



# Thinkhouse Results

7

Innovationsfördernde Arbeitsumgebung



## Neues denken im Thinkhouse



Hinter Strategy for People stehen erfahrene Praktiker, die lang-jährige erfolgreiche Führungs-, Management- und Projektverantwortung vorweisen können. Aber nur unsere eigenen Erfahrungen der Vergangenheit immer wieder für unsere Kunden aufzuwärmen – dies wäre uns zuwenig. Wir haben keine Angst vor der Theorie. Wir schlagen die Brücke hin zur konkreten Praxis Ihres Unternehmens. Wir stellen ständig den Mehrwert der gängigen Instrumente in Frage, auch unserer eigenen. Wir suchen systematisch nach dem interdisziplinären Austausch, nach neuen Impulsen aus der Wissenschaft, nach den schwachen Signalen, die die Herausforderungen der Zukunft andeuten. Der Ort an dem wir dies tun, ist unser „Strategy for People Thinkhouse“ in Stubenberg. Hier suchen wir den kritischen und inspirierenden Dialog mit Kunden, Partnern, Vordenkern und anderen Impulsgebern. Die Ergebnisse fließen in unsere tägliche Arbeit, in Vorträge und Konzepte ein. Und wir bereiten sie auf für Sie in unseren „Thinkhouse Results“.

## Innovationsfördernde Arbeitsumgebung

Innovation und Arbeitsumgebung, Innovation und Bürogestaltung – diese Paarungen scheinen zunächst ganz leicht von den Lippen zu gehen und hervorragend zusammen zu passen. Sofort treten uns Büros in gewagter Architektur vor die Augen, lichtdurchflutete Atrien und modernste Designermöbel.

Wenn man ein Bisschen mit der Fachdiskussion vertraut ist, kennt man die beinahe ideologische Diskussion um Großraum- oder Einzelbüros oder hat von temporären, von mehreren Mitarbeitern genutzten Arbeitsplätzen oder von flexibel beweglichen Arbeitsstationen gehört.

Natürlich ist auch klar, dass der Alltag vieler Bürogebäude – auch der neu erbauten – wesentlich grauer aussieht. Vielfach lauteten dort die Einflussgrößen: Arbeitsplätze pro Geschossfläche, hierarchische Ansprüche an repräsentative Büros, Corporate Design, Selbstverwirklichung von Innenarchitekten oder auch nur der Geschmack der Vorstandsgattin.

Offensichtlich ist das Thema doch nicht ganz so einfach, wie es auf den ersten Augenblick aussieht. Eine innovativ aussehende Innenarchitektur ist noch lange nicht innovationsfördernd. Und ein Maximum von Arbeitsplätzen pro Geschossfläche ist noch lange nicht der letzte Schluss betriebswirtschaftlicher Weisheit. Denn das betriebswirtschaftliche Prinzip kennt ja bekanntermaßen nicht nur den zu minimierenden Input, sondern das zu optimierende Verhältnis von Input und Output. Und gerade wenn es um Arbeitsplätze geht, bei denen die Fähigkeit zur Innovation im Vordergrund steht, lässt sich eine Input-Output-Rechnung nicht auf Quadratmeterfragen reduzieren.

„Es ist offenkundig“, schreibt das renommierte Fraunhofer-Institut in seiner Studie zu den Bürolandschaften der Zukunft, „dass wir am Standort Deutschland nur dann erfolgreich sein können, wenn wir das geistige Potenzial unserer Wissensarbeiter höchst effizient und effektiv einsetzen. In der Wissensgesellschaft hat sich die Verknüpfung aus informatorischer und realer Arbeitsumgebung zu einem Schlüsselkriterium für die Prozessoptimierung herausgebildet. Beide müssen den Informations- und Wissensarbeiter sowohl als Individuum als auch im Team optimal unterstützen und seine ganze Produktivität und Kreativität entfalten, um die Herausforderungen des Unternehmens und der Organisation zu meistern.“ Bei IDEO, dem führenden amerikanischen Innovationsunternehmen, ist man überzeugt: „No matter how electronic your business may be, there's a physical element too. Being innovative and successful is more than hiring the right people and buying the best technology. You've got to create a culture where space matters.“

