



Home-Office in Baden-Württemberg

Teil 2: Organisationskultur und Führungskräfte als Promotoren von Home-Office

Stephanie Bundel, Kristina Faden-Kuhne

Stephanie Bundel ist Referentin des Referats „Sozialwissenschaftliche Analysen, Familienforschung Baden-Württemberg“ im Statistischen Landesamt Baden-Württemberg.

Kristina Faden-Kuhne ist Referentin im selben Referat.

Die in der vorherigen Ausgabe des Statistischen Monatshefts dargestellten Analysen für Baden-Württemberg zeigen: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben bereits vielfach die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Doch trotz dieser vorhandenen Möglichkeit macht nur ein Bruchteil der Beschäftigten auch tatsächlich Gebrauch davon. Im folgenden Beitrag wird herausgearbeitet, worin diese Zurückhaltung im Gebrauch von Home-Office begründet liegt. Dabei werden die Perspektiven der Mitarbeitenden und der Organisationskultur diskutiert. So assoziieren Beschäftigte das Arbeiten von zu Hause aus häufig mit einer Entgrenzung von Privat- und Arbeitswelt. Gleichzeitig verhindert vielerorts eine an Anwesenheit orientierte Organisationskultur die Nutzung von Home-Office. Einen aktiven Beitrag, um diese Strukturen flexibel weiter zu entwickeln, können wiederum Führungskräfte in ihrer Rolle als Vorbild in der Organisation leisten.

Rückschau: Nicht alle können Home-Office nutzen, aber wer es tut, ist zufriedener mit der Arbeit

Der europäische Vergleich zeigt: Die Arbeit vom heimischen Arbeitsplatz aus ist für abhängig Beschäftigte nach wie vor eine Option, die nur zurückhaltend Anklang findet. In der Gesamt-EU arbeiteten im Jahr 2014 durchschnittlich 14 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von zu Hause aus.¹ Dabei übernahmen Schweden, Dänemark und Luxemburg mit 31 %, 29 % bzw. 28 % an wenigstens teilweise von zu Hause arbeitenden Erwerbstätigen eine Vorreiterrolle. Dagegen nutzten in Deutschland insgesamt 12 % der Beschäftigten wenigstens alle 2 bis 4 Wochen das Home-Office,² in Baden-Württemberg immerhin 15 %. Unter diesen Heimarbeitsnutzenden in Baden-Württemberg befinden sich vornehmlich Hochqualifizierte, Beschäftigte des öffentlichen Diensts oder großer Unternehmen, in Vollzeit Angestellte oder aber Eltern mit Kindern unter 10 Jahren. Dieser relativ geringe Anteil an „Heimarbeitsenden“ überrascht jedoch, hält man sich vor Augen, dass in Baden-Württemberg 40 % der Arbeits-

plätze grundsätzlich dazu geeignet sind, unabhängig vom Präsenzarbeitsplatz im Büro aus zu arbeiten. Gerade vor dem Hintergrund, dass – wie sich im ersten Analyseteil zeigte – die Möglichkeit der Heimarbeit sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Arbeit und (für Frauen) dem Familienleben auswirkt, ist dieses Ergebnis bedenkenswert. Deutet es doch darauf hin, dass die Arbeit von zu Hause aus die Balance zwischen Arbeit und Privatleben positiv zu beeinflussen vermag.

Die wichtigsten Gründe zur Entscheidung gegen das Home-Office

Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)³ eruierte die Ursachen, weshalb für viele abhängig Beschäftigte in Deutschland die Arbeit von einem anderen Ort als dem betriebsgebundenen nicht in Frage kommt. Einer der wichtigsten Gründe, den 64 % der über 7 000 Beschäftigten nannten, war der Wunsch nach einer klaren Trennung zwischen Erwerbs- und Privatleben – ein Grund, der nicht von der Hand zu weisen ist. Zwar erleichtert ein heimischer Arbeitsplatz die Zeit für Familien- und Erwerbsarbeit bedarfsabhängig aufzuteilen. So heben Beschäftigte, deren Arbeitgeber Telearbeit erlaubt, klar hervor, dass sie durch das Wegfallen der Fahrtzeit und der konzentrierteren, selbstständigen Arbeit deutlich Zeit einsparen können, die sie für Freizeit und Familie reinvestieren können.⁴ Dennoch entsteht bei vielen Telearbeitenden der Eindruck, aufgrund der nicht vorhandenen unmittelbaren Sichtbarkeit der Arbeit im Home-Office mehr leisten zu müssen als vor Ort im Büro.

