

Übersicht

Prozessschritte Kooperative Prozessgestaltung (KPG)

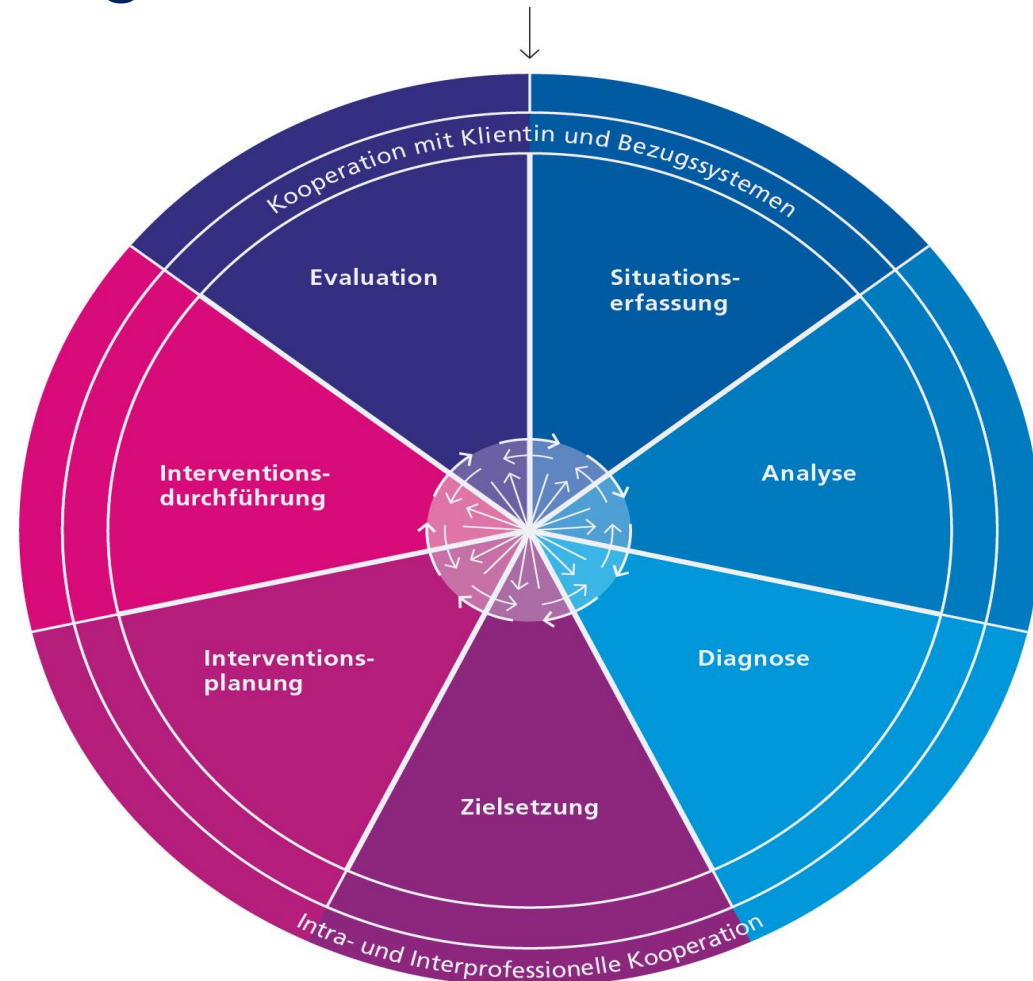
Präsenzforum 2: Fallverstehen

Kooperative Prozessgestaltung



Prozessstruktur mit 7 Schritten

- 1 Analytische Phase
- 2 Handlungs-Phase



Was ist die Kooperative Prozessgestaltung?

- Die KPG ist ein Prozessgestaltungsmodell. Es ist ein **Orientierungsrahmen** für das eigene Denken und Handeln, für die **Gestaltung der Kooperation** auf Fachebene (intra- und interprofessionell) und für die Gestaltung der Kooperation mit der Klientel.
- Die KPG ist **methodenintegrativ** und definiert keine Handlungsrezepte und keine Vorschriften, legt jedoch **Standards für theorie- und methodengeleitetes Vorgehen** fest!
- Ein Modell ist eine **Vereinfachung der Realität**. Es dient der **Reduktion der Komplexität**.
- Ein Modell ist ein Modell. Nicht mehr und nicht weniger.

Ein Modell ist ein Modell!

- Landkarte und Kompass in der Kooperativen Prozessgestaltung. Ist Orientierung und Wegweiser in der Planung und unterwegs. **Bildet «das Gelände» ab, ist nicht das Gelände.**
- Weist auf mögliche und unmögliche Stolpersteine hin. Auf Tücken des Geländes und der Steigung. Und ebenso auf «Rastplätze» und Tankstationen.



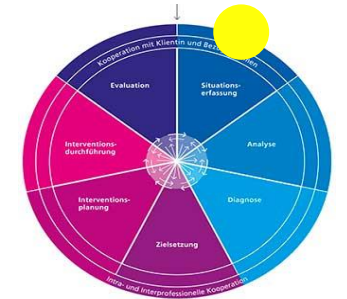
Prozessstruktur entlang der **W-Fragen**



Prozessschritt 1 «Situationserfassung»

Eine Situation in einem Fall insgesamt erfassen und ein erstes Bild erhalten.

IST - Zustand einer gegebenen Ausgangslage.
Offene und unvoreingenommene Wahrnehmung der Situation.

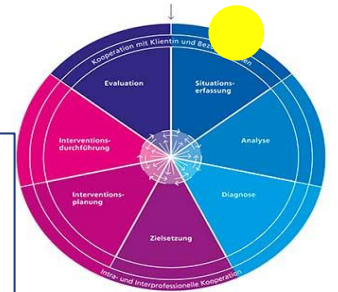


«Soviel wie möglich sehen. So wenig wie möglich verstehen»
«Spiegelgleiche Wahrnehmung»

- Relevante Informationen erfassen, **ohne** zu bewerten!
- **Haltung** von Offenheit, Neugier.

Prozessschritt 1 «Situationserfassung»

Ressourcenorientierter, ganzheitlicher, lebensweltorientierter Zugang.
Notwendigkeit, **Realitätsausschnitt** zu wählen. **Strukturiert erfassen** und dokumentieren.
Am **Auftrag** orientierter Blick auf den Menschen in einer bestimmten Situation.



Daten/ Fakten zu **Person & Situation**

- objektive Daten zu Alter, Geschlecht, Familie, Wohnort, Schule
- rechtliche Situation, involvierte Hilfesysteme
- biografische Verlaufsdaten

Realitätsausschnitt **erweitern** – weitere Themen und Lebensbereiche:

- Anlassproblem
- Peers, Vereine, Freizeitgestaltung, 'Schattenwelten'
- Gesundheit/Krankheit; Diagnosen (von wann?)
- etc.

Noch klarer **fokussieren**: Ein Thema noch genauer untersuchen.



Prozessschritt 1 «Situationserfassung»

Erfassungsmethoden

Erkundungsgespräch

formelle Gespräche, evtl. leitfadengestützt
informelle Gespräche

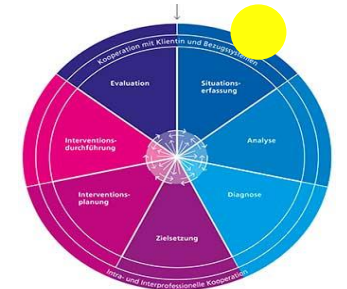
Beobachtung

Fremd- und Selbstbeobachtung

Formen: von frei, meist teilnehmend bis zu systematisch, mit Beobachtungsbogen.

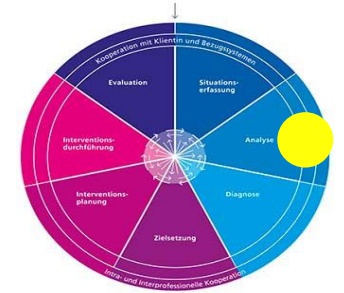
Aktenstudium

Reflektiertes Erfassen anamnestischer Informationen aus schriftlichen Unterlagen



Prozessschritt 2 «Analyse»

Systematische Untersuchung eines Sachverhalts bezüglich aller Komponenten, die ihn bestimmen. Strukturierte **Auslegeordnung** und **Bewertung, Beurteilung**

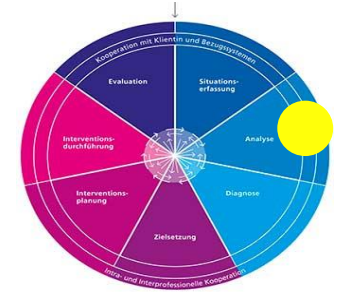


Fallthematik erkennen:

Worum genau geht es hier? Die Thematik des Falles erkennen.

