

Fit für die Zukunft: Appreciative Inquiry, eine Großgruppenmethode, die mobilisiert

Ingrid Kleinert-Bartels und Carole Maleh

Die Liste der Hiobsbotschaften aus der ewigen Reformlandschaft „Sozial- und Gesundheitswesen“ ist lang. Sie machen mürbe und verdecken den Blick auf Zukunftsperspektiven. Jammern und Klagen unter den Beschäftigten im Gesundheitswesen haben Hochkonjunktur. Der Verband der Schwesternschaften vom DRK e.V. wollte auf seinem Bundeskongress 2003 ein deutliches Zeichen setzen. Die Botschaft: „Wir haben alle Ressourcen, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen.“ Die für die Durchführung des Bundeskongresses gewählte Methode „Appreciative Inquiry“ zeigte genau das und leitete einen Schub in die Zukunft ein.

Der Appreciative-Inquiry-Denkansatz: In jeder Organisation gab und gibt es Spitzenleistungen, an die man anknüpfen muss, um weitere hervorzuheben. Im Fokus steht das, was bislang gut lief, und nicht das, was falsch gemacht wurde. Es geht darum, die „Juwelen“ einer Organisation freizulegen und für die Zukunft nutzbar zu machen. Persönliche Erfolge und positive Erlebnisse werden miteinander geteilt, um eine solide Basis gemeinsamer Werte und positiver Energie für den gewünschten Veränderungsprozess zu legen.

Mehrere Hintergründe führten dazu, dass gerade die Appreciative-Inquiry-Methode für diesen Bundeskongress der DRK-Schwesternschaften ausgewählt wurde. Die Rotkreuzschwestern wollten sich auf das beziehen, was sie gut können und worauf sie stolz sind. „In unseren Schwesternschaften schlummern Talente. Wir sind sehr vielfältig, und darin liegt unsere Stärke. Wir wollten das Positive in uns an die Oberfläche bringen. Positive Erfahrungen darstellen, multiplizieren und kommunizieren“, sagt Frau Sabine Schipplick, Präsidentin und Generaloberin des Verbandes der Schwesternschaften im DRK.

Die Schwesternschaften wollten sich auf positive Weise mit Themen beschäftigen, von denen sie mehr haben wollen, um ihre Marktposition im Gesundheitswesen zu stärken. Darunter verstehen sie unter anderem ihre stärkere Vernetzung untereinander und den intensivierten Ausbau ihrer Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen. Ferner sollte der positive Ansatz von Appreciative Inquiry in den 34 Schwesternschaften erlebbar gemacht werden, um langfristig damit arbeiten zu können.

Meilensteine des Veränderungsprozesses der DRK-Schwesternschaften

Zeit	Meilensteine
Frühjahr 2001	Die Idee für eine Großgruppenkonferenz wird geboren
Winter 2001/2002	Entscheidung über den Einsatz von Appreciative Inquiry
Frühjahr 2002	Auftakt: 1-Tages-Workshop mit der Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit
Sommer 2002	Kernthemen-Workshop: 2 Tage mit 30–40 Personen aus allen Funktionen und Regionen
Sommer und Herbst 2002	Planungsgruppe: 1. und 2. Planungstreffen, jeweils 1 Tag mit 30 Personen aus allen Funktionen und Regionen
Herbst 2002/2003	Führungskräftekonferenz: 2 Tage mit 40 Führungskräften (Oberinnen bzw. Stellvertreterinnen) der Schwesternschaften
Winter 2003	Planungsgruppen: 3. Planungstreffen mit 30 Personen aus allen Funktionen und Regionen
Mai 2003	Kongress: 2,5 Tage mit 620 Teilnehmerinnen
Juni 2003	Auswertungstreffen: in allen Schwesternschaften
Juni 2003	Folgekonferenz: 1 Tag mit den Oberinnen bzw. Stellvertreterinnen der Schwesternschaften und der Planungsgruppe
ab Sommer 2003	Arbeitsgruppen: in den Schwesternschaften und Regionen

Der Auftakt

Nachdem die Entscheidung für Appreciative Inquiry vom Verband in Abstimmung mit den leitenden Führungskräften aller Schwesternschaften gefällt war, begannen die Vorbereitungen. Der Auftakt der Arbeiten begann mit der bereits installierten „Arbeitsgruppe für Öffentlichkeitsarbeit“, in der Oberinnen aus allen Regionen der 34 Schwesternschaften vertreten sind. Im Rahmen dieser Arbeitssitzung wurden die Ziele für den Bundeskongress formuliert und damit die ersten Weichen für den Ablauf der Konferenz gestellt. Ferner wurde die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen für einen Kernthemen-Workshop festgelegt. Die jewei-

ligen Entscheidungen wurden mittels Appreciative Inquiry erarbeitet. Somit konnten alle Teilnehmerinnen erste eigene Erfahrungen im Umgang mit der Methode sammeln.