Damit wird deutlich, dass die Arbeit von zu Hause aus in stärkerem Maße als in der Präsenzzeit in der Organisation die Fähigkeit erfordert, sich selbstständig organisieren zu können. Und es erfordert die Notwendigkeit, eigenverantwortlich die Grenze ziehen zu können, wie weit die tägliche Arbeit in den privaten Lebensbereich eindringen darf. Beschäftigte, denen diese Grenzziehung nicht gelingt, fühlen sich häufiger überlastet und weisen zudem häufiger gesundheitliche Beeinträchtigungen

1 Statistisches Bundesamt (2016): Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile (Abruf: 07.09.2017).

2 Brenke, Karl (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft, in: DIW Wochenbericht 6 (2016), S. 95–105.

3 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.

4 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Forschungsbericht 460.

auf.⁵ Daher liegt vor diesem Hintergrund der Schluss nahe, das Risiko der verwischenden Grenze zwischen Arbeit und Privatleben gar nicht erst einzugehen und Telearbeit abzulehnen.

Neben der Ablehnung von Home-Office aus privaten Gründen war für die Befragten der BMAS Studie aber vor allem die Tatsache ausschlaggebend, dass den eigenen Vorgesetzten die Anwesenheit im Betrieb wichtig ist. 69 % gaben dies als den ausschlaggebenden Grund an, weshalb sie nicht die Möglichkeit nutzen, von zu Hause aus zu arbeiten.⁶ Mit diesem Präsentismusaspekt wird einer der zentralen Gründe angesprochen, weshalb Home-Office, obwohl in der Theorie oft möglich, in der deutschen Organisationspraxis noch häufig weniger Anklang findet als in einigen anderen europäischen Ländern. Dabei sind Führungskräfte im Wesentlichen die Gestaltenden dieser Organisationskultur. Dieser Aspekt soll im Folgenden vertieft werden.

Organisationskultur und Führungsverhalten als Promotoren von Home-Office

Die Kultur in Organisationen wird von den Menschen geprägt, die in ihr arbeiten. Auf die Art aber, wie gearbeitet wird, haben maßgeblich Führungskräfte Einfluss. In vielen Organisationen richten Führungskräfte ihre Art zu führen noch stark an traditionellen, wenig flexiblen Führungskulturen aus. Das bedeutet beispielsweise, dass der Fokus auf die Präsenz aller Mitarbeitenden gerichtet wird, ganz nach dem Grundsatz: „Wer da ist, wird wohl auch arbeiten“.⁷ Damit wird impliziert, dass nur Arbeit, die vor den Augen der Vorgesetzten verrichtet wird, auch tatsächlich erledigt wird. Arbeit vom heimischen Arbeitsplatz aus, bewegt sich unter dieser Perspektive in einer „Black Box“, da die erbrachte Leistung nicht für die Vorgesetzten unmittelbar sichtbar ist. Dahinter steckt häufig das Misstrauen, dass Mitarbeitende an ihrem Heimarbeitsplatz ihre Leistung reduzieren und weniger bzw. weniger effektiv arbeiten als vor den Augen ihrer Vorgesetzten.⁸ In der Folge bestimmen Vorgesetzte häufig Arbeitszeiten und Arbeitsort, anstatt ihren Mitarbeitenden die Gestaltung zu überlassen.

Erwarten Vorgesetzte diese Präsenz ihrer Mitarbeitenden und kontrollieren die Ergebnisse ihrer Arbeit unmittelbar, überträgt sich diese Erwartungshaltung direkt auf den Kreis der Kolleginnen und Kollegen. Teams sind in der Regel stark sensibel für die Wünsche und Erwartungen ihrer Vorgesetzten. Kommentare von Seiten der Kolleginnen und Kollegen wie

beispielsweise „Der hat’s gut, der ist schon zu Hause“ führen dazu, dass Mitarbeitende gar nicht erst den Wunsch äußern, von zu Hause arbeiten zu wollen. Und das selbst dann, wenn diese Art der Arbeit ihnen Entlastung beispielsweise in Vereinbarkeitsfragen bieten könnte.