Prozessschritt 2: «Analyse»

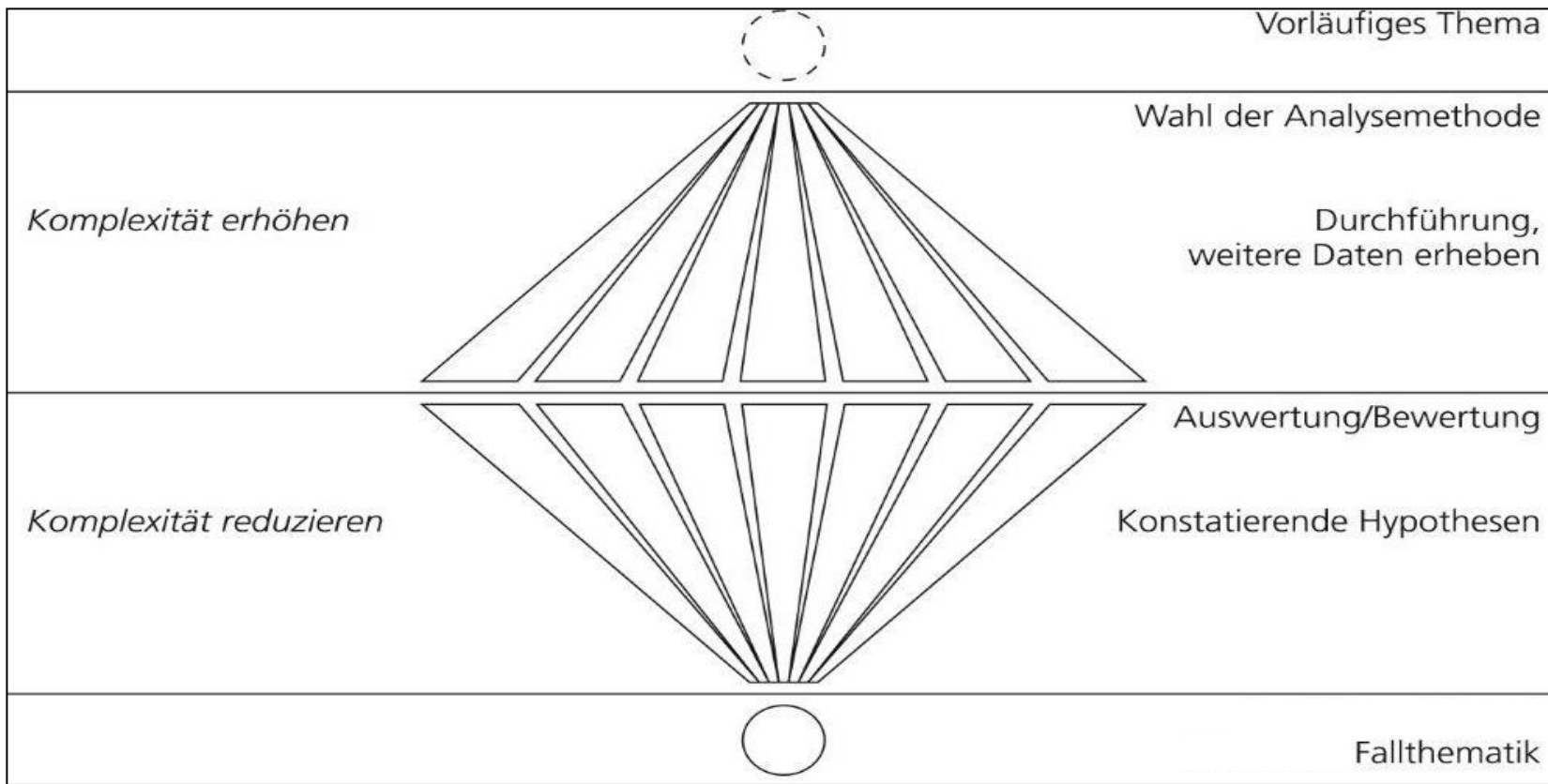
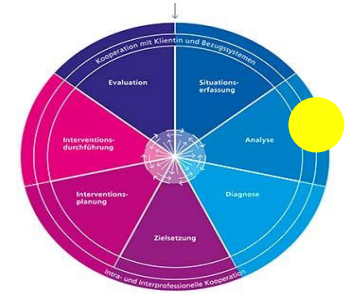
Analysemethoden sind Vorgehensweisen, um Fakten und Informationen im Hinblick auf einen bestimmten **Fokus** zu ordnen.



- **Notationssysteme**
Genogramm, Zeitstrahl, Netzwerkkarte, Silhouette, etc.
- **Perspektivenanalyse**
kooperativ mit allen beteiligten Personen (Familie, Fachpersonen, etc.)
- **Klassifikationssysteme**
Qualitative, quantitative, Mischformen
- **Systemische Analysemethoden**
- **Analyse durch Reflexion des eigenen Erlebens der Professionellen**
- **‘offene’ Analysefragen in der Praxis**

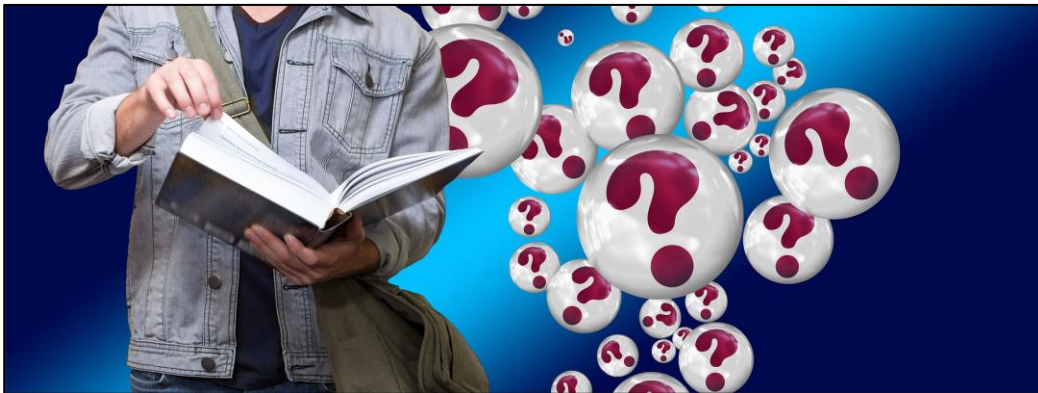
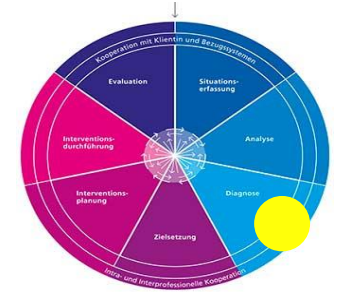
Prozessschritt 2 «Analyse»

Wie wird bei der Analyse vorgegangen?



Prozessschritt 3 «Diagnose» – «Soziale Diagnose»

Eine Soziale Diagnose will Situation, Verhalten, subjektive Sinnzusammenhänge **erhellen, deuten, erklären, verstehen**. Eine soziale Diagnose bildet die **Basis** für hilfreiche Interventionen.



Warum: **Fallverstehen** als Versuch verstehen.

