

Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Competence Center Business Performance Management



Schaffen neue Arbeitsformen neue Beziehungen?

Erschienen in
Werkheft 02, Arbeiten 4.0
Herausgeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
08/2016, S. 62 – 67

ARBEIT
WEITER
DENKEN

WERKHEFT 02

Wie wir arbeiten (wollen)



ÜBER DIE WERKHEFTE

Die Werkhefte begleiten den Dialogprozess Arbeiten 4.0, bieten Einblick in die Diskurslage zu den Schwerpunktthemen der jeweiligen Ausgaben und bilden eine erweiterte Plattform für den fachlichen Austausch über die Zukunft der Arbeit.

- Dem Wissenstransfer dienen Beiträge von Forschungsinstitutionen, die Studien im Auftrag des BMAS durchgeführt haben, Mitteilungen von Expertinnen und Experten aus dem Dialogprozess, die eigene Erkenntnisse vorstellen, sowie Texte von Expertinnen und Experten aus dem BMAS selbst. → [ANALYSEN](#)
- Die Hefte dokumentieren das Meinungsspektrum, das im Rahmen des Dialogprozesses aufscheint: etwa in Stellungnahmen von Verbänden und Institutionen zum Grünbuch Arbeiten 4.0, in Beiträgen aus dem öffentlichen Dialog (beispielsweise den sozialen Medien) oder auch Namensbeiträgen der Gestaltungspartner. → [DEBATTE](#)
- Grau ist alle Theorie ... Das Bild wäre unvollständig, kämen nicht auch Menschen zu Wort, die aus ihrer Alltags- und Arbeitswirklichkeit berichten. → [PRAXIS](#)
- Politische Initiativen, Pläne und Prozesse, aber auch Vorschläge und Überlegungen ganz unterschiedlicher Akteure zu konkreten politischen Gestaltungsmöglichkeiten werden im Dialogprozess reflektiert und im Werkheft vorgestellt. → [PERSPEKTIVEN](#)
- Weiterreichende Beiträge vermitteln Hintergrundwissen, das der Einordnung und dem besseren Verständnis der laufenden politisch-gesellschaftlichen Veränderungen dient und Bezüge zu gleichzeitigen oder verwandten Diskursen herstellt. → [KONTEXT](#)

Alle namentlich gezeichneten Beiträge der Werkhefte geben die Auffassung der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder und nicht eine Haltung des Ministeriums. Dies gilt auch dann, wenn die Beteiligten im BMAS tätig sind.

Der erste Arbeitstag S. 4

Ein fotografischer Essay von Frank Schinski

Zur Einführung:

Die neue Arbeitswelt zwischen Wirklichkeit und Ansprüchen S. 14

Benjamin Mikfeld

S. 22 Wertewelten Arbeiten 4.0

Max Neufeind, Hannes Koppel und Frank Schomburg

S. 30 Arbeitsmarktprognose 2030

Thorben Albrecht und Andreas Ammermüller

S. 36 Kollege Roboter?

Erkundungen zur Mensch-Maschine-Interaktion

Ein Gespräch mit Ivo Boblan und Diego Compagna

**S. 40 Die Normalarbeit wird nicht weniger,
aber die Nicht-Erwerbstätigkeit**

Michael Arnold, Anselm Mattes und Gert G. Wagner

S. 46 Das neue flexible Normalarbeitsverhältnis

Gerhard Bosch

S. 52 (Solo-)Selbstständigkeit: Was wir darüber wissen

Gabriele Weinhold

S. 60 Schaffen neue Arbeitsformen neue Beziehungsformen?

Josephine Hofmann

S. 66 Gender Gaps. Warum wir über Zeit sprechen müssen

Lena Hipp und Friederike Molitor

S. 74 Flexibel, aber selbstbestimmt – Arbeitszeitwünsche heute

Annette Schicke und Oliver Lauenstein

S. 80 Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf

Christina Klenner

S. 86 Flexibel arbeiten in Zeit und Raum

Marc Oliver Huber

S. 92 Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Projektteam »Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – wissenschaftliche Standortbestimmung« der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Beteiligung und Mitbestimmung S. 98

Drei Standpunkte. Von Elke Eller (BPM), Monika Frech (Dark Horse Innovation) und Thomas Fischer (DGB)

Stellungnahmen zum Grünbuch Arbeiten 4.0 S. 104

Arbeitnehmerkammer Bremen, Bundesarbeitgeberverband Chemie, Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Daimler AG, dbb beamtenbund und tarifunion, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Deutscher Gewerkschaftsbund, Die Führungskräfte e.V., Handelsverband Deutschland, Hans-Böckler-Stiftung, Kommissariat der deutschen Bischöfe, Robert Bosch GmbH, Sozialverband Deutschland, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., ver.di, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Debatte im Netz

PRAXIS 3

Wie wir Arbeit verteilen S. 128

Gespräche mit Aygül und Taylan Yildiz, Manuela und Sebastian Mai,
 Maria Brakel und Philipp Ballhausen, Christina Lehnerl,
 Petra und Volker Böhm, Daniel Hübenthal und Stephan Gellrich;
 protokolliert von Julia Sprügel und Nina Hoppmann

Wie Betriebe flexibles Arbeiten organisieren S. 142

Deutsche Telekom, Business Intelligence GmbH,
 K.lab educmedia GmbH, Westaflex GmbH

