



Unternehmensführung und Management

▷ Management

*Ina Akkerman, Gabriele Busch, Maren Kentgens, Vera Mair,
Martina Morf-Koller, Kerstin Ratzeburg, Sabine Welz*

Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis

Von der Analyse bis zur Umsetzung

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Ina Akkerman, Gabriele Busch, Maren Kentgens, Vera Mair, Martina Morf-Koller,
Kerstin Ratzeburg, Sabine Welz

Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis

Von der Analyse bis zur Umsetzung



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: August 2013

Copyright © 2013 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	1
2	Managementverantwortung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)	2
2.1	Gesundheitsmanagement und Unternehmenserfolg – Zahlen, Daten und Fakten	2
2.2	Warum BGM Chefsache ist	4
2.2.1	Gemeinsame Aufgabe von Geschäftsleitung und Führungskräften	7
2.2.2	Vorbildfunktion: Die Treppe von oben nach unten kehren	10
2.2.3	Führen von Führungskräften (Die Probleme der Sandwich-Position, Einfluss und Selbstkompetenz)	11
2.2.4	Nachfolge/Vertretung des Unternehmers einplanen	14
2.3	Das maßgeschneiderte Konzept für BGM (Struktur und Vorgehen)	15
2.3.1	Standort- und Bedarfsanalyse	16
2.3.2	Bestandsanalyse	18
2.3.3	Die richtigen Personen ins Boot holen	19
2.3.4	Umsetzungsschritte, auch in kleineren Betrieben mit wenigen oder nicht vorhandenen Ressourcen	19
2.4	Das maßgeschneiderte Konzept für BGM	21
2.4.1	Arbeitsschutz: Umweltgefahren, Rauchen, Suchtverhalten	21
2.4.2	Ungünstige Arbeitszeiten, Fehlzeiten, Präsenzprobleme	23
2.4.3	Fehlverhalten von Mitarbeitern und Führungskräften	24
2.5	Das maßgeschneiderte Konzept für BGM	26
2.5.1	Verhältnis Mensch-Maschine: Wer beherrscht den Arbeitstakt?	26
2.5.2	Wie das Interesse am Erfolg des Unternehmens die Gesundheit gefährden kann	27
2.5.3	Lebenszyklusorientierte Arbeit und Work-Life-Balance gestalten	29
2.5.4	Emotionale Bindung ans Unternehmen schaffen	31
2.5.5	Wiedereingliederung nach langer, vor allen Dingen psychischer, Erkrankung und allgemeiner Umgang mit Krankheits-Rückkehrern	32
2.6	Zusammenfassung	34
2.7	Wo bekomme ich Unterstützung?	35

3	Wie Führungskräfte die Gesundheit ihrer Mitarbeiter beeinflussen	37
3.1	Einleitung: Warum sind Sie Führungskraft geworden?	37
3.2	Warum ist Gesundheit von Mitarbeitern ein Führungsthema?	39
3.3	Wie analysieren Sie die speziellen Belastungen in Ihrem Verantwortungsbereich?	40
3.3.1	Tun Sie die richtigen Dinge	40
3.3.2	Tun Sie die Dinge richtig	42
3.4	Was Sie praktisch tun können als Führungskraft	43
3.4.1	Belastungen durch die Arbeit an sich	44
3.4.2	Belastungen durch die Arbeitsumgebung (Gefährdungsanalyse)	50
3.4.3	Belastungen durch die Aufgaben und Ziele	52
3.4.4	Belastungen durch Menschen (Führung, Team, einzelne Kollegen)	54
3.4.5	Belastungen, die in der Person selbst liegen	55
3.5	Was tun, wenn es richtig hart kommt?	60
3.5.1	Umgang mit Krisensituationen	60
3.5.2	Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten	62
3.5.3	Umgang mit Suchtverhalten	64
3.5.4	Umgang mit psychischen Problemen von Mitarbeitern (Burn-out, Depression)	66
3.6	Zusammenfassung	67
4	Fitness beginnt im Kopf	70
4.1	Körperliches Training für die Gesundheit	71
4.2	Wer Sport treibt, ist schlauer	72
5	Ein kleiner Schritt – Neue Bewegungskonzepte für Mitarbeiter	79
6	Bewegung im Betrieb	81
6.1	Lebensraum Arbeitsplatz	81
6.2	Bewegungs- und Entspannungsangebote	82
6.2.1	Ausdauertraining	82
6.2.2	Nordic Walken vs. Laufen	83
6.2.3	Andere Ausdauersportarten	85
6.3	Krafttraining	85