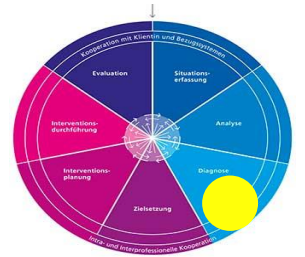
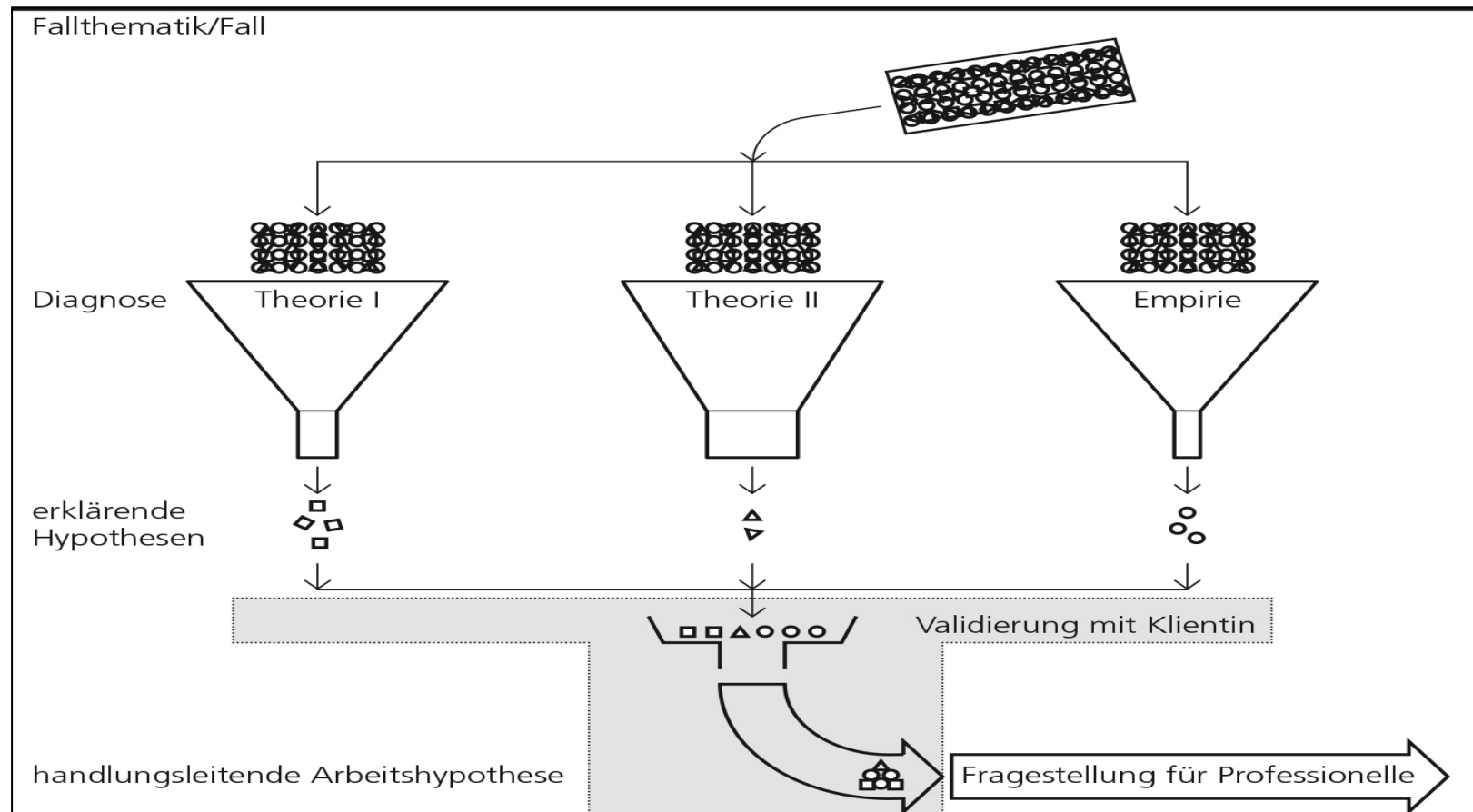
Beizug von **Wissen** und Hypothesenbildung als Expert*innentätigkeit.

Dialogische Verständigung über (erklärende) Hypothesen mit Beteiligten (und mit Betroffenen).

Ergebnis dieses Aushandlungsprozesses sind **Arbeitshypothesen** in der Form «Wenn... dann...».

Diese Arbeitshypothesen bilden die Grundlage der Weiterarbeit.

Prozessschritt 3 «Diagnose» – Vorgehen «Theoriegeleitetes Fallverstehen»



Soziale Diagnose: «Theoriegeleitetes Fallverstehen»

Schritt 1: Theoriwahl

Welche unterschiedlichen Wissensbestände (Theorien, Konzepte, Forschungsergebnisse) könnten aufschlussreich sein und dazu beitragen, die Fallthematik zu erhellen?

Bewegung der Öffnung I

< Blick zurück

Schritt 2: Theoriegeleitete Fallüberlegungen

Welche Verbindungen lassen sich herstellen zwischen Theorie und Fall/Fallthematik? Inwiefern können Situationen und Verhaltensweisen im Fall auf dem Hintergrund der ausgewählten Theorien oder Forschungsergebnisse erklärt und verstanden werden?

Bewegung der Öffnung II

< Blick zurück

Soziale Diagnose: «Theoriegeleitetes Fallverstehen»

Schritt 3: Erklärende Hypothesen (Weil ...)

Welche Erklärungen zur Fallthematik lassen sich aus diesen Fallüberlegungen festhalten? Wie lassen sich diese Erklärungen in den Dialog mit dem Klienten, der Klientin einbringen und validieren?

Bewegung der Schliessung I

< Blick zurück

Schritt 4: Handlungsleitende Arbeitshypothese (Wenn ..., dann ...)

Welches sind die wichtigsten Erklärungen, und was wird auf der Klient*innenebene angestrebt? Wie lassen sich diese Überlegungen in den Dialog mit der Klientin, dem Klienten einbringen und validieren?

Bewegung der Schliessung II

< Blick zurück und nach vorne >

Soziale Diagnose: «Theoriegeleitetes Fallverstehen»

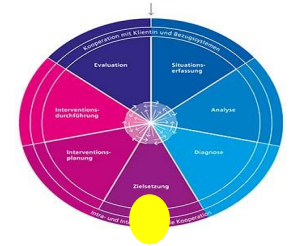
Schritt 5: Fragestellung für die Professionellen

Welche Aufgaben ergeben sich für die Professionellen aus den wichtigsten Erklärungen?

Überleitung zur Zielsetzung und zur Interventionsplanung

Blick nach vorne >

Prozessschritt 4 «Ziele setzen»



Veränderung als **erstrebenswerter Sollzustand** in der Zukunft beschreiben und festlegen!

Aus den Erkenntnissen aus Analyse und Diagnose werden mit der Klientin /dem Klienten zusammen wichtige, bedeutsame und motivierende Ziele formuliert. Gute Ziele wachsen auf dem Boden der bisherigen gemeinsamen Prozessgestaltung mit den Klient*innen und nehmen deren Anliegen und Bedürfnisse ernst.

Vorgaben sind keine Ziele.

Motivation und Veränderungsenergie nutzen!

In dieser Phase geht es um das festlegen von **Grobzielen**. Noch keine SMART-Feinziele

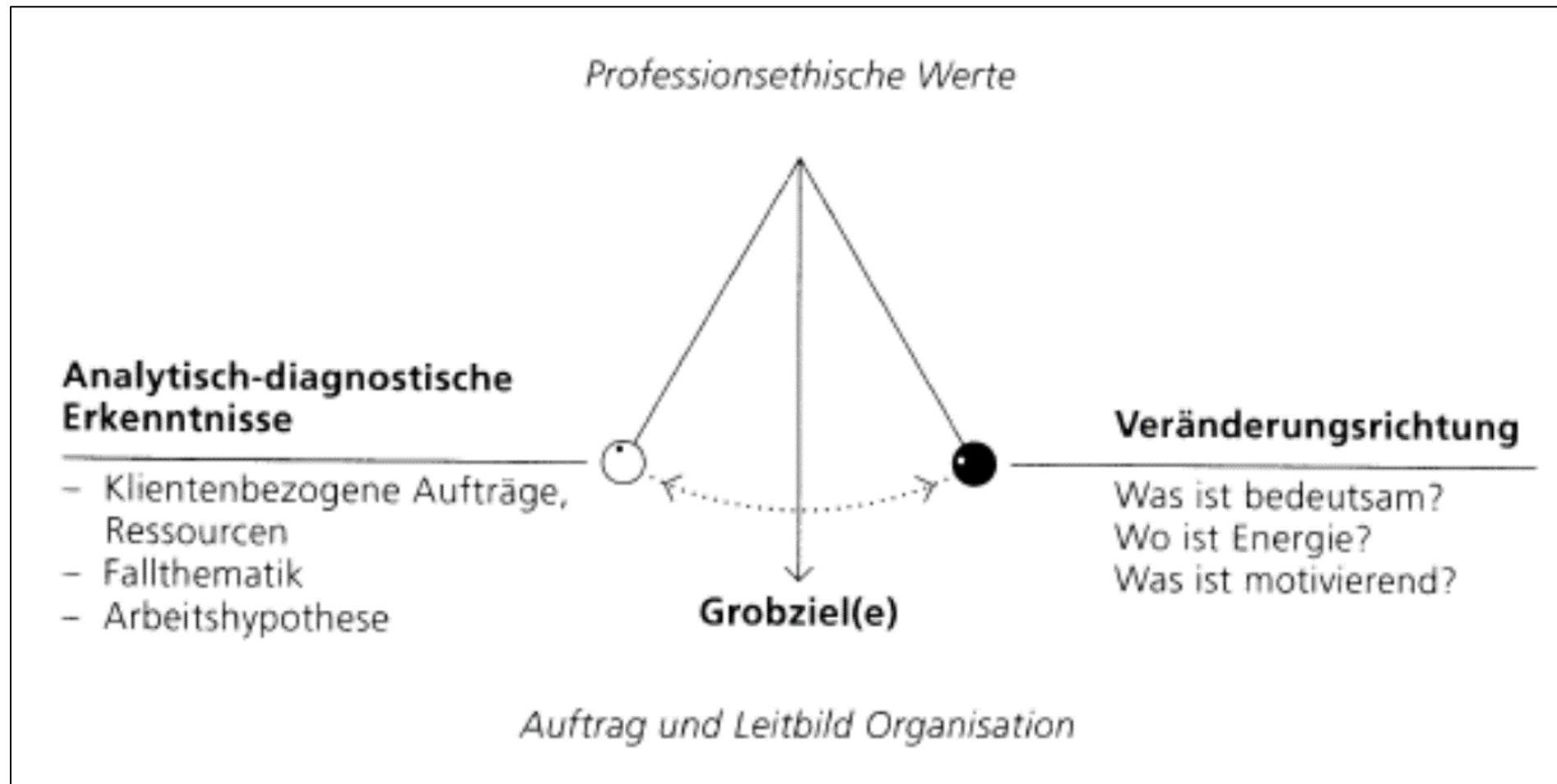
Schritt 4: Bedeutung, Aufgaben und Funktionen von Zielen

