

Agil, klassisch, hybrid: Unterschiede in der Bedeutung von Komplexitätstreibern in Abhängigkeit des Managementansatzes

Markus HARLACHER, Louisa GLAWE, Verena NITSCH,
Susanne MÜTZE-NIEWÖHNER

*Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University
Bergdriesch 27, D-52062 Aachen*

Kurzfassung: In einer Online-Befragung haben 50 Projektverantwortliche literaturanalytisch gewonnene Komplexitätsindikatoren hinsichtlich ihres Einflusses auf die Komplexität im Projektmanagement bewertet. Im Beitrag werden eine Systematik zur Ordnung der Indikatoren sowie die Ergebnisse der Studie vorgestellt. In der deskriptiven Auswertung ergeben sich u. a. die Anzahl widersprüchlicher Gesetze und Regularien, die Widersprüchlichkeit von Zielen sowie die Fluktuation im Projektteam als wesentliche Komplexitätstreiber. Ferner zeigt sich ein Einfluss der gewählten Vorgehensweise. So wird die Anzahl widersprüchlicher Gesetze und Regelungen von Verantwortlichen agiler Projekte als komplexitätssteigernd angesehen; Verantwortliche von hybriden Projekten schätzen den Einfluss hingegen deutlich niedriger ein. Während zunehmender Zeitdruck die Projektmanagementkomplexität für Manager*innen klassischer Projekte wesentlich erhöht, wird dieser von Manager*innen hybrider und agiler Projekte als eher unerheblich eingestuft.

Schlüsselwörter: Komplexität, Transformation der Arbeit, Projektmanagement

1. Einleitung

Projektarbeit ist eine etablierte Arbeitsorganisationsform, die sowohl Potenziale für die Gestaltung menschengerechter Arbeit bietet, jedoch auch mit Risiken verbunden sein kann. Projektarbeit gilt als besonders geeignet, komplexe, neuartige Aufgabenstellungen zu bewältigen (Schlick et al. 2018). Die Komplexität von Projekten ist allerdings für Projektmanager*innen, die z. T. sogar mehrere Projekte verantworten, mit hohen Belastungen verbunden. In der Literatur zur Komplexitätsforschung werden zahlreiche Indikatoren genannt, denen im Sinne von Komplexitätstreibern eine komplexitätssteigernde Wirkung zugeschrieben wird (s. z. B. Geraldi et al. 2011, Brady & Davies 2014). So kann beispielsweise vermutet werden, dass die im Zuge der Individualisierung von Produkten und Leistungen zunehmende Veränderlichkeit der Projektanforderungen zu einem Komplexitätsanstieg im Projektmanagement führt. Die hohe Überschneidung von Komplexitätsindikatoren und Belastungsfaktoren lässt allerdings einen synchronen Anstieg der Beanspruchung sowie bereits festgestellter negativer Beanspruchungsfolgen erwarten (s. z. B. Reichhart & Müller-Ettrich 2014, Lenhardt 2017).

Untersuchungen im Verbundprojekt „TransWork“ zielen u. a. auf die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur Verbesserung der Arbeits- und Belastungssituation im

Projektmanagement ab. Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis der Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkungen. In einer Literaturanalyse zur Komplexität von Projekten wurden 169 Komplexitätsindikatoren erfasst (s. Harlacher et al. 2018). Anhand der Kriterien für die Formulierung von Indikatoren von Weiber und Mühlhaus (2014, S. 104) – Verständlichkeit, Eindeutigkeit, Redundanzfreiheit, Ausführlichkeit und Beobachtbarkeit – wurden die Indikatoren überarbeitet und auf 92 reduziert. Zur Systematisierung der Indikatoren wurde ein arbeitswissenschaftlicher Beschreibungsansatz verwendet, der in Abschnitt 2 erörtert wird.

In Abschnitt 3 folgt die Vorstellung einer Online-Befragung, die als Vorstudie zu einer größeren empirischen Untersuchung zu den Wirkzusammenhängen zwischen Komplexität, Beanspruchung und Projektmanagementenerfolg angelegt war. Ziel der Vorstudie war es, die verbliebenen Komplexitätstreiber anhand der Intensität ihrer Wirkung zu priorisieren. Besondere Motivation für diesen Beitrag lieferte der im Zuge der Auswertung (unerwartet) festgestellte Einfluss des gewählten Managementansatzes (klassisch, agil, hybrid). In Abschnitt 4 werden die Ergebnisse diskutiert sowie Hinweise auf weiteren Forschungsbedarf gegeben.

