

Loose Grenzen und grenzenlose Arbeit: Arbeit (und Freizeit) im Wandel am Beispiel der Berliner StartUp-Szene

Mirjam LANDOWSKI¹, Frauke MÖRIKE², Markus A. FEUFEL²

¹ *Institut für Psychologie, Fachgebiet Occupational Health Psychology
Humboldt-Universität zu Berlin, Rudower Chaussee 18, D-12489 Berlin*

² *Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft (IPA)
Fachgebiet Arbeitswissenschaft, Technische Universität Berlin
Straße des 17. Juni 135, D-10623 Berlin*

Kurzfassung: Die Studie beschäftigt sich mit der Privatisierung von Arbeitszeit im Arbeitsalltag von Berliner StartUp-Unternehmen. Dieser Ansatz schließt eine Lücke in der Arbeitsforschung, die bislang das Thema Entgrenzung primär in Bezug auf Arbeitsaktivitäten während der Freizeit betrachtet hat. Die Ergebnisse zeigen eindrücklich, dass es keine klare Grenze, also eine Entgrenzung zwischen der als Arbeitszeit und Freizeit deklarierten Zeit gibt. Für arbeitswissenschaftliche Fragen auf dem Gebiet der Mensch-Technik-Interaktion spielt das Smartphone eine zentrale entgrenzende Rolle: Das private Endgerät wird für und in beiden Lebenswelten genutzt und somit von den StartUp Mitarbeiter*innen als virtueller Ort der Grenzenlosigkeit bewertet. Die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, vor allem auch im Hinblick auf den Einsatz mobiler und smarterer Endgeräte ist folglich neu einzuordnen.

Schlüsselwörter: Entgrenzung, Arbeit in StartUps, Digitalisierung von Arbeit, Mensch-Technik-Interaktion, Selbstregulation, qualitative Forschung

1. Einleitung

Arbeit, in all ihren Facetten und Deutungsformen, befindet sich im Wandel und viele vormals als fix wahrgenommenen Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit weichen dabei auf, verschwimmen oder verschwinden (Kratzer, 2017; Mönch, 2018). Als impliziter Ausgangspunkt dieser Veränderung wird dabei das fordistische Normalarbeitsverhältnis angenommen und der Änderungsprozess in entsprechend vielen empirischen Studien auf Meso- und Mikroebene untersucht (Moldaschl, 2018), mit dem Titel Entgrenzung benannt und auf der Makroebene damit der Übergang in den Post-Fordismus diskutiert (G. Schmidt, 2018).

1.1 Die Rolle von Technik und Selbstregulation im Entgrenzungsprozess

Informations- und Kommunikations-Technologien (IKT) und die damit verbundene Digitalisierung der Arbeitswelt beschleunigen den Prozess der Entgrenzung sowohl durch die erweiterten technischen Möglichkeiten an sich (siehe beispielsweise Pfeiffer, 2018) als auch in Bezug auf die Interaktion der Menschen mit IKT (Höge, Palm und Strecker, 2016). Technische Lösungen bieten dabei ganz andere Möglichkeitsräume, sowohl bei Arbeitszeit, Arbeitsweise, Arbeitsinhalt als auch in Zusammenhang mit dem Arbeitsort (Papsdorf, 2018; Pfeiffer, 2012, 2018; Werther et al., 2018), sodass Wohn- und Lebensorte ebenso auch Arbeitsorte sein können (Lindner et al., 2018; von Streit, 2011).

Darüber hinaus laufen durch die Fusion von privaten und beruflichen mobilen Geräten im Zuge von Bring-Your-Own-Device Initiativen zudem Berufliches und Privates auch virtuell-örtlich zusammen, unabhängig von Arbeit oder Freizeit (Carstensen, 2015). Besonders im Boundary Management, das eine theoretische Basis im Umgang mit persönlichen Grenzen liefert, hat sich dieser Zusammenhang gezeigt (Duxbury et al., 2014). Auch bei der Entgrenzung wird im Zusammenhang mit IKT von einem höheren Maß an Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Strukturierungsleistung und damit verstärkten intrapsychischen Anforderung an Selbstkontrolle ausgegangen (Höge, 2011; K.-H. Schmidt & Diestel, 2015). Selbstkontrolle ist dabei als Teil der Selbstregulation zu beschreiben, die psychologische Konzepte zur Zielsetzung, -steuerung und -erreicherung liefern (Fitzsimons & Finkel, 2010).