- «Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiss ich nicht. Dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll, ist gewiss.» (Lichtenberg 2006, S. 293 in Hochuli Freund/Stotz 2021, S. 272).
- Es braucht Vorstellungen davon, **wohin sich etwas verändern soll**, um den weiteren Prozess in eine ganz bestimmte Richtung zu lenken.
- Auch in der sozialen Arbeit haben Zielsetzungen die Funktion von **handlungsleitenden Grundlagen** für den weiteren Unterstützungsprozess.
- Das Ziel ist dadurch charakterisiert, dass ein Mensch zu dessen Erreichung **von sich aus** etwas unternehmen, aktiv sein muss.
- Die Erreichung des Ziels ist **ergebnisoffen**.

Schritt 4: Kooperation in der Zielentwicklung

- Gemeinsames Entwickeln von Zielen erschwert die Manipulation der Klientel.
- Fokus auf der Herstellung einer autonomen Lebensführung
- Professionelle erkunden, was für die Klientel subjektiv wichtig ist (aufgrund der vorhergehenden Prozessschritte)
- sorgfältiges, transparentes methodisches Vorgehen
- gemeinsame Zielfindungsgespräche
- alle Beteiligten in die Zielfindung miteinbeziehen
- Ermöglichung von Partizipation
- Die Fachkräfte sind für den Prozess der Koproduktion verantwortlich.

Schritt 4: Zielfindungsprozess als Pendelbewegung



Prozessschritt 4 «Ziele setzen»

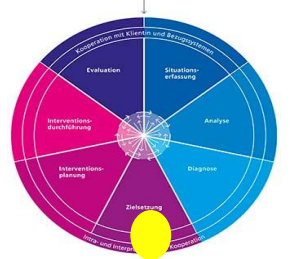


Bildungsziele – Fokus auf dem Subjekt

Beziehen sich auf den **Bildungsprozess** der Klient*innen.

Sie sind nur (!) in **Kooperation** mit Klient*innen zu formulieren.

Die Frage ist, in welche Richtung der Klient / die Klientin gehen kann / will, um das Problem zu lösen?



Unterstützungsziele – Fokus auf den Umweltfaktoren

Beziehen sich auf das **Ermöglichen und Unterstützen** von Entwicklungs- und Bildungsprozessen. Sie fokussieren die **Tätigkeit der Professionellen**.

Die Frage ist, was die Professionellen tun, um das Erreichen des Zieles zu unterstützen und zu ermöglichen?



Schritt 4: Zielhierarchie

- (Sozial)pädagogisches Handeln ist stets bewusst oder unbewusst intentional bzw. zielgerichtet.
- Menschliches Handeln ist grundsätzlich hierarchisch aufgebaut.
- Menschliches Handeln ist immer in einem bestimmten Kontext angesiedelt.
- Der Kontext beeinflusst (fördert oder behindert) menschliches Handeln wesentlich

Schritt 4: Zielsetzung



Zielhierarchie

Ziele haben eine bessere Chance erreicht zu werden, wenn ...

... sie im Veränderungsprozess eine **Orientierung** geben ...

... wenn der Weg zum Ziel in sinnvolle **Teilschritte** gegliedert worden ist.

Schritt 4: Hierarchisierung von Zielen

Fernziel:

Ist oft im Auftrag enthalten und gibt den Rahmen für die weiteren Zielformulierungen

Grobziel:

Auf der Grundlage des Fernziels und der Diagnose

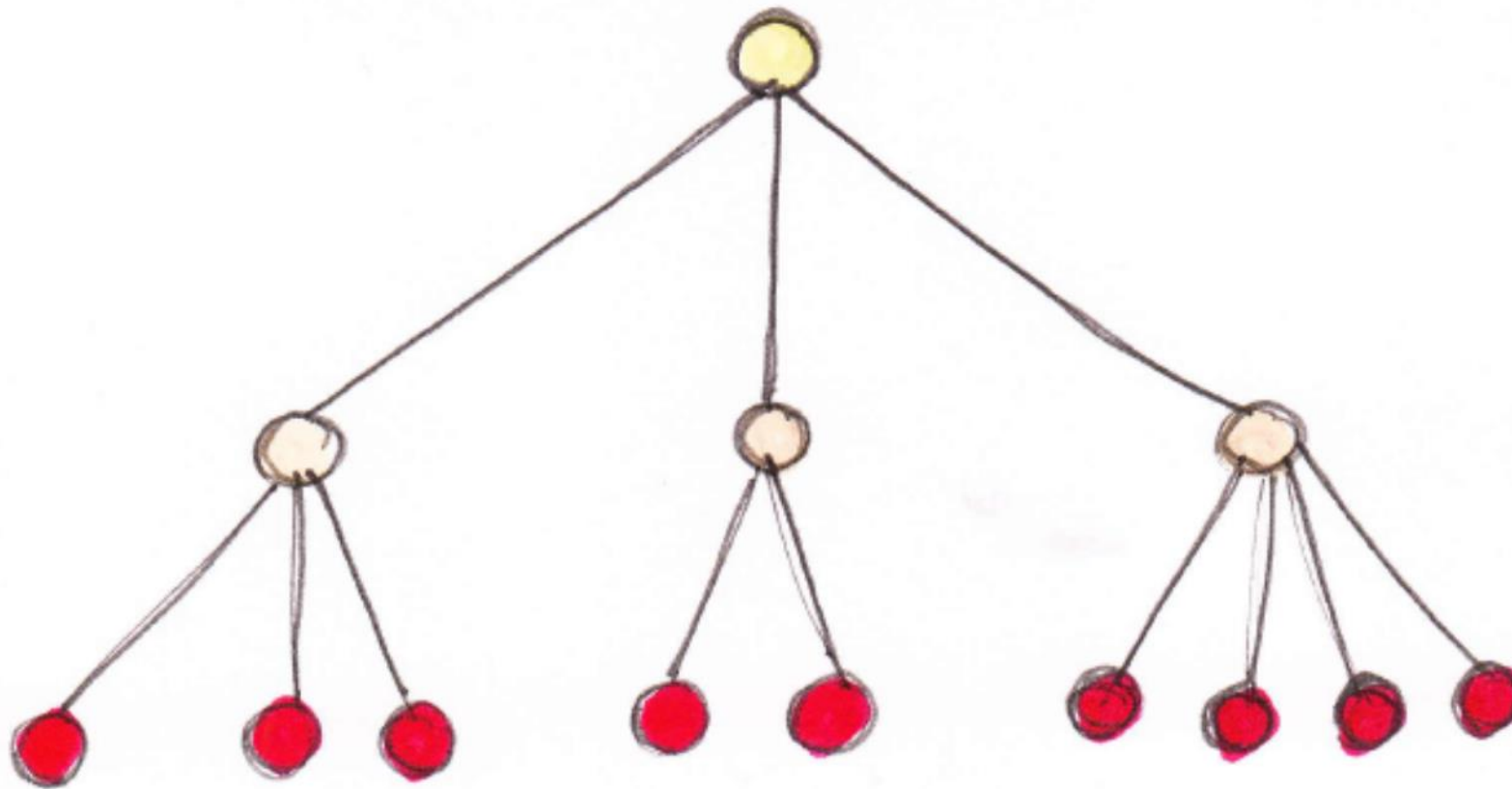
Anspruch: Sie sind der Klientel wichtig, werden als erreichbar eingestuft und akzeptiert

