

PROZESS-GESTALTUNG

Qualitätsmanagement als Innovationstreiber



VON PAUL BRANDL

Prof. Dr. Paul Brandl ist Professor für Organisation und Prozessmanagement an der Fachhochschule Oberösterreich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Optimierung von Prozessen und das Qualitätsmanagement in der mobilen und stationären Altenpflege und Behindertenbetreuung sowie das Neugestalten von Dienstleistungen bei sozialen Dienstleistern.
www.fh-ooe.at

Das Qualitätsmanagement wird in der Praxis oft als zeitraubend und als wenig ergebnisorientiert erlebt. Seine Umgestaltung in eine Art »Prozessbibliothek« mit jeweils anpassbaren Modulen könnte innovationssteigernd und gleichzeitig kostendämpfend wirken.

Immer wieder wurde beim letzten Kongress der Sozialwirtschaft im April 2017 in Magdeburg der enger werdende ökonomischer Handlungsspielraum der Führungskräfte im Bereich der Sozialwirtschaft und der zunehmende Kostendruck beklagt. Gleichzeitig war das Bekenntnis zu qualitativ hochstehenden Leistungen spürbar, ebenso die Tatsache, dass die Anforderungen an die sozialen Dienstleistungen im demografischen Wandel begriffen sind.

Gleichzeitig war bei den Ausstellern im Kongress erlebbar, dass neue logistische Modelle und technologische Neuerungen Möglichkeiten eröffnen: das geht vom Mobile Computing über Steuerung mit Apps und neuer Software bis zu neuen logistischen Lösungen und Beratungsdienstleistungen (vgl. SOZIALWIRTSCHAFT aktuell 13/217). Zunehmend geht es in Zukunft um integrative, interdisziplinäre, regional abgestimmte Einrichtungen- und das energieeffizient und im Sozialraum agierend. Ein zersplitterter Markt mit unterschiedlichen Betriebsgrößen von Betreiber einer Einrichtung bis hin zu Unternehmen, die bereits 70 und jährlich mehr Pflegeheime besitzen.

Bei all diesen Überlegungen stellt sich dann die Frage nach einer Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements (QM) mit einem wertschöpfenden Beitrag – zu einer »Sozialwirtschaft 4.0« mit einem »QM-System 4.0«?

Fragt man derzeit nach dem Nutzen von Qualitätsmanagement-Systemen, so

erhält man von Führungskräften wenig aufbauende Antworten: Es kostet viel und braucht sehr viel Zeitaufwand, um eine Zertifizierung zu erarbeiten oder zu behalten. Damit verbunden ist auch ein hoher bürokratischer Aufwand.

Der Nutzen des Qualitätsmanagements wird gleichzeitig zu wenig sichtbar – »außer der Sicherung der Qualität und einem Zertifikat neben der Eingangstür«.

Zielkonflikte

Das Qualitätsmanagement wird nicht nur im Bereich der stationären Altenpflege bei Gesprächen mit zertifizierten Einrichtungen als aufwendiger Auftrag des Eigentümers oder öffentlichen Auftraggeber gesehen. Damit gepaart erfährt man viel Unverständnis bei vielen Mitarbeitenden – »weil der Nutzen zu wenig greifbar ist«. Es stellt sich daher die Frage nach der Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement-Systemen in Richtung eines greifbaren Vorteils: also möglichst weniger Kosten, weniger Zeitaufwand und mehr sichtbaren Nutzen für die Einrichtung und den öffentlichen Auftraggeber.

Auf Grund des enger werdenden ökonomischen Handlungsrahmens müssen sich daher Führungskräfte in der Sozialwirtschaft in Anlehnung an das St. Gallener Managementmodell (vgl. Abb. 1) einer weiteren Frage stellen: Welche Handlungsmöglichkeiten hat das Unternehmen, wenn auf Grund der finanziellen Rahmenbedingungen zwei