Der Kernthemen-Workshop

Die Ziele des Kernthemen-Workshops waren zum einen, die Richtung des Bundeskongresses festzulegen, in dem die Kernthemen bestimmt werden. Zum anderen sollte die Planungsgruppe bestimmt werden. Auf der Basis des positiven Appreciative-Inquiry-Denkansatzes wurden paarweise Interviews geführt. Auf Grundlage dieser Interviewergebnisse wurden in mehreren Schritten die Kernthemen herausgearbeitet und die ersten Fragestellungen dazu entworfen. „Wovon wollen wir zukünftig mehr haben?“, ist die entscheidende Frage für die Entwicklung der Kernthemen. Die Zusammenführung aller dazugehörigen Fragestellungen ergab den methodenüblichen Fragebogen, der schließlich auf dem Bundeskongress bearbeitet werden sollte.

Mit den herausgearbeiteten vier Kernthemen (Marktführend durch Pflegemanagement, Lebendige Vernetzung, Unsere Philosophie sowie Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen) wurden die wesentlichen inhaltlichen Weichen für den Kongress und die Arbeit danach gestellt. Zu jedem dieser Kernthemen haben die DRK-Schwesternschaften bereits Erfolge und Stärken zu verzeichnen. Dennoch geht es darum, das, was schon funktioniert, zu verstärken, um den Erfolg zu erhöhen. Nachdem die Kernthemen gefunden waren, wurde die Entscheidung über die Zusammensetzung der Planungsgruppe getroffen, die dann die inhaltliche Arbeit weiter vertiefen sollte.

Die Planungsgruppe

Der Planungsgruppe kommt im Rahmen der Vorbereitung einer Großgruppenkonferenz eine entscheidende Rolle zu. Sie plant in Zusammenarbeit und mit Unterstützung der Beraterinnen die inhaltliche Ausgestaltung des Kongresses und ist Multiplikator für den Prozess. Deshalb beschäftigte sich die Planungsgruppe der DRK-Schwesternschaften mit dem Appreciative-Inquiry-Interviewleitfaden, der Zeitstruktur bzw. dem Ablauf des Kongresses und den Aufgabenstellungen für die Teilnehmerinnen. Gemeinsam mit der Planungsgruppe wurde ein optimal ausgerichteter Kongress geplant.

Damit diese Aufgaben von der Gruppe bewältigt werden konnten, musste sie so zusammen gesetzt sein, dass sie einen repräsentativen Querschnitt der gesamten Organisation abbildete. Dies bedeutete

für die Zusammensetzung dieser Planungsgruppe, dass von der Schwesternschülerin bis zur Oberin alle Hierarchien und die unterschiedlichen Berufsgruppen vertreten waren.

In allen Treffen wurde wieder methodisch mit Appreciative Inquiry gearbeitet, um diese Herangehensweise kennen zu lernen, über die Methode in den Schwesternschaften berichten zu können und die positiven Wirkungen dieses Denkansatzes für die Ergebnisse zu nutzen.

Erstes Treffen: Kritische Würdigung der vorliegenden Ergebnisse

Die bereits in den vorangegangenen Schritten definierten Ziele des Bundeskongresses wurden nochmals auf Vollständigkeit hin beleuchtet und mit der Planungsgruppe verabschiedet. Ferner wurden die Kernthemen sprachlich überarbeitet, damit sie den definierten Anforderungen entsprechen. Die Kernthemen sind positiv und bestärkend formuliert und bringen einen hohen Anspruch zum Ausdruck. Sie sind also so formuliert, dass der gewünschte Idealfall deutlich wird.

Darauf aufbauend wurden die ersten Interviewfragen erarbeitet. Die Fragen helfen der befragten Person, sich an Erfolge, Stärken und herausragende Situationen zu erinnern, das Positive zu erkennen, sich Wünsche, Werte und Hoffnungen bewusst zu machen und positive Gefühle und Erfahrungen wachzurufen.