S. 148 »Wir müssen den sozialen Aspekt der Arbeit neu denken«

Ein Gespräch mit Richard Sennett

S. 152 Wie kann eine innovative Arbeitszeitpolitik aussehen?

Gesine Schwan

S. 154 Was kann Diversity Management leisten?

Jutta Rump und David Zapp

S. 160 Eine gemeinsame Strategie für die psychische Gesundheit

Andreas Horst und Jana May-Schmidt

S. 166 Start-up-Kultur

Fotostrecke mit Fotos von Andreas Lukoschek

S. 182 Wie entsteht das Neue?

Andrea Augsten, Verena Bentele, Christoph Bornschein, Dieter Frey,
 Sandra Güth, Birgit Isenmann, Markus Köhler, Sandra Ohly,
 Arndt Pechstein, Frank Piller, Julia Primavera

4 PERSPEKTIVEN

KONTEXT 5

**»Arbeit wird zum Glückserlebnis, wenn Menschen gut sind
 in dem, was sie tun« S. 198**

Ein Gespräch mit Tim Jonischkat und Luzia Schmid

Die Kraft des Sonntags wiederentdecken S. 206

Karl Kardinal Lehmann

Pause S. 214

Ein fotografischer Essay von Frank Schinski

Über die Autorinnen und Autoren S. 222

Impressum S. 225

6 ÜBERBLICK

SCHAFFEN NEUE ARBEITSFORMEN NEUE BEZIEHUNGSFORMEN?

Josephine Hofmann

Waren Organisationen des letzten Jahrhunderts durch klare zeitliche und räumliche Grenzen gekennzeichnet, so lassen sich Organisationen der Netzwerkökonomie eher als offene Wertschöpfungsnetzwerke charakterisieren. Vor allem die von jedem Ort und zu jeder Zeit ausführbare informations- und kommunikationsintensive »Wissensarbeit« verstärkt die Tendenz zur organisationalen Entgrenzung. Was bedeutet das für die Arbeitsbeziehungen von Beschäftigten und Führungskräften?

ZUR EMPIRISCHEN RELEVANZ DER FRAGESTELLUNG

Die Arbeitswelt 4.0 verändert nicht nur die Art, was, wie und wo wir arbeiten, sie tangiert auch das Beziehungsgeflecht zwischen Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften und Kundinnen und Kunden. Um die Relevanz dieser Veränderung herauszuarbeiten, lohnt es, die beobachtbare Realität genauer unter die Lupe zu nehmen.

Der Anteil der Wissensarbeit, also hochkommunikativer, ergebnis- und prozessoffener Leistungen, nimmt zu. Damit steigen die Bedeutung der Mitarbeitenden, die diese Arbeit ausführen können, und die Abhängigkeit von ihrer Bereitschaft, ihr Wissen zum Wohl der Organisationen und Unternehmen einzusetzen und weiterzugeben. In der Konsequenz rücken Wissensarbei-

tende stärker ins Zentrum betrieblicher Wertschöpfung und nicht zuletzt in den Aufmerksamkeitsfokus von Personalverantwortlichen. Die demografische Gesamtentwicklung macht klar, dass in Zukunft hoch qualifizierte Arbeitskräfte ein knapper werdendes Gut sind. Wissensarbeit ist per definitionem informations- bzw. wissensintensiv, d. h. auch, sie kann in großem Umfang durch digitale Arbeitsmittel unterstützt werden. Aus vielen Untersuchungen in Unternehmen wissen wir zudem, dass rund zwei Drittel der Arbeitszeit eines Wissensarbeitenden aus Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen, etwa persönlichen Besprechungen, Rücksprachen, Kundenkontakten, Telefonaten, dem Lesen und Verfassen von E-Mails, der Vorbereitung und Durchführung größerer Sitzungen etc. bestehen. Beide Fakten sprechen für eine weitgehende Flexibilisier- bzw. Virtualisierbarkeit dieser Tätigkeiten: Sie setzen

keine unmittelbare physisch-räumliche Präsenz mehr voraus. Der »Anytime, anyplace«-Modus der Arbeit wird breit gelebter Alltag (Hofmann 2013). Leistungsfähige Informations- und Kommunikationsplattformen, der Einsatz von Social Media, die auf unterschiedlichsten Kanälen Kommunikation und (virtuelle) Begegnung möglich machen, unterstützen diese Tendenz. Die Flexibilisierung kennt viele Ausprägungen: Neben den Formen der unternehmensinternen Flexibilisierung durch räumlich und zeitlich entgrenzte Tätigkeiten (Telearbeit, mobile Arbeit, Teilzeitformen etc.) sowie standortübergreifende virtuelle Teamintegration gehört hierzu die zeitlich begrenzte Integration externer Spezialistinnen und Spezialisten von Solo-Selbstständigen bzw. Freelancerinnen und Freelancern bis hin zu Crowdworkern, die ihre Ressourcen »aus der Cloud« bzw. über spezifische Plattformen anbieten. Führungslinien werden in diesen komplexer werdenden Netzwerk- und Organisationsmodellen immer stärker gesplittet und mehrdeutig (Hofmann/Noestdal 2014). So wird es gerade in immer globaler arbeitenden Unternehmen üblich, ein- und derselben Führungskraft disziplinarische Führungsfunktion für eine bestimmte (örtlich nähere) Gruppe von Personen zu geben und sie gleichzeitig weltweit verstreute Expertinnen und Experten des Unternehmens fachlich steuern zu lassen – Expertinnen und Experten, deren disziplinarische Führung wiederum einer vor Ort agierenden Führungskraft obliegt. Eine Situation, die nicht nur die Führungsspannen als solche dramatisch nach oben treibt, sondern – wie alle matrixähnlichen Strukturen – sehr häufig mit überlagerten Verantwortlichkeiten und Loyalitätskonflikten einhergeht (Bonnet/Hofmann/Schmidt/Wienken 2015).