Damit Home-Office zum Vorteil von Mitarbeitenden und Organisationen gelingen kann, bedarf es zunächst einer Sensibilisierung der Führungskräfte. In ihrer Vorbildrolle für das eigene Team gilt es, sie für die Potenziale zu sensibilisieren, die Home-Office für Mitarbeitende, aber auch für die gesamte Organisation bieten kann. Studien belegen schließlich, dass durch die Nutzung von Home-Office nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtert wird. Mitarbeitende im Home-Office sind häufig kreativer⁹ und arbeiten zugleich motivierter, zufriedener und stressfreier.¹⁰ Zugleich geht es für Führungspersonen darum, im Vertrauen auf ihre Mitarbeitenden nicht in erster Linie ihre Präsenz zu kontrollieren, sondern vielmehr die tatsächlich erbrachte Leistung und die Arbeitsergebnisse des Einzelnen in den Fokus zu nehmen. Gerade mit Blick auf den Leistungsaspekt ist belegt, dass Beschäftigte am heimischen Arbeitsplatz durchschnittlich rund 4 Stunden pro Woche länger arbeiten, als im Büro.¹¹ Damit verliert das Argument, Mitarbeitende im Home-Office würden ihre Leistung verringern, an Substanz.

Wie gelingt gute Führung von Mitarbeitenden im Home-Office?

Ein erfolgreiches Führen von Mitarbeitenden, die räumlich losgelöst von der Organisation arbeiten, bedarf eines Führungsstils, der sich insgesamt durch Offenheit, Klarheit, Transparenz und Allgemeingültigkeit auszeichnet. Was dies im Einzelnen bedeutet, wird im Folgenden beleuchtet.

Zunächst müssen Führungskräfte sich Klarheit über die Potenziale ihrer Mitarbeitenden schaffen. Schließlich gelingt es nicht allen Mitarbeitenden, außerhalb des Büros leistungsfähig und motiviert zu arbeiten. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)¹² befragte Führungskräfte dazu, unter welchen Voraussetzungen Mitarbeitende für flexible Arbeitsmodelle geeignet sind. Annähernd 100 % gaben dabei an, dass die Fähigkeit des Selbstmanagements zentral für das Gelingen flexibler Arbeitsmodelle ist, dicht gefolgt von der Eigeninitiative der/des Mitarbeitenden bei der Kommunikation und der aktiven Einforderung von Feedback und Unterstützung. Die Gewandtheit mit modernen In-

- 5 Bundesanstalt für Arbeitsschutz (baua) (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016.
- 6 Bei einer ähnlichen Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach gaben 54 % der Befragten an, dass es im eigenen Unternehmen nicht üblich ist, von zu Hause aus zu arbeiten. Auch in dieser Studie war diese Begründung hauptauschlaggebend für die Entscheidung, nicht von zu Hause aus zu arbeiten. Haumann (2016): Chancen der Digitalisierung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Präsentation am Aktionstag Familie@Beruf.NRW am 2. November 2016.
- 7 Flüter-Hofmann, Christiane (2016): „Mobiles Arbeiten“ – Status quo, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und Zukunftsaussichten“. Präsentation am Aktionstag Familie@Beruf.NRW am 2. November 2016.
- 8 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie. <https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13ceb/beb2136c29d9bdf5753/bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf> (Abruf: 07.09.2017).
- 9 Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0.
- 10 Lott, Yvonne (2017): Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage? Report Nr. 1, Forschungsförderung Report. Hans Böckler Stiftung.
- 11 Brenke, Karl (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft, in: DIW Wochenbericht 6 (2016), S. 95–105.
- 12 Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Welt. Verlag Bertelsmann Stiftung.

formations- und Kommunikationsmedien stellen die befragten Führungspersonen als weitere absolute Grundvoraussetzung dar. Weniger geeignet für flexible Arbeitsmodelle sind hingegen Mitarbeitende, welche eine stetige Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen benötigen oder die der Anleitung und direkten Ansprache der Führungspersonen bedürfen.¹³ Damit ist die Kenntnis des eigenen Teams eine wesentliche Kernvoraussetzung zum gelingenden Führen von Beschäftigten in flexiblen Arbeitsverhältnissen.

Gleichzeitig gilt es für Führungskräfte, die Rahmenbedingungen für die Nutzung von Home-Office transparent in das eigene Team hinein zu kommunizieren. Das Team muss klar darüber informiert sein, wer die Option des Home-Office in welchem Umfang nutzen darf, um eine Neidkultur direkt zu unterbinden. Ebenso muss Konsens für die Mitarbeitenden im Home-Office aber auch in der Organisation und innerhalb des Teams darüber bestehen, wie die Erreichbarkeit der Telearbeitenden geregelt werden kann und an welchen Tagen sie in der Organisation vor Ort sind. Dabei sollten die Vorgesetzten klar ihre Erwartungshaltung kommunizieren und mit allen Mitarbeitenden besprechen.