Zweites Treffen: Überarbeitung des Interviewleitfadens und das Grobkonzept des Bundeskongresses weiter entwickeln

Der auf dem ersten Treffen entworfene Interviewleitfaden wurde von den Beraterinnen weiterentwickelt und von der Planungsgruppe überarbeitet. Es wurde geprüft, ob die verwendeten Begriffe dem Sprachgebrauch der Teilnehmerinnen entsprechen und die Fragestellungen präzise sind. In einem zweiten Schritt wurde das von den Beraterinnen entwickelte Grobkonzept für den Ablauf der Konferenz kritisch auf Machbarkeit hin überprüft und mit den eigenen Erfahrungen aus der ersten Planungsgruppensitzung abgeglichen.

Drittes Treffen: Kongressablauf abstimmen und die Umsetzung planen

Nachdem alle Anregungen und Vorstellungen für den Kongressablauf von den Beraterinnen aufgenommen und eingearbeitet worden waren, lagen nun der vorerst endgültige Interviewleitfaden mit

allen sich daran anschließenden Aufgabenstellungen und der detaillierte Ablaufplan für den Kongress vor. Wieder hatte die Planungsgruppe die Aufgabe, alles genau zu durchdenken.

Schließlich ging es darum, die Umsetzung der im Kongress erarbeiteten Ergebnisse zu planen. Wie können die Ergebnisse des Kongresses von den Rotkreuzschwestern in ihren Schwesternschaften umgesetzt können? Welche Unterstützung brauchen sie? Wie wird über die Umsetzungserfolge informiert? Wie werden Maßnahmen miteinander verknüpft? Die erarbeiteten Anforderungen und Umsetzungsschritte aus diesen Fragen berühren sowohl Wünsche an das Management als auch Verantwortlichkeiten auf der Seite der Mitarbeiter.

Führungskräftekonferenz mit den Oberinnen (Top-Management)

Die Führungskräftekonferenz hatte zum Ziel, das Management „an Bord“ zu holen und bereits im Vorfeld des Kongresses zu planen, welche Schritte nach dem Kongress unternommen werden sollten, damit er auch im Nachhinein ein Erfolg wird. Die Managerinnen waren sich darin einig, dass die eigentliche Arbeit nach dem Kongress beginnt, und wussten, dass die Qualität der Nachbereitung in den einzelnen Schwesternschaften letztendlich entscheidend dafür ist, ob der Kongress langfristig die erhofften positiven Wirkungen zeigt.

Die Inhalte und das Vorgehen des Kongresses wurden noch einmal konstruktiv und gleichermaßen kritisch hinterfragt, mit den vereinbarten Zielen des Kongresses abgeglichen und für gut befunden. Auf der Basis dieses Ergebnisses wurden Absprachen für den Kongress getroffen, die Erfolgskriterien erarbeitet, Terminkorridore für die Nachbereitung festgelegt, das weitere Vorgehen vereinbart und ein Termin für die Folgekonferenz der Oberinnen vereinbart.

Die Auswertungstreffen in den einzelnen Schwesternschaften wurden verbindlich festgelegt. Bereits drei Wochen nach dem Kongress sollten der Verlauf der Kongresses ausgewertet, die Ergebnisse bewertet und die nächsten Schritte pro Schwesternschaft geplant sein.

Das Zusammenspiel zwischen den Organisatoren und dem Beraterteam

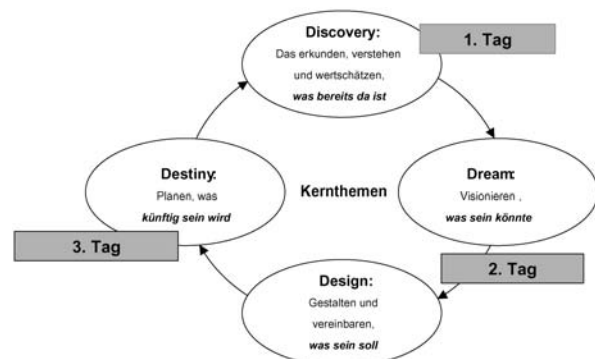
Die Verknüpfung der unterschiedlichen Aufgabenblöcke im Rahmen der Vorbereitung glückte optimal. Die Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den verantwortlichen Organisatoren und dem Beraterteam waren eindeutig definiert, die gegen-

seitigen Absprachen und der Informationsfluss wurden flexibel den jeweiligen Erfordernissen angepasst und waren geprägt von einem hohen Grad an Verbindlichkeit. Diese Zusammenarbeit trug wesentlich zum Gelingen der Planungsaktivitäten und der Durchführung des Kongresses bei.