WAS SIND DIE BEZIEHUNGSSEITIG WICHTIGSTEN KONSEQUENZEN DER ZUNEHMENDEN ZEITLICHEN UND RÄUMLICHEN ENTGRENZUNG DER ORGANISATIONEN?

MEHR AUFWAND – UND DADURCH TENDENZIELL VERARMUNG VON KOMMUNIKATION UND INTERAKTION

Unsere anwendungsorientierte Forschung hat gezeigt, dass bei allem Mehr an Kommunikation im

heutigen Büroalltag – etwa durch die viel beklagte E-Mail-Flut oder eine Überzahl an »Meetings« – der eigentliche Austausch zwischen Personen in solchen flexibilisierten Arbeitskontexten häufig nachlässt. Das hat naheliegende Gründe: Nicht selten gilt gerade »Ungestörtheit« durch räumliche Entfernung etwa im Homeoffice als Gestaltungsziel. Zudem bedeutet jegliche Mediennutzung bis heute Mehraufwand und erfordert eine Medienkompetenz, über die nicht jeder verfügt. E-Mails müssen geschrieben, möglicherweise weitergeleitet oder archiviert werden, es gilt, Videokonferenzen zu aktivieren und sinnvoll zu nutzen, auch Chatforen oder Audiokonferenzen erfordern einen gewissen Initialisierungsaufwand und Bedienungsgeschick und werden von Menschen, die nach eher klassischen Prinzipien der Büroorganisation sozialisiert wurden, gerne vermieden. Die mediale Vermittlung verändert überdies die Mikroorganisation von Interaktionen: Teammeetings, die über technische Medien ablaufen, erfordern beispielsweise andere Moderationsformen als Zusammenkünfte in Konferenzräumen.

BEHARRUNGSKRAFT DER PRÄSENZORIENTIERUNG

Wir sind es schlicht noch nicht gewöhnt, im Wesentlichen über technische Medien zusammenzuarbeiten. Noch immer ist es so, dass in vielen Unternehmen direkte Führung, Anleitung und Rückmeldung, Zusammenarbeit »über den Schreibtisch« oder »über den Gang« erfolgt, und dies nicht selten spontan. Hier ist in entgrenzten, flexiblen Arbeitskontexten ein Umdenken erforderlich: Besprechungen mit physischer Anwesenheit müssen längerfristig geplant oder eben doch über neue Telemedien abgewickelt werden. Besprechungsinhalte müssen für diejenigen, die nicht teilnehmen können, zeitnah dokumentiert und nachvollziehbar gemacht werden. Zudem sind wir es gewöhnt, viele Informationen in »normalen« Arbeitsumgebungen quasiautomatisch aufzunehmen, ohne dass wir uns hierfür anstrengen müssen. Wir lesen morgens auf den ersten Blick im Gesicht des Kollegen, dass er möglicherweise private Probleme hat; der übervolle Schreibtisch oder die geschlossene Bürotür signalisieren hohe Arbeitsbelastung oder einfach »bitte nicht stören«, das kurze Gespräch am Kaffeetresen ist wichtig

ANALYSEN

für den informellen Austausch, die Bindung der Menschen an die Organisation und den Arbeitsbereich, nicht zuletzt auch für das Generieren neuer Ideen und Kooperationen. Ein großer Teil dieser unmittelbaren Informationswahrnehmung und Kommunikation geschieht beiläufig und wird von uns quasi unbemerkt »mit erledigt«.

AUS DEN AUGEN, AUS DEM SINN?

Unsere Erfahrung zeigt überdies: Mitarbeiter, die weiter »weg« sind, geraten bei Führungskräften und Kolleginnen und Kollegen, die den Umgang mit virtuellen Arbeitsteams nicht gewohnt sind, leicht aus dem Blick. Das heißt zugespitzt: Wo macht man Karriere in den Organisationen? Wo und wie fällt man den Entscheiderinnen und Entscheidern auf? Wie viel physische Präsenz, wie viel Small Talk im Aufzug ist wichtig? Wer kann die Minuten auf dem Weg vom Sitzungsraum nach draußen nutzen, um der Geschäftsführerin oder dem Geschäftsführer die eigene Idee persönlich zu erläutern? Räumliche Trennung kann dazu führen, dass die Betreuung von Mitarbeitenden abnimmt oder gute Talente »unsichtbar« bleiben und nicht gefördert werden. Das entspringt in der Regel keiner schlechten Absicht, sondern offenbart die starke Gewöhnung an und Sozialisierung in präsenzorientierten Arbeitssettings. Dementsprechend ist die Veränderung weg von einer präsenzorientierten hin zu einer vertrauensorientierten Arbeitskultur eine wesentliche Aufgabe im Übergang zu flexiblen Arbeitskontexten.

ZUSÄTZLICHE KOMPLEXITÄT DURCH INTERKULTURALITÄT UND DIVERSITÄT

Technik macht vieles möglich, aber sie muss geplant, diszipliniert, im richtigen Maß und in der richtigen Mischung von virtueller Kommunikation und »realem« Miteinander angewandt werden. Theorien der Mediennutzung erklären den zusätzlichen Befund, dass die beschriebenen Effekte bei zunehmender Diversität der Beteiligten eher größer werden. Diese Problematik verschärft sich noch einmal, je größer der Anteil von Teamangehörigen wird, die nicht fest zur Firma gehören, sondern als Freelancerinnen oder Freelancer, Cloudworker etc. integriert werden. Zusammenarbeit gerade über Distanz braucht

Vertrauen – dieses aber baut sich wesentlich vor dem Hintergrund gemeinsamer Erfahrungen und Erlebnisse auf.

