufrechterhalten der Prozesse im Alltag – evtl. würde ich sogar Stellen für die Umsetzung von einzelnen Interventionen in den Institutionen schaffen (z.B. Interaktionsanalyse).
- › **Trau Dich – stärkere Manualisierung:** Wir hätten uns trauen sollen, stärker in die Prozesse und Schlüsselprozesse der Institutionen einzugreifen und bestimmte Interventionen stärker zu standardisieren, direkter vorzugeben und deren zeitnahe Umsetzung auch mit „traumapädagogischer Präsenz“ einzufordern.

Was würden wir heute anders machen?

Wenn wir es nochmal machen könnten...

- › **Kompakter werden:** Schulungen der theoretischen Inhalte viel stärker als Input zu Beginn konzentrieren und nicht auf einen so langen Zeitraum verteilen (das ist gut für die individuelle Prozesse, aber nicht für die Prozesse auf einer institutionelle Ebene).
- › **Stärker auf Prozesse fokussieren:** Schlüsselprozesse definieren und diese wesentlich stärker innerhalb der Prozessbegleitungen behandeln und aus traumapädagogischer Perspektive optimieren, um unabhängiger von der personellen (Dis-)Kontinuität zu werden.
- › **Prozessverantwortliche in den Institution statt bei uns:** Die Möglichkeit der Klausurtag (und der Wochen dazwischen) für die Prozessbegleitung haben wir überschätzt, bzw. nicht erwartet, wie viele andere Prozesse deren Planung und Umsetzung beeinträchtigen.

Wenn wir es nochmal tun könnten

Was würden wir immer wieder so machen...

- › Viel Zeit in den „sicheren Ort“ für den Prozess investieren.
- › Persönliche Wachstumsprozesse zulassen und fördern.
- › Funktionsträger spezifisch ansprechen und in ihre Funktion weiterentwickeln.
- › Kombination von qualitativen und quantitativen und neurobiologischen Methoden.
- › Die Vernetzung und den Austausch der unterschiedlichen Institutionen fördern und pflegen. Ich-Wir habe(n) sehr viel in diesen wertvollen Begegnungen mit tollen Menschen gelernt.
- › Auf die Haltung, Reflektion sowie den Spaß und den „sichern Ort“ fokussieren.

Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen / Zusammenfassung

Fachpolitisch

- › Traumapädagogische Konzepte wirken sich sowohl auf Mitarbeiterebene als auch auf Ebene der Kinder und Jugendlichen positiv aus.
- › Veränderungen im Bereich der Struktur- und Prozessqualität brauchen in der stationären Jugendhilfe sehr viele Ressourcen und Energie - woher nehmen?
- › Es gibt einen Bedarf für besonders tragfähige Institutionen, da sich die Anfragesituation sofort verändert hat (d.h. es werden mehr höchst belastete Fälle zugewiesen).
- › Es bleibt eine Herausforderung, traumapädagogische Konzepte in „Reinform“ in „Regelwohngruppen“ unterzubringen - dies gelingt in der Regel nur unter optimalen Bedingungen - hat dort aber sofort einen positiven Effekt. Mehr Ressourcen sollten gegebenenfalls gezielt und sinnvoll eingesetzt werden (Resilienzstunden, Versorgung, Prävention von Krisen).
- › Vermutlich ist gerade auch das veränderte Leitungsverhalten ein wichtiger Wirkfaktor, so dass es vielleicht Sinn macht, gerade auch diese Haltung und das Wissen um die Bedeutung der inneren Sicherheit der Fachkräfte in Kaderweiterbildungen zu vermitteln.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Auf die Haltung kommt es an!

«Haltung ist eine kleine Sache,
die einen grossen Unterschied
macht!»

Sir Winston Churchill



http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Churchill_V_sign_HU_55521.jpg&filetimestamp=20080414235020

Literatur



Kontakt

Marc Schmid
Kinder- und Jugendpsychiatrische Klinik
Schanzenstrasse 13
CH-4056 Basel

Tel. +41 61 265 89 60

marc.schmid@upkbs.ch

www.equals.ch

www.traumapaedagogik.ch