



ZEITFLEXIBLE WISSENSCHAFTSARBEIT

Auf Basis wissenschaftlicher Prognosen zur Gestaltung der Arbeitswelt und erster Projekterfahrungen mit der Industrie hat Fraunhofer im Jahr 2018 ein Fraunhofer-internes Experimentierfeld geschaffen. **New Work@Fraunhofer** – ein Fraunhofer-weites Projekt, über das in einem partizipativen Prozess – individualisiert auf die 75 Fraunhofer-Institute und -Einrichtungen und ihre Bedarfe – die Rahmenbedingungen für die Zukunft der Arbeit entwickelt und erprobt wurden. Die veränderte Gestaltung von Arbeitsbedingungen läßt sich über eine im Team entwickelte Governance gut fassen – arbeitsrechtliche Grenzen zeigten sich allerdings bei der Gestaltung von zeit- und ortsflexiblem Arbeiten. Daher setzt dieser Impuls bewusst den Fokus auf diese Flexibilisierung – und zeigt am Ende notwendige Anpassungen auf, die für eine umfassende Gestaltung von neuen Arbeitswelten in der Wissenschaft notwendig sind.

Veränderung der Arbeitswelt insgesamt

Die Arbeitswelt befindet sich, getrieben durch die digitale Transformation und breite gesellschaftliche wie wirtschaftliche Herausforderungen, in erheblicher Veränderung. Wir sind konfrontiert mit einer tiefgreifenden Werte- und Systemdebatte im Gefolge der Klimadiskussion, erheblichen Veränderungen im Wirtschaftssystem in Zeiten global vernetzter Wertschöpfungsstrukturen, erheblicher technologischer Transformation, verbunden mit einer tiefgreifenden Veränderung unserer gesellschaftlichen Strukturen. Die massiven Veränderungen der letzten Pandemienate haben zudem in der Arbeitswelt einen deutlichen Aufwuchs orts- und zeitflexibler Arbeitsformen und die Verstärkung entsprechender Digitalisierungsbemühungen erbracht. Eine Vielzahl von Studien wie z.B. vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (1), von der haufe AG (2), oder Drees und Sommer (3) kommt zu dem Schluss, dass

die post-pandemische Arbeitswelt überall da, wo es tätigkeitsseitig umsetzbar sein wird, eine deutlich hybridere Charakteristik haben wird. Das bedeutet, dass zeit- und ortsmobiles Arbeiten und Zusammenarbeit völlig selbstverständlich und in deutlich größerem Umfang als vor März 2020 neben klassischen Formen der Arbeitsorganisation in Büro- und Firmengebäuden stehen werden. Das gilt selbstverständlich ebenso für die Wissenschaftsarbeit.

Besondere Bedingungen und Herausforderung der Wissenschaftsarbeit

Die Arbeit in der angewandten Wissenschaft ist naturgemäß insbesondere von der wahrnehmbaren Beschleunigung der Entwicklungszyklen, zunehmend agilen Projektbearbeitungsformen sowie dem Bedarf an einrichtungsübergreifenden Kooperationen gekennzeichnet. Mit zunehmend agilen Entwicklungs- und Innovationsmethoden tritt die Bedeutung fest planbarer Forschungsaufgaben und Arbeitspakete zurück zugunsten zuneh-



mend iterativer, ortsflexibler und kurzfristig anzulegender Arbeitsformen. Dazu kommt der zunehmende, auch von der Politik formulierte Bedarf, Forschungsressourcen zu bündeln und durch übergreifende Kooperationen wie etwa Cluster z.B. Laborausstattungen, IT-Equipment und nicht zuletzt auch Know-how in Form von Forschungsmitarbeitenden zu poolen und zu »sharen«. Diese veränderten Markt- und Förderanforderungen modifizieren für die Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen langfristig also nicht nur Projektstrukturen und Finanzierungsformen, sondern auch die Anforderungen an die Art und Weise, wie Forschungs- und Entwicklungsarbeit arbeitspraktisch organisiert ist. Dies umfasst Fragen, wann und mit wem, an welchen Orten und in welcher Intensität wie kooperiert, geforscht, beraten und entwickelt wird und in welcher Agilität, Flexibilität und Autonomie dies von Verantwortlichen vor Ort entschieden und umgesetzt werden kann. Zudem stehen gerade angesichts überschaubarer monetärer Anreize der Forschungsarbeit im Umfeld des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst (TVöD) vereinbarkeitsorientierte, mehr Orts- und Zeitflexibilität ermöglichende Arbeitsformen einen erheblichen Anreiz dar, der als Arbeitgeber genutzt werden sollte. Der demografische wie werteseitige Wandel verändert die Erwartungen insbesondere junger Absolventen und Absolventinnen. Hier stehen Themen wie Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben neben Erwartungen an die Mitgestaltungsfähigkeit und die stärkere Berücksichtigung individuellerer Entwicklungswünsche immer mehr im Vordergrund. Beschäftigte im