1.2 Perspektivwechsel auf Entgrenzung von Arbeit als neuer Forschungsansatz

Die hier vorliegende Studie betrachtet Mensch-Technik-Interaktion und Selbstregulation im Zusammenhang mit der Gestaltung von Arbeit und Freizeit. Sie fußt dabei auf der Forschung über Entgrenzung, die die Durchdringung von Arbeit mit Freizeit betrachtet. Ihre Gegenrichtung, die Durchdringung der Arbeit mit Freizeit, findet jedoch innerhalb der Entgrenzungsforschung kaum Betrachtung (Moldaschl, 2018).

Dieser Lücke widmet sich die vorliegende Studie und betrachtet die Erosion von Grenzen als Permeabilität und multidimensionalen Prozess. Daher wird sich im Folgenden auch mit dem wenig untersuchten Bereich der möglichen Privatisierung der Arbeitszeit beschäftigt, zusammen mit der Frage, ob und wie diese aussehen kann. Explizit im Fokus steht damit, wie eine mögliche Durchmischung im Arbeitsalltag im Zusammenhang mit Technik wahrgenommen, reguliert und bewertet wird.

2. Entgrenzung und StartUps als Forschungsfeld von Arbeit im Wandel

Um hier erste Anhaltspunkte zu finden, bot sich ein Forschungsfeld an, in dem von einer gewissen Durchmischung und Möglichkeiten der aktiven, individuellen Grenzgestaltung ausgegangen werden kann - StartUps. Aufgrund der starken Identifikation von Gründer*innen mit ihrer Arbeit (De Clercq et al., 2011; Jennings & McDougald, 2007) wird angenommen, dass sich diese auch in das Privatleben ausweitet (Glavin & Schieman, 2012).

Dies gilt für Gründer*innen und es wird vermutet, dass sich auch Nicht-Gründer*innen am Arbeitsumfeld (Park et al., 2011), besonders an Vorgesetzten orientieren (Koch & Binnewies, 2015; Palm et al., 2016). Wandel und die beständige Aushandlung von Grenzen ist in der Folge ein inhärenter Teil von StartUps und damit emblematisch beschreibend für das Arbeitssystem selbst. Obendrein zeichnen sich die sich ständig verändernden StartUps durch eine hohe Technikaffinität aus (Skala, 2019) und stellen somit ein interessantes Arbeitssystem dar, um Entgrenzung und Wandel von Arbeit zu betrachten.

3. Methode

Für unsere explorative, thesengenerierende Forschung waren zwei qualitative Forschungsmethoden hilfreich, um das Verständnis subjektiver Interpretationen von Akteur*innen in entsprechenden Umfeldern zu ermöglichen (Merriam, 2016). Dabei wurde unter Berücksichtigung des dynamischen Forschungsfelds StartUp (Skala, 2019) das aus dem ethnografischen Methodenspektrum stammende Shadowing gewählt, um eine gleichsam flexible wie dynamische Datensammlung zu ermöglichen (Czarniawska, 2007). Ergänzt wurde

dies durch semistrukturierte Interviews, um die Beobachtungen mit der Sicht der Akteur*innen zu ergänzen und vermeintliche Widersprüche sichtbar zu machen (LeCompte, 1999). Die Studie wurde in einem Zeitraum von zwei Wochen in fünf StartUps durchgeführt, in denen sowohl Gründer*innen als auch Mitarbeiter*innen in ihrem Arbeitsalltag begleitet wurden.