GRENZEN DER ENTGRENZUNG?

Ein Schlaglicht auf die Frage nach den Grenzen der Entgrenzung warf eine viel beachtete Aktion der Yahoo-Chefin Marissa Meyer im Jahr 2013. Per Rundmail beorderte sie sämtliche Mobile Worker der Firma von heute auf morgen zum Wiederantritt in die firmeneigenen Büros (*Bund 2013*). Begründet wurde dies mit der schwierigen Lage des Unternehmens, die eine lokale Bündelung der kreativen Kräfte notwendig mache. Über diese Aktion und ihre möglicherweise weiter im Hintergrund liegenden Gründe ist in der Presse viel spekuliert worden – sie legt aber in jedem Fall den Finger auf die Wunde bezüglich der Frage, für welche Organisation mit welchem digitalen Reifegrad welches Ausmaß an Flexibilisierung vertretbar erscheint. Welcher Mehraufwand wird erzeugt, wie viel kommunikative Disziplin in der medial unterstützten Kommunikation ist erforderlich, was macht ein großes Maß an Entgrenzung mit der Identifikation von Einzelnen mit der Arbeitsgruppe oder der Organisation? Wir wissen: Mitarbeitende brauchen ein gemeinsames Ziel und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, das sie auch zu außergewöhnlichen Arbeitsleistungen motivieren kann.

VERÄNDERTE FÜHRUNGSAUFGABEN

Die veränderten kommunikativen Anforderungen bilden sich auch im Führungsalltag ab. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), der Bertelsmann Stiftung und von zehn Unternehmen beschäftigte sich in den Jahren 2013 bis 2015 explizit mit den Veränderungen, die grenzenlose Arbeitswelten für Führungskräfte mit sich bringen. Aufgrund der Befragung von 2500 Führungskräften und 40 ausführlichen Gesprächen mit diesen wurde untersucht, wie sich der Führungsalltag in einer flexiblen Arbeitswelt gestaltet, wie Flexibilisierung tatsächlich gelebt wird, was die Realisierung moderner Arbeitsformen für die Führungskräfte bedeutet und wie die Führungskräfte deren Wirkungen einschätzen. Das Ergebnis zeigt unter

anderem, dass die Anforderungen an das Kommunikationsverhalten quantitativ wie qualitativ deutlich gewachsen sind. Wie die Studie feststellt, sind flexible Arbeitsformen für Führungskräfte mit einem deutlich höheren Kommunikations- und Koordinationsaufwand verbunden.

Explizite und dauerhafte Kommunikation, so zeigten die empirischen Ergebnisse, ist Voraussetzung für die reibungslose Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Arbeitsbereiche. Dabei muss diese Kommunikations- und Informationsarbeit viel leisten: Abstimmung, Orientierung, die Weitergabe von Informationen, aber auch das Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen, Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Mitarbeitende wollen »gesehen werden« – in ihrer Arbeitsleistung, aber auch als individuelle Personen mit sozialen Bedürfnissen (Bonnet/Hofmann/Schmidt/Wienken 2015). Diesen unterschiedlichen Aufgaben über zunehmend IT-basierte Kommunikationskanäle gerecht zu werden, erfordert aktives Bespielen einer vielfältigen Klaviatur: von E-Mails bis zu Telefonkonferenzen, vom persönlichen Blog bis zur kurzfristigen Videokonferenz. Wie die Studie ebenfalls zeigen konnte, sind die Beteiligten dafür unzureichend vorbereitet.

WAS MUSS SICH ÄNDERN?

INSPIRATION, ORIENTIERUNG, ENTWICKLUNG UND BINDUNG STATT KONTROLLE UND ANWEISUNG

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt fällt vor dem Hintergrund veränderter Erwartungen und Werte der Mitarbeitenden mit einer Diskussion über das Selbstverständnis von Führung und ihrer Legitimation zusammen. Eine Arbeitsgesellschaft, die Selbstbestimmung und Individualisierung immer mehr zum Leitbild erhebt und von selbstbewussten Nachwuchskräften geprägt wird, stellt auch Aufgaben und Sinnhaftigkeit von Führung infrage. Die Generation der Digital Natives hinterfragt klassische Autoritätsmuster zunehmend und fordert Teilhabe und Beteiligung. Ist klassische, hierarchische Führung in diesem Kontext überhaupt noch nötig? Worin besteht diese Führungsarbeit? Wer ernennt, entlässt oder befördert Führungskräfte in welche Positionen? Gibt

es »Haltbarkeitsdaten« für Führungskräfte, und wenn ja, müssten dann nicht Führungsaufgaben immer wieder neu vergeben werden? (Korge/Buck/Stolze 2016).