Wissenschaftsbereich fordern daher mit zunehmendem Selbstbewusstsein um ihren Arbeitsmarktwert ganz selbstverständlich individuell passendere Arbeitsbedingungen ein und hinterfragen auch gelebte Formen der klassischen Hierarchien.

Welche Bedarfe formulieren wissenschaftlich Beschäftigte?

So nennen Mitarbeitende den Wunsch, auch einmal abends zu arbeiten genauso wie den Bedarf, am Samstag flexibel Arbeitsblöcke einzuplanen. Die aus Gesprächen bekannten Gründe sind immer eine Mischung aus aktueller Projekt- und Lebenssituation: Der Meilenstein, der unbedingt fertig werden muss, der Wunsch, die aus privaten Gründen genommene freie Zeit am Donnerstagnachmittag unkompliziert am Samstag wieder »reinarbeiten« zu können, und zwar ganz offiziell und mit ordentlicher, sprich erlaubter und möglicher Erfassung dieser Zeit. Anders stellt sich die Situation dort dar, wo Mitarbeitende in dedizierten Laboren oder z.B. Reinräumen wesentliche Arbeiten erbringen. Hier geht es naturgemäß weniger um örtliche Flexibilisierung denn um weitgehende Möglichkeiten, im direkten Kollegenkreis Arbeitsschichten einzuteilen, flexibel zu tauschen und teambezogen hierfür Verantwortung zu übernehmen. Von großer Attraktivität wären dabei auch einfachere Möglichkeiten, Überstunden oder Minusstunden in größeren Zeitspannen aufzusparen, flexibel abzugleiten und diese z.B. auch für Studienaufenthalte oder wissenschaftliche Weiterbildung zu nutzen. Gerade der möglicherweise drohende

latente Verstoß gegen arbeitszeitrechtliche Vorgaben ist auch für Personalabteilungen und Vorgesetzte immer wieder ein Grund, gewünschte Flexibilisierungen von Arbeitsort und Arbeitszeit abzulehnen.

Es geht hier nicht um pauschale Erweiterungen oder das kritiklose Ausdehnen von Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten, sondern den nachvollziehbaren Bedarf, arbeits- bzw. projektgerecht Arbeitszeit selbstverantwortlich und überlegt abzuleisten und dabei nicht Gefahr zu laufen, wider bestehende arbeitszeitrechtliche sowie erfassungsseitige Restriktionen zu verstoßen. Was bisher bleibt und daraus logischerweise folgt, ist ein möglicherweise auftretendes Agieren in Grauzonen, das weder versicherungsrechtlich noch führungstechnisch befriedigend ist. Oder die auch für das Innovationssystem Deutschland wenig befriedigende Tatsache, dass Wissenschaftsarbeit nicht gerade attraktiver wird.