Feinziel:

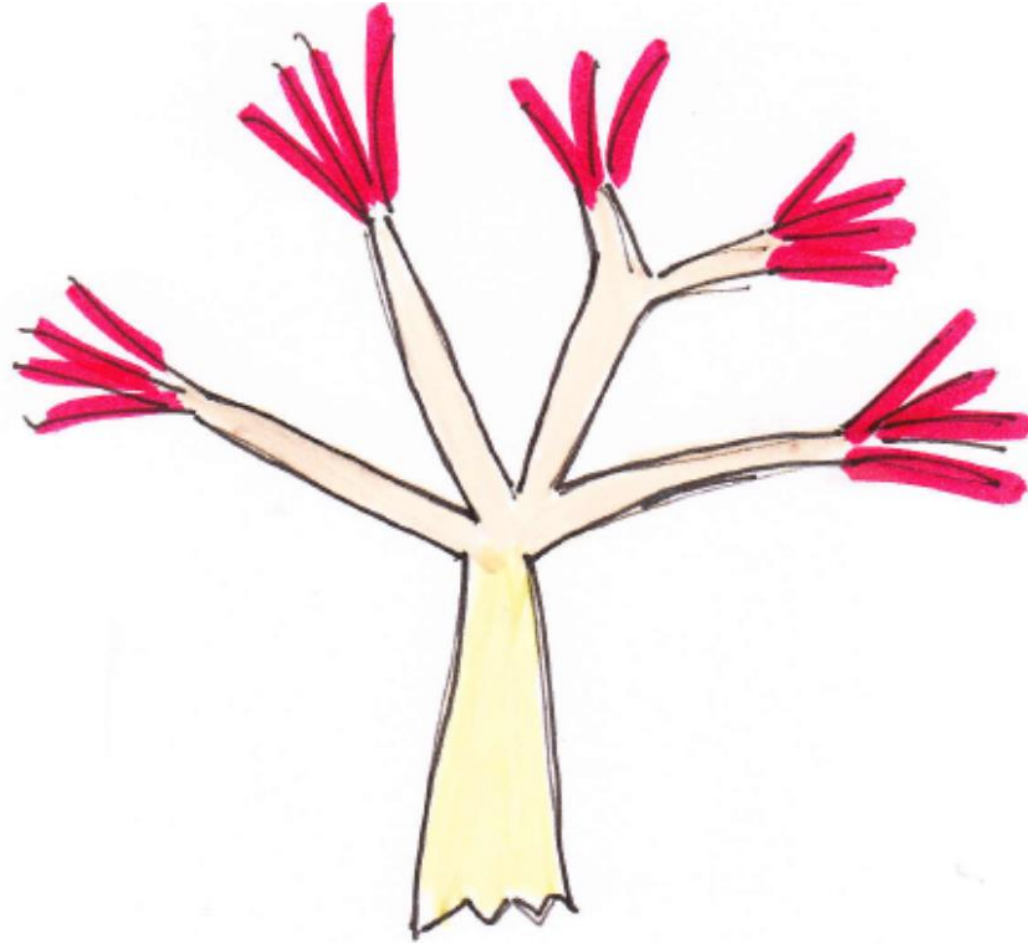
Werden nach der Interventionsplanung erstellt → Überschneidung der Prozessschritte

Konkretisieren das Grobziel, sind konkret, überschaubar, relevant, realistisch und überprüfbar