Diskutiert wird einerseits in Richtung demokratischerer Strukturen und einer Abkehr von hierarchischen Führungskonzepten. Andererseits betonen Forschung und Praxis den Wert charismatischer und führungsstarker Persönlichkeiten. Diese leisten demnach gerade in einer volatilen und unsicheren Unternehmensumwelt persönliche wie strategische Orientierung, sie stellen Identifikationspunkte dar und definieren sich als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeitenden (Gebhard/Hofmann/Roehl 2015). In jedem Fall werden hierarchische Weisungslinien und rein top-down-orientierte Managementprinzipien in

»Medienkompetenz wird zur Schlüssel- qualifikation.«

ihrer Bedeutung abnehmen. Sie können die tatsächlichen Führungsbedarfe in flexibilisierten, vernetzten und sich schnell wandelnden Arbeitswelten nicht mehr befriedigen. Als Kernführungsaufgaben können dagegen Orientierung und Inspiration, eine chancenorientierte Begleitung von Mitarbeitenden im Sinne der Ressourcenentwicklung sowie Einbindung und Loyalitätssicherung definiert werden. Bei der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen wird eine neue Balance in der kommunikativen Beziehung zwischen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin und Führungskraft notwendig werden, insbesondere bei der Nutzung technischer Kommunikationsmedien, dem Austarieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung, der Gewährung von Flexibilität bei gleichzeitiger Vermeidung von Überlastung und ungesunder Entgrenzung. Mitarbeitende, die in der flexibilisierten Arbeitswelt zunehmend eigenständig arbeiten, müssen im richtigen Maß gefördert, angeleitet, aber auch »freigelassen« werden, damit sie ihr Potenzial entfalten können.

ANALYSEN

MEDIENKOMPETENZ ALS SCHLÜSSELQUALIFIKATION DER ZUKUNFT

In grenzenlosen Arbeitswelten wird somit Medienkompetenz zur Schlüsselqualifikation, und zwar sowohl im Sinne eines echten Bedienwissens als auch im Sinne der Kenntnis der Wirkung unterschiedlicher Medien. Wenn auch technisch vieles bereits realisierbar ist, zeigt die tatsächliche Stabilität und Bedienungsfreundlichkeit der eingesetzten technologischen Lösungen immer noch Schwächen. Gescheiterte Zugriffe auf zentrale Server, die unterbrochene Videokonferenz oder eine unzumutbare Sprachqualität in der Telefonkonferenz sind Faktoren, die die Konzentration der Nutzenden schnell vermindern. Bis heute kommt professionelle Kommunikation mittels dieser Medien kaum je in Trainingsprogrammen vor. Vermittelt wird maximal das Wissen, das es braucht, um die Technologien in Gang zu bringen, aber nicht, wie sie dann für eine befriedigende und zielführende Kommunikation und Kooperation verwendet werden. Das ist aus Sicht des IAO eine Vergeudung von Potenzial. Wer bereits mehrfach in einer schlecht moderierten Telefonkonferenz gesessen und miterlebt hat, wie störende Nebengeräusche, technisch überforderte Gesprächsteilnehmer oder abweichende Gesprächsgepflogenheiten vom eigentlichen Gesprächsziel ablenken, weiß, welche Produktivitätsreserven hier noch zu heben sind. Vermittelt werden muss dieses Bedienwissen für die Nutzung von Telemedien ebenso wie spezielle Moderations- und Gesprächstechniken, die auf die Besonderheit der medialen Unterstützung eingehen. Dazu gehört auch, dass interkulturelle Unterschiede gekannt und beachtet werden (Hofmann 2013).

FLEXIBILISIERUNG BRAUCHT DISZIPLIN: GLEICHKLANG VON SELBSTVERWIRKLICHUNG UND SELBSTVERANTWORTLICHKEIT DER BESCHÄFTIGTEN

Digitalisierung ermöglicht Flexibilisierung von Arbeit, insbesondere in Bezug auf Zeit und Ort der Leistungserbringung. Besonders was die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben betrifft, können jedoch wie beschrieben auch neue Belastungen auftreten, die individuell wie organisationsbezogen negative Effekte haben: dann

nämlich, wenn das Privatleben der Beschäftigten systematisch zur Restgröße verkommt, wenn Führungskräfte ihrem Führungsauftrag nicht mehr nachkommen können, wenn Engagement und Teamgeist leiden, einzelne Mitarbeitergruppen übermäßig beansprucht werden oder die Service- und Arbeitsqualität eines Bereichs an der Kundenschnittstelle leidet. Flexibilisierung, so schlussfolgern wir, erfordert ein hohes Maß an Disziplin aller Beteiligten, eine teambezogene Ausgestaltung sowie ein hohes Maß an Selbstverantwortlich-

»Mitarbeitende
verlangen nach
ernsthafter
Einbindung und
Beteiligung.«

keit der Beschäftigten (Hofmann 2015). Je flexibler gearbeitet wird, umso disziplinierter und wechselseitiger aufeinander bezogen muss die Arbeit zwischen den Beteiligten organisiert werden. Anders formuliert: Flexibilisierungsnehmer und Flexibilisierungsgeber müssen in einem immer wieder zu justierenden Aushandlungsprozess interagieren.

RENAISSANCE DER PERSÖNLICHEN BEGEGNUNG

Wo persönliche Begegnung seltener wird, kann sie in Zukunft bewusster gestaltet und zunehmend als Auszeichnung verstanden werden. Die unvergleichbaren Möglichkeiten des sozialen Kontakts und des zufälligen Zusammentreffens in gemeinsam genutzten Räumlichkeiten werden heute nicht zuletzt in den immer häufigeren Co-Working-Centers sichtbar, obwohl – oder weil – diese auch Personen zusammenführen, die nicht in derselben Firma arbeiten. Wir wissen: Freelancerinnen und Freelancer als bisherige Hauptzielgruppe dieser Angebote schätzen die gebotene Infrastruktur, die gemeinsam effizient genutzt