Ansatzpunkte für mehr Flexibilität und Autonomie

Wir brauchen also eine Regelung für die Wissenschaftsarbeit, die folgende Bedarfe aufgreift:

- eine größere Flexibilität in der Menge und dem Zeitpunkt geleisteter Arbeit über die Wochentage hinweg, einschließlich Samstagen und Abendstunden, bei insgesamt klar benannten Höchstgrenzen;
- eine großzügige Regelung der maximalen Zeitspannen, in denen die aufgebauten Stunden aufsummiert und auch wieder



ausgeglichen werden können, um z.B. Perioden privat induzierter oder weiterbildungsbezogener Abwesenheitszeiten realisieren zu können;

- die Möglichkeit, die dazu gehörigen Absprachen sehr weitgehend in enger Abstimmung mit dem jeweils relevanten Kollegenkreis und dort verantwortlichen Führungskräften souverän selbst bestimmen zu können;
- sehr flexible Möglichkeiten der Pausengestaltung, die auch untertägige Unterbrechungen längerer Dauer einerseits und flexibel einsetzbare »Aufholzeiten« z.B. am Abend vorsehen;
- somit die Chance und Notwendigkeit, Aspekte der Selbstverantwortung mit Prinzipien der Teamverantwortung in Einklang bringen.

Bei aller Flexibilisierung ist klar, dass das bestehende Arbeitszeitgesetz sich primär als Schutzrecht versteht. Es ist daher auch in der Zukunft erfolgsentscheidend, den Mitarbeitenden mit ausreichenden Pausen und Ruhezeiten die Chance auf ein echtes »Abschalten« und damit Erholung zu bieten. Nicht umsonst stellt Entgrenzung, also das zunehmend Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeitswelten und Privatleben, eine zunehmend zu beobachtende Wirkung dar, die sich negativ auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirken kann. Durch eine größere Flexibilisierung soll dies nicht fahrlässig in Kauf genommen oder Verantwortung fahrlässig einseitig auf die Schultern der Beschäftigten gelegt werden.

New Work@Fraunhofer – vom Projekt zur gesellschaftsweiten Initiative

Die radikalen Veränderungen in der Arbeitswelt und dem Wettbewerbsumfeld stellen auch die Fraunhofer-Gesellschaft unter eine stetige Veränderungsanforderung. Aus diesem Grund rief sie bereits im April 2018 »New Work@Fraunhofer« ins Leben. Zunächst als Projekt aufgesetzt – und heute als große Initiative in der Breite getragen – widmet sich »New Work@Fraunhofer« dem Auftrag, ein flexibles, kooperatives, partizipatives, kundenorientiertes Arbeits- und Forschungsumfeld für selbstbestimmte Mitarbeitende innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft zu gestalten. Die Kernziele sind

- die unmittelbare Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität von Fraunhofer durch innovative New Work-Konzepte und entsprechende Kommunikationsarbeit;
- die Bereitstellung erprobter Blaupausen für New Work-Ansätze aus Mitarbeitenden- und Führungskräfteperspektive;
- die Stärkung der institutsübergreifenden Vernetzungs- und Clusteraktivitäten durch erprobte Blaupausen (z.B. virtuelle Institute, Forschungscluster) für agile Projektbearbeitung und übergreifendes Management;
- die Stärkung der Kooperationsfähigkeit von Fraunhofer mit anderen Forschungsrichtungen;
- die Reputationssteigerung durch aktive Auseinandersetzung mit der Arbeitswelt der Zukunft;
- die aktive Steigerung der Veränderungsfähigkeit der Gesamtorganisation in der digitalen Transformation.

Was versteht die Fraunhofer-Gesellschaft unter New Work?

Als Stellhebel für die Veränderungen hin zu einer neuen Arbeitswelt haben sich unter dem Gesamtkonzept New Work in den letzten Jahren eine Reihe von Ansatzpunkten herausgearbeitet. Hierzu gehören Ort und Zeitpunkt der Arbeitserbringung, so dass in den Instituten zeit- und ortsflexibles Arbeiten überall dort, wo es sinnvoll und machbar ist, ermöglicht wird. Neu eingezogene Arbeitsformen und veränderte Projekt- und Kundenanforderungen verändern auch die Organisationsformen und -strukturen. Das heißt für Fraunhofer konkret, dass agiles Denken und Handeln sowie kundenorientierte und kooperative Organisations- und Kooperationsformen weiter gestärkt und entwickelt werden. Konsequenterweise gehören dazu dann auch weiterentwickelte Formen von Führung und Selbstorganisation. Aufgrund der Größe der Fraunhofer-Gesellschaft ist besonders die übergreifende Kooperation zwischen Instituten wichtig, um Institute, Menschen und Wissen sinnvoll zu vernetzen und effizient und produktiv zusammen arbeiten zu können. Damit die Arbeit auch langfristig hohe Sinnstiftung vermittelt, werden Partizipation an inhaltlichen Weiterentwicklungen und eine starke Werteorientierung unabhängiger Forschungsarbeit intensiv vorangetrieben. Alle genannten Ansatzpunkte werden mit institutsindividuellen Schwerpunkten verfolgt.