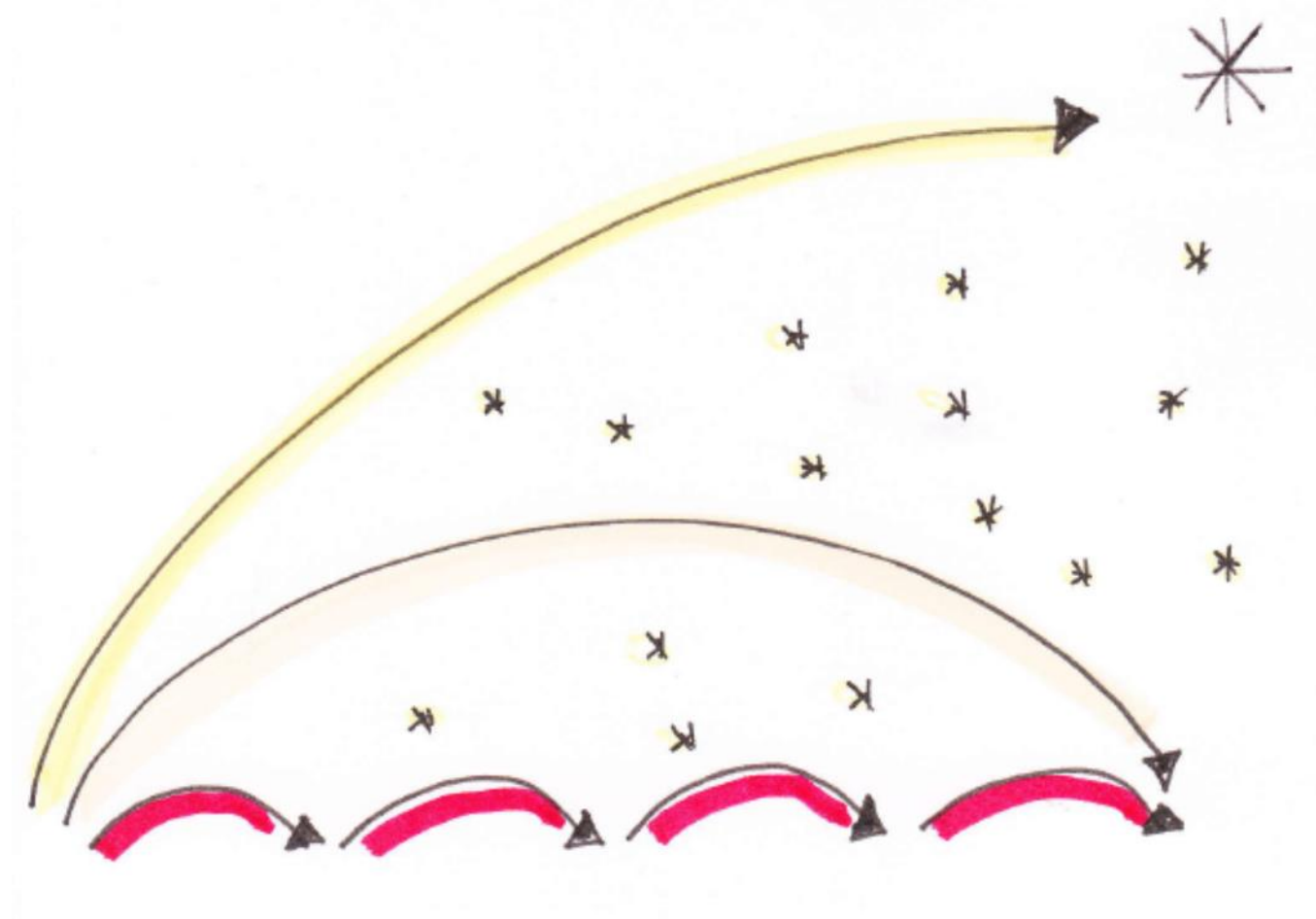
Schritt 4: Zielhierarchie



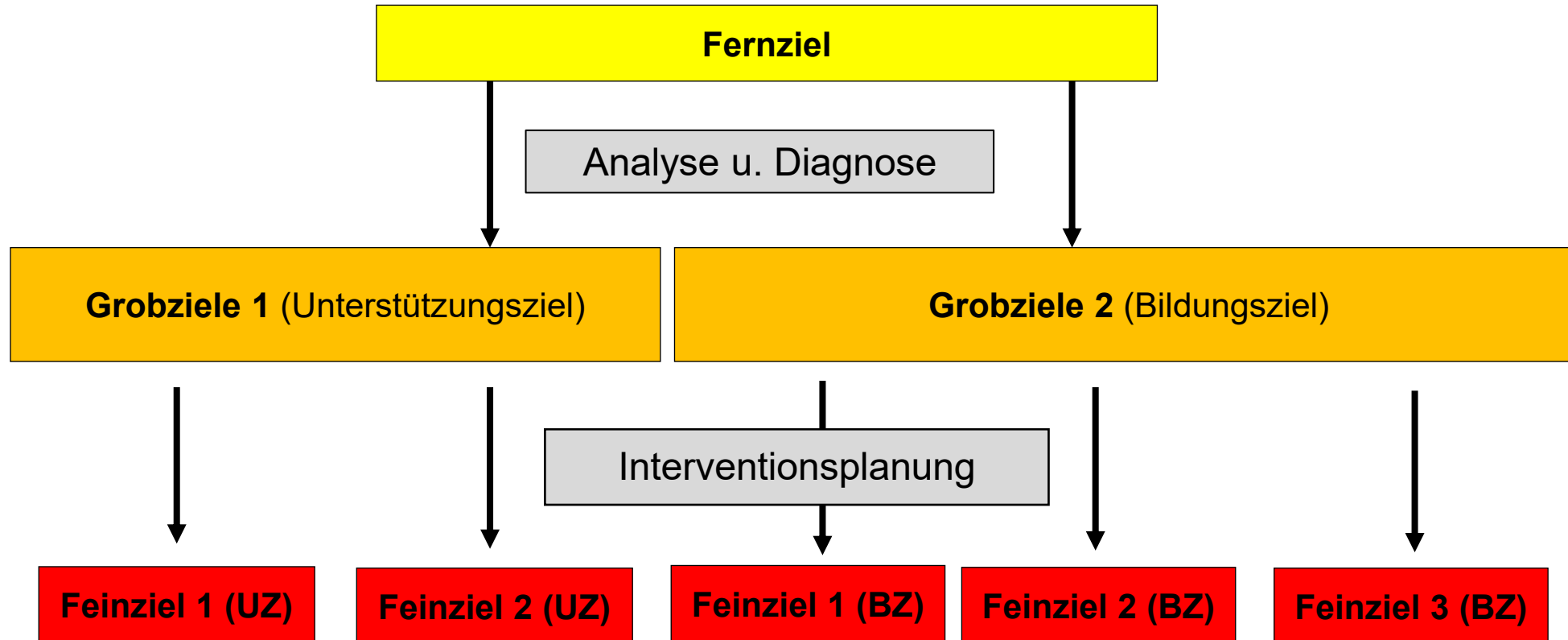
Schritt 4: Zielbaum



Schritt 4: Zielbogen



Schritt 4: Hierarchisierung von Zielen



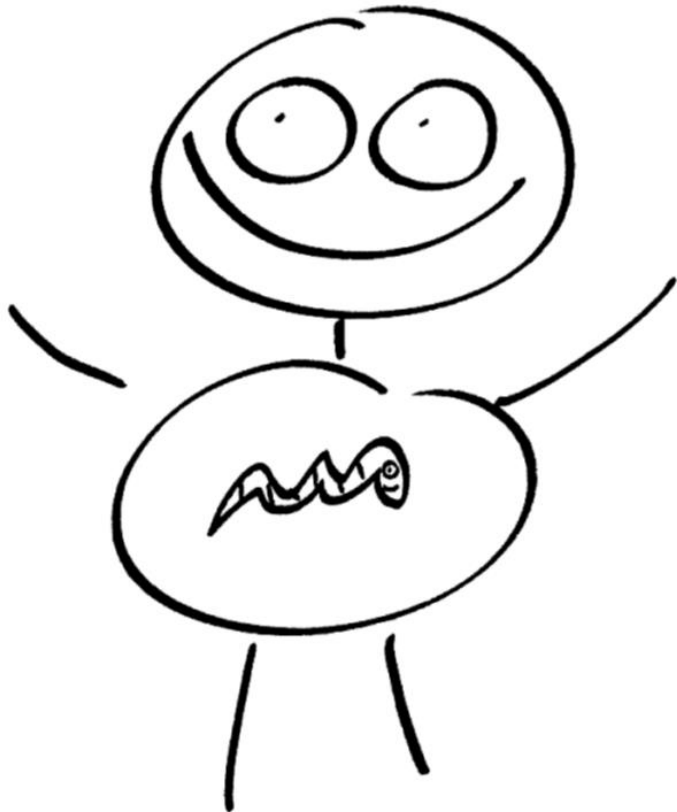
Schritt 4: Zielsetzung

- Ziele immer **positiv** formulieren
- als **Anstrebensziele** formulieren
- Wenn mehrere Kriterien erfüllt sein müssen für die angestrebte Zielvorstellung (Polytelie), führt dies zu Unklarheit.
- immer nur ein zu erfüllendes Kriterium pro Zielsetzung
- Zielkonflikte vermeiden
- Ziele so definieren, dass keine anderen Probleme erzeugt werden.

Schritt 4: Positive Ziele formulieren...

- ... etwas **Erstrebenswertes** zum Ausdruck bringen ...
- ... etwas erreichen wollen, für das es sich **lohnt** sich einzusetzen ...
- ... erwünschte Verbesserung, Veränderung ...
- (☞ Wenn wir uns gedanklich mit dem beschäftigen, was nicht geschehen soll ☹, macht sich genau das, was wir vermeiden wollen, in unserer Vorstellung breit ☹.)

Schritt 4: Positive Ziele formulieren...



positive somatische Marker
(Damasio, 1994)

- ✓ sichtbar im Gesicht
- ✓ spürbar in Körper und Bauch

Schritt 4: Gute Ziele...

- sind **kooperativ** ausgehandelt und erarbeitet
- sind **k – k – k – k** (kurz – konkret – klar – klientenzentriert)
- betreffen nur tatsächlich **Veränderbares**, Lernbares und Gestaltbares
- sind ausreichend **begründet** (Fernziel und Grobziele) und machen Sinn
- geben **Orientierung** in Veränderungsprozessen
- sind **operationalisiert** d.h. überprüfbar
- sind im **Präsens** formuliert

Schritt 4: Zielentwicklungssysteme

S = **s**pecific (spezifisch)
M = **m**easurable (messbar)
A = **a**chievable (erreichbar)
R = **r**ealistic (realistisch)
T = **t**imely (terminiert)

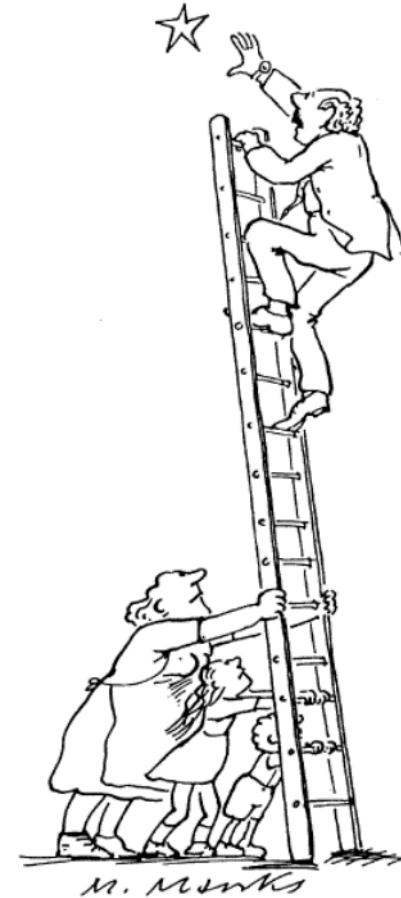


Abb. 12: „Ziele sind realistisch zu formulieren.“
(Mit freundlicher Genehmigung von Marie Marcks, Heidelberg)

Schritt 4: Zielsetzung

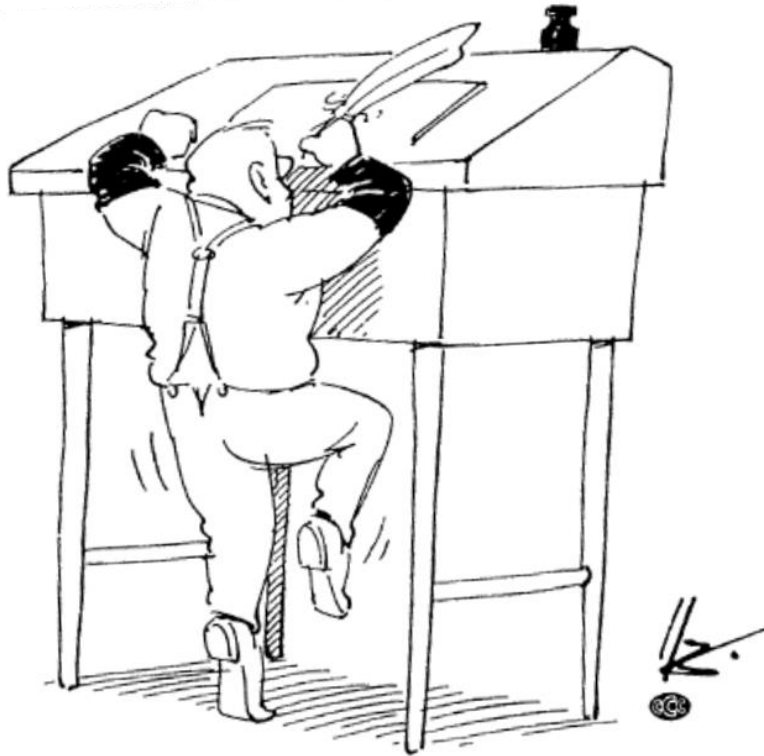


Abb. 14: „Bei Überforderung sind die Ziele trotz größter Anstrengung nicht zu erreichen.“