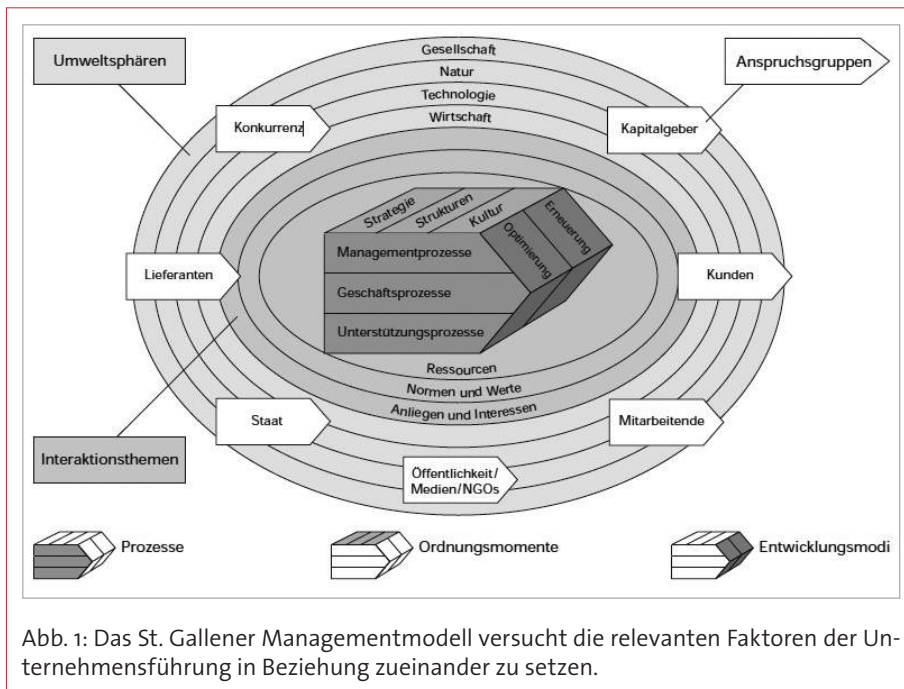


Abb. 1: Das St. Gallener Managementmodell versucht die relevanten Faktoren der Unternehmensführung in Beziehung zueinander zu setzen.

Neuorientungen

Um diese scheinbar konträren Zielsetzungen erreichen zu können, bedarf es als ersten Schritt theoretischer Grundlagen. Ein »QM-Modell 4.0« basiert auf einem prozessorientierten Organisationsmodell wie dem St. Gallener Managementmodell, das explizit auf den Kunden ausgerichtet ist.

Herzstück sind die Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozesse. Sie sind mit dem Modell des Prozesslebenszyklus (Wagner/Patzak, 2015) mit seinen vier Phasen verbunden: Basis ist eine Prozesslandkarte (vgl. Abb. 2) mit den relevanten Prozessen – vertieft um eine Prozessbibliothek mit optimierten Prozessen – darauf aufbauende Kennzahlen sowie einem Monitoring der strategischen Ausrichtung. In der ersten Phase sind auch die Grundlagen für das Qualitätsmanagement-System zu vereinbaren (Brandl, 2017a).

Schon bisher wurden die Kriterien des Qualitätsmanagements (Brandl, 2017b) weitgehend auf den Kunden und damit auf den Klienten, Bewohner, Patienten und Kunden ausgerichtet. Daran soll sich auch nichts ändern, die Prozesse sollen aber darüber hinaus ökonomisch gestaltet sein (vgl. Abb. 3).

Verschwendungsanteile wie sie aus dem Lean Management oder Kaizen

bisher konfliktär gesehene Zielsetzungen »Kosten senken« und »Qualität bleibt mindestens gleich« gleichzeitig verfolgt werden sollen oder müssen?

Bisher wurde nach der Logik »mehr Qualität = mehr Personal« gehandelt. Die Finanzierungsmöglichkeiten sind nun weitgehend ausgeschöpft. Soll nun die Qualität etwa für einen Heimbewohner bei gleichen oder weniger Kosten zumindest gleich hoch bleiben, so bedarf es angesichts der demografischen Entwicklungen eines Umdenkens im betriebswirtschaftlichen Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern.

Zwei Ansatzpunkte bieten sich an: Im Produktionsbereich wurde und wird das Optimieren von Arbeitsabläufen bereits erfolgreich perfektioniert (Wagner/Patzak, 2015) und erfordert zunehmend unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Dies ist zu verbinden mit den sich verändernden Anforderungen an (soziale) Dienstleistungen, so dass nach Möglichkeiten des Neugestaltens dieser (sozialen) Dienstleistungen aus Sicht der Nutzer – anknüpfend an das St. Gallener Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2013) – zu suchen ist. Aus den beiden Themenbereichen resultieren drei Fragenkomplexe, die zu neuen Anforderungen an ein Qualitätsmanagement-System führen:

1. Wie kann der hohe Aufwand für das Qualitätsmanagement mittelfristig gesenkt und der Nutzen daraus sichtbar erhöht werden?