### Innovationsfaktor Arbeitsumgebung

Natürlich kann man nicht durch den Austausch von ein paar Stühlen aus einem verknöcherten und unbeweglichen ein hochinnovatives Unternehmen machen. Aber man sollte diesen Aspekt auch nicht unterschätzen. Sehr häufig trifft man auf den Begriff der „Innovationskultur“. Was ist Innovationskultur? Ist es ein geheimnisvolles Wesen, das wie eine gute Fee durch die Gänge streift? Kultur allgemein und Innovationskultur speziell sind nicht etwas, was man separat isolieren und dingfest machen könnte. Kultur ist vielmehr ein Sammelbegriff für eine ganze Reihe ganz unterschiedlicher und ganz konkreter Faktoren – von einem bestimmten Führungsstil über ein wirkungsvolles betriebliches Vorschlagswesen bis hin zu innovationsorientierten Vergütungssystemen; von der

Anwendung der Szenariomethode über Entbürokratisierung bis hin, ja bis eben hin zur Gestaltung der Arbeitsumgebung.

Der Faktor Arbeitsumgebung ist deshalb wichtig, weil die Entstehung und Ausformung von Ideen nicht nur im Kopf stattfindet, sondern in der Zusammenarbeit mit anderen, in der Benutzung von Informationen und anfassbaren Dingen. Innovation findet in einem physischen Raum statt.

Und der Aspekt Arbeitsumgebung ist ein typisches Beispiel dafür, dass Innovationsförderung zum großen Teil gar nicht in irgendwelchen sensationellen neuen Ideenerzeugungstechniken besteht, sondern eher in der Beseitigung bestehender Innovationshindernisse – vielfach Hindernisse, von denen man auf den ersten Blick gar nicht meint, dass sie etwas mit Innovation zu tun haben.

Die umfangreichen Untersuchungen, die das Fraunhofer-Institut im Rahmen des Projektes „Office 21“ durchgeführt hat, zeigen denn auch deutlich einen Zusammenhang zwischen der Gestaltung von Büros und Besprechungsräumen und dem Arbeitserfolg. Und Tom Kelly, der Geschäftsführer von IDEO widmet ein ganzes Kapitel seines Buches „The Art of Innovation“ der räumlichen Gestaltung und Möblierung der Arbeitsumgebung. Er denkt dabei nicht nur an die Unterstützung bestimmter Prozesse, sondern nennt die Gestaltung von Büros die „Körpersprache“ eines Unternehmens.

In der Fachdiskussion über den Begriff Innovation wird häufig unterschieden zwischen Kreativität und Ideenerzeugung einerseits und Innovation andererseits. Als Innovation gilt nach dieser Auffassung nur die Idee, die zu einem marktgängigen Produkt hin entwickelt wurde. Diese Diskussion ist hier nicht unser Thema. Man kann sicher ohne weiteres zugestehen, dass es verschiedene Phasen im Innovationsprozess gibt: eine Phase, in der es mehr um die das Erzeugen von Ideen geht, und eine an-

dere, in der die Implementierung im Vordergrund steht. Es ist klar, dass die Frage der innovationsfördernden Arbeitsumgebung ein größeres Gewicht in Zusammenhängen hat, in denen es darum geht, Ideen zu erzeugen und zu einer gewissen Reife zu führen. Aber natürlich hilft ein innovationsförderndes Arbeitsumfeld auch in normalen Managementprozessen, ja einfach überall dort, wo der Erfolg des Unternehmens von einem möglichst einständigen Engagement kompetenter und verantwortlicher Mitarbeiter abhängt.

### Innovationsfördernd statt futuristisch

So verdienstvoll die Untersuchungen des Fraunhofer-Instituts im Rahmen von Office 21 sind, so enttäuschend sind die Vorschläge zur Umsetzung. Gewiss, das vorgelegte Gebäudekonzept, die Gestaltung von Büros und Möbeln, ja Ideen wie der Kreativitätsraum, in dem man bei blauem Licht und leiser Musik bahnbrechende Ideen erzeugen soll, dies alles wirkt zunächst sehr innovativ und zukunftsweisend. So etwas erwartet man vom Büro der Zukunft. Und Zweifel an der Realisierbarkeit scheinen sich zunächst nicht gegen die Ideen, sondern gegen unsere eigene Rückständigkeit zu richten.