2. Ordnungssystematik für Komplexitätstreiber im Projektmanagement

Als Ordnungsrahmen für die Komplexitätsindikatoren wird das erweiterte Arbeitssystemmodell nach Schlick et al. (2018) herangezogen und auf das (Multi-)Projektmanagement übertragen. Die Transformation von Input zu Output wird im Modell von zwei interagierenden Subsystemen übernommen: Im Führungs- und Planungssystem koordiniert der/die *Projektmanager*in* das Wirksystem mit der Intention, die definierten *Projektziele* bestmöglich zu erreichen. Nach DIN 69901-5 (2009) sind Projektleiter*innen für die Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten verantwortlich. Die zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehenden Werkzeuge, Techniken, Methoden, Ressourcen und Vorgehensweisen können unter dem Begriff „Projektmanagementsystem“ (im Weiteren kurz *PM-System*) subsumiert werden (vgl. Motzel & Möller 2017). Im Wirksystem bearbeiten mehrere Projektteammitglieder eines oder mehrerer Projektteams die übernommenen Aufgaben und spielen die Ergebnisse an das Führungs- und Planungssystem zurück. Aus dem Wirksystem lassen sich die Dimensionen *Projektteam* und *Projektbearbeitung* ableiten, wobei letztere auch Aspekte umfasst, die die Arbeitsobjekte und die eingesetzten Arbeitsmittel betreffen.

Auf der Input-Seite werden zwei Dimensionen betrachtet: Der Dimension *Stakeholder* sind – einem erweiterten Begriffsverständnis folgend (Schelle 2008) – alle internen und externen Interessensgruppen zugeordnet (z B. Lieferanten, Kunden, Abteilungen). Die Stakeholder liefern Input in Form von Material, Energie, insbesondere aber in Form von Informationen (inkl. funktionale/ergebnisbezogene Anforderungen). In der Dimension *Regularien* werden (externe) Gesetze, Normen, Standards und Vereinbarungen zusammengefasst, aus denen sich rechtliche oder andere nicht-funktionale Anforderungen an das Projektergebnis bzw. an die Projektarbeit ergeben (Kuster et al. 2019).

Die Zielerreichung wird durch *Störgrößen* erschwert. Hierunter fallen beispielsweise unvorhersehbare Ereignisse innerhalb und außerhalb des Projektes. Diese Ereignisse bedingen ein Eingreifen des Planungs- und Führungssystem in das Wirksystem (Schlick et al. 2018), beispielsweise durch eine Umverteilung von Aufgaben oder eine Erweiterung des Projektteams.

Eine Betrachtung der Output-Seite ist für die Systematisierung der Komplexitätsindikatoren nicht erforderlich, Für eine Untersuchung übergreifender Zusammenhänge – beispielsweise der Auswirkungen zunehmender Komplexität – hingegen sehr wohl. Aus der Perspektive des Projektmanagements lässt sich der Output im Wesentlichen über Faktoren erfassen, die den Projekterfolg beschreiben (Erfüllungsgrad der Projektziele, Zufriedenheit der Kunden und aller weiteren Projektbeteiligten, s. hierzu z. B. Gomes & Romão 2016).

3. Online-Befragung zur Priorisierung der Komplexitätsindikatoren

3.1 Vorgehen und Stichprobenbeschreibung

Mit Hilfe der Online-Befragung wurden insgesamt 92 Indikatoren hinsichtlich ihres Einflusses auf die Projektmanagementkomplexität untersucht. Die Teilnehmer*innen der Studie waren aufgefordert, den Einfluss jedes Indikators anhand einer neunstufigen Skala von -4 (reduziert Komplexität stark) bis 4 (erhöht Komplexität stark) zu bewerten. Zusätzlich sollten die Teilnehmer*innen folgende Aussagen auf einer fünfstufigen Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme voll zu) bewerten:

1. Durch die Arbeit als Projektverantwortliche*r fühle ich mich sehr beansprucht.
2. Die Arbeit als Projektverantwortliche*r empfinde ich als sehr komplex.

Den Teilnehmerkreis der Studie bilden 50 Projektverantwortliche aus verschiedenen Branchen, wie Automobilindustrie, Chemieindustrie, IT oder Beratung. Die durchschnittliche Projekterfahrung aller Teilnehmenden lag bei rund 14 Jahren. Im Durchschnitt verantworten die Studienteilnehmer*innen etwa vier Projekte parallel. Diese Anzahl schwankt von einem einzelnen Projekt (n=5) bis hin zu zehn parallelen Projekten (n=1). Hinsichtlich des Projektmanagementansatzes geben 16 Projektverantwortliche an, einen klassischen Managementansatz zu wählen, während 22 Projektverantwortliche einen hybriden und sieben Projektverantwortliche einen agilen Managementansatz anwenden. Drei Studienteilnehmer*innen haben sich keiner Vorgehensweise zugeordnet.