(Quelle: Karl-Heinz Brecheis/Cartoon-Caricature-Contor München)

Schritt 4: Zielentwicklungssysteme

S.M.A.R.T

S: Spezifisch, das Ziel **so konkret wie möglich** formulieren

M: Messbar, auf welche **Weise** wird die Arbeit **überprüft**

A: ausgehandelt, attraktiv, **akzeptiert**, mit und von den Direktbeteiligten

R: realistisch, die **Voraussetzungen** für die Lösung der Aufgaben sind vorhanden

T: terminiert, ein **Termin** für die Überprüfung ist gesetzt

Kritische Anmerkung:

Es kann dazu führen, dass alle Prozesse in der Sozialen Arbeit als operationalisierbar betrachtet werden. Ziele werden manchmal zu konkret und bereits als Intervention formuliert, die Motivation geht verloren.

Einige Aspekte in der S.M.A.R.T-Zielformulierung mündet oftmals bereits in der Interventionsplanung.

Schritt 4: Zielentwicklungssysteme: W-Fragen

- **WARUM** soll das Ziel erreicht werden (Motiv)?
- **WOZU** soll das Ziel erreicht werden (Zweck)?
- **WER** soll das Ziel erreichen (Adressat*innen)?
- **WAS** soll mit der vorliegenden Zielsetzung erreicht werden (Inhalt)?
- **WO** soll das Ziel erreicht werden (Ort)?
- **WANN, WIE LANGE, WIE OFT** soll Unterstützung geleistet werden (Zeit)?
- **WIE** soll das Ziel erreicht werden (Mittel)?

Kritische Anmerkung:

Die letzten zwei Fragen münden bereits in die Interventionsplanung.

Prozessschritt 5 «Interventionsplanung»



Schritt 1: Vorüberlegungen zum Vorgehen – Fallthematik, Arbeitshypothese – Ressourcen – Grobziel(e) – Handlungsansatz in der Organisation	Was wissen wir?
Schritt 2: Interventionsmöglichkeiten entwerfen – Kreatives Fantasieren – Erfahrungswissen Klientin/Klientensystem – Erfahrungswissen Organisation	Was könnten wir tun?
Schritt 3: Reflexion Interventionsmöglichkeiten – Einflussfaktoren, Hindernisse und (unerwünschte) Nebenfolgen – Ethische Reflexion – Grösster Handlungsbedarf	Was würde das bedeuten?
Schritt 4: Entscheiden, planen, organisieren – Interventionen auswählen, Feinziele formulieren, modifizieren und vereinbaren – Konkrete Planung der ersten Phase (Handlungen, Zuständigkeiten) – Kooperation mit allen Beteiligten sichern – Dokumentation klären – Termin für Zwischenevaluation und weitere Planung	Wer macht wann was wozu?

Prozessschritt 5 «Interventionsplanung»



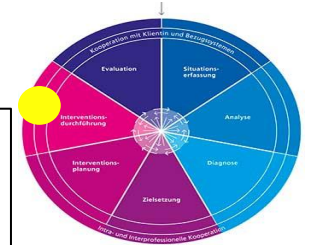
Bewegung der **Öffnung**:
In welche Richtung können wir
denken, um das Problem zu
lösen? Ressourcenorientierung.

Sind die
Interventionsmöglichkeiten
entworfen und geklärt, folgt eine
Bewegung der **Schliessung**: Wer
macht was, wie, wo?



Prozessschritt 6 «Interventionsdurchführung»

In der Durchführungsphase ist die Fachperson als Vernetzerin und Koordinatorin tätig. Wichtig dabei sind Offenheit, die Flexibilität für ggf. rollende Planung, Transparenz, eine ständige Überprüfung und regelmässige Dokumentation.



Schritt 6: Interventionsdurchführung – «Wie ist das Geplante zu tun?»

- Es geht darum, Personen, Aufgaben, Vorgehensweisen, Organisationen und Tätigkeiten auf der Basis von offen gelegten Entscheidungsstrukturen miteinander **zu vernetzen** und für einen **angemessenen Informationsfluss** zu sorgen.
- Interventionen sind systematisch und kontinuierlich zu **dokumentieren**
- Mittels **Controlling** soll der Mitteleinsatz überprüft und nötigenfalls angepasst werden.

Ziel ist eine **wirksame** Unterstützung von Klient*innen(systemen) zum Erreichen der vereinbarten Ziele unter **optimalem Einsatz vorhandener Ressourcen**.

Schritt 6: Methodisches Vorgehen

- Handlungsleitende Konzepte und Interventionsmodi (Hochuli Freund/Stotz 2020, S. 270f.) auf ihre Angemessenheit prüfen.
- Koordination von Beginn weg festlegen
- PC-gestütztes Dokumentationssystem
- Rolle der Professionellen im Interventionsmodus entsprechend fall- und situationsbezogen selbstreflexiv gestalten.

Schritt 6: Kooperation

Ebene Klient*in / Zielgruppe

- Grad der Unterstützung ständig überprüfen und dosieren

Fachebene

- eigene Person als Arbeitsinstrumentreflektieren
- Koordination und Vernetzung



Schritt 6: Interventionsdurchführung

Monitoring

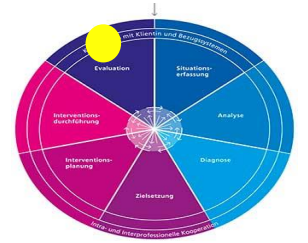
- Überwachung von Vorgängen
- Systematische Erfassung, Messung und Beobachtung eines Prozesses mittels vorgegebener Instrumente

Controlling

- Prüfung von Effektivität und Effizienz von Interventionen
- Aufzeigen von Optimierungsmöglichkeiten

Prozessschritt 7 «Evaluation»

- Evaluieren heisst, einen Gegenstand systematisch zu untersuchen und daraus Folgerungen abzuleiten
- Evaluationen sind datenbasierte und methodisch angelegte Beschreibungen und Bewertungen von Programmen, Projekten und Massnahmen.
- Sie lassen sich an Gütekriterien überprüfen.



Prozessschritt 7 «Evaluation»

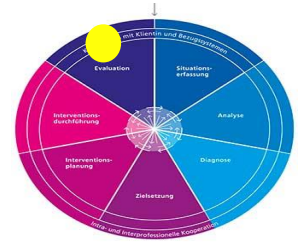
Evaluation: aus dem Lateinischen 'ex-Valor' – einen Wert daraus ziehen. Dies bedeutet auch Auswertung, Bewertung, Beurteilung.

Evaluation beinhaltet drei voneinander zu trennende Schritte.