Wie ist die Fraunhofer-Gesellschaft dabei vorgegangen?

Von der Fraunhofer-weiten Bestandsaufnahme...

Im Rahmen einer ersten Projektphase 2018/2019 hat eine Bestandsaufnahme stattgefunden, in deren Mittelpunkt eine umfassende Online-Befragung der Instituts- und Verwaltungsleitungen, der örtlichen Betriebsräte sowie stichprobenhaft ausgewählter Führungskräfte und Mitarbeitender stand. Ergänzt wurde das Bild um einen Faktencheck aller Institute und ausgewählte Workshops zur Ist-Situation und zu bestehenden Bedarfen an New Work. Diese interne Aufnahme wurde um eine Benchmark-Analyse mit internationalen Forschungseinrichtungen ergänzt. Die Ergebnisse dieser Phase dienten zur Erstellung einer strategischen Roadmap für den weiteren Projektverlauf.

...über umsetzungsorientierte Piloten...

Eine zweiten Projektphase 2019/2020 diente der Pilotierung. Die vier wesentlichen New Work-Ansatzpunkte wurden an ausgewählten Instituten bzw. Netzwerken prototypisch umgesetzt, ergebnisoffen erprobt und evaluiert: Flexible Arbeit wurde am Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE in zwei Pilotabteilungen, Agilität in neuen Organisationsformen am Fraunhofer-Institut für Kognitive Systeme IKS in der gesamten Organisation verankert, Führung und Selbstorganisation in modernen Arbeitswelten widmete sich das Fraunhofer-Institut für Umwelt-,

Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT und im Rahmen der New Work Pilotphase entwickelte der Fraunhofer Cluster of Excellence Programmierbare Materialien CPM wesentliche Herangehensweisen institutsübergreifender Kooperation. Aus der Pilotierung wurden Empfehlungen und Handlungshilfen für die Verankerung dieser Themen in der gesamten Fraunhofer-Gesellschaft erarbeitet.

...und einen toolgestützten Einstiegs-Self-Check...

Darüber hinaus wurde im Laufe der Pilotierung ein Monitoring-Instrument entwickelt und erprobt, das »New Work Cockpit«. Dieses online-basierte Tool gibt Projektverantwortlichen an den Instituten eine Übersicht über verschiedene Ansätze zur New Work-Gestaltung, ermöglicht eine selbständige Analyse der Ist-Situation in den Instituten, den institutsindividuellen Reifegrad und empfehlenswerter Handlungsbereiche und dient damit als institutsinterne Planungsbasis für interessierte Institutsleitungen.

...bis zur Fraunhofer-weiten Initiative – genau rechtzeitig für die Coronaphase...

2020 wurde die Projektierung abgeschlossen und New Work@Fraunhofer von einem Projektstatus hin zu einer breiten Initiative weiterentwickelt. Ab Herbst 2020 wurden alle Institute der Gesellschaft eingeladen, sich selbst auf den Weg zu einer neuen Arbeitswelt zu machen. Für die bereits etablierten und schon pilotierten New Work-Arbeitsformen wurden modulare Angebote geschnürt, die ganz nach institutsspezifischen Bedarfen unterschiedliche

Zugangswege zu New Work ermöglichen: Unter dem Motto EINSTEIGEN haben sich Institute auf den Weg gemacht, die neue Normalität nach der Corona-Pandemie zu gestalten. Ebenfalls breite Aufnahme findet der Arbeitsschwerpunkt SYSTEMATISIEREN, der Institute begleitet, die vor Ort vorhandenen orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen langfristig zu verstetigen und rechtlich abzusichern. Die Angebote zu ENTWICKELN nutzen Institute, die vor Ort Agilität, Kooperation und Führung stärken und etablieren wollen.

...und bedarfsorientiertem weiteren Pilotieren von Leuchtturmthemen.

Unter dem Thema AUFBAUEN realisieren zur Zeit sechs Institute neue New Work-Leuchtturmthemen, um diese pilothaft zu bearbeiten und die dabei gewonnenen Erkenntnisse wiederum in die Gesellschaft zu transferieren. Zu diesen neuen, zusätzlichen Themen gehören eine New Work-gerechte Arbeitsumfeldgestaltung (Büro- und Raumgestaltung), die Förderung gesunder Wissensarbeit, die Erarbeitung und Erprobung neuer Steuerungsmodelle im Sinne neuer Finanz- und Anreizsysteme und die Gestaltung der zukünftig relevanten hybriden Arbeitswelt in Post-Corona-Zeiten, die virtuelles und präsenzorientiertes Arbeiten kombinieren wird. Darüber hinaus wird an einem Institut unter dem Titel »adaptive Organisation« herausgearbeitet, welche team-, führungs- und institutsseitigen Rahmenbedingungen agile Projekte in klassischen Institutsstrukturen brauchen und wie diese aufgebaut werden können.



Unser Zwischenfazit

Die gestufte Vorgehensweise über organisationsweite Befragung, konkrete Piloten, aktive Kommunikationsarbeit und Aufbau einer Community, die mit- und voneinander lernt, hat die Fraunhofer-Gesellschaft auf einen sehr erfolgreichen und bedarfsorientierten Pfad der Arbeits- und Organisationsgestaltung gebracht. Wir konnten übergreifende Themen adressieren, diese dennoch institutsspezifisch anpassen und nicht zuletzt mit der damit erzielten Flexibilität die letzten 14 Pandemienmonate mit sehr hoher Leistungsfähigkeit bewältigen. Wir haben jedoch auch deutlich die Grenzen unseres Handlungsspielraums erlebt und können aus unserer konkreten Erfahrung die Forderungen nach Erweiterung des Gestaltungsspielraums mit Beispielen unterlegen. Für das 2. Halbjahr 2021 wollen wir unsere Erfahrungen mit den außeruniversitären Forschungsorganisationen in einem Workshop spiegeln und die vorgenannten Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitswelt in der Wissenschaft in die Diskussion stellen.

Das Projekt in Zahlen

- 2250 befragte Organisationsmitglieder in Stichprobe aus 1500 Mitarbeitenden und 500 Führungskräften sowie weiteren 250 weiteren Betriebsratsvorsitzenden, Verwaltungs- und Institutsleitungen;
- 37 Pilotinstitute in den unterschiedlichen Phasen;
- 69 New Work-Projektverantwortliche aus 34 Instituten;
- 500 direkt in Piloten involvierte Mitarbeitende;
- insgesamt rund 16 000 auch indirekt involvierte Mitarbeitende in den Instituten (von insgesamt derzeit 29 000)

Literatur

- Fraunhofer IAO (1): Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, Stuttgart 2020, <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html>
- HAUFE. New Management (2): Wir nach Corona. Szenarien für eine neue Arbeitswelt, URL: <https://newmanagement.haufe.de/organisation/new-management-talks-the-next-normal>
- Drees und Sommer (3): Trendstudie Workspace Benchmark 202, URL: <https://www.dreso.com/de/aktuelles/details/in-der-neuen-arbeitswelt-ist-flexibilitaet-gefragt>



UNSERE KONKRETEN VORSCHLÄGE

Flexibilisierung des Arbeitszeitrechts unter Beachtung des Arbeitsschutzes

Moderne Formen des agilen Arbeitens bzw. des New Work finden schnell ihre Grenzen an den starren Regelungen des Arbeitszeitrechts. Das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit im Grundgesetz und die Europäische Grundrechtecharta erfordern eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit, ausreichende Ruhepausen und tägliche bzw. wöchentliche Ruhezeiten. Eine Flexibilisierung ist umso eher möglich, wenn der Gesundheitsschutz in anderer Weise sichergestellt ist. Jeder Änderungsvorschlag muss daher einen Ausgleich zwischen dem Bedürfnis nach Flexibilisierung einerseits und dem verfassungsrechtlich gebotenen Arbeitsschutz andererseits suchen.