3.2 Ergebnisse der Befragung

Mit Rücksicht auf Untersuchungsziel und Stichprobengröße wurde die Studie deskriptiv ausgewertet. Tabelle 1 zeigt die 35 Indikatoren mit dem betragsmäßig größten Einfluss auf die Komplexität im Projektmanagement. Die zehn einflussreichsten Indikatoren sind mit einem Sternchen gekennzeichnet. Die höchsten (positiven) Mittelwerte ergeben sich für die folgenden Indikatoren: Anzahl widersprüchlicher Gesetze und Regelungen, die Widersprüchlichkeit der Ziele sowie die Fluktuation im Team. Ein deutlicher Anstieg der Komplexität wird außerdem mit zunehmender Anzahl an in die Entscheidung involvierten Hierarchieebenen postuliert. Mit zunehmender allgemeiner und projektspezifischer Projekterfahrung sowie zunehmender Klarheit der Verantwortlichkeiten im Team nimmt aus Sicht der befragten Praktiker*innen die Komplexität deutlich ab. Nahezu keinen Einfluss auf die Komplexität haben beispielsweise die Detaillierungsgrade von Termin- und Projektstrukturplänen, das geplante Projektbudget, die Altersdiversität im Projektteam sowie die geplante Projektdauer.

Tabelle 1: Stärke und Richtung des Einflusses der Indikatoren auf die Komplexität (N=50; angegeben sind jeweils Mittelwert und Standardabweichung, dargestellt sind MW mit einem Betrag >1,9)

Dimension	Komplexitätsindikator	MW	SD
Stakeholder	Unterschiedlichkeit in den inhaltlichen Forderungen der Stakeholder*	2,32	1,24
	negative/destruktive Projekteinflussnahme durch die Stakeholder	2,24	1,61
	politischer Einfluss auf die Projekte	2,08	1,73
Regularien	Anzahl widersprüchlicher Gesetze und Regelungen*	2,70	1,17
	Anzahl relevanter Gesetze und Regelungen*	2,20	1,17
	Veränderlichkeit der Gesetze und Regelungen	2,28	1,13
Projektteam	Fluktuation im Projektteam*	2,66	1,18
	Klarheit der Verantwortlichkeiten im Projektteam	-2,60	1,66
	Kooperationsbereitschaft der Teammitglieder	-2,24	1,64
	Wissen der Projektmitglieder aus ähnlichen Projekten	-2,08	1,51
	Anzahl Teammitglieder	1,98	1,05
	Motivation der Teammitglieder	-1,96	1,85
	Projekterfahrung der Projektmitglieder	-1,92	1,48
Projektbearbeitung	Veränderlichkeit der Projektinhalte*	2,47	1,25
	Qualität der Informationen	-2,12	1,69
	Vollständigkeit der Informationen	-2,04	1,64
	Erfahrung mit vergleichbaren Technologien	-2,02	1,41
PM-System	Anzahl der in die Entscheidungsfindung involvierten Hierarchieebenen*	2,59	1,48
	Konflikte zwischen Projektleitung und Projektteam*	2,58	1,44
	Anzahl organisatorischer Schnittstellen innerhalb des Unternehmens	2,10	1,45
	Bekanntheit der benötigten Arbeitsmittel (z.B. Rechner, Smartphone)	-1,98	1,19
Projektmanager*in	allgemeine Projekterfahrung des Projektmanagers	-2,50	1,33
	Erfahrung des Projektmanagers aus ähnlichen Projekten	-2,50	1,42
	Qualifikation des Projektmanagers	-2,20	1,55
	Anzahl paralleler Projekte des Projektmanagers	2,04	1,44
	Anzahl der durch den Projektmanager zu leitenden Teams	1,94	1,52
Projektziele	Widersprüchlichkeit der Ziele*	2,68	1,55
	Klarheit der Kriterien zur Zielerreichung	-2,34	1,49
	Umfang an Änderungen am Projektziel	2,26	1,80
	Unterstützung durch Unternehmensleitung bei Zielerreichung	-2,22	1,57
	Anzahl an Änderungen am Projektziel	2,20	1,75
Störgrößen	Anzahl an Fehlentscheidungen (z.B. durch Fehlinformationen)*	2,48	1,30
	unvorhersehbare Ausfälle in der Projektinfrastruktur*	2,46	1,31
	Zunehmender Zeitdruck	1,92	1,49
	Zunehmender Kostendruck	1,92	1,45