4. Ergebnisse

Wie auch in der Theorie zeichnet sich in dieser Studie ein spannungsreiches Szenario von beobachteter Arbeit und Freizeit, dem Verständnis dieser und dem Umgang mit ihr ab.

4.1 Perspektivwechsel auf Entgrenzung im Fokus von Mensch-Technik-Interaktion und Selbstregulation

Basierend auf der invertierten Betrachtungsweise von Entgrenzung wird deutlich, dass eine Privatisierung von Arbeit innerhalb der begleiteten Arbeitszeit der unterschiedlichen Akteur*innen in den StartUps existiert. Alle begleiteten Personen hatten Raum und Möglichkeit während der von ihnen als Arbeitszeit deklarierten Zeit mehrfach mit ihrem privaten Umfeld zu interagieren. Wie unterschiedlich solche Interaktionen aussehen, zeigt beispielhaft die folgende Grafik der privaten Interaktionen zweier Shadowees.

Hier wird nicht nur deutlich, wie viele private Nachrichten oder Anrufe innerhalb der Arbeitszeit empfangen und gesendet wurden, sondern auch, dass hier vor allem die schriftliche Kommunikation überwiegt. Das eigene Smartphone im Sinne des Bring-Your-Own-Device ist dabei fast ausschließlich das Endgerät, mit dem Kommunikation stattfand. Während Computer vorrangig als Arbeitsgeräte eingestuft wurden, wurden Smartphones als Allzweckgeräte gesehen. Im Umgang mit dem Smartphone wurde für die private als auch die berufliche Kommunikation zumeist derselbe Account/Nummer genutzt, wodurch jede Nachricht unmittelbar durch Lesen (mindestens) der ersten Zeilen registriert und von dem/der Akteur*in als privat oder beruflich eingeordnet wurde.

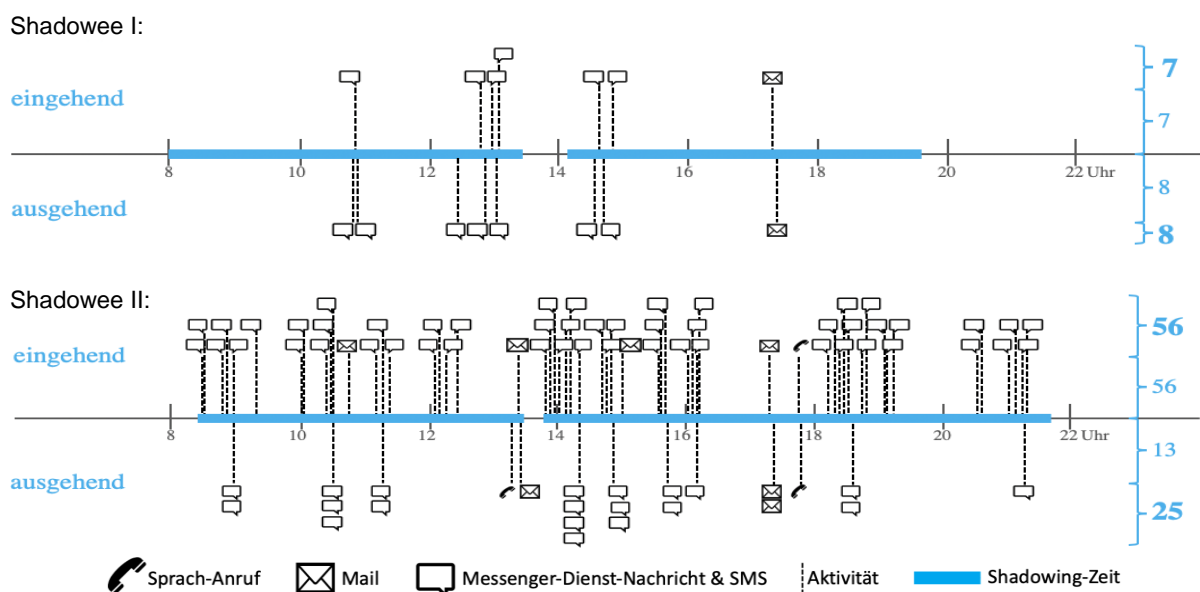


Abbildung 1: Visualisierung privater Interaktionen in der von den Shadowees deklarierten Arbeitszeit