6.4	Beweglichkeit, Koordination & Rumpfstabilisation.....	86
6.4.1	Pilates.....	87
6.4.2	Rückenfitness.....	87
6.4.3	Yoga.....	87
6.5	Entspannungstechniken.....	88
6.6	Büro-Fitness für zwischendurch.....	89
6.7	Bewegungsförderung in der Praxis.....	90
6.8	Zehn Tipps für gesunde Bewegung.....	92
7	Zeitmanagement als Stressprophylaxe.....	97
7.1	Das „Prinzip der Schriftlichkeit“.....	98
7.2	Typgerecht die Zeit managen – Klassisch oder flexibel/kreativ?.....	98
7.2.1	Empfehlung aus dem klassischen Zeitmanagement.....	99
7.2.2	Tipps für ein flexibles/kreatives Zeitmanagement.....	99
7.3	Die Zeit klug managen mit den sog. „Inneren Antreibern“.....	101
7.3.1	Der Einfluss der „Inneren Antreiber“ auf das Zeitmanagement.....	101
7.3.2	Mögliche Vor- und Nachteile der Inneren Antreiber.....	103
7.4	Vorschläge zur Optimierung des Zeitmanagements.....	105
7.4.1	Sich abgrenzen und „nein“ sagen.....	108
7.4.2	Delegation.....	110
7.4.3	Vereinbarung kluger Regeln im Umgang mit der E-Mail-Flut.....	110
7.4.4	Gewohnheiten ändern und motivierende Ziele zum Zeitmanagement setzen.....	112
7.4.5	Sich selbst und die Mitarbeiter coachen.....	114
8	Ernährung als Baustein in einem Gesundheitsmanagement.....	116
8.1	Bedeutung ausgewogener Ernährung im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung.....	116
8.1.1	Fehlernährung.....	117
8.1.2	Zielsetzung.....	118
8.2	Maßnahmen und Strategien.....	118
8.2.1	Konkrete Vorschläge zur Schaffung von Rahmenbedingungen.....	119
8.2.2	Verhaltensorientierte Maßnahmen.....	122

1 Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Präventionsprogramme in Unternehmen, Sport als Bestandteil der Firmenkultur: Corporate Health hat sich für viele Unternehmen immer deutlicher als fester strategischer Bestandteil entwickelt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels wird es immer wichtiger, die Gesundheit der Mitarbeiter¹ als Teil der Führungsaufgabe anzusehen.

Wie halte ich die Mitarbeiter fit bzw. wie motiviere ich nachhaltig zu Bewegung und Fitness im Unternehmen? Was ist hier die Aufgabe des Managements? Und wie können solche Präventionsprogramme beispielhaft aussehen?

Diesen vielfältigen und komplexen Fragen geht unsere aktuelle Fachpublikation nach, die von einem Team von hochkarätigen Expertinnen geschrieben wurde, um Ihnen thematisch einen ersten Einstieg zu geben, Ihnen aber auch zu zeigen, wie Sie selbst im Unternehmen aktiv werden können. Die Fragen, was Sie praktisch umsetzen können und wo Sie sich wiederum Unterstützung einholen sollten, stehen im Fokus und gewährleisten die praktische Realisierbarkeit auch für kleinere Unternehmen. Komplettiert wir diese Fachbroschüre durch einen umfangreichen Online-Anhang in Form von hilfreichen Checklisten und anschaulichen Musterdarstellung unter verlag.dashoefer.de/gesundheitsmanagement.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei Ihren Gesundheits- und Bewegungsprojekten im Unternehmen.

Ihr Team vom

Verlag Dashöfer

1 Der besseren Lesbarkeit halber wird hier die männliche Form aufgegriffen und auf die weibliche verzichtet. Wird vom „Mitarbeiter“ gesprochen, so sind Mitarbeiterinnen selbstverständlich mit eingeschlossen.

2 Managementverantwortung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)

Gabriele Busch

2.1 Gesundheitsmanagement und Unternehmenserfolg – Zahlen, Daten und Fakten

Es gibt inzwischen keinen Zweifel mehr: Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt von der Leistungsfähigkeit aller in Ihrem Betrieb handelnden Personen ab: Mitarbeiter, Führungskräfte und Ihrer eigenen als Geschäftsleitung. Leistungsfähigkeit ist eine Summe aus Know-how, Fähigkeiten, Engagement/Leistungsbereitschaft und Belastungsfähigkeit. Leistungsfähigkeit ist allerdings nicht alleine ein individuelles Thema. Es kann also nicht nur dem Einzelnen zu Gute geschrieben oder angelastet werden. Leistungsfähigkeit entsteht in einer positiven und leistungsfördernden Umgebung.