Zu beachten sind allerdings die hohen bis sehr hohen Standardabweichungen. Bei der Aufteilung des Datensatzes nach dem gewählten Managementansatz verringern sich die Werte für die Standardabweichungen erheblich und die Mittelwerte einiger Indikatoren variieren deutlich in Abhängigkeit des Ansatzes. Die Betrachtung der Rangverteilung macht die Unterschiede noch transparenter. Hierzu wird jedem Indikator ein Rang zugewiesen. Dieser hängt von der Höhe des Einflusses auf die Komplexität, d.h. von der Höhe des Betrages des für die jeweilige Stichprobe neu berechneten Mittelwertes ab. Dabei gilt: Je höher der Betrag des Mittelwertes, desto höher der Rang des Indikators. In Tabelle 2 sind die Komplexitätsindikatoren aufgeführt, welche die höchsten Differenzen der Mittelwerte zwischen den Vorgehensweisen aufweisen.

Tabelle 2: Einfluss der Komplexitätsindikatoren in Abhängigkeit des Managementansatzes (Auszug mit Differenz der MW > 0,89; hoher Betrag von MW führt zu hohem Rang; Rang_{max} = 92)

Dimension	Komplexitätsindikator	MW Rang					
		klassisch (N=16)		hybrid (N=22)		agil (N=7)	
Projektbearbeitung	Schwierigkeit im Umgang mit den zur Zielerreichung eingesetzten Technologien	1,63	52	2,38	14	0,78	81
Projektbearbeitung	Vollständigkeit der Informationen	-2,13	30	-2,50	10	-1,00	78
Stakeholder	Anzahl an Lieferanten	1,00	77	1,55	56	2,44	15
Störgrößen	Zeitdruck	2,75	4	1,41	66	1,78	45
Stakeholder	Anzahl an Kunden	1,63	52	1,41	66	2,56	6
Stakeholder	Erfahrung mit den Stakeholdern	-1,25	67	-2,00	32	-2,33	25
Projektteam	Wissen der Projektmitglieder aus ähnlichen Projekten	-1,44	61	-2,45	11	-2,33	25
Störgrößen	Anzahl kurzfristiger Veränderungen der Marktsituation	1,88	42	1,59	54	2,56	6
Regularien	Anzahl widersprüchlicher Gesetze und Regelungen	2,81	2	2,32	19	3,22	1
Regularien	Veränderlichkeit der Gesetze und Regelungen	2,75	4	1,86	39	2,44	15

Beispielsweise wird der Anzahl widersprüchlicher Gesetze und Regelungen von Projektverantwortlichen agiler Projekte eine sehr hohe komplexitätssteigernde Wirkung zugesprochen; Manager*innen von hybriden Projekten stufen diese wesentlich niedriger ein. Zunehmender Zeitdruck erhöht die Projektmanagementkomplexität für Manager*innen klassischer Projekte auffällig, während dieser für Manager*innen hybrider und agiler Projekte eher unerheblich zur Komplexität beiträgt. Die Vollständigkeit der verfügbaren Informationen beeinflusst die Komplexität für Manager*innen hybrider Projekte stark; für Manager*innen mit klassischem Ansatz spielt dieser Indikator eine weniger bedeutende Rolle und Manager*innen von agilen Projekten bewerten den Einfluss am schwächsten. Das Wissen der Projektteammitglieder aus ähnlichen Projekten wird von Projektverantwortlichen mit hybridem Managementansatz als besonders komplexitätsreduzierend beurteilt. Von Projektverantwortlichen, die einen klassischen Managementansatz wählen, wird der Einfluss deutlich geringer eingestuft.

Bei der Auswertung des Einflusses des Projektmanagementansatzes zeigt sich zudem die Tendenz, dass mit zunehmender Agilität sowohl die wahrgenommene Komplexität als auch die subjektiv empfundene Beanspruchung sinken. So finden sich für die Gruppe der mit hybriden Ansätzen arbeitenden Projektmanager*innen niedrigere Mittelwerte für die Komplexität ($MW_{\text{Komplexität, hybrid}}: 3,82$) und die Beanspruchung ($MW_{\text{Beanspruchung, hybrid}}: 3,64$) als für die Gruppe, die klassische Vorgehensweisen anwendet ($MW_{\text{Komplexität, klassisch}}: 3,88$; $MW_{\text{Beanspruchung, klassisch}}: 3,75$). Projektverantwortliche, die vorrangig agile Methoden anwenden, weisen in beiden Dimensionen die geringsten Werte auf ($MW_{\text{Komplexität, agil}}: 3,67$; $MW_{\text{Beanspruchung, agil}}: 3,56$).