2. Wie kann der Begriff Qualität so erweitert werden, so dass gleichberechtigt mit der fachlichen Qualität der Dienstleistung auch eine ökonomische Dimension in den Qualitätsbegriff aufgenommen wird?
3. Wie können die Erkenntnisse des Prozessmanagements aus dem Produktions- und Dienstleistungsbereich in ein »Qualitätsmanagement 4.0« für die »Sozialwirtschaft 4.0« einfließen?

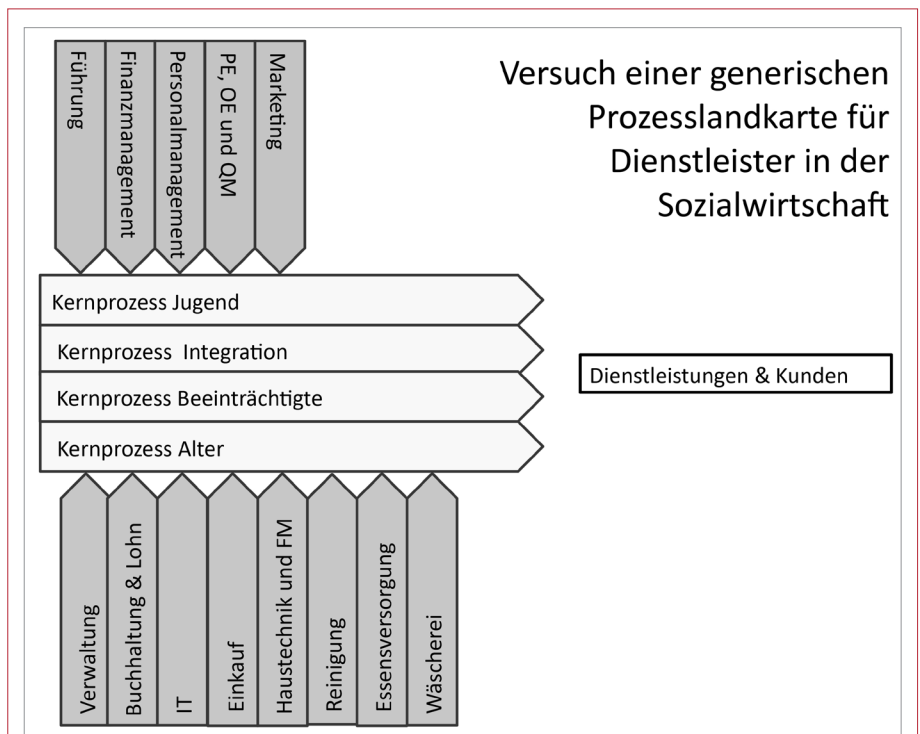
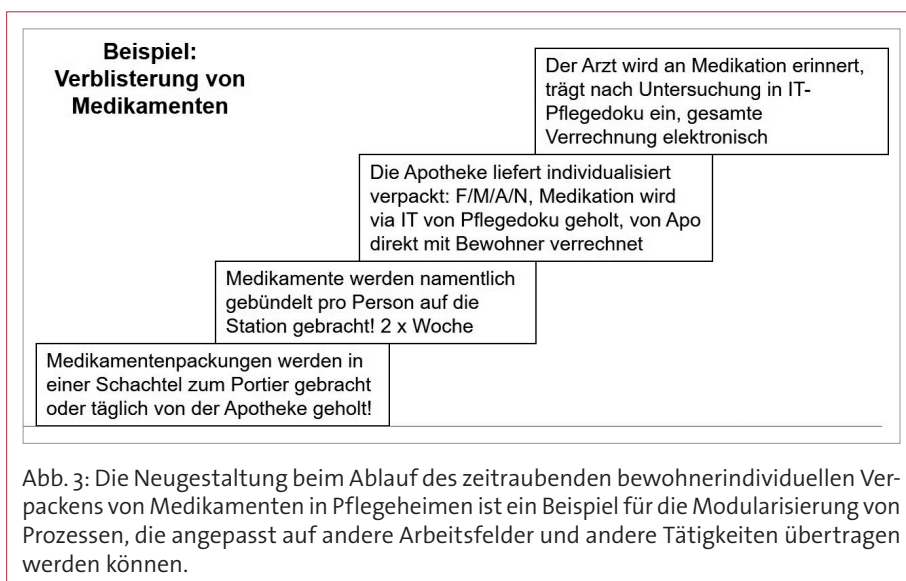