Keine/r der begleiteten Personen begrenzte sich zeitlich oder örtlich in der Erreichbarkeit oder nahm technische Einstellungen wie Stummschaltungen privater Chatgruppen oder die Aktivierung von Arbeitsmodi vor. Angesprochen auf entsprechende Apps und Möglichkeiten betonten die Shadowees ihre Entscheidungsautonomie beziehungsweise lehnten solche Apps entschieden ab: ein Smartphone mache Freude und sei ein Bindeglied, kein Kontrollinstrument. Dieser Auffassung waren alle befragten und begleiteten Personen.

Die Bewertung des persönlichen Verhaltens, besonders im Zusammenhang mit der Technik-Interaktion, war hingegen sehr unterschiedlich. Auf die obige Graphik bezogen gab Shadowee I an, er habe viele private Nachrichten erhalten (eingehend 7/ ausgehend 8). Shadowee II hingegen berichtete, er habe wenig privat kommuniziert (eingehend 56/ ausgehend 25). Überhaupt ist für alle begleiteten Akteur*innen zu sagen, dass diejenigen, die eine Durchmischung befürworteten, ein Gefühl von häufiger Interaktion mit dem privaten Umfeld angaben, während diejenigen, die Entgrenzung ablehnten, sich selbst als Person mit wenig privater Kommunikation während der Arbeitszeit bewerteten.

Zusammenfassend wird hier deutlich, dass eine Privatisierung der Arbeitszeit innerhalb der begleiteten StartUps zu beobachten ist. Zudem zeigen sich nahezu identische Abgrenzungspraxen wie das sofortige Lesen von Nachrichten über den Arbeitstag hinweg, deren Häufigkeiten jedoch unterschiedlich sind und von den Akteur*innen auch unterschiedlich bewertet werden. Dies geschieht jedoch nicht in Abhängigkeit von den Absolutwerten, sondern von einer jeweils individuell gewählten Bezugsnorm, die zum Beispiel ein Vergleich mit Kolleg*innen oder ehemaligen Arbeitsplatz Erfahrungen sein kann.

4.2 „StartUp halt“ – das Gründungsumfeld als gemeinsamer Mythos

Ähnlich vielschichtig zeigt sich das Forschungsfeld auch in Bezug auf die Imagezuschreibungen rund um die Bedeutung des Begriffs StartUp. So wurde in einem der Unternehmen die Einrichtung aus Europaletten als „StartUp-mäßig“ beschrieben, während in einem anderen die Angewohnheit der Akteur*innen, sich in den verschiedensten Situationen mit einem Blaster abzuschließen, mit „StartUp halt“ kommentiert. „StartUp-Style“ war für wieder andere Mitarbeitende auch das gemeinsame Bestellen von Abendessen per Lieferservice in arbeitsintensiven Phasen, begleitet von der ein oder anderen Flasche Bier oder Mate.

Auch wenn diese vermeintlich emblematischen Eigenschaften des Arbeitsumfelds teilweise so beobachtet wurden, waren diese nicht in allen der begleiteten StartUps wiederzufinden oder es wurde sich teilweise von ihnen distanziert. Das Gründungsumfeld und der Begriff StartUp scheint also selbst von den Personen, die sich mit diesem identifizieren und häufig auf ihn referenzieren, nicht einheitlich besetzt zu sein. Die Blaupause für „das“ StartUp ist damit eher als ein gemeinsamer Mythos zu begreifen, der nicht mit gelebter Arbeitspraxis gleichgesetzt werden sollte.