**Innehalten,
Auswerten**

**Beurteilen,
Bilanz ziehen**

**Daraus
lernen**

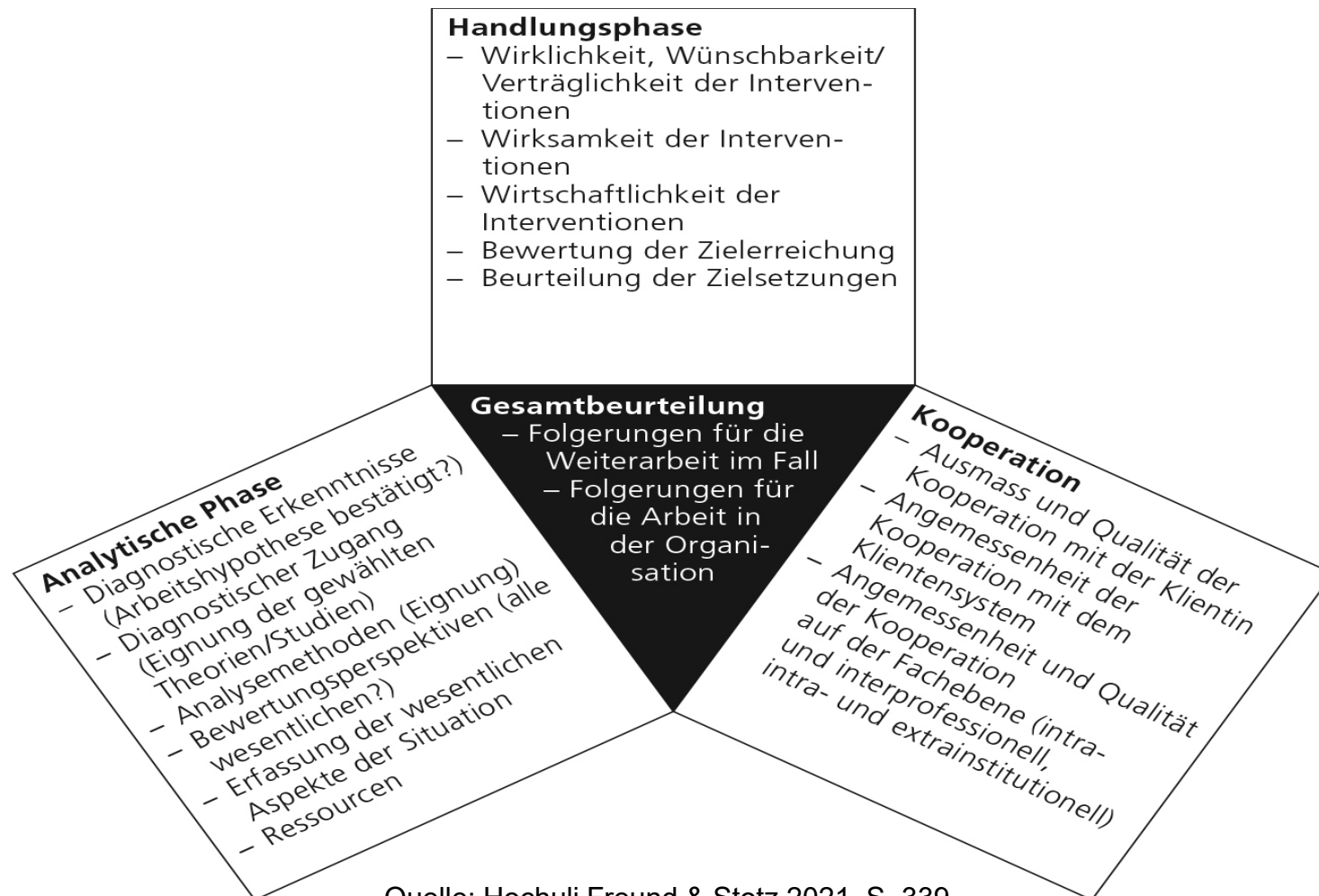


Zahlreiche Evaluationsformen, Evaluationsinstrumente und Materialien. Eine Fallbezogene Selbstevaluation beinhaltet auch die Evaluation mit Klient*innen.

Prozessschritt 7 «Evaluation» - Evaluationsdimensionen

Evaluationsdimensionen:
Fokus der Evaluation
festlegen.

*Was genau will ich
evaluieren und wie gelingt
mir das?*



Thema 7 Formen von Evaluation

- externe Evaluation
- interne Evaluation
- Fremdevaluation
- Evaluation von oben
- Evaluation von unten
- Evaluation von aussen
- Selbstevaluation
- summative Evaluation
- formative Evaluation
- Output-Evaluation
- Input-Evaluation
- Prozess-, Struktur- und Ergebnisevaluation



Schritt 7 Evaluation

- Evaluation auf der **Organisationsebene** ist eng verknüpft mit Qualitätsentwicklung und –management.
- **Reflexion** als allgemeine, kontinuierliche Aufgabe von Professionellen, welche im **Habitus** verankert ist.
- Evaluation als **strukturierte, kriteriengeleitete Überprüfung** des eigenen Handelns, setzt **Reflexionsfähigkeit** voraus und beinhaltet reflexive Aufgaben.

Prozessschritt 7 «Evaluation» - Selbstevaluation

- Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des eigenen alltäglichen beruflichen Handelns und seiner Auswirkungen nach bestimmten Kriterien
- Im Zusammenhang mit der KPG:
fallbezogene Evaluation



Schritt 7 Evaluation – Aufgaben

- Möglichkeit zu lernen (aus Fehlern wie aus erfolgreichen Prozessen)
- geleistete Arbeit würdigen und wertschätzen
- Beitrag zur Psychohygiene
- wertschätzende Distanznahme zum eigenen Handeln
- Evaluation bezieht sich auf alle vorhergehenden Schritte.
- Fließender Übergang zum Prozessschritt Situationserfassung

Schritt 7 Evaluation – Arbeitsregeln nach Müller

1. Evaluation heisst **genaues und ehrliches Zugänglichmachen** von empfindlichen Punkten.
2. Selbstevaluation hat **Voraussetzungen**:
 - Mann muss sie sich leisten können; in einem Klima, in dem Angst und wechselseitige Bedrohung herrschen, ist Selbstevaluation unmöglich.
 - Sie muss freiwillig sein und kann nicht erzwungen werden.
 - Sie muss davor geschützt sein, missbraucht zu werden.
 - Sie erfordert etwas Zivilcourage.
3. Selbstevaluation heisst herstellen von **Rahmenbedingungen**, die **Offenheit** und ungeschützte Sachkritik ermöglichen.

Schritt 7 Evaluation – Arbeitsregeln nach Müller

4. Evaluation wird leichter, wenn man dafür verfügbare und einfach zu handhabende **Instrumente der Dokumentation** und Praxisforschung nutzt.
5. Sozialpädagogische Evaluation braucht **Kriterien der Wirksamkeit**, **ethische Massstäbe** für den Umgang mit Adressaten und **Massstäbe für die Realitätsprüfung ihrer Ziele**. Diese Kriterien dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden.
6. Evaluation als Teil kasuistischer Arbeit ist **primär Selbstevaluation**; sie muss sich aber der Grenzen ihrer Möglichkeiten und notwendiger Korrektive durch Evaluation «von oben», «von unten» und «von aussen» bewusst sein.

Schritt 7: Evaluation

Zeitpunkt

- als abschliessender Rückblick
- als kontinuierliche Aufgabe im Verlaufe eines Unterstützungsprozesses

Beteiligte

- Klientel
- Klient*innensystem
- Fachpersonen

Hilfsmittel

- Checklisten
- Skalierungsfragen
- Offene Fragen
- Spezifische Evaluationsinstrumente



Prozessstruktur entlang der **W-Fragen**



Kooperative Prozessgestaltung – weitere Modelle

Begriffe / Modelle für strukturiertes methodisches Vorgehen:

- Erziehungsplanung
- Förderplanung
- Standortbestimmung
- Hilfeplanung
- Entwicklungsförderung
- Beratungsprozesse
- Interventionsplanung
- Assessment

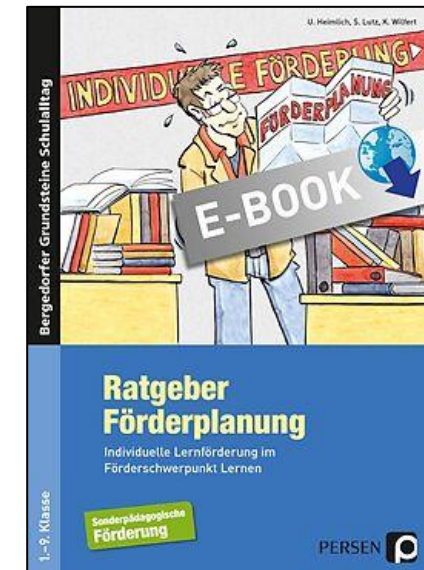


www.pixabay.com, letzter Zugriff 25.01.2023

Hilfe-Plan

Ziele: 1. _____
2. _____
3. _____
14 ? _____
Wer hilft? ? _____

Quelle: https://leichtesprache.lvr.de/de/nav_main/wohnen_2/hilfe_planung/der_hilfeplan_1/artikel_47.html, letzter Zugriff 25.01.2023



Quelle: exlibris.ch, letzter Zugriff 25.01.2023

Literatur

- Hochuli Freund, U. & Stotz, W. (2021): Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Kohlhammer: Stuttgart.
- Unbeschriftete Bilder: www.pixabay.com

Sozialberufe.
Praxisnah.

agogis