Abb. 2: Mit einer »generischen Prozesslandkarte für die Sozialwirtschaft« können die relevanten Standardprozesse als Referenzen für Audits zur Verfügung gestellt werden.



(Weiss, 2003) bekannt sind, müssen so gering als möglich gehalten werden. Dass dann die Prozesse juristisch abgesichert ablaufen müssen, braucht nicht extra betont zu werden. Auch die Unternehmenskultur soll hier ihren Platz finden. Eine zusätzliche Möglichkeit würden bei einem überbetrieblichen Standard Referenzprozesse mit Reifegraden (Brandl, 2017) bieten, da damit die Anforderungen des Qualitätsmanagements als auch die Einbeziehung des neuesten Standes hinsichtlich des Technik- und Technologieinsatzes ermöglicht werden.

Es bedarf in Abständen eines kontinuierlichen Nachziehens der Standardprozesse vergleichbar der kontinuierlichen Verbesserung. Erst damit können sie zu Referenzprozessen werden, die zum Nachmachen oder als »Messlatte« in Audits eingesetzt werden können.

Wertschöpfungspotenziale

Bisher folgt die Verbreitung von Neuerungen in der Sozialwirtschaft eher nach dem Motto: »Die anderen Träger haben das auch!« – und das dauert. Daher ist

dardprozessen in der Informationstechnologie vorgezeigt (Honold-Reichert/Weber, 2008). Bei Bedarf greifen die IT-Entwickler immer wieder auf die dort entwickelten ständig gleich ablaufenden Programme und Programmteile zurück.

»Das Qualitätsmanagement muss mehr Vorteile bieten als das Zertifikat neben der Eingangstür«

Wenn ein nach obigen Kriterien gestalteter Prozess auch in anderen gleichartigen Betrieben oder betrieblichen Funktionen einsetzbar ist, so müsste dies auch für soziale Dienstleistungen gelten. Dies wird auch in einer Arbeit von Ziebermayr (2016) an einem Beispiel aus der stationären Altenpflege und zwar am Teilprozess »Aufnahme« gezeigt. Eine Anpassung des eigenen Betriebes an einen geprüften Standard sollte daher immer billiger sein als eine Eigenentwicklung in einer Vielzahl gleichartiger Unternehmen.

»Die Prozessgestaltung muss auch ökonomische Kriterien berücksichtigen«

nach Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung der sozialen Dienstleister und einer systematischen Verbreitung von Neuerungen zu fragen.

Dies haben etwa vor einigen Jahren deutsche Banken mit sogenannten Stan-

Daher kann man eine generische Prozesslandkarte für die Sozialwirtschaft erarbeiten und die relevanten Standardprozesse als Referenzprozesse für Audits zur Verfügung stellen. Eine digitale Prozessbibliothek stellt dazu den geeigne-

ten Rahmen zur Verfügung – natürlich mit Varianten zu den Reifegraden. Das wiederum bildet die Grundlage für die Verbreitung der relevanten Vorzeigeprozesse mit jedem weiteren internen und externen Audit. Als Sahnehäubchen sind die Anforderungen des Qualitätsmanagements bereits in die Software integriert ist und erfüllen damit zwei Funktionen: klassische Datenverarbeitung verbunden mit Qualitätsmanagement.

Referenzprozesse

Diese standardisierten Referenzprozesse sind im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch auf überbetrieblicher Ebene im dreijährigen Abstand zu erneuern. In jeder Einrichtung kann im Wege von Rezertifizierungen eine Art »systematischer kontinuierlicher Verbesserungsprozess« entlang eines Auditplans (Brandl, 2017c) für die relevanten Prozesse stattfinden, so dass die lernende Organisation in der Sozialwirtschaft auch

Wirklichkeit werden kann. Bei den Audits geht es damit nicht nur um Überprüfung der festgelegten Prozesse, sondern auch das Festlegen der weiteren Entwicklung.