4. Diskussion der Ergebnisse

Der gewählte Beschreibungsansatz ermöglicht eine systematische Sammlung und Ordnung der für das Projektmanagement relevanten Komplexitätsindikatoren. Mit Hilfe der Online-Befragung konnten 92 Indikatoren in Bezug auf ihren Einfluss auf die Komplexität im Projektmanagement in eine Rangfolge gebracht werden. Es hat sich gezeigt, dass alle Dimensionen des betrachteten Arbeitssystemmodells einflussreiche Komplexitätsindikatoren beinhalten und bei zukünftigen Untersuchungen betrachtet werden sollten.

Bezüglich der Relevanz der identifizierten Indikatoren bleiben allerdings noch Fragen unbeantwortet. So wurden die Studienteilnehmenden nach der Auswirkung auf

die Komplexität, nicht aber z.B. nach der Häufigkeit des Auftretens des jeweiligen Indikators bzw. des postulierten Anstiegs gefragt. Unklar bleibt ferner, inwieweit ein Komplexitätsanstieg tatsächlich mit einer erhöhten Beanspruchung respektive mit Fehl- oder Überbeanspruchungen einhergeht.

Es erscheint vielversprechend, die Zusammenhänge zwischen Variablen der Komplexität und der Beanspruchung in einer größer angelegten quantitativen Studie eingehender zu untersuchen. Als Grundlage könnte erneut die Ordnungssystematik herangezogen werden, sodass eine gezielte Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur Reduzierung (überhöhter) komplexitätsinduzierter Belastungen möglich wird. Die Ergebnisse der Online-Befragung legen außerdem nahe, den Einfluss des Managementansatzes – sowohl auf die Bedeutung von Komplexitätsindikatoren als auch auf die Beanspruchung von Projektmanager*innen – differenzierter zu erforschen. Zur Beantwortung der genannten Forschungsfragen laufen bereits Untersuchungen im Rahmen des Projekts TransWork. Sollten sich die hier identifizierten Tendenzen bestätigen, können diese Ergebnisse zum einen als Entscheidungsgrundlage für die Wahl eines geeigneten Managementansatzes, zum anderen als Basis für eine belastungsreduzierte Gestaltung der Arbeit von Projektverantwortlichen dienen.

5. Literatur

- Brady T & Davies A (2014) Managing Structural and Dynamic Complexity: A Tale of Two Projects. *Project Management Journal* 45: 21–38.
- DIN 69901-5 (2009) Projektmanagement - Projektmanagementsysteme - Teil 5: Begriffe.
- Geraldi J, Maylor H, Williams T (2011) Now, let's make it really complex (complicated). *International Journal of Operations & Production Management* 31: 966–990.
- Gomes J & Romão M (2016) Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management. *Procedia Computer Science* 100: 489–497.
- Harlacher M, Hettenbach J, Przybysz PM, Mütze-Niewöhner S (2018) Dimensionen der Komplexität von Projekten. ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T - Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung. 64. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft FOM Frankfurt, 21.-23. Februar 2018, Dortmund, Dortmund: GfA-Press.
- Kuster J, Huber E, Lippmann R, Schmid A, Schneider E, Witschi U, Wüst R (2019) Handbuch Projektmanagement. 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer Gabler.
- Lenhardt U (2017) Psychische Belastung in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Sichtweisen präventionsfachlicher Berater. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (ZfA)* 71, 1: 6-13.
- Motzel E & Möller T (2017) Projektmanagement Lexikon. Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards. 3. Aufl., Weinheim, John Wiley & Sons.
- Reichhart T & Müller-Ettrich R (2014) Burnout-Gefährdung bei Projektmanagerinnen und Projektmanagern. München, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Schelle H, Ottmann R, Pfeiffer A (2008) ProjektManager. 3. Aufl., Nürnberg, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Schlick CM, Bruder R, Luczak H (2018) Arbeitswissenschaft. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Weiber R & Mühlhaus D (2014) Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. 2., erw. und korrigierte Aufl., Berlin, Springer Gabler.

Danksagung: Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „TransWork – Transformation der Arbeit durch die Digitalisierung“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ (FKZ: 02L15A162) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

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 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.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de