Diese klare Regelung der Kommunikationswege ist nicht zuletzt auch essenziell, da mit dem Wegfall der regelmäßigen Präsenz aller auch die Möglichkeiten des informellen Austauschs eingeschränkt wird. Gerade aber im informellen Austausch werden häufig Aufgaben des Arbeitsalltags besprochen und auch das Teamgefühl gestärkt. Zudem ist es kaum mehr möglich, die „Zwischentöne“ bei den räumlich abwesenden Mitarbeitenden wahrzunehmen, wie beispielsweise ihren Gesundheitszustand und ihre Motivationsschwankungen, die wiederum möglicherweise Überlastungssituationen anzeigen können. Um solche Reibungsverluste abzufangen, werden die Führungskräfte häufig zur Drehscheibe der Information und Kommunikation.¹⁴ Von ihnen ist ein hoher Koordinationsaufwand gefordert, um das Team im regelmäßigen Austausch zu halten und gleichzeitig Aufgaben klar und für alle Beteiligten transparent zu delegieren. So ist die Etablierung eines fixen Tages pro Woche, an dem das gesamte Team vollständig anwesend ist, eine häufig angewandte Methode, um die Kommunikation in Fluss zu halten.

Eine enge Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Home-Office ist auch deshalb eine Notwendigkeit, da flexibel arbeitende Beschäftigte häufig berichten, dass sie den Eindruck haben, durch ihre Abwesenheit

aus dem Fokus ihrer vorgesetzten Person zu verschwinden.¹⁵ Diese Wahrnehmung birgt potenziell die Gefahr, dass diese Beschäftigten die Motivation an ihrer Arbeit verlieren, da sie das Gefühl haben, ihre Leistung würde nicht gesehen. So sind nicht nur die Telearbeitenden regelmäßig in der Pflicht, sich selbst Feedback einzuholen. Auch Führungskräfte sollten stetig – auch eigeninitiativ – mit ihren Mitarbeitenden im Home-Office den Austausch suchen. Eine gegenseitige Feedback-Kultur zwischen Vorgesetzten und Home-Office Mitarbeitenden, in der ein Austausch zu Leistungen, Stärken und Entwicklungspotenzialen stattfindet, ist damit eine essenzielle Grundlage für das fortdauernde Gelingen von Home-Office.

Führen flexibler Teams – Herausforderungen für Führungskräfte

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich: Das Führen zunehmend flexibler Teams bzw. Teams mit Mitarbeitenden im Home-Office bedarf vielfach erheblicher Mehraufwände von Seiten der Führungskräfte. Das Fraunhofer-IAO¹⁶ stellte dementsprechend heraus, dass für das erfolgreiche Führen solcher Teams weniger fachliche oder methodische Kompetenzen gefragt sind. Um die Potenziale flexibler Teams zu erkennen und zu gestalten, wiegen persönliche und soziale (Führungs-)Kompetenzen um einiges stärker. Interesse an den Mitarbeitenden und ihren Aufgaben, Toleranz, Disziplin, Empathie sowie vor allem auch Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden und die Fähigkeit, mit ihnen zu kommunizieren und sie zu unterstützen, sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Bei dieser engen Fokussierung der Führungsarbeit auf der persönlichen und sozialen Ebene entsteht bei Personalverantwortlichen häufig der Eindruck, für die eigentliche Arbeit kaum noch Raum und Zeit zu haben.¹⁷ Dieser Eindruck täuscht nicht. Das Führen flexibler Teams erfordert häufig, als ausgleichender Moderator zu agieren und Konflikte innerhalb des Teams zu schlichten. Insbesondere die intensivere Planung und Koordination von Aufgaben und der erhöhte Kommunikationsaufwand in flexibel angestellten Teams bedingt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Zeit, wie Führungskräfte berichten.¹⁸

Auf der anderen Seite der Medaille jedoch, auf der Seite der flexibel arbeitenden Mitarbeitenden, werden die Mehraufwände stark belohnt. Gelingt Führungskräften nämlich der Balanceakt zwischen einer Führung, die sowohl einen engen Kontakt zu den Mitarbeitenden pflegt,

13 Microsoft/Gallup (2012): Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird – Regeln für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

14 Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Welt. Verlag Bertelsmann Stiftung.

15 Microsoft/Gallup (2012): Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird – Regeln für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

16 Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Welt. Verlag Bertelsmann Stiftung.