Ausgehend etwa von der stationären Altenpflege können alle Wohnformen und Dienstleistungen auch im Bereich der mobilen Altenbetreuung sowie der Behindertenbetreuung als Prozessvarianten dargestellt und eingearbeitet werden. Dies führt zu modularisierten Dienstleistungen auch in anderen Bereichen der Sozialwirtschaft und ermöglicht eine Anpassung des Dienstleistungsangebotes an die regionalen Erfordernisse. Die optimierten Unterstützungsprozesse können somit auch bei anderen sozialen Dienstleistern Anwendung finden – gegebenenfalls leicht adaptiert.

Praxisvorschlag

Angenommen der Traum von einem »QM 4.0« wird Wirklichkeit – was wären die ersten fünf Schritte zur seiner Realisierung?


1. An Beispielen zeigen, dass und wie dieses prozessbasierte Qualitätsmanagement den Handlungsspielraum von Führungskräften und Mitarbeitern erweitern kann. Es existiert dazu bereits eine Vielzahl von Arbeiten, die nur auf die Umsetzung warten.
2. Gewinnen einer überbetrieblichen Organisation wie beispielsweise eine Arbeitsgemeinschaft im Bereich der Altenpflege oder einer anderen Branche der Sozialwirtschaft zur Einrichtung einer überbetrieblichen Prozessbibliothek mit Referenzprozessen und Erarbeitung dieser optimierten Teilprozesse entsprechend einer generischen Prozesslandkarte.
3. Einarbeiten der Referenzprozesse in die Software im Bereich der stationären Altenpflege oder der jeweiligen Branche zwecks Herausbilden eines Branchenstandards.
4. Erstellen und Verabschieden eines Auditplans und eines Auditmodells für die Einführung des »QM 4.0«

5. Pilotprojekte in ausgewählten Einrichtungen und Darstellung des quantitativen und qualitativen Nutzens aus der Anwendung



Brandl, Paul (2017a), Optimieren und Neugestalten mit benchmark- und prozessorientierten Qualitätsmanagement in: Grillitsch Waltraud, Brandl Paul, Schuller Stephanie (Hg.), Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven, Springer VS.

Brandl, Paul (2017b), Einer für alle – alle für einen, in: Altenpflege 3/2017.
Brandl, Paul (2017c), Die Prozesslandkarte – Prozesse im Altenheim kontinuierlich verbessern Lebenswelt Heim 73/2017.
Brandl, Paul, Jungreitmayr Victoria (2015), Der theoretische Background des Kreuzschwester-Standard »QM 3 in 1«, unv. Manuskript zur Einreichung für den Teleios-Preis 2015, Linz.
Honold-Reichert, Thomas, Weber, Wolfgang (2008), Die Referenzprozesse sind definiert – VR-Process: Lernen von den Besten, Geno 1/2008.
Rüegg-Stürm, Johannes (2013), Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz., 2. Auflage, Bern: Haupt.
Wagner, Karl Werner, Patzak, Gerold (2015), Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, 2. Auflage, München: Hanser.
Weiss, Mario (2003), Marktwirksame Prozessorganisation, Frankfurt am Main: Peter Lang.
Ziebermayr, Monika (2016), Mit Referenzprozessen zum Benchmark in Alten- und Pflegeheimen, Linz.



Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZöGU)

Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZöGU)
 Journal for Public and Nonprofit Services

zugleich Organ des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen – Deutsche Sektion des CEEP

4 Ausgaben pro Jahr, Kündigung drei Monate zum Kalenderjahresende


ISSN 0344-9777

40. Jahrgang

37,25 € im Miniabo („Print“ 2 Ausgaben) (inkl. Vertriebskosten und Porto)
Wenn Sie die ZöGU auch in Zukunft lesen möchten, brauchen Sie nichts zu veranlassen. Sie erhalten die Zeitschrift nach Ablauf des Miniabonnements dann regelmäßig zum Jahresabopreis.


www.zoegu.nomos.de

Die Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (Journal for Public and Nonprofit Services) ist eine wissenschaftliche Fachzeitschrift. Sie versteht sich als Informations-, Diskussions- und Dokumentationsschrift und ist zugleich Organ des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen – Deutsche Sektion des CEEP.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de
 Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos

Digitalisierung im Sozialwesen



Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft

Grundlagen – Strategien – Praxis

Herausgegeben von Prof. Helmut Kreidenweis

2018, ca. 250 S., brosch., ca. 54,- €

ISBN 978-3-8487-4252-3

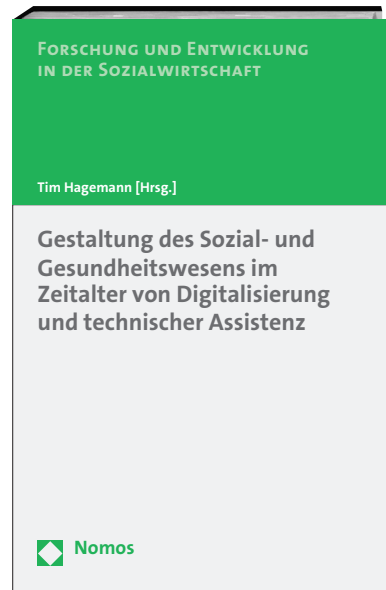
eISBN 978-3-8452-8501-6

Erscheint ca. Februar 2018

nomos-shop.de/30116

Der digitale Wandel lässt sich nicht weghoffen, er verändert die Welt der sozialen Dienstleistungen erheblich: Bislang unbekannte Wettbewerber tauchen auf, Klienten und Mitarbeiter stellen veränderte Anforderungen oder neue Geschäftsmodelle werden möglich.

Dieser Band informiert über Grundlagen und Herausforderungen des digitalen Wandels und stellt strategische Ansätze vor. Er liefert methodisches Knowhow, um die eigene Unternehmensstrategie neu zu justieren, digitale Dienstleistungen zu entwickeln oder Geschäftsmodelle zu gestalten. Die Potenziale von Branchensoftware, Sozialen Medien, Big Data, dem Internet der Dinge sowie von Assistenztechnologien werden aufgezeigt. Beiträge zu digitaler Teilhabe, Arbeitsgestaltung, Datensicherheit und Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Sozialwirtschaft runden den Sammelband ab.



Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz

Herausgegeben von Prof. Dr. Tim Hagemann

2017, 542 S., brosch., 119,- €

ISBN 978-3-8487-3656-0

eISBN 978-3-8452-7943-5

(Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft, Bd. 11)

nomos-shop.de/28627

Die Begriffe Digitalisierung und Arbeit 4.0 sind in aller Munde. Auch im Sozial- und Gesundheitswesen lässt sich erahnen, wie allumfassend Arbeitsfelder und gesellschaftliche Verhältnisse sich ändern werden. Digitale Technologien und Roboter werden unseren Alltag prägen. Sie vernetzen Menschen, Geräte und Gegenstände miteinander und schaffen neue Formen der Interaktion und Kommunikation. Solche Systeme werden in atemberaubendem Tempo autonomer und können unabhängig von menschlicher Steuerung agieren. Und sie sind zunehmend in der Lage, komplexe Entscheidungen selbst zu treffen. Dadurch entstehen vielerlei Möglichkeiten – der Unterstützung, aber auch der Kontrolle und einer grundlegenden Reorganisation zahlreicher sozialer Dienstleistungen.

In der Publikation wird in Beiträgen dargestellt und diskutiert, welche Auswirkungen dies für soziale Räume, die Gesundheitsversorgung, für Beratung und Therapie, für die berufliche Bildung und für die Leitung von Sozialunternehmen hat.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos

Wissensbestände der Sozialwirtschaft



Sozialwirtschaft

Handbuch für Wissenschaft und Praxis

Herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Grunwald und Prof. Dr. Andreas Langer

2018, ca. 894 S., geb., ca. 98,- €

ISBN 978-3-8487-3599-0

eISBN 978-3-8452-7906-0

Erscheint ca. Februar 2018

nomos-shop.de/28482

Das Handbuch diskutiert die zentralen Fragen und präsentiert die grundlegenden Wissensbestände der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements, indem es erstmals die Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen komplementär einbringt, etwa aus Sozialer Arbeit, Soziologie, Sozialpolitik, Rechtswissenschaft, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Managementlehre.