Die Enttäuschung, die methodischen Zweifel stellen sich erst bei näherer Betrachtung ein. Viele der Darstellungen erinnern an Geschichten und Bilder aus den Knabenbüchern unserer Jugendzeit. Dort gab es dann Illustrationen von Städten voller Wolkenkratzer und Hochstraßen. Man ging per Düsenjet zum Einkaufen, wenn man sich nicht ohnehin mit Fertignahrung ernährte, die einem automatisch zugeteilt wurde. Diese kritische Assoziation an die Science Fiction Träume der Vergangenheit sind durchaus ernst gemeint. Die Zukunft ist eben nicht so gekommen, wie man es sich damals ausgemalt hat. Zwar ist der technische Fortschritt auf vielen Gebieten

gewaltiger und rasanter gewesen, als man es sich damals vorstellen konnte. So sind sicher die Rechenleistung, die Kommunikations- und Einsatzmöglichkeiten und die Verbreitung unserer Notebooks jenseits der kühnsten Vorstellungskraft der 60er Jahre. Aber nach wie vor gehen wir wie vor 300 Jahren lieber in den Biergarten, als uns aus Tuben zu ernähren, ja wir genießen es vielleicht, dass man heute sein Notebook mit in den Biergarten nehmen kann. Und wir fühlen uns in Berlin am Prenzlauer Berg zwischen den sechsstöckigen Häusern der Gründerzeit wohler als in der pseudo-modernen Kulisse des Potsdamer Platzes.

Viele Technologien sind ein großer Erfolg, aber bezeichnenderweise genau diejenigen, die die individuelle Freiheit, den Gestaltungsraum des Menschen unterstützen statt ihn einzuengen. Dies gilt nach wie vor für das Automobil, dies gilt für das Mobiltelefon, für Notebooks und vieles mehr. Andere scheinbare Fortschrittlichkeiten sind entweder gescheitert oder unbeliebt.

Genau diese Kritik richtet sich gegen die konkreten Vorschläge von Office 21. Sie erhöhen nicht die Möglichkeiten des Einzelnen, sie erhöhen nicht seine Selbstbestimmung, sie helfen nicht in der Phase der Unschärfe, die zur Kreativität gehört. Im Gegenteil, sie erhöhen den Determinierungsgrad. Sie erheben bestimmte Prinzipien, die gewiss empirisch abgesichert sind, zum diktatorischen Gestaltungsmerkmal. Weil man herausgefunden hat, dass sich bei Musik (vermutlich noch eines bestimmten Komponisten), auf einer Liege in blauem Licht die Kreativität signifikant erhöht, wird jetzt ein Raum exakt nach diesem Muster eingerichtet. Es ist nicht überraschend, dass selbst die Büromöbel-Firmen, die an Office 21 mitgewirkt haben, in ihrem aktuellen Produktangebot nichts aus den Ergebnissen des Projektes machen.

Gewiss kann man Bedingungen schaffen, die das Entstehen und Wachsen von Ideen und Innovationen

unterstützen. Aber den Zusammenhang zwischen Bedingungen und Folgen muss man sich weniger mechanistisch vorstellen. Eine simple lineare Kausalität gibt es hinsichtlich des menschlichen Verhaltens vermutlich überhaupt nicht. Obendrein gilt es, sich von bestimmten begrifflichen Missverständnissen freizumachen: Modern, fortschrittlich und zukunftsorientiert im wirklichen inhaltlichen Sinne ist nicht das, was futuristisch gestylt ist. Innovatives Design ist nicht dasselbe wie innovationsfördernde Arbeitsumgebung. Tom Kelley beschreibt zum Beispiel, mit wie einfachen Mitteln die Arbeitsumgebung bei IDEO gestaltet ist. Die Intelligenz einer innovationsfördernden Arbeitsumgebung besteht nicht darin, dass sie so aussieht wie im Raumschiff Orion. Die wirkliche Intelligenz besteht vielmehr darin, den Erfolgsfaktoren menschlichen innovativen Denkens Raum zu verschaffen, sie wo immer möglich zu unterstützen, ohne sie auf einen bestimmten Weg festzunageln. Es sind „menschenfreundliche“ Umgebungen in dem Sinne, dass immer klar ist, dass der Mensch Herr im Hause ist.

Aus der jahrhundertelangen Erfahrung mit Innovationsprozessen ebenso wie aus neuesten Forschungen und Auswertungen hat sich eine Reihe von Erfolgsfaktoren für Innovationen herausgebildet. Von diesen Faktoren können einige ganz konkret durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung unterstützt werden.