Schaffung von Sonderregeln für autonome Arbeitnehmer

Es empfiehlt sich, einen Kreis von Arbeitnehmenden zu definieren, deren Arbeitszeit abweichend von den allgemeinen Regeln behandelt werden kann, weil sie aufgrund der ausgeübten Tätigkeit nicht gemessen und/oder nicht im Voraus festgelegt wird oder von dem Arbeitnehmer / der Arbeitnehmerin selbst festgelegt werden kann. Dazu können auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zählen, die aufgrund der Art ihrer Tätigkeit größere Freiheiten

benötigen. Diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer brauchen nicht vom Geltungsbereich des Arbeitszeitrechts vollständig ausgenommen werden, für sie können aber weniger strenge Anforderungen gelten, also z.B. andere Höchstarbeitszeit oder reduzierte Ruhezeiten.

Freiheit für passgenaue Arbeitszeitmodelle

Es empfiehlt sich, Wissenschaftseinrichtungen die Freiheit zu geben, mit den Sozialpartnern im Rahmen der gesetzlichen Grenzen passgenaue Arbeitszeitmodelle zu entwickeln. Die Verknüpfung der Förderung durch die Zuwendungsgeber mit der Anwendung der Tarifverträge des öffentlichen Dienstes und das Besserstellungsverbot engen Wissenschaftseinrichtungen unnötig ein. Zeitflexible Wissenschaftsarbeit erfordert eigene Regeln, die die Beteiligten am besten selbst aufstellen können.

Verringerung der Ruhezeit

Es empfiehlt sich, die Möglichkeiten zur Verringerung der Ruhezeit auf neun Stunden zu erweitern. Eine verringerte Ruhezeit reicht regelmäßig aus, wenn an dem Tag z.B. insgesamt weniger als acht Stunden gearbeitet worden ist. Wird eine Ruhezeit in den ersten beiden Stunden durch kurzes Arbeiten unterbrochen, dürften die verbleibenden neun Stunden

Ruhezeit ausreichend sein. Eine verringerte Ruhezeit dürfte auch ausreichen, wenn danach zur Aufnahme der Arbeit keine Wegezeit anfällt, weil im Home Office gearbeitet wird.

Aufteilung und Festlegung von Ruhepausen

Es empfiehlt sich, die Möglichkeiten der Aufteilung von Ruhepausen zu erweitern. So könnte etwa erwogen werden, dass nicht nur für Schicht- und Verkehrsbetriebe, sondern etwa bei Arbeiten in der eigenen häuslichen Umgebung auch kürzere Zeiten als die gesetzlich vorgeschriebenen 15 Minuten als Pausenzeiten anerkannt werden. Es könnte auch erwogen werden, dass die Ruhepausen nicht mehr im Voraus feststehen müssen, wenn im Gegenzug die Zahl der ohne Pause längstens zu arbeitenden Stunden von bisher sechs Stunden verringert wird.

Begrenzte Erweiterung der Höchstarbeitszeit in bestimmten Fällen

Es empfiehlt sich, in zu definierenden Fällen eine Überschreitung der täglichen Höchstarbeitszeit von zehn Stunden gegen entsprechenden Ausgleich zuzulassen. Das wäre z.B. dann denkbar, wenn die tägliche Arbeitszeit besonders über den Tag verteilt oder durch sehr lange Pausen unterbrochen ist.

Kontakt:

Prof. Dr. Alexander Kurz | Vorstand Personal, Recht und Verwertung
Elisabeth Ewen | Direktorin Personal
Fraunhofer-Gesellschaft
Hansastraße 27c, 80686 München

Verfasser:

Dr. Josephine Charlotte Hofmann | Zusammenarbeit und Führung,
Forschungsbereich Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung |
Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, Stuttgart

Dr. Thomas Baumann | OPPENLÄNDER Rechtsanwälte |
Börsenplatz 1 (Friedrichsbau), 70174 Stuttgart

Juni 2021
© Fraunhofer-Gesellschaft e.V.