

Förderung Sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor: Einsatz agiler Veränderungsmethoden in der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung

Almut LAHN¹, Katrin NEBAUER-HERZIG², Gottfried RICHENHAGEN¹

¹ *Institut für Public Management der FOM Hochschule (ifpm)
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen*

² *Institut I: Bildung, Beruf und Medien, Professur für Betriebspädagogik
Otto-von-Guericke Universität Magdeburg
Zschokkestraße 32 / D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Der öffentliche Sektor wird durch die digitale Transformation stark herausgefordert, bieten die neuen Technologien doch das Potential, tradierte Verwaltungsprozesse grundsätzlich zu verändern. Die Diskussion zu den Herausforderungen im Umgang mit der digitalen Transformation wird bislang aber stark technologieorientiert geführt. Demgegenüber zeigen die Erkenntnisse des Projekts „IntraKomp“, dass der digitale Wandel auch veränderte gesellschaftliche Anforderungen an Verwaltung nach sich zieht, die nicht nur durch Technologie bewältigt werden können, sondern auch veränderte soziale Praktiken erfordern. Der Beitrag fokussiert somit am Beispiel des Handlungsfeldes Kompetenzmanagement die Notwendigkeit sozialer Innovationen für die erfolgreiche Bewältigung des digitalen Wandels im öffentlichen Sektor.

Schlüsselwörter: Soziale Innovation, Agilität, öffentliche Verwaltung, Kompetenzentwicklung

1. Einleitung

Das Projekt IntraKomp wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung (InnovatWB)“ (Hemkes et al. 2018) gefördert. Dieses Programm „rekurriert [...] auf die Entwicklung sozialer Innovationen im Sinne eines nichtlinearen, gesellschaftlichen Transformationsprozesses“ (Hemkes et al. 2018, S. 26). Die theoretische Rahmung bildete hier insbesondere das Konzept der sozialen Innovation nach Howaldt und Schwarz (2010). Diese verstehen unter einer sozialen Innovation „eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination bzw. Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist“ (ebenda, S. 54). Bei diesem Begriffsverständnis bilden die sozialen Praktiken die zentralen Analyseeinheiten. Die Innovation bezieht sich nicht auf technologische Artefakte, sondern wird durch soziale Praktiken konstituiert (Howaldt et al. 2015). Konstitutiv ist, dass soziale Innovation zumindest in gesellschaftlichen Teilbereichen institutionalisiert wird.

Das Projekt IntraKomp untersuchte beispielhaft mit Methoden der Aktions- und Handlungsforschung, welchen Beitrag ein strategisches Kompetenzmanagement

leisten kann, um die Agilität öffentlicher Organisationen im Umgang mit der digitalen Transformation zu erhöhen und soziale Innovationen innerhalb von Verwaltungen zu ermöglichen.

2. Notwendigkeit von Sozialen Innovationen im öffentlichen Sektor

Öffentliche Organisationen befinden sich in einem weitreichenden Prozess der digitalen Transformation. Kennzeichnend ist, dass sich auf Basis neuer digitaler Technologien wie beispielsweise elektronischer Akten oder der Bereitstellung von neuen Verwaltungsdienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger (z. B. digitale Bürgerportale) nicht nur einzelne Verwaltungsaufgaben oder -tätigkeiten verändern, sondern die Verwaltung als Organisation in ihrer Gesamtkomplexität. Notwendig werden u. a. die Überarbeitung und Anpassung bestehender Arbeitsprozesse, die Entwicklung neuer Aufgabenprofile für die Organisation, sowie eine neue, auf die Digitalisierung ausgerichtete Gestaltung der Personal- und Kompetenzentwicklung innerhalb der Verwaltung. Zusätzlich erzeugen die Gesetzgeber auf Bundes- und Landesebene durch Gesetze wie das Onlinezugangsgesetzes (OZG) oder das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen (EGovG NRW) Handlungsdruck für den öffentlichen Sektor, indem sie enge zeitliche Fristen für die Umsetzung der Digitalisierung von öffentlicher Verwaltung setzen.