Der Kongress

Nach der Arbeit mit der Planungsgruppe und dem Management fand schließlich im Mai 2003 der Bundeskongress mit der Methode Appreciative Inquiry statt. 620 Teilnehmerinnen aus allen 34 Schwesternschaften kamen für drei Tage in der Münsterlandhalle in Münster zusammen. Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen war vielfältig: Oberinnen, Pflegedienstleiterinnen, Krankenschwestern, Ausbilderinnen, Stationsleitungen, Schwesternschülerinnen und viele mehr. Diese Zusammensetzung war nicht zufällig. Nicht alle 21.000 Mitglieder der Schwesternschaften konnten an der Konferenz teilnehmen, sondern nur ein Querschnitt aus den Schwesternschaften. Das sehr dichte Arbeitsprogramm für die drei Tage wurde ergänzt durch entsprechende Abendaktivitäten und einen schwungvollen Auftakt.

Struktur des Kongresses



Für die an diesen drei Tagen in Gang kommenden Veränderungen sollten alle Perspektiven, Interessen und Ansprüche aus dem „System“ berücksichtigt werden. Dafür saßen die Mitglieder der unterschiedlichen Schwesternschaften gemischt mit Teilnehmerinnen anderer Schwesternschaften an einem Tisch. Zum Beispiel saß eine Oberin aus der Schwesternschaft Hannover zusammen mit einer Ausbilderin aus Duisburg, einer Heimleitung aus Berlin und einer Schwesternschülerin aus München. Personen, die sich nicht kannten und die aus verschiedenen Hierarchien und Aufgaben bzw. Berufsgruppen kamen, entwickelten gemeinsam wesentliche Aspekte für die Zukunft. „Die Arbeit in den Gruppen, mit Mitgliedern anderer Schwesternschaften war ein Höhepunkt des gesamten Kongresses“, formulierten Teilnehmerinnen zum Ende des Kongresses. Dadurch kam es zu einer nie-

zuvor gesehenen schwesternschafts- und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit.

Statt der bisher üblichen Vortrags- und Seminarstruktur wurden Aufgaben angeboten, an denen alle Teilnehmerinnen des Kongresses gleichermaßen aktiv an der Erarbeitung von Perspektiven und Lösungen für wichtige Zukunftsfragen der Schwesternschaften arbeiteten. Die erste Aufgabe (siehe Grafik 1. Tag) bestand darin, sich zu zweit zu interviewen und herauszufinden, welche herausragenden Erlebnisse und Stärken jede Einzelne in Bezug auf die Organisation erfahren hat. Die Ergebnisse aus den rund 620 Interviews wurden in verschiedenen Schrittfolgen ausgewertet. Hierbei handelt es sich methodisch um die **Discovery-Phase**, eine andere Form der Unternehmensdiagnose. Statt vor der Konferenz erfolgt sie auf der Konferenz. Ergebnis dieser Diagnose war die Erkenntnis über all das, was bereits in den Schwesternschaften gut gelingt und was auf jeden Fall für die Zukunft erhalten bleiben soll.

Aufbauend auf diesen zu erhaltenden Aspekten entwickelten die Teilnehmerinnen am zweiten Tag (siehe Grafik 2. Tag) mit viel Engagement und Kreativität Bilder von der Zukunft, zeigten Visionen, Ziele und Zukunftsaussagen für ihre gemeinsame Zukunft. Hierbei handelte es sich methodisch um die **Dream-Phase und die Design-Phase**.

Am dritten Tag, in der **Destiny-Phase** (siehe Grafik 3. Tag), arbeiteten die Teilnehmerinnen der einzelnen Schwesternschaften in Arbeitsgruppen ihrer angestammten Schwesternschaft und entwickelten auf der Basis der bisher vorliegenden Ergebnisse einen konkreten Maßnahmenkatalog, bezogen auf die jeweilige Schwesternschaft.