### Unschärfe unterstützen

Zur Innovation gehört eine Phase der Unschärfe, Vorläufigkeit und Unsicherheit. Innovationen sind eben nicht etwas, das schon irgendwo im Verborgenen fertig vorliegt und deshalb nur noch durch systematische Suche „entdeckt“ werden müsste. Innovationen sind vielmehr Schöpfungen von etwas Neuem. Schöpfungen, die dadurch entstehen, dass man Dinge in neuer Weise miteinander



kombiniert; dass man auf ein altes Problem aus einem neuen Blickwinkel schaut; dass man Denkblockaden überwindet, dass man Lösungen durch Analogie von einem Gebiet auf ein anderes überträgt. Ein solcher Prozess erfolgt selten linear, selten stramm durchgetaktet und selten zielstrebig auf einen Punkt zu, der von Anfang an klar wäre.

Jeff Hawkins, der ein glänzendes Werk über die Funktionsweise des Gehirns geschrieben hat, beschreibt diesen Zick-Zack-Kurs so: „Wenn Sie mit einem Problem nicht weiterkommen, lassen Sie die Sache eine Weile ruhen. Dann greifen Sie das Problem wieder auf und formulieren es neu. Wenn Sie das oft genug tun, wird es früher oder später „klick“ machen. Es dauert vielleicht Tage oder Wochen, aber schließlich wird es geschehen. Das Ziel ist, irgendwo in Ihrer früheren oder gegenwärtigen Erfahrung eine analoge Situation zu finden. Um Erfolg zu haben, müssen Sie das Problem häufig von allen Seiten betrachten, aber sich auch mit anderen Dingen beschäftigen, damit der Cortex Gelegenheit hat, analoge Erinnerungen zu finden.“

In den Büros kreativer Denker und Innovatoren sieht es häufig scheinbar chaotisch aus. Überall gibt es Stapel von Papieren, Unterlagen, Büchern, Disketten und anderem Material. Meist ist das Ganze gar nicht so chaotisch, wie es für den Außenstehenden aussieht. Vor allem jedoch wird jetzt die tiefere Ursache klar: Alle diese Unterlagen haben noch keinen fertigen Platz. Es ist noch nicht klar, wofür genau sie wann gut sein werden. Deshalb gibt es noch keinen richtigen Ort für sie, nicht in einem Ordner zum Abheften und schon gar nicht in einer Computerdatei, wo man sich noch unbarmherziger festlegen muss und wo man sie nur dann wiederfindet, wenn man sie genau sucht. Der Innovator hat das Gefühl, seine Materialien werden eines Tages wichtig sein und dann möchte er sie griffbereit haben. Ja noch mehr, er möchte sie im-

mer wieder sehen, fühlen, an sie erinnert werden, um schließlich die richtige Verknüpfung zu finden.

Es soll hier nicht behauptet werden, dass Papierstapel auf Tischen und Fußböden der Weisheit letzter Schluss seien. Aber es sollte deutlich gemacht werden, dass diese Arbeitsweise nicht nur in den charakterlichen Schwächen der Betroffenen, sondern in der Funktionsweise des menschlichen Denkens begründet ist. Eine innovationsfördernde Arbeitsumgebung darf dieses Prinzip nicht in einem pseudo-modernen Ordnungswahn oder „Putzfimmel“ zerstören. Sie muss vielmehr die Art und Weise, wie kreatives menschliches Denken funktioniert, respektieren und behutsam unterstützen.

Viele moderne Bürokonzepte tun dies leider nicht. Sie lassen gerade nicht den Raum für das Vorläufige, Unbestimmte, Unsichere. Sie rühmen sich vielmehr, in besonders effizienter Weise alles genau festgelegt zu haben. Da gibt es eine genau festgelegte Arbeitsfläche. Da gibt es die optimale Tischhöhe. Da gibt es schon die genormten Vertiefungen für eine genau festgelegte Anzahl von Schreibstiften. Und das Ideal ist natürlich das papierlose Büro, in dem physisch gar nichts mehr herumliegt, aber auch gar nichts mehr zum Denken und Kombinieren anregen kann.

### Kommunikation und Austausch unterstützen

Kommunikation gehört zur Innovation wie die Luft zum Atmen. Schon die griechischen Philosophen entwickelten ihre bahnbrechenden Ideen in Denkzentren wie der Akademie von Athen. Die ganze sokratische Philosophie ist uns als Sammlung von Gesprächen kleinerer und größerer Gruppen überliefert. Immer wieder haben innovative Denker den Kontakt zu anderen gesucht, zu anderen innerhalb desselben Fachgebietes und vor allem auch außerhalb. Und wir können in allen Fachgebieten sehen,

egal ob Kunst, Musik, Naturwissenschaft oder Technik, dass sich Cluster bilden.