Parallel dazu sind öffentliche Verwaltungen mit einer sich zunehmend dynamisch verändernden und instabilen Umwelt konfrontiert (Richenhagen et al. 2018), die weitere herausfordernde und teilweise widersprüchliche Anforderungen und Ansprüche an den öffentlichen Sektor stellt. Einerseits müssen öffentliche Organisationen schnell und flexibel auf disruptive Ereignisse wie Naturkatastrophen, Migrationsbewegungen oder Terrorismus reagieren können, um diese erfolgreich zu bewältigen. Andererseits ist es die Kernanforderung des öffentlichen Sektors, seine hoheitlichen Aufgaben fehlerfrei und den gesetzlichen Bestimmungen folgend zu erfüllen und somit der Bevölkerung und allen gesellschaftlichen Institutionen kontinuierlich Stabilität und Zuverlässigkeit für deren Handeln zu bieten.

Um diesen vielfältigen und komplexen Anforderungen gerecht zu werden, ist es laut Verwaltungswissenschaftlern wie Hill (2015) oder Thom und Ritz (2017) erforderlich, dass öffentliche Organisationen ein höheres Maß an Innovationsfähigkeit erreichen. Denn nicht alle oben skizzierten Anforderungen lassen sich allein durch technologische Innovationen bewältigen. Sie erfordern ebenso die Entwicklung neuer sozialer Praktiken, also soziale Innovationen. Die Erkenntnisse aus dem Projekt IntraKomp bestätigen dies und verdeutlichen exemplarisch, dass öffentliche Verwaltungen gerade bei der Bewältigung des Anforderungsspagats zwischen Stabilität und Flexibilität mit klassischem Verwaltungshandel an Grenzen stoßen. Um auch künftig handlungsfähig zu bleiben, müssen sie ihr Handlungsrepertoire erweitern und ein höheres Maß an Agilität innerhalb der Organisation zulassen.

3. Vorgehensmodell für die Entwicklung eines verwaltungsspezifischen Kompetenzmodells

Am Beispiel des organisationalen Handlungsfeldes Personal- und Kompetenzentwicklung wurde im Projekt IntraKomp im Rahmen von zwei Fallstudien in zwei öffent-

lichen Organisationen ein methodischer Ansatz entwickelt, der es öffentlichen Verwaltungen ermöglicht, ihre Agilität systematisch zu erhöhen.

Im Mittelpunkt stand dabei die Entwicklung eines verwaltungsspezifischen Kompetenzmodells, welches einerseits die klassischen fachsystematischen Kompetenzanforderungen für öffentliche Verwaltungen aufnimmt aber andererseits auch jederzeit von der Organisation selbst dynamisch weiterentwickelt und auf veränderte Anforderungen hin angepasst werden kann. Da dieses organisationspezifische Kompetenzmodell die Basis für alle weiteren Prozesse der Personal- und Kompetenzentwicklung einer öffentlichen Verwaltung wie z. B. Stellenbesetzungsverfahren, Leistungsbeurteilungen oder Weiterbildungsmaßnahmen bildet, kann mit diesem Modell eine organisationsweite Erhöhung der Anpassungsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen erreicht werden.

Im Folgenden wird dieses Modell, das auf dem Kompetenzverständnis von Heyse und Erpenbeck (Heyse & Erpenbeck 2009; Heyse 2017) und den Perspektiven der beteiligten Praxisakteurinnen und -akteuren aufbaut, kurz beschrieben. Zunächst wurden als zentrale Ebenen zur Erfassung relevanter Kompetenzbedarfe einerseits die Verwaltungsstrategie zum Umgang mit den an die Verwaltung gestellten Zukunftsherausforderungen und zweitens die Anforderungen gelebter Arbeitstätigkeiten der Verwaltungsmitarbeitenden identifiziert.

Die Verwaltungsstrategie und daraus resultierende Handlungsziele der Verwaltung wurden im Rahmen von mehreren partizipativen Workshops gemeinsam mit Führungskräften, Personalräten und -rätinnen und Mitarbeitenden der Personalabteilungen systematisch analysiert und aktuelle sowie zukünftigen Kompetenzbedarfe der Organisationen in einem vorläufigem Kompetenzmodell zusammengefasst. Die Ebene der gelebten Arbeitstätigkeit und daraus gewonnener Erfahrung wurde mithilfe von Anforderungsanalysen auf der Stufe von Jobfamilien (Becker 2013) sowie dem Triadengespräch (Dick et al. 2016) als besonderem Interviewverfahren mit Experten und Expertinnen sowie Laien und Laiinnen erfasst. Es erfolgte die Rekonstruktion konkreter Arbeitssituationen, so wie die Handelnden sie erleben, und bewerten (Neubauer-Herzig et al. 2019). Die aus der konkreten Erfahrung der befragten Akteurinnen und Akteure abgeleiteten Kompetenzen wurden ebenfalls in separaten Kompetenzmodellen herausgearbeitet.

Durch Zusammenführung der Erhebungsergebnisse aus den zwei zentralen Analyseebenen kann nun die Entwicklung eines verwaltungs- und organisationspezifischen Kompetenzmodells erfolgen. Durch die Wiederholung der beschriebenen Analyseschritte wird es für eine öffentliche Organisation möglich, ihr konkretes Kompetenzmodell jederzeit auf veränderte Anforderungen hin anzupassen und ihre Handlungsfähigkeit langfristig zu erhalten bzw. zu erweitern.

Darüber hinaus zeigt ein Resümee der Projekterfahrungen, dass die Berücksichtigung der folgenden Aspekte besonders zielführend bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen und der Erhöhung von Agilität öffentlicher Verwaltungen zu sein scheint:

Der Einbezug unterschiedlicher Akteursgruppen in den Entwicklungsprozess von Kompetenzmodellen stellt einen wesentlichen Einflussfaktor dar, um die Praxisnähe eines Kompetenzmodells sicherzustellen. Nach Knijff et al. (2018, S. 258) kann Human Resources und speziell das Talent Management „nicht in einem Silo erfolgreich sein; eine aktive Vernetzung innerhalb des gesamten Unternehmens bringt das Talent Management näher an eine Position als Strategiegestalter für das Unternehmen“. Im Projekt IntraKomp erfolgte die Recherche und Analyse zu Kompetenzbe-

darfen der öffentlichen Verwaltungen daher in bereichsübergreifenden, interdisziplinären Gruppen, mit Vertreterinnen und Vertretern der Verwaltungsleitung, des Personalrates, der Personalabteilung sowie Stelleninhaberinnen und -inhabern. Hierdurch konnten unterschiedliche Perspektiven einbezogen und die Akzeptanz des Kompetenzmodells innerhalb der Organisationen sichergestellt werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Zukunftsbezug des Kompetenzmodells. Wie oben beschrieben erfolgte im Projekt IntraKomp die Ableitung von Kompetenzen u. a. auf Basis der zentralen Verwaltungsstrategie, die definiert, wie die untersuchten Verwaltungen mit den Herausforderungen des gesellschaftlichen und digitalen Wandels umgehen wollen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich die Kompetenzentwicklung nicht nur auf die individuellen Bedarfe der Mitarbeitenden bezieht, sondern auch die Ziele der Organisation fokussiert. Thom und Ritz (2017 S. 54) weisen zusätzlich darauf hin, dass eine Wandlungsfähigkeit der Verwaltungsstrategie erforderlich ist, um die Anpassungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Die Entwicklung der Strategie ist somit als kontinuierlicher Prozess zu betrachten, der „die laufende Überprüfung und [...] Anpassung der längerfristigen Zielsysteme aufgrund der frühzeitig erkannten Chancen, Gefahren und Risiken“ umfasst (Thom & Ritz 2017, S. 54). In der Folge ist auch eine kontinuierliche Anpassung des Kompetenzmodells hinsichtlich zukünftiger Kompetenzanforderungen erforderlich.

Um in den Prozess der Erstellung von Kompetenzmodellen möglichst viele Zukunftsszenarien einfließen zu lassen, ist es nach Sauter et al. (2018) zielführend, agile Methoden, wie beispielsweise Design-Thinking oder Szenario-Techniken zu nutzen. Durch die Anwendung dieser Methoden ist es außerdem möglich, auch aktuelle bzw. künftige Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern an die Verwaltung als zusätzliche Perspektive auf die benötigten Kompetenzen besser abbilden zu können und so Potenziale für soziale Innovationen zu eröffnen.

Wie Autoren wie Holder und Pfeiffer (2018) konstatieren, ist aufgrund der eingeschränkten Planbarkeit von externen Anforderungsveränderungen die Anwendung einfacher Kompetenzrahmen zielführender als ein „Overengineering“ durch zu detaillierte Kompetenzmodelle. Nach Einschätzung dieser Autoren entsteht der Mehrwert im Dialog und „durch konsequente Anwendung [...] einfacher Tools (ebenda, S. 245). Hill (2015) argumentiert ebenfalls, dass die Bildung von Jobfamilien – also die Zusammenfassung von Stellenbündeln (Becker 2013) – dazu beiträgt, die Agilität der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung öffentlicher Organisationen zu erhöhen. Die offeneren Jobfamilien können flexibel angepasst werden (Richenhagen 2016). Sollten sich Anforderungen an einzelne Stellen schnell ändern, kann sich die jeweilige Organisationseinheit durch die erhöhte Flexibilität schneller an den neuen Anforderungen ausrichten.

4. Ausblick: Experimentierräume für agile Arbeitsformen im öffentlichen Sektor

Über die eben beschriebenen Ansatzpunkte hinaus, die sich als Schlussfolgerungen aus der Aktions- und Handlungsforschung des Projekts IntraKomp ergeben haben, ist es nach Hill (2015) notwendig, dass weitere agile Prinzipien auf den öffentlichen Sektor übertragen werden. Dies betrifft zum Beispiel die fachbereichsübergrei-

fende, interdisziplinäre Kooperation in Projektteams, eine Produktentwicklung in iterativen Schritten mit funktionierenden Prototypen und regelmäßigen Evaluationen, eine Fokussierung der Kundenperspektive, etwa in Form der Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Entwicklung von Produkt- und Serviceleistungen sowie eine fehlerfreundliche Kultur (Hill 2015; Lévesque und Steinbrecher 2017).

Die Einführung solcher agiler Prinzipien in öffentliche Verwaltungen erfordert von den Akteurinnen und Akteuren jedoch die Übernahme neuer sozialer Praktiken und damit die Ermöglichung sozialer Innovationen. Noch offen ist, durch welche Rahmenbedingungen die Entwicklung sozialer Innovationen in öffentlichen Organisationen gefördert werden können.

Empirische Forschungsergebnisse und die Analyse von Fallstudien zeigen, dass die Einrichtung von Laboren einen erfolgversprechenden Ansatz darstellt. So beschreiben Wascher et al. (2018, S.7) Labore sozialer Innovation als Modell, „um die Herausforderungen, die sich unter anderem aus dem demografischen Wandel, der Digitalisierung und der nachhaltigen Entwicklung ergeben“ zu bewältigen.

Kopf und Schultze (2017, S. 50) charakterisieren Social Innovation Labs als „neuartige, offene Institutionen der kollaborativen Bearbeitung von Schlüsselproblemen kommunaler Entwicklung“. Ein zentrales Charakteristikum ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Forschung sowie Bürgerinnen und Bürgern. Es handelt sich dabei um „Experimentierräume“, innerhalb derer neue Lösungsansätze experimentell erprobt werden können.

Die Ergebnisse des Projekts IntraKomp weisen darauf hin, dass die Einrichtung solcher Experimentierräume sinnvoll und notwendig ist, um den oben beschriebenen Herausforderungen des öffentlichen Sektors zu begegnen und Innovationen voranzutreiben. Wie oben beschrieben, ist es aufgrund der hoheitlichen Aufgaben nicht sinnvoll, dass der öffentliche Sektor seine effizienten, in hohem Maße standardisierten Strukturen aufgibt. Notwendig ist vielmehr, dass der öffentliche Sektor „beidhändig“ agiert, d. h. dass er in Teilbereichen seine bürokratische Organisation beibehält, allerdings in Bereichen, in denen dies möglich ist, ein höheres Maß an Agilität und Innovationsfähigkeit zulässt. Die „Innovationslabs“ stellen gewissermaßen eine Parallelorganisation zur klassischen Verwaltungsorganisation dar, in der – ohne Rücksicht auf bestehende Strukturen oder kulturelle Gewohnheiten – neue Arbeitsformen erprobt werden können.

Auf Basis der Ergebnisse des Projekts IntraKomp wird im Folgeprojekt AgilKom (gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales) ein solches Vorgehen in Experimentierräumen erprobt. Im Rahmen dieses Projekts erfolgt die Einrichtung dieser Experimentierräume bei der Stadt Essen sowie dem Kreis Soest. Hier werden ausgewählte Digitalisierungsprojekte mithilfe agiler Arbeitsmethoden bearbeitet und somit die Entwicklung sozialer Innovationen gefördert.

5. Literatur

- Becker M (2013) Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dick M, Nebauer-Herzig K, Termath W (2016) Triadengespräch. In: Dick M, Marotzki W, Miege H (Hrsg.) Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt/ Utb, 331-342.
- Hemkes B, Vogel C, Zaviska C (2018) Innovationen in der beruflichen Weiterbildung aufspüren. Erkenntnisse aus dem BMBF-Förderschwerpunkt „InnovatWB“. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 5:25-29.

- Heyse V, Erpenbeck J. (2009) Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse V (2017) KODE® und Kode®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen gezielt zu entwickeln und zu bestärken. In: Erpenbeck J, von Rosenstiel L, Grote S, Sauter W (Hrsg) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel., 245-273.
- Hill H (2015) Wirksam verwalten – Agilität als Paradigma der Veränderung. *Verwaltungs-Archiv* 106: 397-416.
- Holder M, Pfeiffer G (2018) Talent Management in Zeiten von VUCA. In: Ritz A, Thom N (Hrsg) Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer, 241-249.
- Howaldt J, Schwarz M (2010) „Soziale Innovation“ im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: transcript Verlag.
- Howaldt J, Kopp, R, Schwarz, M (2015) On the theory of social innovations: Tarde's neglected contribution to the development of a sociological innovation theory. Weinheim: Beltz Juventa.
- Knijff M, Berger Y, Seiler S (2018) Talent und Rekrutierung – Zukunft gestalten. In: Ritz A, Thom N (Hrsg) Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer, 251-264.
- Kopf H, Schultze J (2017) Social Innovation Labs. In: Howaldt J, Kopp R, Bösch S, Krings B-J (Hrsg): Innovationen für die Gesellschaft. Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen. Dortmund: Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund, 48-52.
- Lévesque V, Steinbrecher W (2017) Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung. *Innovative Verwaltung*. 5: 28-30.
- Nebauer-Herzig K, Lahn A, Vollbracht A, Dick M, Richenhagen G (2019): Kompetenzentwicklung, Triadengespräche und Strategie –Das Projekt IntraKomp. In: Hermeier B, Heupel T, Fichtner-Rosada S (Hrsg.) Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. FOM-Edition. Wiesbaden: Springer Gabler, 497-515.
- Richenhagen G (2016) Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: Was muss der Praktiker wissen? In: Scholer S, Fischer JH, Schaefer C (Hrsg) Erfolgreiches Management – Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren, zukunftsorientiert planen. Kissing: Weka Media, Kapitel 3/2.25.
- Richenhagen G, Kohnen L, Lahn A, Hacker R (2018): Mit Strategischem Kompetenzmanagement zu mehr Agilität im öffentlichen Sektor. In: GfA (Hrsg.): Arbeit(s).Wissen.Schaf (f)t - Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management vom 21.02.-23.02.2018. Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.5.5.
- Sauter R, Sauter W, Wolfig R (2018) Agile Werte- und Kompetenzentwicklung: Wege in eine neue Arbeitswelt. Berlin: Springer Gabler.
- Thom N, Ritz A (2017) Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Springer.
- Wascher E, Hebel F, Schultze J, Kaletka C (2018) Labore sozialer Innovation. Bericht über internationale Fallstudien. Projektbericht KoSI-Lab. Dortmund: Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

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

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband 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.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de