Die Arbeitsweise im Kongress

Alle Teilnehmerinnen arbeiteten gemeinsam in **einem** Raum in unterschiedlichen Kleingruppen mit jeweils acht Personen. Die Ergebnisse wurden nach jeder Arbeitsphase im Plenum auf verschiedene Weise ausgetauscht, sodass Transparenz über die Vielzahl der Ergebnisse hergestellt wurde. Für die Arbeit in Kleingruppen verteilte jede Gruppe verschiedene Rollen, die der Moderatorin, Sprecherin, Schreiberin und Zeitnehmerin. Effektives Arbeiten in den Gruppen wurde durch diese Rollen gefördert. „Hochachtung, dass es geschafft wurde, 620 Menschen gleichzeitig arbeiten zu lassen“, meinte dazu eine Oberin.

Die Ergebnisse

Die Ergebnisse des Bundeskongresses sind viel versprechend. Frau Schipplick dazu: „Ich bin positiv

überrascht über den Kongress. Meine Erwartungen an ihn sind durch die Ergebnisse, die Kreativität, Motivation und das Engagement der Teilnehmerinnen voll erfüllt!“ Erstellte wurde ein Maßnahmenkatalog mit zukunftsweisenden Strategien, die zeitnah umgesetzt werden sollen. Bereits zwei Wochen nach dem Kongress hatten alle Schwesternschaften ihre vorher vereinbarten Auswertungstreffen realisiert und begonnen, in Arbeitsgruppen ihre Maßnahmenkataloge abzuarbeiten.

Folgekonferenz mit dem Management

Drei Wochen nach dem Kongress fand die vereinbarte Folgekonferenz mit den Oberinnen und der Präsidentin statt. Die Mitglieder der Planungsgruppe nahmen ebenfalls teil, um ihre Erfahrungen und Sichtweisen einbringen zu können. Der Verlauf des Kongresses wurde hinterfragt und der Grad der Zielerreichung verifiziert. Die überwiegende Mehrzahl der Anwesenden war sowohl mit dem Verlauf als auch mit den Ergebnissen des Kongresses „hoch zufrieden“. Alle waren sich darüber im Klaren, dass der Kongress „den ersten großen Schritt in die Zukunft“ darstellt und die Hauptarbeit nun in der konsequenten Realisierung liegt.

Die Motivation, in den einzelnen Schwesternschaften an der Realisierung der Ergebnisse zu arbeiten, ist hoch. Es wurden sowohl kurzfristige, also so genannte „Leuchtturmprojekte“, als auch langfristig zu realisierende Vorhaben und Projekte in Angriff genommen.

Auf dieser Folgekonferenz wurden die Ergebnisse einzelner Regionen miteinander verzahnt, Regionalgruppen initiiert und die Kommunikation der Ergebnisse vereinbart. Der Wunsch nach mehr technischer Vernetzung aller Schwesternschaften und deren Mitglieder, wie z. B. durch deutschlandweite Intranet-Portale, wird durch den Verband unterstützt und realisiert.

Der Arbeitsansatz der Beraterinnen

Während des gesamten Prozesses, auch während der eineinhalbjährigen Vorbereitungszeit, wurde methodisch immer wieder mit der Appreciative-Inquiry-Methode gearbeitet. Zum einen sollte damit die Methode bereits im Vorfeld erlebbar gemacht werden, und zum anderen sollte diese Herangehensweise dazu beitragen, dass diese Methode bereits vor dem Kongress in den Schwesternschaften angewandt werden kann.

Im Laufe des Gesamtprozesses lag der Fokus auf der Vorbereitung des Kongresses und auf der

Unterstützung der Schwesternschaften und deren Führungskräfte bei der Umsetzung der im Kongress erarbeiteten Ergebnisse und der damit angestoßenen Prozesse. Es ging darum, das Management rechtzeitig einzubeziehen und zu unterstützen.

Während des gesamten Prozesses war die Zusammenarbeit mit dem Verband als Initiator ausgesprochen eng und fruchtbar.

Einschätzung der Beraterinnen

Auch aus beraterischer Sicht ist dies eine Methode, die wesentlich dazu beiträgt, Veränderungsprozesse mittels Beteiligung der Betroffenen zu beschleunigen. Durch den konsequenten Blick auf die vorhandenen „Juwelen“ einer Organisation wird darüber hinaus ein wesentlicher Beitrag zur Gestaltung einer wertschätzenden Unternehmenskultur geleistet, indem die vorhandenen Stärken konsequent ausgebaut und das Selbstbewusstsein sowie die Motivation der Mitarbeiter aller Ebenen gestärkt werden. Auch die Zusammenarbeit mit einem wertschätzenden Management erhält dadurch eine neue Qualität. Gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Depression bedarf es Vorgehensweisen, die Mut machen und die gleichermaßen Ergebnisse produzieren, die das Unternehmen zukunftsfähig machen.