Vielmehr ist unter dem Begriff StartUp eine komplexe Komposition konträrer Verständnisse über die bewusst wenig definierte Idee der Verfasstheit von Arbeit zu verstehen, die sich immer wieder als (vielleicht ein Stück weit rebellischer) Gegenentwurf zum fordistischen Normalarbeitsmodell zu manifestieren scheint. Hier gibt es und soll es keinen etablierten und normierten Standard geben, vieles existiert in einem Zustand des Werdens - StartUp als Arbeitssystem im Coming-of-age Modus: wer das Gegenteil von vorhersehbarer, geregelter Arbeit/ Freizeit sucht, kommt hierher. Demgegenüber steht die Anforderung nach Termintreue und Arbeitsergebnissen, die hohe geistige Leistung erfordern – und bei allen StartUps in physischen Räumen erbracht wird, die stark normiert und wenig individualisiert wirken. Teilweise als Orte der Ruhe, teilweise mit viel Musik, mittels Lautsprecher oder über Kopfhörer, bieten die StartUps Platz für Entwicklung und Lernen – zu Marktkonditionen und entsprechenden Reglungsmechanismen.

5. Implikationen für die Gestaltung von Arbeit und Mensch-Technik Interaktion

In Bezug auf die Interaktion der begleiteten Akteur*innen mit und ihr Verständnis von IKT ist interessant, welche unterschiedliche Rollen unterschiedlichen technischen Geräten zugewiesen werden. Die Rollenzuweisung zeigt sich auch in der Ablehnung von Apps für das Smartphone zur Selbstkontrolle, hier in Form von Abgrenzungsmechanismen von Arbeit und Freizeit als Unterstützung des Grenzmanagements. Dies scheint kein Ziel zu sein. Vielmehr wird das Smartphone positiv bewertet und als ein Bindeglied zwischen Menschen verstanden. Diese Beobachtung legt eine vorsichtige oder zumindest sparsame Verwendung von Firmen-Smartphones nahe sowie etwaige Forschungs- und Erhebungsdesigns mittels Technik vorab kritisch zu reflektieren.

Das fehlende Abgrenzungsmanagement in Bezug auf die Smartphone-Nutzung scheint sich auch in Antwortzeiten und deren Erwartung an (private) Erreichbarkeit widerzuspiegeln. In Bezug auf die Entgrenzung von Arbeit zeigt die Anzahl an privaten Interaktionen auch, dass dies keine zu unterschätzende Aufgabe des Arbeitstages darstellt. Inwieweit sich dies zwischen Gründer*innen und Angestellten unterscheidet, bleibt offen. Deutlich wird jedoch, dass eine subjektive Bewertung weniger mit Absolutwerten und vielmehr mit den normativen Referenzrahmen in Zusammenhang zu bringen ist, also damit, was die Akteur*innen selber für viel bzw. wenig Interaktion halten. Erwartungen oder gar Vorgaben seitens der Unternehmensleitung können Mitarbeitende folglich unterschiedlich belasten.

Als Implikation in Bezug auf Arbeit ergibt sich aus den Beobachtungen, dass die Grenzgestaltung zwischen Arbeit und Freizeit nicht nur als unidirektionales Phänomen der Diffusion von Arbeit in Freizeit verstanden werden muss, sondern als mehrdimensionaler Prozess der Durchdringung beider Lebensbereiche, ein komplexes und wenig untersuchtes Forschungsfeld. Gleichzeitig sind die Vorstellungen von Arbeit im Kontext Gründungsumfeld geprägt von einem gemeinsamen „Mythos StartUp“, der einen in gewisser Weise ähnlich normativen Rahmen festlegt und gleichzeitig für die unterschiedlichsten Ausprägungen der gelebten Arbeitspraxen Raum bietet. Ein tieferes Verständnis dieses Rahmens kann für die Vorstellungen von Arbeit der Zukunft von großer Bedeutung sein, da hier die große Flexibilität von Arbeitspraxen einer gemeinsamen Idee des Arbeitssystems gegenübersteht, die in ihrem Zusammenspiel auch für andere Organisationen relevant ist.

Zusammengenommen leistet die Studie einen ersten Beitrag für das Forschungsumfeld StartUp im Hinblick auf Freizeitaktivitäten in der Arbeitszeit. Zukünftige Forschung könnte hier einen breiteren Ansatzpunkt wählen und somit Entgrenzung in Arbeits- und Lebenswelten aus beiden Perspektiven betrachten. Somit könnte ein ganzheitlicheres Bild des Umgangs mit entgrenzter Arbeit und Freizeit auch für weitere Arbeitssysteme gezeichnet werden.

6. Literatur

- Carstensen, T. (2015). Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. *WSI-Mitteilungen*, 68(3), 187–193.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Liber, Copenhagen Business School Press, Universitetsforlaget.
- De Clercq, D., Honig, B., & Martin, B. (2011). The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, 31(6), 652–676.
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R., & Stevenson, M. (2014). Mobile Technology and Boundary Permeability. *British Journal of Management*, 25, 570–588.

- Fitzsimons, G. M., & Finkel, E. J. (2010). Interpersonal Influences on Self-Regulation. *Current Directions in Psychological Science*, 19(2), 101–105.
- Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work–Family Role Blurring and Work–Family Conflict: The Moderating Influence of Job Resources and Job Demands. *Work and Occupations*, 39(1), 71–98.
- Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the employee-work-orientation: Concept and measurement. *Psychology of Everyday Activity*, 4, 3–21.
- Höge, T., Palm, E., & Strecker, C. (2016). Anforderungen an selbstorganisierte Arbeit und das Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Zur Rolle von passiver und aktiver IuK-Technologie-Nutzung in der Freizeit. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 35–43.
- Jennings, J. E., & McDougald, M. S. (2007). Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice. *The Academy of Management Review*, 32(3), 747–760.
- Koch, A. R., & Binnewies, C. (2015). Setting a Good Example: Supervisors as Work-Life-Friendly Role Models Within the Context of Boundary Management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 82–92.
- Kratzer, N. (2017). Entgrenzung. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (2. Aufl., S. 116–119). Nomos Verlagsgesellschaft.
- LeCompte, M. D. (1999). *Designing and conducting ethnographic research*. AltaMira Press.
- Lindner, D., Ludwig, T., & Amberg, M. (2018). Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55, 1065–1085.
- Merriam, S. B. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Moldaschl, M. (2018). Organisation und Organisierung von Arbeit. In F. Böhle, G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Band 1* (S. 359–400). Springer.
- Mönch, K. (2018). *Arbeit, Subjekt, Widerstand: Eine Genealogie der Subjektivierung zum Arbeiten* (1. Aufl., Bd. 47). transcript Verlag.
- Palm, E., Glaser, J., Heiden, B., Herbig, B., Kolb, S., Nowak, D., & Herr, C. (2016). Zusammenspiel von organisationalen Normen, individuellen Präferenzen und arbeitsbezogenem Entgrenzungsverhalten mit Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 44–54.
- Papsdorf, C. (2018). Arbeit und Internet. In F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (S. 401–434). Springer VS.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships Between Work-Home Segmentation and Psychological Detachment From Work: The Role of Communication Technology Use at Home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457–467.
- Pfeiffer, S. (2012). Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 15–21). Springer Medizin.
- Pfeiffer, S. (2018). Technisierung von Arbeit. In F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (S. 321–357). Springer VS.
- Schmidt, G. (2018). Arbeit und Gesellschaft. In F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Aufl., S. 143–168). Springer VS.
- Schmidt, K.-H., & Diestel, S. (2015). Self-control Demands: From Basic Research to Job-Related Applications. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1), 49–60.
- Skala, A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. palgrave macmillan.
- von Streit, A. (2011). *Entgrenzter Alltag—Arbeiten ohne Grenzen?: Das Internet und die raum-zeitlichen Organisationsstrategien von Wissensarbeitern* (Bd. 2). transcript Verlag.
- Werther, S., Bruckner, L., Mann, F., Huchler, N., Sauer, S., & Lorenz, A. (2018). Perspektiven auf die Zukunft der Arbeit. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 47–86). Springer.



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