werden kann, sowie die ermöglichte Trennung von Berufs- und Privatleben, sie schätzen aber auch das Element der persönlichen Begegnung. Der Aufschwung der Co-Working-Centers als »Fortsetzung von Facebook im realen Raum« (Zitat eines Co-Workers) verstärkt unsere Einschätzung, dass dem direkten sozialen Kontakt viel Innovation und Dynamik innewohnen kann und diese Orte nicht zuletzt eine Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft bieten können. Diese Erkenntnis fördert auch entsprechende Gestaltungsanstrengungen verantwortlicher Facility-Managerinnen bzw. Facility-Manager und Unternehmensentscheiderinnen und Unternehmensentscheider. Es ist eben kein Widerspruch, dass sich Unternehmen wie Microsoft, die neben der Vertrauensarbeitszeit auch den Vertrauensarbeitsort definiert haben, mithin maximale Flexibilität anbieten, in diesen Tagen eine neue Firmenzentrale in München-Schwabing eröffnen, deren Gestaltung vor allem Begegnung, Kommunikation, Innovation und Zusammenhalt befördern soll (Kutsche 2016).

BETEILIGUNG – ANSPRUCH UND ORGANISATORISCHE CHANCE:

Mitarbeitende verlangen, nicht anders als die Bürgerin und der Bürger in der Bürgergesellschaft, nach ernsthafter Einbindung und Beteiligung. In der vernetzten Welt, in der soziale Medien zum wichtigsten Aufenthaltsort der nachwachsenden Generationen werden und in der Wertschöpfung in verketteten Wertschöpfungsnetzen realisiert wird, gehören schnelle Information und direkte, unhierarchische Kommunikation zwischen verschiedensten Beteiligten zu den »Grundnahrungsmitteln«, die sowohl in politischen Prozessen als auch arbeitsbezogenen Lebenswelten erwartet werden und die ungeheure Mobilisierungskräfte freisetzen können. Daher sollte auch die Gestaltung der Arbeitswelt von einer möglichst weitgehenden Beteiligungsorientierung geleitet werden. Das scheint gerade angesichts der zunehmenden Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben mehr als legitim.

LITERATUR

Bonnet, Petra/Hofmann, Josephine/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*, Gütersloh.

Bund, Kerstin (2013): *Marissa Mayers Schritt zurück*, <http://www.zeit.de/2013/25/yahoo-home-office>

Gebhard, Birgit/Hofmann, Josephine/Roehl, Heiko (2015): *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*, Gütersloh.

Hofmann, Josephine (2013): *Führung in der virtuellen Arbeitswelt*, in: Funk, Jürgen/Hummel, Nora/Schack, Axel (Hrsg.): *Arbeitsleben 3.0 – Erfolg in einer veränderten Welt*. 9. Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik, Frankfurt/M., S. 216 – 229.

Hofmann, Josephine/Noestdal, Rita (2014): *Einsatz, Bedeutung und rechtliche Stellung von externen Spezialisten in Organisationen*, Stuttgart.

Hofmann, Josephine (2015): *Führen in komplexen Zeiten. So bereiten Chefs ihre Mitarbeiter auf den Wandel vor*, in: *Süddeutsche Zeitung* (Hrsg.): *Im digitalen Zeitalter führen*. Wirtschaftsgipfel 2015, S. 68 – 72.

Korge, Gabriele/Buck, Susanne/Stolze, Dennis (2016): *Die Digital Natives: Grenzenlos agil?*, Stuttgart. Online unter: http://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/kaicontent/dam/kai/de/documents/2016_Fraunhofer_IAO_KAI_Digital_Natives_Agile_Working_Korge_Buck_Stolze.pdf

Kutsche, Katharina (2016): *So sieht es bei Microsoft Schwabing aus*, online unter: <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/neue-zentrale-so-sieht-es-bei-microsoft-in-schwabing-aus-1.2998007>

ÜBER DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

Thorben Albrecht

ist beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Er ist dort zuständig für die Abteilungen für Grundsatzfragen, Arbeitsmarktpolitik, Personal, Haushalt und Organisation, für die Unterabteilung Europäische Union, europäische Beschäftigungs- und Sozialpolitik sowie für die Gruppe Europäische Fonds.

Dr. Andreas Ammermüller

arbeitet im Grundsatzreferat des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Zuvor forschte er am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zur Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik und promovierte an der Universität Maastricht.

Michael Arnold

ist Consultant bei DIW Econ, dem Beratungsunternehmen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin.

Prof. Dr. Gerhard Bosch

ist Seniorprofessor am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Seine international vergleichenden Forschungsthemen sind: Arbeitsmarkt, Arbeitszeit, Mindestlohn, industrielle Beziehungen, berufliche Bildung, soziale Ungleichheit und Wohlfahrtsstaat. Er hat die Bundesregierung, die Europäische Kommission, die ILO und die OECD u. a. in mehreren hochrangigen Kommissionen beraten. Er ist Mitglied des Beraterkreises »Arbeit 4.0« des Bundesarbeitsministeriums.

Lena Hipp, Ph. D.

ist Leiterin der Arbeitsgruppe »Arbeit und Fürsorge« am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Sie wurde 2011 an der Cornell University (USA) promoviert. Ihre Forschung konzentriert sich auf die Schnittstelle von Arbeitsmarkt, Familie und Sozialpolitik.

Dr. Josephine Hofmann

leitet seit zehn Jahren das Competence Center Business Performance Management und ist gleichzeitig stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung des Fraunhofer IAO. Ihre Schwerpunkte liegen u. a. auf den Themen »Arbeit 4.0« und »Flexible Arbeitskonzepte«. Seit vielen Jahren ist Frau Hofmann zudem als Dozentin und Lehrbeauftragte an der Universität Konstanz, der Hochschule der Medien in Konstanz sowie der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg tätig.