Neben den Rahmenbedingungen auf kommunaler, bundesstaatlicher sowie europäischer Ebene werden die Strukturen sozialer Dienstleistungen in den modernen „Märkten der Sozialwirtschaft“ thematisiert. Deutlich werden dabei die Spannungsverhältnisse zwischen Markt und Ethik, aber auch Aspekte wie Hybridisierung und Modernisierung oder Privatisierung und Outsourcing. Beim Thema „Organisationsmanagement“ versammeln die Herausgeber Beiträge u.a. zum Sozial- und Verbandsmanagement, zum Dilemmata-, Personal-, Stakeholder- und Finanzierungsmanagement, zu Controlling, Sozialmarketing bis hin zu Nachhaltigkeit, Social Entrepreneurship, Gesundheitswirtschaft und Public-Private-Partnerships.

Allen Fach- und Führungskräften sowie Forschenden und Studierenden

der Sozialwirtschaft bietet das Handbuch einen kompetenten Überblick zugleich über den Wissensfundus und den aktuellen Diskussionsstand des gesamten Faches.

Mit Beiträgen von

Holger Backhaus-Maul, Martin Bellermann, Karl-Heinz Boßenecker, Alexander Brink, Heinz-Jürgen Dahme, Ronald Deckert, Adalbert Evers, Beate Finis Siegler, Daniel Franz, Florian Gerlach, Klaus Grunwald, Simon Güntner, Jantje Halberstadt, Bernd Halfar, Katharina Heider, Astrid Herold-Majumdar, Knuts Hinrichs, Eva Hungerland, Heike Hölzner, Georg Horcher, Markus Jüster, Konstantin Kehl, Ludger Kolhoff, Michael Kriegsmann, Dietmar Krüger, Andreas Langer, Mathias Maucher, Florentine Maier, Joachim Merchel, Michael Meyer, Gabriele Moos, Sebastian Noll, Franziska Paul, Friedrich Paulsen, Christian Reutlinger, Günter Rieger, Paul-Stefan Roß, Michael Rothschild, Monika Sagmeister, Susanne Schäfer-Walkmann, Klaus Schellberg, Stefan Schick, Andreas Schröer, Frank Schulz-Nieswandt, John Siegel, Volker Then, Andreas Tietze, Susanne Vaudt, Michael Vilain, Wolf Rainer Wendt, Norbert Wohlfahrt und Annette Zimmer.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos

Einführung in die Soziale Arbeit



Einführung in die Soziale Arbeit

Von Prof. Dr. Hugo Mennemann und Prof. Dr. Jörn Dummann
2., überarbeitete Auflage 2018, ca. 239 S., brosch., ca. 24,90 €
ISBN 978-3-8487-4616-3
eISBN 978-3-8452-8848-2
(Studienkurs Soziale Arbeit, Bd. 3)
Erscheint ca. Januar 2018
nomos-shop.de/31042

Die Einführung in die Soziale Arbeit leistet einen Überblick über die Wissenschaft Sozialer Arbeit nicht nur für Studierende in den ersten Semestern. Die zweite Auflage ist nach den Anregungen Studierender in der Gliederung deutlich überarbeitet und in einigen Inhalten weiterentwickelt. Grundlegende Einstiegsfragen nach dem Studium, der Identität (I.), der Disziplin (II.) und der Profession Sozialer Arbeit (III.) werden in verständlicher und erklärender Sprache beantwortet. Übungsaufgaben und gezielte weiterführende Literaturhinweise regen zum Selbststudium an.

Die Kapitel entsprechen jeweils einem zweistündigen Vorlesungsinhalt. Die Inhalte können als Besprechungsgrundlage für Tutorien und als Prüfungsgrundlage verwendet werden. Mithilfe der Einführung in die Soziale Arbeit gelingt es den Studierenden, eine Identität Sozialer Arbeit als Profession und Disziplin zu erkennen und aus dieser heraus Begründungszusammenhänge für professionelles Handeln zu entwickeln.

ZUR REIHE

Studienkurs Soziale Arbeit

Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialen Arbeit an Universitäten und Fachhochschulen

Praxisnah und verständlich führen die didaktisch aufbereiteten Bände mit je 10 bis 15 Lerneinheiten in die zentralen Felder der Sozialen Arbeit ein: Soziologie, Psychologie, Recht, Ethik, Ökonomie etc. Sie sind bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung durch Zusammenfassungen, Prüfungsfragen und hervorgehobene Definitionen.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos