

Agilität in der öffentlichen Verwaltung – Bestandsaufnahme in zwei Landesministerien

Corinna HÖFFNER, Anja SENG, Jan TIETMEYER

*ifpm Institut für Public Management,
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen*

Kurzfassung: Unvorhersehbare Entwicklungen und Veränderung des gesetzlichen Rahmens erfordern umfangreiche Transformationen der öffentlichen Verwaltung hin zu (mehr) Agilität. Im Forschungsprojekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ werden mit Hilfe der Aktions- und Handlungsforschung agile Arbeitsweisen in zwei Landesministerien in NRW erprobt. Im Beitrag wird beschrieben, wie die Bestandsaufnahme als erster Schritt des iterativen Forschungsprozesses durchgeführt und daraus die Basis für die weitere inhaltliche Ausgestaltung gelegt wurde. Die empirische Grundlage des Beitrags bilden vielfältige Daten, die basierend auf einem Methoden-Mix qualitativer und quantitativer Ansätze, erhoben wurden.

Schlüsselwörter: Agilität, Reallabor, Digitalisierung, Handlungsforschung, öffentliche Verwaltung, Public Management

1. Ausgangslage

Verwaltungen und insbesondere obere Landesbehörden sehen sich mit dynamischen und mitunter unvorhersehbaren Entwicklungen des Umfeldes konfrontiert, bspw. durch die Einführung des Online-Zugangsgesetzes oder vielfältige Krisen wie die Corona-Pandemie, die Hochwasserkatastrophe oder den Krieg in der Ukraine mit den sich daraus entwickelnden Konsequenzen für Verwaltungshandeln (Höffner & Modrzyński 2021). So entsteht im Verwaltungsalltag ein Spannungsfeld zwischen dem Aufrechterhalten bestehender Strukturen und der Notwendigkeit von schnellem und flexiblem Handeln. „Es kommt darauf an, wie die Ziele des Gesetzes und die Rechte der Betroffenen (Nutzenzentrierung) am effektivsten (besten) verwirklicht werden können.“ (Hill 2021) Die Ansätze agiler Arbeitsweisen – und zwar Agilität sowohl in Bezug auf die Haltung als auch auf die Anwendung von Methoden – bieten einen guten Rahmen, um sich auf diese ständigen Herausforderungen einzustellen, und um auch auf unvorhersehbare Veränderungen in der Verwaltungsumwelt zu reagieren (Richenhagen & Dick 2022).

Ziel des Forschungsprojekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ ist es, mit Hilfe der Aktions- und Handlungsforschung in zwei Landesministerien von NRW agile Arbeitsweisen zu erproben und einzuführen. Sie sollen es ermöglichen, bei kurzfristig und unerwartet auftretenden Änderungen, schneller und flexibler zu agieren. Damit werden die Erfahrungen, die im INQA-Experimentierraum „AgilKom“ gesammelt wurden (Richenhagen et al. 2022), genutzt und weiterentwickelt. Auf Basis der experimentell zu erlangenden Forschungsergebnisse werden Empfehlungen für die Etablierung agiler Handlungsansätze und agilen Führungshandelns in der Verwaltung, insbesondere für obere

Landesbehörden, abgeleitet.

Das methodische Vorgehen des gesamten Projekts orientiert sich am Ansatz der Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen & Dick (2019). Der Fokus liegt auf der Kombination von Verwaltungspraxis und wissenschaftlicher Analyse, d. h. es werden in einem praxisnahen Setting gemeinsam mit den betroffenen Personen in der jeweils konkreten Situation die Bedarfe erfasst, geeignete Interventionen identifiziert, iterativ umgesetzt und evaluiert. Daraus werden weitere Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet, eingeführt und erneut kritisch hinterfragt. Ziel ist die Möglichkeit der Wirksamkeitsbewertung der verschiedenen Ansätze im konkreten Handlungsfeld, die Adaption und Weiterentwicklung mit Implikationen für stetige Etablierung agiler Arbeitsweisen und der kontinuierliche Transfer der Erkenntnisse während des Forschungsprozesses.

Im vorliegenden Beitrag wird beschrieben, wie die Bestandsaufnahme im Rahmen des Projekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ durchgeführt und wie damit die Basis für die weitere inhaltliche Ausgestaltung gelegt wurde.

2. Methodisches Vorgehen der Bestandsaufnahme

Die empirische Grundlage des Beitrags bilden vielfältige Daten, die zu Beginn der ersten Projektphase erhoben wurden, basierend auf einem methodischen Mix (Bortz & Döring 2016) in Bezug auf agile Arbeitsweisen in den beteiligten Ministerien. Ziel der Bestandsaufnahme war es, erstens, mehr über die Einstellung („Haltung“) der Beschäftigten gegenüber agilen Arbeitsweisen zu erfahren, zweitens, zu lernen, ob und welche Methoden bereits bekannt sind, und drittens, zu beobachten, wie stark das Interesse am Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen ausgeprägt ist. Aus den zusammengeführten Ergebnissen der unterschiedlichen Beobachtungen galt es, weitere Schritte für den Projektverlauf zu konkretisieren. Das methodische Vorgehen bestand dabei aus experimentell qualitativen Ansätzen, ergänzt um quantitative Elemente. So wurden sechs virtuelle World-Cafés (zwei je Ministerium, zwei übergreifend), anonyme Selbsteinschätzungen mittels digitaler Umfrage und 11 vertiefende Gespräche in Form von „Expert:inneninterviews“ mit Beschäftigten der Ministerien durchgeführt. Die Teilnahme der beteiligten Personen erfolgte freiwillig.

Im Rahmen der World Cafés wurde mit den Teilnehmenden niederschwellig, transparent und offen über den (bisherigen) Zugang zu Agilität gesprochen. Im Fokus des Austauschs in Kleingruppen standen das Verständnis von Agilität, konkrete Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen und deren Bewertung. Die Ergebnisse wurden mithilfe eines digitalen Whiteboards als kollaborativer Arbeitsfläche dokumentiert. Somit wurden neue Arbeitsweisen in dieser ersten Projektphase nicht nur besprochen, sondern auch unmittelbar angewendet. Es nahmen insgesamt 77 Personen aus beiden Ministerien teil. Die Teilnehmenden haben umfangreiche Notizen auf den Whiteboards hinterlassen, die inhaltsanalytisch nach Mayring (2015) ausgewertet wurden.

Um die Beteiligung an der Bestandsaufnahme zu erweitern, wurde ergänzend zu den World Cafés eine quantitative Abfrage zur Selbsteinschätzung im Umgang mit agilen Methoden durchgeführt. Der Zugang wurde per Intranet bereitgestellt. Hier gab es insgesamt 63 Rückmeldungen.

Die Auswertung der bisher vorliegenden Daten zeigte, dass eine Intensivierung der

Datensammlung in Bezug auf die drei Themenfelder Verwaltungskultur, Führung und Kompetenzentwicklung erforderlich war. Daher wurden vertiefende, qualitativ angelegte Interviews geführt, um anhand konkreter Beispiele aus dem Alltag der Beschäftigten der Ministerien den jeweiligen Handlungsrahmen zu konkretisieren. Zielsetzung war nach Lamnek (2005) das „Herausfinden des Typischen.“ Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte nicht zufällig oder willkürlich, sondern gezielt, sodass der Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Fragestellung möglichst hoch ist. Bei der absichtsvollen bzw. bewussten Stichprobe geht es nicht um die Verallgemeinerbarkeit im statistischen Sinn. Das qualitative Vorgehen mit Auswahl informationshaltiger Fälle ist eher flexibel und ergebnisoffen. Es wird eine inhaltliche Repräsentativität angestrebt (Hussy et al. 2013). Es wurden Personen angesprochen, die bereits während der World Cafés in den Fokus der Aufmerksamkeit des Forschungsteams kamen – sei es durch ein besonderes Engagement, explizite Fragen oder eine aktive Beteiligung. Insgesamt wurden 11 Personen angefragt, die freiwillig den Gesprächen zugestimmt und teilgenommen haben. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurde auf eine Audio-Aufnahme mit vollständiger Transkription der Inhalte verzichtet. Stattdessen wurden die Interviews jeweils von einer begleitenden Person protokolliert (Vogel & Funck 2018). Die Protokolle bildeten die Datenbasis für die weitere Auswertung.

Tabelle 1: Verteilung der Teilnehmenden auf die Elemente der Bestandsaufnahme

	World Cafés		Selbst-einschätzung	Gespräche		Insgesamt
	m	w		m	w	
Ministerium A	11	24	43	3	2	83
Ministerium B	13	29	20	2	4	68
Insgesamt	77		63	11		151

Aufgrund der sehr hohen Ähnlichkeit zwischen den Ministerien der Antworten in den verschiedenen Erhebungsschritten wurde keine differenzierte Auswertung vorgenommen, sondern die Daten gemeinsam ausgewertet.

Zum Abschluss der Bestandsaufnahme wurden die Ergebnisse der dreischrittigen Datenerhebung mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammengeführt (Mayring 2015). Die Auswertung wurde dabei von drei Personen vorgenommen, um eine angemessene Objektivierung der Interpretation zu erreichen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014). Die Daten führten zu einem Kategoriensystem, das aus fördernden und hemmenden Faktoren in Bezug auf die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsweisen besteht. Damit wurde an die Forschungsergebnisse des ebenfalls praxisorientierten Projekts „AgilKom“ (Richenhagen et al. 2022) angeknüpft, bei dem bereits fördernde und hemmende Faktoren für die Etablierung agiler Arbeitsweisen auf kommunaler Ebene identifiziert wurden.

3. Ergebnisse der Bestandsaufnahme

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zeigen, dass Agilität im betrachteten Feld der oberen Landesbehörden insgesamt deutlich positiv assoziiert wird, wenn auch flankiert mit Skepsis. „Das war heute schon der erste best practice Ansatz. Genau das

ist agiles Arbeiten. In kleinen Gruppen Themen bearbeiten, schnell Ergebnisse zusammentragen, bewerten, in der Gruppe besprechen und mit neuen Erkenntnissen rausgehen. Wie niederschwellig wir agil arbeiten können, ohne tausend Methoden kennenzulernen.“ Es stehen Flexibilität in Verbindung mit Schnelligkeit und Beweglichkeit im Fokus, die sich auf die Organisationskultur und die Arbeitsweise sowie die anzuwendenden Methoden auswirken. Für agiles Arbeiten wird angenommen, dass neue Kompetenzen, andere Formen von Teamarbeit und Fehlerkultur sowie flache(re) Hierarchien nötig sind. Die Teilnehmenden greifen auf erste Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen zurück, z. T. mit konkreten agilen Methoden. Es gibt einige kritische Äußerungen in Bezug auf Hierarchie, etablierte Strukturen und den bisherigen Umgang mit Fehlern, doch der größere Teil der Einschätzungen signalisiert eine positive Haltung und eine Offenheit, sich auf Neues einzulassen. Die Teilnehmenden zeigen individuell vielfältig Bereitschaft, sich einzubringen, teils mit konkreten Ideen. Es wird kritisch angemerkt, dass agile Arbeitsweisen Anforderungen an den kulturellen Rahmen, die Rolle der Führungskraft, die Interessenvertretung und die einzusetzenden Methoden stellen.

Als fördernde Faktoren für die Einführung und Nutzung agiler Arbeitsweisen wurden fünf Aspekte identifiziert, die im Folgenden dargestellt werden.

Iterative Abstimmungen und Vernetzung: Kollaborative Arbeitsprozesse sind zentral für die Umsetzung agiler Arbeitsweisen in den Ministerien. Durch persönlichen Austausch innerhalb von Teams, abteilungsübergreifend und auch zwischen den Ministerien entsteht Vernetzung. „*Ich fand den Aufbau der Veranstaltung ganz toll, weil es genau das ist, was wir verstehen wollen: Was ist Agilität und was ist für uns im alltäglichen Tun wichtig [...], um die Aufgaben einfacher lösbar zu machen, ohne theoretisch verbohrte zu sein.*“ Dies ist die zentrale Grundlage für iterative Abläufe auf Augenhöhe.

Handlungsspielräume / Positives Führungsverhalten: Partizipatives Führungsverhalten und Verantwortungsübergabe an die Mitarbeitenden stellt Handlungsspielräume für agiles Arbeiten zur Verfügung. Pragmatismus und Offenheit kennzeichnen die empathische Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Damit wird das Ziel der Arbeit in den Fokus gesetzt, statt des Aufwands. Die Mitarbeitenden erhalten entsprechende Freiheitsgrade in ihren Handlungen.

Fehlerkultur: Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist zentral für die Entwicklung eines agilen Mindsets. So gab eine teilnehmende Person am World Café das folgende Feedback: „*Ich fand das auch ganz spannend, habe aber gleich try & error geprobt. Die Handhabung des virtuellen Whiteboards war für mich neu. Ich musste erst üben und ausprobieren und durch Fehler lernen.*“ In der Kultur der Häuser muss Ausprobieren möglich sein. Hierfür benötigen die Mitarbeitenden Leitplanken, um sich sicher in ihren Handlungsspielräumen bewegen zu können.

Implementierung / Externe Auslöser: Schnelle und bedeutende externe Entwicklungen wie bspw. die Corona-Pandemie oder die Flutkatastrophe im Jahr 2021 fördern agiles Arbeiten. „*Externe Krisen erzwingen agiles Arbeiten.*“ Die Mitwirkung bspw. in Krisenstäben wirkt stark agilitätsfördernd. Die Schaffung von agilen Projektgruppen ist ebenfalls eine Lösung zur Entlastung des Tagesgeschäfts.

Kompetenzentwicklung: Die Förderung von Kompetenzentwicklung ist bedeutend für agile Arbeitsweisen. Das Interesse an Weiterbildung sollte erwünscht und positiv besetzt sein. Dafür wird ein Schutzraum benötigt, in dem sich die Mitarbeitenden frei

bewegen können.

Als hemmende Faktoren für die Etablierung agiler Arbeitsweisen konnten drei Aspekte zusammengefasst werden.

Starre Hierarchie: Starr umgesetzte Hierarchie hemmt Agilität maßgeblich. „*Agile Methoden vertragen sich schlecht mit eingefahrenen Verwaltungsstrukturen. Die Hierarchien etc. sind aber kaum wegzudenken.*“ Starke Reglementierung, Kontrolle sowie scharfe und detailreiche Dokumentation zur Absicherung von Unsicherheiten führen zu Rückschritten. Dies führt zu einem Denken in Zuständigkeit statt in Verantwortlichkeit und zu mangelnder Flexibilität. Weitere negative Wirkungen werden im Bereich der iterativen Abstimmungen und der Vernetzung erzielt.

Zu belastender Arbeitsalltag: Eine Überfrachtung von Mitarbeitenden durch das Tagesgeschäft führt dazu, dass Agilität nur sehr schwer erreicht werden kann. Stattdessen wird ein Schutzraum benötigt, in dem sich die Mitarbeitenden agil bewegen können, und zwar vor allem auch zeitlich.

Mangelnde Berücksichtigung von Ängsten: Teilweise haben Mitarbeitende und Vorgesetzte Ängste, etwas Neues zu lernen. Dies beinhaltet sowohl die Sorge vor der eigenen Überforderung als auch die Sorge, mit bspw. Fortbildungsanfragen auf eigene Defizite hinzuweisen. Diese Ängste müssen bei allen Handlungen berücksichtigt werden.

4. Weiteres Vorgehen

Es zeigt sich, dass sich in den Ministerien sowohl befürwortende als auch eher skeptische Einstellungen und Personen zu agilem Arbeiten finden. Es gibt ebenso Expert:innen, wie Personen ohne Kenntnisse und Erfahrungen. Alle Beteiligten sind im Zuge des Projekts zu adressieren und auf ihrem „Level“ abzuholen. Es gilt, eine Vielfalt an Maßnahmen – sowohl in Bezug auf die Impulsgebenden als auch die Inhalte und die jeweiligen Formate – zu entwickeln und diese im weiteren Projektverlauf agil anzupassen – somit unterliegt der Anspruch an die Ausgestaltung des Projekts per se denselben Ansprüchen wie dessen Zielrichtung. So können Mindset und Methodenkenntnisse sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene angesprochen und befördert werden. Im weiteren Projektverlauf gilt es, die identifizierten fördernden Faktoren zu verstärken und die hemmenden zu verringern, um die Bereitschaft und die Möglichkeit der Beschäftigten zum Mitmachen und Experimentieren positiv zu verstärken – sowohl derjenigen, die offen für die Veränderung sind, als auch derjenigen, die (bisher) eher skeptisch beobachten.

Das weitere Vorgehen im Projekt lässt sich damit grob in drei Phasen unterteilen. Zur Transformation etablierter Verwaltungsstrukturen gehört grundlegend eine innere Haltung (Richenhagen et al. 2022). „Kurz: die Logik des Denkens, Fühlens und Handelns eines Menschen“ (Sichart & Preußig 2019). Somit ist das Ziel der ersten Phase die Entwicklung einer agilen Haltung bei den Beschäftigten, die durch Impulsvorträge zum Thema Agilität und Achtsamkeitstrainings erreicht werden soll. In der zweiten Phase steht das Kennenlernen von agilen Methoden und Arbeitsweisen sowie die Diskussion von möglichen Anwendungsfeldern im eigenen Arbeitsbereich im Fokus. Agile Arbeitsweisen zielen darauf ab, die Herausforderungen innerhalb der dynamischen VUKA-Welt zu lösen (Schermyly 2021), Transparenz zu unterstützen, Empowerment zu ermöglichen und die Kollaboration zu verbessern (Richenhagen et

al. 2022). Neben den in den verschiedenen Phasen der Bestandsaufnahme adressierten Methoden Kanban, Scrum und Design Thinking werden auch solche Methoden vermittelt und agile Übungen durchgeführt, die unmittelbar an die klassischen Arbeitsweisen der Beschäftigten anknüpfen und sie ergänzen. In der dritten Phase geht es um die Anwendung ausgewählter agiler Methoden, indem fachliche Themen und bzw. oder tatsächliche (Teil-)Projekte mittels agiler Methoden bearbeitet und vom Forschungsteam begleitet werden.

Zu beachten ist, dass die Phasen nicht kategorisch voneinander getrennt ablaufen bzw. ablaufen müssen. Sie gehen ineinander über und erlauben – abhängig von der jeweiligen Situation – agil auf konkrete Bedarfe zu reagieren.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts werden für die Öffentlichkeit aufbereitet und nach Abschluss des Projekts kostenfrei zur Verfügung gestellt.

5. Literatur

- Bortz J, Döring N (2016) Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin: Springer.
- Hill H (2021) Agilität als Bestandteil einer Neuen Verwaltungskultur. Impulsvortrag im Rahmen der virtuellen AgilKom-Abschlussveranstaltung am 16.12.2021.
- Höffner C, Modrzyński D (2021) Einfluss von Krisen auf Veränderungsprozesse und agile Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Beitrag zum 67. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Arbeit HumAlne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze - Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken“. GfA-Press.
- Hussy W, Schreier M, Echtermann F (2013) Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer.
- Lamnek, S (2005): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel.
- Mayring P (2015) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Przyborski A, Wohlrab-Sahr M (2014) Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg, 26-28.
- Richenhagen G, Dick M (2022) Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der Öffentlichen Verwaltung. Eine Einführung. In: G. Richenhagen, M. Dick (Hrsg.) Public Management im Wandel. Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer, 3–7.
- Richenhagen G, Seng A, Dick M, Elsenheimer L, Höffner C, Nebauer-Herzig K, Modrzyński D, Wachter L (2022) „AgilKom“-Handlungshilfe: Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wege zur Anwendung agiler Arbeitsweisen.
- Richenhagen G, Dick M (2019) Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften, Beitrag zum 65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten“. GfA-Press.
- Schermuly, CC (2021). New Work: Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment gestalten. Freiburg: Haufe.
- Seng A, Höffner C (2022) Agiles Arbeiten in der (digitalen) öffentlichen Verwaltung – Zwischen Weberscher Bürokratie und neuen Strukturen. In: In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis. In Krisen lernen, auch für danach – Agile Verwaltung Fachtagung am 4. November 2021, Sonderausgabe 2022. Zeitschrift der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Mecklenburg-Vorpommern: 11–25.
- Sichart S, Preußig, J (2019) Agil führen: Neue Methoden für moderne Führungskräfte. Freiburg: Haufe.
- Vogel D, Funck B (2018) Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. In: Forum qualitative Sozialforschung, Volume 19, No. 1, Art. 7.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de