Resümee

Der Bundeskongress war der Höhepunkt eines bis dahin eineinhalbjährigen Prozesses. Mit einer 30- bis 40-köpfigen Gruppe – bestehend aus einem Querschnitt aller Funktionen und Regionen – wurden die Ziele und Kernthemen für den Bundeskongress entwickelt. Über mehrere Treffen wurde die Methode in der Gruppe eingeführt und von deren Mitgliedern in ihre jeweiligen Schwesternschaften getragen. Die Inhalte und das Veranstaltungsdesign für den Bundeskongress wurden ebenfalls gemeinsam entwickelt. Durch diese Vorgehensweise wurde sichergestellt, dass der Bundeskongress erfolgreich wurde und an die Themen und Bedürfnisse der Mitglieder anknüpfte.

„Es gibt eine Vielzahl von Projekten, und ich finde es sehr positiv, wie in den Schwesternschaften vor Ort bereits die Projektphase eingeläutet wurde und an den Ergebnissen des Kongresses weitergearbeitet wird“, so die Generaloberin und Präsidentin, Frau Sabine Schipplack. Für alle Beteiligten war klar, dass der Bundeskongress ein Meilenstein im begonnenen Veränderungsprozess ist, um sich auf dem Markt stärker zu behaupten. Viele weitere Aktivitäten wurden bereits begonnen oder geplant,

um die Visionen der Rotkreuzschwestern zu erreichen. ■

Literatur

zur Bonsel, M., Maleh, C., Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Verlag, Weinheim 2001

Maleh, C., Appreciative Inquiry, Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Heft 1/2001, S. 32–41

Maleh, C., Aus Erfolgen lernen, Appreciative Inquiry, in: managerSeminare, Heft 44/2000, S. 90–95

Ingrid Kleinert-Bartels
Geschäftsführende Gesellschafterin der TransFair,
Gesellschaft für Personal- und
Unternehmensentwicklung mbH

Carole Maleh
Inhaberin des Beratungsunternehmens
cama Institut für Kommunikationsentwicklung

Dr. Andreas Jürgens · Thomas Niermann

HANDBUCH FÜR PFLEGEINRICHTUNGEN

Gesetze, Erläuterungen, Musterverträge für Pflegeheime, Pflegedienste, Pflegekräfte



Alle bürokratischen Anforderungen im Griff?
Die Pflegeeinrichtungen haben neben ihrer eigentlichen Arbeit, der Pflege alter und kranker oder behinderter Menschen, eine Vielzahl von anderen Aufgaben zu erledigen und eine Reihe von Anforderungen zu erfüllen. Dieses Handbuch hilft dabei: zeitsparend, zielgerichtet, kompetent.

Das Handbuch für Pflegeeinrichtungen enthält laufend aktualisierte wichtige Vorschriften, die Pflegeeinrichtungen für die tägliche Arbeit benötigen. Das Werk bereitet die komplizierte Materie des SGB XI gut verständlich auf.

Neben dem Gesetz erschließt es dem Praktiker die Ausführungs- und Umsetzungsvorschriften, Pflegerichtlinien und Empfehlungen der Spitzenverbände. Mit diesem Nachschlagewerk wird der Anwender jederzeit sein Rechtsproblem lösen, auch ohne die genaue Fundstelle im Gesetz zu kennen.

Über gängige Begriffe führt das Werk den Benutzer zu den Erläuterungen und Gesetzesstellen. Das Werk weist sicher den Weg durch das komplexe Vorschriftengeflecht des Pflegerechts.

Loseblattwerk
ca. 2.700 Seiten
ISBN 3-7952-0434-1
108,00 EUR
Preis zur Fortsetzung
plus Aktualisierungsservice
ca. 4-mal jährlich

Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Verlag R. S. Schulz
Kundeninformation
Heddlesdorfer Straße 31
56564 Neuwied
Telefon 02631-801-2222
Fax 02631-801-2223
info@wolters-kluwer.de
www.rss.de
www.wolters-kluwer.de

R S S S S C H U L Z
Unternehmen der
Wolters Kluwer
Deutschland GmbH