Athen und Alexandria in Philosophie und Naturkunde des Altertums, Florenz auf allen Gebieten der Renaissance-Kultur, Weimar oder Edinburgh in der Literatur, Liverpool in der Rockmusik, München in der modernen Malerei, Silicon Valley in der Informationstechnologie – die Geschichte ist voller Beispiele für solche geografisch und zeitlich konzentrierten Nährböden, aus denen nicht nur eine, sondern gleich mehrere nachhaltig bahnbrechende Ideen und prägende Persönlichkeiten hervorgegangen sind.

Die Beteiligten kennen sich, sie stehen im Austausch, in heftiger Gegnerschaft oder in einem Lehrer-Schüler-Verhältnis zueinander. Offenbar spielt die Dichte dieser Biotope eine wichtige Rolle für die Herausbildung von Ideen, aber auch für die Entwicklung von Persönlichkeiten, die erfolgreiche Träger solcher Ideen sind. Unternehmen, die im Rahmen der Globalisierung gerade an der „Entmaterialisierung“ von Beziehungen arbeiten (Remote teams, elektronische Kommunikation), dürfen diesen Aspekt nicht vernachlässigen.

Gleichzeitig muss man den Austausch – gleichgültig ob innerfachlich oder fachübergreifend - mit einer bestimmten Haltung betreiben. Man darf nicht sofort ein Ergebnis verlangen. In den seltensten Fällen entsteht schon während der Austauschsituation sofort eine praktikable neue Idee. Aber dennoch ist nichts verloren. Innovation braucht den Überschuss der Ideen und Optionen. Die Untersuchungen im Rahmen von „Office 21“ haben zutage gefördert, dass von den Beteiligten gerade die kurzen, zufälligen und ungeplanten Besprechungen und Zusammentreffen als besonders effektiv und hilfreich empfunden werden.

Durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung kann man diesen Effekt gut unterstützen. Bei der Architektur des

neuen Forschungsgebäudes des Hochtechnologieunternehmens MBB (heute EADS) hatte man schon in den achtziger Jahren darauf geachtet, durch die räumliche Gestaltung solches Zusammentreffen bewusst zu provozieren: Kaffee-Ecken, in denen man sich begegnen muss und darf; Treppenhäuser, die Lust machen, auf den Fahrstuhl zu verzichten und dabei Kollegen zu begegnen; Nischen, die zu einem kurzen Verweilen und Gespräch einladen. Und natürlich auch die Möglichkeit, für ein größeres Publikum organisierten Austausch zu betreiben – etwa durch ein flexibles Auditorium.

### Konzentrierte Arbeit unterstützen

Allerdings ist dies in dem oft ideologischen Streit der Büroformen kein Plädoyer für das Großraumbüro. Zu den Erfolgsfaktoren der Innovation gehört natürlich nicht nur der simple Austausch, sondern auch das konzentrierte Arbeiten, Recherchieren, Berechnen, Studieren. Keine Frage, ein normaler Mensch unseres Kulturkreises kann dies besser, wenn er nicht gestört wird durch die Gespräche, Telefonate und Bewegungen anderer.

Es kommt noch etwas anderes hinzu, das man vielleicht so ausdrücken könnte, dass ein Spielbein auch ein Standbein braucht. Von vielen hochkreativen Künstlern wissen wir, dass sie gar nicht immer locker waren, sondern in der Gestaltung ihres Tagesablaufes und der Arbeitsumgebung ziemliche Pedanten, sensibel reagierend auf jede Störung. Und auch der normale Innovator in unseren Unternehmen braucht dieses Standbein. Er wird sich nur dann mit ganzer Energie auf ungewohntes Terrain begeben, wenn er irgendwo auch festen Boden unter den Füßen hat. Dazu gehört auch ein Stück Heimat, was den Arbeitsplatz betrifft. Dies ist kaum gegeben, wenn er morgens nicht weiß, welcher Ecke man heute seinen Rollcontainer zugeordnet hat.

Dies alles hat natürlich nichts mit dem hierarchisch motivierten Kampf um Vorzimmer, Quadratmeter, Fensteranzahl und Schreibtischgröße als Statussymbol zu tun. Die Lösung, wie sie etwa im Forschungszentrum der EADS oder bei IDEO praktiziert wird, ist eben eine intelligente Kombination zwischen kleinen Klosterzellen für Heimat und ungestörtes Arbeiten bei gleichzeitig viel Gelegenheit zur Kommunikation mit anderen.