Kranke und leistungsgeminderte Mitarbeiter sind gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein großes Problem. Jeder Mitarbeiter, der fehlt oder nur eingeschränkt arbeiten kann, reißt eine Lücke.

Trotzdem beschäftigen sich viele Unternehmen – mit Ausnahme der ganz großen – viel zu wenig mit dem Thema „Kranke Mitarbeiter“. Es wird gerne verdrängt. Häufig aus Angst vor hohen Kosten, viel Aufwand und fehlendem Know-how. Schließlich ist der Zweck des Unternehmens auf ganz andere Ziele gerichtet.

Trotzdem möchte ich Sie dazu einladen, sich zunächst den unangenehmen Tatsachen zu stellen, bevor wir uns den Lösungen zuwenden. Denn es ist typisch menschlich, dass wir uns mit Risiken nur beschäftigen, wenn uns gar nichts anderes mehr übrig bleibt. Dann kostet es aber wirklich viel Geld.

Die unglaubliche Summe von 130 Mrd. Euro kostet Deutschlands Unternehmen die Krankheit von Mitarbeitern (Manager Magazin Online, 2011).

Eine Studie der Unternehmensberatung Booz & Co. zeigte im Jahr 2009 auf, dass nur ca. 1/3 dieser Summe durch Fehltagel bedingt sind. 2/3 entfallen auf Mitarbei-

ter, die trotz Krankheit zur Arbeit gehen. Diese sind aufgrund ihrer mangelnden Arbeitsfitness nur eingeschränkt einsatzfähig, verursachen häufiger Fehler, liefern schlechte Arbeitsqualitäten und verursachen häufiger Unfälle.

Zugegebenermaßen stehen diese Mitarbeiter bei Kollegen und besonders Vorgesetzten in dem Ruf, besonders engagiert und zuverlässig zu sein. In Wahrheit ist es ein Raubbau an wertvollen Ressourcen und mangelndes Bewusstsein für die Folgen dieses falsch verstandenen Übereifers. Eine zu spät eingeleitete Behandlung führt dann überdurchschnittlich häufig zu chronischen Erkrankungen und Burn-out, dem Zustand der völligen geistigen und körperlichen Erschöpfung und des Ausgebrannt seins. Deren Behandlungen dauern extrem lange und verursachen sehr hohe Kosten (siehe Anhang 6 „Informationen zu Burn-out“ unter verlag.dashoefer.de/gesundheitsmanagement).

Deshalb ist eine Unternehmensstrategie, die nur auf Kuration/Heilung ausgerichtet ist, aus ökonomischen Gründen zum Scheitern verurteilt.

Dazu noch eine interessante Zahl für Sie:

Im Gesundheits-Report der Techniker Krankenkasse (TK) wurden 2011 im Durchschnitt 12,8 Fehltage durch Krankmeldungen ermittelt. Die Unternehmensberatung Balancepro ermittelte an einem Zahlenbeispiel:

Ein Rückgang der Fehltage pro Mitarbeiter um 20% spart 22% nur an Lohnfortzahlung. Nicht eingerechnet sind Kosten für Know-how-Verlust, Vertretungen, verminderte Produktivität, Überbelastung anderer Mitarbeiter (mit der Gefahr, dass diese deshalb auch irgendwann krank werden) und schlechterer Arbeitsqualität.

Alle Berechnungen der letzten Jahre zu der Entwicklung der Krankheitskosten in Betrieben und in unserer Volkswirtschaft zeigen eine eindeutige Tendenz: Nur auf Behandlung und Heilung zu setzen und abzuwarten bis Krankheit zum Problem wird, bringt keine Lösung.

Schritt 1: Die Lösung für eine Reduzierung der Krankheitskosten liegt in der Prävention und Vorsorge.

Als Unternehmer haben Sie ein grundlegendes Interesse daran, lukrative Investitionen zu tätigen. Ihr gutes Geschäft ist: Investieren Sie 1,- Euro in Ihr passgenaues BGM und Sie erhalten eine Rendite von ca. 4,- Euro (Booz & Allen, 2009).

2.2 Warum BGM Chefsache ist

Die Personalentwicklerin eines größeren Mittelständlers klagte mir ihr Leid mit dem im Unternehmen vorhandenen BGM. Dieses erschöpft sich in einigen Sportangeboten, die eher zusammenhanglos nebeneinander existieren, aber keine Verbindung zu den gesundheitlichen Problemen im Unternehmen haben. Zuständig ist eine Mitarbeiterin in ihrem Bereich, die mit ihren Ideen häufig von den Führungskräften ausgebremst wird.

Die Geschäftsleitung hat zwar mehr Initiative und Ideenreichtum angefordert, möchte sich aber nicht weiter engagieren.

Zwei Dinge sind damit eindeutig klar:

1. Es bleibt bei eher kosmetischen Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge.
2. Einige Sportkurse sind besser als gar nichts, leisten aber keinen nachvollziehbaren Beitrag zu einer sinnvollen Präventionsstrategie.

Machen Sie es besser und nehmen Sie sich des Themas „Gesundheitsmanagement“ persönlich an. Denn Gesundheitsmanagement ist eine Managementaufgabe und muss deshalb direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt sein.

Es geht darum, die Arbeit, die Organisation (Struktur und Abläufe) sowie das Verhalten am Arbeitsplatz so zu gestalten, dass es die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit aller fördert. Es geht also nicht darum, die Arbeit an sich zu verteufeln. In zahlreichen öffentlich geführten Diskussionen überbieten sich die Diskutanten mit ihren ideologischen und fachlich vielfach falschen Thesen zur Arbeit.

Arbeit ist eine der wesentlichen Säulen für ein erfülltes und zufriedenes Leben. Es bietet Selbstbestätigung, Bedeutung, Alltagsstruktur und wichtige soziale Kontakte.

Die Klagen von Mitarbeitern und Führungskräften über eine zu hohe und krank machende Arbeitsbelastung richtet sich nicht gegen die Arbeit selbst, sondern gegen die Umstände unter denen Arbeit geleistet wird. Dazu gehören nach den letzten Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

- Schichtarbeit,
- Nachtarbeit,
- unregelmäßige und lange Arbeitszeiten sowie
- lange Anfahrtswege.

Nach meinen eigenen Erfahrungen in Unternehmen erkranken alle Beteiligten im wahrsten Sinne des Wortes auch an zu viel Kontrolle, die immer häufiger die Personen und weniger die Ergebnisse betrifft.

- Zu viel Verantwortung, aber wenige oder keine Einflussmöglichkeiten.
- Bei Fehlern wird viel Energie in die Sündenbocksuche gesteckt, statt in die Fehlerbeseitigung.
- Zu viele Aufgaben müssen gleichzeitig erledigt werden.
- Eigene Prioritäten haben keine Überlebenschance, da sie „von oben“ ständig durch andere Anweisungen unterlaufen werden.
- Es werden künstlich interne Konkurrenzsituationen geschaffen (z. B. durch widersprüchliche Ziele und Aufgaben), die zu kräftezehrenden und problemorientierten internen Kämpfen führen. Wichtiger ist es, die internen Kräfte zu bündeln, um alle Energien zur Bekämpfung des externen Wettbewerbers einzusetzen. Denn der sitzt draußen im Markt und nicht im Büro nebenan.

Um die richtigen Weichen für eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie unter Einbeziehung eines passgenauen Gesundheitsmanagements zu stellen, ist der unbedingte Wille der Geschäftsleitung der Erfolgstreiber.

Selbst kleine, aber gezielte und maßgeschneiderte Maßnahmen werden Ihr Unternehmen positiv verändern. Gute Arbeitsbedingungen und eine positive Lebensqualität am Arbeitsplatz heute, sind die Garanten für Ihren Unternehmenserfolg morgen. Denn Sie werden in Zukunft mit zwei Grundproblemen konfrontiert, die Sie heute bereits mit den richtigen Strategien bekämpfen können:

1. Es wird immer schwieriger, qualifizierte Nachwuchskräfte zu bekommen. Sie stehen damit im Wettbewerb mit anderen, auch großen Unternehmen. Wer attraktive Mitarbeiter bekommen möchte, muss selbst attraktiv sein. Eines der wesentlichen Entscheidungskriterien für viele Mitarbeiter ist heute ein innovatives und zeitgemäßes Arbeitsumfeld.
2. Der demographische Wandel wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten das Durchschnittsalter der Beschäftigten ansteigen lassen. Es braucht also heute schon intelligente Konzepte, um mit der größeren Krankheitsanfälligkeit in Betrieben umzugehen.

Nur auf die „Eispickel“-Methode zu setzen bringt nachweislich keine Erfolge:

1. Entlassung älterer/krankheitsanfälliger Mitarbeiter

Probleme: Es geht eine Menge an Erfahrungswissen aus dem Betrieb. Es entsteht eine latente Unsicherheit, wann man denn selbst „dran“ sein wird. Das Vertrauen in die eigene Zukunft schwindet. Es entsteht schlechte Stimmung.

2. „Blaumacher“ finden und entfernen

Natürlich müssen Mitarbeiter, die unser soziales System ausnutzen, entsprechend sanktioniert werden. Deshalb wächst aber nicht automatisch die Gesundheit der Anderen.

3. Krankenbesuche durchführen

Hier entsteht bei allen Mitarbeitern schnell das Gefühl, beschnüffelt zu werden. Als Konzept für ein Gesundheitsmanagement ist das nicht tauglich. Krankenbesuche entfalten ihre segensreiche Wirkung nur in einer Atmosphäre des Interesses am Wohlergehen der Mitarbeiter und des Unternehmens. Die Wahrscheinlichkeit dieses Interesses zeigt sich darin, dass sich das Unternehmen bereits vor Entstehung von Krankheit präventiv engagiert.

Ihr dauerhafter unternehmerischer Erfolg ist ohne Ihre loyalen und leistungsbereiten Mitarbeiter nicht möglich. Deshalb ist der Erfolg Ihres BGM nicht alleine von einem formalen Gesundheitsmanagementsystem abhängig, sondern viel mehr von der durchgehend positiven Einstellung den Menschen gegenüber (siehe Anhang Tool 1 „Empfehlungen: Gesundheitsmanagement als Teil der Unternehmens- und Führungskultur“ unter verlag.dashoefer.de/gesundheitsmanagement).

Schritt 2: Sie als Unternehmer stehen für die Unternehmens- und Führungskultur Ihres Betriebes. Sie setzen die entscheidenden Impulse und sorgen für die Umsetzung und Einhaltung der vereinbarten Maßnahmen.

Besonders erfolgversprechend wäre es, wenn Sie auch für sich selbst Gesundheitsvorsorge betreiben und damit Vorreiter und Vorbild für Ihre Mitarbeiter sind.

2.2.1 Gemeinsame Aufgabe von Geschäftsleitung und Führungskräften

Wenn Sie für sich eindeutig „ja“ gesagt haben zu der Einführung eines funktionierenden Gesundheitsmanagements holen Sie zunächst diejenigen ins Boot, die maßgeblich an der nachhaltigen operativen Umsetzung beteiligt sind – Ihre Führungskräfte. Darunter verstehe ich die Mitarbeitenden, die eine direkte fachliche und disziplinarische Führungsaufgabe haben und denen die Mitarbeiter namentlich zugeordnet sind.

Gerade in KMU ist es nicht immer eindeutig geregelt, wer überhaupt Führungskraft ist und welche definierten Führungsaufgaben diesen zugeordnet sind.

Lassen Sie mich das an 2 Beispielen verdeutlichen.

Beispiel 1

Ein junger Unternehmer aus der Dienstleistungsbranche wollte bei mir ein Zeitmanagement- und Visions-Coaching belegen. Der Grund: Drei Jahre nach Gründung seines Unternehmens mit einem fulminanten Wachstum (auf damals 35 Mitarbeiter) fehlte ihm zunehmend die Energie und Freude an seiner Arbeit. Ihm gingen die Ideen aus, er hasste es regelrecht, wenn er ins Büro musste und floh in den Außendienst auf Kundenbesuche.

Die Autorinnen

INA AKKERMAN,
GABRIELE BUSCH,
MAREN KENTGENS,
VERA MAIR,
MARTINA MORF-KOLLER,
KERSTIN RATZEBURG,
SABINE WELZ

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag DASHÖFER zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personalwesen**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Unternehmensführung / Management**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung / Non-Profit Bereich**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoefer.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0

Fax: 0 40/41 33 21-11

E-Mail: info@dashoefer.de

Internet: www.dashoefer.de

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-055-1



9783892360551