17 Rump, Jutta/Schabel, Frank/Eilers, Silke/ Möckel, Kathrin (2014): HR-Report 2014/2015. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

18 Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Welt. Verlag Bertelsmann Stiftung.

ihnen aber zugleich auch Freiräume lässt und Vertrauen schenkt, resultiert dies in einer erheblichen Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden.¹⁹ Zugleich wollen Mitarbeitende das entgegengebrachte Vertrauen zumeist zurückgeben. So zeigen Studien wiederholt, dass zufriedene und motivierte Mitarbeitende zugleich leistungsbereiter sind und kreativer, produktiver und qualitätsorientierter arbeiten.²⁰ Diese Zufriedenheit der Mitarbeitenden wirkt sich aber nicht nur auf den Erfolg der Organisation und ihre Einheiten aus. Sie wird durch eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität, aber insbesondere auch durch die Mitarbeitenden selbst nach außen getragen.

Damit wird die Attraktivität als Arbeitgeber nachhaltig gestärkt. Folglich kann mit einer Führung, die sich offen gegenüber flexiblen Home-Office Modellen zeigt und den Blick auf die Potenziale solcher Modelle legt, ein Mehrwert generiert werden von dem beide Seiten profitieren – Mitarbeitende und Führungskräfte.

Weitere Auskünfte erteilen
Stephanie Bundel, Telefon 0711/641-21 45,
Stephanie.Bundel@stala.bwl.de
Kristina Faden-Kuhne, Telefon 0711/641-24 65,
Kristina.Faden-Kuhne@stala.bwl.de

19 Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Welt. Verlag Bertelsmann Stiftung.

20 Lott, Yvonne (2017): Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage? Report Nr. 1, Forschungsförderung Report. Hans Böckler Stiftung.

Buchbesprechung

Ursula Kulling

Stuttgarter Tatorte – Meine spektakulärsten Fälle

Der Autor Kriminalhauptkommissar a. D. Hans-Peter Schühlen war über 40 Jahre bei der Stuttgarter Kriminalpolizei tätig und an der Aufklärung zahlreicher Tötungsdelikte und Brandstiftungen beteiligt. Am 4. April 2017 wurde in einer Pressekonferenz im Polizeimuseum Stuttgart sein neu erschienenes Buch „Stuttgarter Tatorte – Meine spektakulärsten Fälle“ vorgestellt.

Das Buch ermöglicht lebendige und anschauliche Einblicke in die Arbeit der Stuttgarter Mordkommission. Aus dem Blickwinkel eines Insiders schildert Hans-Peter Schühlen, wie er diverse unterschiedliche Kriminalfälle aufklären konnte. Der Experte für Mord und Totschlag reflektiert in dem außergewöhnlichen Buch auch das emotionale Spannungsfeld der Kriminalbeamten, ausgelöst durch die erschütternden Eindrücke an den jeweiligen Tatorten.

Zum Ende seiner Karriere erwarb sich Kriminalhauptkommissar Schühlen den respektvollen Beinamen „der Katakombenkommissar“. Im Gegensatz zu vielen anderen Rechtsbrüchen verjährt Mord bekanntermaßen nicht. Bislang ungeklärte Mordfälle können jederzeit nochmals erneut bearbeitet werden. Die Ermittlungen führten dabei Kriminalhauptkommissar Schühlen zunächst in die Keller des Polizeipräsidiums. Dort machte er es sich zur Aufgabe, in vergilbten Akten sogenannte Cold cases – ungelöste, aber seit Jahren ruhende Kriminalfälle – wieder aufzurollen. Unermüdlich durchforstete er alte Kriminalfälle nach neuen Spuren und Erkenntnissen. Mit Hilfe moderner Untersuchungsmethoden konnten jahrzehntealte Fälle aufgeklärt werden und von der Liste der ungeklärten Mordfälle gestrichen werden.

Das hochinteressante Buch schildert eindrucksvoll die Arbeit der Stuttgarter Kriminalpolizei und gibt einen hervorragenden Überblick in die oft mühevollen Arbeit der Ermittler und die Geschichte der Kriminalpolizei Baden-Württemberg. Das Buch ist spannender als jeder Krimi und absolut lesenswert.

Bibliografische Angaben:

Hans-Peter Schühlen: Stuttgarter Tatorte – Meine spektakulärsten Fälle.
192 Seiten, 37 teilweise farbige Abbildungen, gebunden,
Silberburg-Verlag,
19,90 Euro erhältlich im Buchhandel.
ISBN 978-3-8425-2012-7



Foto: Pressekonferenz im Polizeimuseum Stuttgart
Titus Häussermann, Silberburg Verlag, Kriminalhauptkommissar a. D. Hans-Peter Schühlen,
Lektor Torsten Schöll (von links nach rechts)