Nina Hoppmann

studierte Transnational Studies in London und arbeitet seit 2015 in der Kommunikationsagentur neues handeln. Zuvor hat sie im Goethe-Institut New York und im EU-Parlament Erfahrungen in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gesammelt.

Andreas Horst

Diplomphysiker, arbeitet seit 1991 im BMAS und ist Referatsleiter »Grundsatzfragen des Arbeitsschutzes und Fachaufsicht über die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin«. Zu den Grundsatzfragen gehört auch die Umsetzung und Verbreitung von BGF und BGM. Leitung des aktuellen GDA-Arbeitsprogramms »Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung«.

Dr. Marc Oliver Huber

ist Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Grundsatzreferat für Sozial- und Gesellschaftspolitik. Er koordiniert für das BMAS die Aktivitäten der IT-Gipfel-Plattform »Digitale Arbeitswelt« und ihrer Arbeitsgruppen.

Dr. Christina Klenner

ist Referatsleiterin für Genderforschung und Gleichstellung im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Frauenerwerbstätigkeit, Arbeitszeiten und Gleichstellung von Frauen und Männern.

Dr. Hannes Koppel

ist promovierter Volkswirt und beschäftigt sich als Projektleiter bei der nextpractice GmbH mit Unternehmens- und Gesellschaftskulturanalysen. Zuvor arbeitete und forschte er am Max-Planck-Institut für Ökonomik in Jena sowie am Alfred-Weber-Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Heidelberg im Bereich der Verhaltensökonomik und Finanzwissenschaften.

Dr. Oliver Lauenstein

ist Sozialpsychologin und hat in Politischer Psychologie promoviert. Er arbeitet als Referent in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und befasst sich dort im Schwerpunkt mit Fragen der Gleichstellung, Vereinbarkeit und Arbeitszeit.

Karl Kardinal Lehmann

Bischof von Mainz em. (1983–2016), Dr. phil., Dr. theol. Dr. h. c. mult., Honorarprofessor der Universitäten Freiburg und Mainz, Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz (1987–2008).

Dr. Anselm Mattes

ist Senior Consultant bei DIW Econ.

Dr. Jana May-Schmidt

ist Diplompsychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und Referentin im BMAS-Referat »Grundsatzfragen des Arbeitsschutzes«. Schwerpunkte: psychische Belastungen, BGM und BGF, Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie.

Benjamin Mikfeld

ist Sozialwissenschaftler und Leiter der Abteilung »Grundsatzfragen des Sozialstaates, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Friederike Molitor

ist Forschungsassistentin in der Arbeitsgruppe »Arbeit und Fürsorge« am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Ihr Masterstudium der Soziologie schloss sie an der Freien Universität Berlin ab.

Dr. Max Neufeind

arbeitet in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Nach einem Studium der Psychologie, Soziologie und Politischen Ökonomie forschte er am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich.

Dem Projektteam »Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt« der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gehören an:

Dr. Beate Beermann

Leiterin des Fachbereichs 1 »Grundsatzfragen und Programme« der BAuA

Dr. Birgit Köper

stellvertretende wissenschaftliche Leiterin des Fachbereichs 1 »Grundsatzfragen und Programme« der BAuA

Dr. Lars Adolph

wissenschaftlicher Leiter des Fachbereichs 2 »Produkte und Arbeitssysteme« der BAuA

apl. Prof. Dr. Martin Schütte

wissenschaftlicher Leiter des Fachbereichs 3 »Arbeit und Gesundheit« der BAuA

Dr. Armin Windel

Direktor für Forschung und Entwicklung der BAuA

Sven Rahner

arbeitet im Referat »Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Er beschäftigt sich mit Grundsatzfragen der Zukunft der Arbeitswelt, insbesondere mit Fragen der Weiterbildung und Qualifizierung sowie der Fachkräftesicherung. Zuvor war er als Fachreferent für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik im Deutschen Bundestag tätig.

Sandra Reuse

arbeitet im Referat »Arbeitspolitik und industrielle Beziehungen« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Ihr besonderes Interesse gilt den Zusammenhängen technischen und gesellschaftlichen Wandels. Sie ist gelernte Computer- und Wissenschaftsjournalistin.

Prof. Dr. Jutta Rump

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Daneben leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt.

Annette Schicke

ist Referentin in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und beschäftigt sich dort u. a. mit Fragen der Arbeitszeitpolitik und flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Sie hat Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Neuere Geschichte und Geografie studiert.

Frank Schomburg

ist Mitbegründer und Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen. Nach dem Studium der Informatik war er in verschiedenen Industrieunternehmen als Projektleiter für produktionstechnische EDV-Systeme tätig. Heute beschäftigt er sich als Berater mit Analysen im Bereich der Markt-, Trend- und Gesellschaftsforschung, Großgruppenmoderationen, der Gestaltung von kulturellen Entwicklungsprozessen und der methodengestützten Strategieberatung.

Prof. Dr. Gesine Schwan

ist Politikwissenschaftlerin und Präsidentin der gemeinnützigen HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform. Von 1999 bis 2008 war sie Präsidentin der Europa-Universität Viadrina. 2004 und 2009 kandidierte sie für das Amt der Bundespräsidentin.