### Trauerspiel Besprechungsraum

In der Besprechung treffen die verschiedenen Erfolgsfaktoren zusammen. Und da muss man leider sagen, dass weltweit Besprechungsräume zu 90 Prozent ein einziges Trauerspiel sind. Mal sind Besprechungsräume so klinisch und inflexibel durchgestylt, dass leibhaftige Menschen und erst recht deren Papiere und Skizzen eigentlich nur stören können. Mal sehen Besprechungsräume aus wie Rumpelkammern, in denen man mehr damit beschäftigt ist, nicht über Kabel oder Füße von Metaplan-Wänden zu stolpern, als dass man sich der Sache widmen könnte, um die es geht. Die Erfolgsfaktoren sind die Summierung aller zuvor erwähnten Elemente: Visualisierung ermöglichen, Dinge, die man nicht sofort braucht, trotzdem nicht verloren gehen lassen; flexible Anpassung aller Elemente an Gruppengröße und Stil der Arbeit usw.

Auch hier scheitert es oft an ganz kleinen Dingen: In der Besprechung wird ein Flipchart beschrieben, jetzt ist es voll, man braucht ein zweites und drittes, will aber die vorherigen weiterhin sehen. An dieser einfachen Aufgabe, die überall auf der Welt täglich tausendmal vorkommt, scheitern schon die meisten Besprechungsräume. Mal ist der Flipchart fest an einer bestimmten Stelle angebracht. Mal ist an der Wand, an der man die beschriebenen Flipcharts aufhängen könnte, bereits ein großformatiger

Kunstdruck von Kandinsky drapiert, mal haftet am rauen Putz nicht einmal ein Tesafilm usw. Jeder kennt diese misslichen Situationen. Und natürlich könnte man all dies auf die einfachste Weise lösen: Durch Wände, an denen man ringsum etwas magnetisch aufhängen oder anpinnen kann. Durch Wände, die überall weiß sind, so dass man an jede beliebige Stelle projizieren kann etc. Aber offenbar gibt es bis heute keinen Informationsfluss zu den Leuten, die Besprechungsräume entwerfen und gestalten.

Durch elektronische Medien lässt sich dieses Problem nicht lösen. Auch sie können bis heute immer nur eine Sache gleichzeitig zeigen. Und die systemimmanente Perfektion der Darstellung lädt eben nicht ein zu Brainstorming und ähnlichem. Elektronische Medien, selbst wenn sie eigentlich nur als elektronische Tafel dienen, erst recht, wenn es sich zum Beispiel um Bewertungstools handelt, haben immer eine Neigung zur Determinierung und Einengung.

### Pragmatisches Handeln

All diese Dinge sind kein Hexenwerk. Man braucht dazu keine Bürogebäude von Stararchitekten und keine Büromöbel wie aus Raumschiff Enterprise. Man kann eine innovationsfördernde Arbeitsumgebung in alten Gebäuden genauso verwirklichen wie in neuen, mit Pressspahn genauso wie mit Marmor und Messing. Was man braucht, ist Intelligenz und Kenntnis der Zusammenhänge. Und Respekt vor den Erfolgsfaktoren menschlicher Innovation. Man kann zum Beispiel mit einer von uns erarbeiteten Checkliste durchs Gebäude gehen und den Status quo kritisch hinterfragen. Und man braucht Möbel und Möbelemente, die menschliches Handeln nicht determinieren, sondern unterstützen. Wenn sie dann noch schön und modern aussehen, umso besser.

STRATEGY FOR PEOPLE  
Human Resources Consulting Network  
München – Nürnberg – Stockholm Bruxelles – Torino  
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina

### Kontakt

Karl-Mathes-Straße 10 b  
D - 82008 Unterhaching bei München  
Phone +49 (0) 89 61 00 17 18  
Fax +49 (0) 89 61 00 17 07  
Mailto [info@strategyforpeople.com](mailto:info@strategyforpeople.com)

[www.strategyforpeople.com](http://www.strategyforpeople.com)

STRATEGY FOR PEOPLE  
Human Resources Consulting &  
Business Development  
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles – Torino  
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina  
[www.strategyforpeople.com](http://www.strategyforpeople.com)