Hannes Schwarz

ist Politikwissenschaftler und Leiter des »Leitungs- und Kommunikationsstabs« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Julia Sprügel

arbeitet bei der Kommunikationsagentur neues handeln in den Bereichen Konzeption, Text und Redaktion. Zuvor war sie als freie Journalistin für den Kölner Stadt-Anzeiger und verschiedene andere Print- und Online-medien tätig.

Tim Stoltenberg

hat in Erfurt Staatswissenschaften studiert und an der Viadrina einen Master of European Studies erworben. Er arbeitet als Referent im Referat »Öffentlichkeitsarbeit und Internet« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Prof. Dr. Gert G. Wagner

ist Vorstandsmitglied des DIW Berlin und Fellow am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Er ist Vorsitzender des Sozialbeirats der Bundesregierung und Mitglied im Sachverständigenrat für Verbraucherfragen.

Gabriele Weinhold

leitet das Referat »Finanzielle Grundsatzfragen der sozialen Marktwirtschaft, Steuern und Finanzen« im BMAS. Sie ist Juristin und hat einen Abschluss als Diplom-Verwaltungswirtin (FH) in der Fachrichtung Sozialversicherung. Berufliche Stationen vor dem BMAS waren u. a. die DRV-Bund, mehrere Finanzämter, die ZfA sowie das BMG.

David Zapp

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen. Zuvor war er im Workforce Management der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main beschäftigt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem Trends der Arbeitswelt, Diversity Management sowie Fachkräftesicherung und Arbeitgeberattraktivität.

Heike Zirden

leitet das Grundsatzreferat für Gesellschafts- und Sozialpolitik im BMAS. Nach einem Studium der Germanistik, Philosophie und Kunstgeschichte arbeitete sie u. a. als Journalistin und konzipierte als Geschäftsbereichsleiterin der Aktion Mensch zahlreiche Kommunikations-, Aufklärungs-, Dialog-, Film- und Ausstellungsprojekte.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats,
der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

Internet: www.arbeitenviernull.de
E-Mail: gsarbeitenviernull@bmas.bund.de

Stand: August 2016

Redaktion

Andreas Ammermüller, Khaled Bouraki, Silvia Hennig,
Sebastian Jarzebski, Paulo Kalkhake, Benjamin Mikfeld, Max Neufeind,
Sandra Rauschenbach, Sven Rahner, Michael Schulze, Julia Sprügel,
Heike Zirten.

Mitarbeit an dieser Ausgabe (Text)

Thorben Albrecht, Andreas Ammermüller, Michael Arnold, Andrea Augsten, Verena Bentele, Gerhard Bosch, Christoph Bornschein, Elke Eller, Monika Frech, Dieter Frey, Thomas Fischer, Sandra Güth, Lena Hipp, Josephine Hofmann, Nina Hoppmann, Andreas Horst, Marc Oliver Huber, Birgit Isenmann, Christina Klenner, Markus Köhler, Hannes Koppel, Oliver Lauenstein, Karl Kardinal Lehmann, Anselm Mattes, Jana May-Schmidt, Benjamin Mikfeld, Friederike Molitor, Max Neufeind, Sandra Ohly, Arndt Pechstein, Frank Piller, Julia Primavera, Sven Rahner, Sandra Reuse, Jutta Rump, Annette Schicke, Frank Schomburg, Hannes Schwarz, Julia Sprügel, Tim Stoltenberg, Gerd G. Wagner, Gabriele Weinhold, David Zapp, Heike Zirten.

Mitarbeit an dieser Ausgabe (Bild)

Jorg Hackemann/Shutterstock (Foto S. 206 u. l.), Helgi/photocase.de (Foto S. 206 o. l.), iStock.com/hanohiki (Foto S. 206 o. r.), Tim Jonischkat (Filmstills S. 203), Andreas Lukoschek (Fotos S. 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181), plainpicture/hartono (Foto S. 206 u. r.), Frank Schinski/OSTKREUZ (Fotos S. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221), Luzia Schmid (Filmstills S. 202), Malwine Schomburg (Fotos S. 128, 131, 133, 135, 137, 139, 141), Barbara Stauss (Bildredaktion), Anja Stiehler (Illustrationen S. 38, 39, 98, 100, 102, 149, 153, 200, 201, 209), Fotos S. 183: Die Bildrechte liegen bei den porträtierten Autoren. Illustrationen »Wie entsteht das Neue?«: David Arts/Shutterstock (Illustrationen S. 187, 188, 190, 191, 192, 193), Chief Crow Daria/Shutterstock (Illustrationen S. 185, 192), dapooml/Shutterstock (Illustrationen S. 185), echo3005/Shutterstock (Illustrationen S. 183, 187, 188, 189, 190, 191, 194), hchjil/Shutterstock (Illustration S. 182), Magic-DogWorkshop/Shutterstock (Illustration S. 183), Orfeev/Shutterstock (Illustrationen S. 183, 184, 186, 188, 189, 190, 192), schab/Shutterstock (Illustration S. 186), Marina Sun/Shutterstock (Illustrationen S. 182), Martina Vaculikova/Shutterstock (Illustrationen S. 182)

Wissenschaftliches Lektorat

Annette Wunschel

Korrektorat

Ute Wendt

Design

BUTTERBERLIN, BUTTER. GmbH

Produktion (Koordination, Gestaltung, Satz)

neues handeln GmbH

Druck

Bonifatius GmbH

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten

Best.-Nr.: A 877-02

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: www.bmas.de

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

Gedruckt auf säure-, holz- und chlorfreiem Papier, FSC-zertifiziert

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinarbeit der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl sie dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.