



Die Rolle des Projektmanagements ist mehr als das Anwenden von Methoden. Während bisher oft verwaltet wird und es ein großes Ziel eines jeden Projektmanagers ist, Inhalte zu kürzen und Veränderungen zu verhindern, sind heute mehr denn je Führungsqualitäten gefragt, die Änderungen ermöglichen und ein Umfeld für Kreativität und Innovation schaffen.

Eigenverantwortung und Freiräume spielen für die Teams hierbei eine große Rolle. Der Projektmanager ist nicht mehr der allwissende Herrscher über Daten und Status, sondern sorgt für Orientierung und schafft eine Projektkultur in der das Fehlermachen möglich ist.

Der menschliche Faktor – Gleichung mit einer Unbekannten

1 Einleitung

Projektstrukturplan erstellt, Zeitplanung abgestimmt, kritischen Pfad identifiziert, Meilensteinanalysen durchgeführt, Risiken ausgearbeitet und bekannt und TROTZDEM stehen die Ampeln auf rot.

Methoden und Tools sind oftmals die herausragenden Instrumente im Projektmanagement. Keine Frage, sie bilden die Grundlage einer jeden Vorgehensweise. Die Durchführung von Projekten wird allerdings von Menschen verantwortet. Denn es sind Menschen, die Methoden anwenden und Tools bedienen.

Da Menschen individuell und beliebig komplex sind, ergeben sich mannigfaltige Ausführungsvarianten. Schlimmer noch, Empathien und Antipathien beeinflussen Fortschritt und Qualität. Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement ergab, dass über 50% der Projektabbrüche am *Faktor Mensch* liegen. Dies alles macht eines klar: Erfolg im Projekt hängt vor Allem von den Menschen ab!

Projektmanagement findet heute in immer komplexer werdendem Umfeld statt. Stetige Veränderungen verlangen vom Projektmanagementteam weite-

re Fähigkeiten über die des Projektmanagements hinaus. Gefragt sind neben erweiterten fachlichen Kenntnissen, wie die des Produktmanagements, vor allem Führungskompetenz, die stärker den Mensch berücksichtigt und in den Vordergrund stellt. Die Zeit der Allmacht von Metriken ist vorbei! Heute steht der Projektmanager vor der Aufgabe nicht nur zu motivieren, sondern vielmehr das Wissen aller Beteiligten zu organisieren und durch gezielte Maßnahmen Innovation und Kreativität zu fördern (vgl. [1]). Wie kann dies gelingen? Wir werden im Folgenden anhand wesentlicher Aspekte Grundlegendes dazu aufzeigen.

Und nun, alle Mann an Bord für unsere Fahrt durch die Projektgewässer dieser Welt.

2 Ein Team werden

Unser Schiff, auf dem wir uns befinden, ist ein ganz besonderes. Neue Maschinen, Funkelektronik und die dazu notwendige Software, völlig neue Technologien, sollen während der Fahrt weiterentwickelt werden. An jedem Hafen sollen Ergebnisse präsentiert werden. Die Weltmarktsee ist stürmisch und überall werden ähnliche Schiffe losgeschickt. Minen und Piraten müssen umschifft werden. Doch keine Angst, wir sind gut vorbereitet. Kompetenz, Technik und Kapital sind an Bord und der Kapitän hat eine Strategie.

Bevor unser Schiff ablegen kann, müssen die Teams eingeteilt werden. Natürlich erstellt unser Kapitän einen Projektstrukturplan und identifiziert Arbeitspakete wie „Maschinenbedienung“, „Wellenwartung“, „Funksystementwicklung“, „Funk-HF-Entwicklung“, „Funkbenutzerschnittstelle“, etc.

Laut gängiger Literatur werden beim Entwurf eines Projektstrukturplans die einzelnen Projektaufgaben zur besseren Handhabung in Substrukturen zergliedert. Das heißt ähnliche Aufgaben werden in Themenbereichen zusammengefasst. Der Projektstrukturplan präzisiert also die vollständige hierarchische Anordnung aller Elemente eines Projektes auf grafische oder tabellarische Weise. Wie die Aufteilung der Aufgaben in Arbeitspakete in geschickter Art und Weise gemacht wird, ist in diverser Projektmanagementliteratur ausgiebig erläutert. Wichtig an dieser Stelle ist nur, dass man eine für sich und sein Projekt passende Methode findet und anwendet.

Die Verteilung der Arbeitspakete auf die Projektmitglieder ist der erste bedeutende Schritt, um Teams aufzubauen. In diesem frühen Stadium legt man die Arbeitsbereiche einzelner für einen möglicherweise langen Projektzeitraum fest. Zu beachten ist also

- die richtige Person für die richtige Aufgabe
- die richtige Struktur für die richtigen Personen.

2.1 Die richtige Person für die richtige Aufgabe

Befassen wir uns zunächst mit der Aufgabe. Die traditionelle Art und Weise ist es, die Aufgabe nur nach der Funktion des jeweiligen Projektmitglieds zu verteilen. Man könnte davon ausgehen, dass dadurch die richtige Kompetenz am richtigen Platz ist. Unser Kapitän könnte also den HF-Spezialisten ohne Bedenken auf das Arbeitspaket „Funk-HF-Entwicklung“ setzen. Der Spezialist wird dort sicherlich solide Arbeit leisten und sein Know-How einsetzen können. Doch wird er auch kreativ oder sogar

innovativ arbeiten, um dem Produkt Alleinstellungsmerkmale hinzuzufügen? Ja, wenn die Tätigkeiten in diesem Arbeitspaket seinen persönlichen Zielen entsprechen. Zumindest sind dann die Voraussetzungen gegeben. In anderen Fällen eher nein, sein Know-How wird verwaltet.

Die Funktion, die eine Person begleitet, ist nicht immer selbst gewählt. Wird sie innerlich abgelehnt, werden Innovationspotenziale und Veränderungen oft nicht erkannt, da nur Dienst nach Vorschrift gemacht wird oder Checklisten abgearbeitet werden.

So hat ein Systemingenieur in einem großen Technologiekonzern seit Jahren eine bestimmte technische Schnittstelle nach einem bestimmten Schema bearbeitet und unterband alle Änderungen, die nicht in sein zum Standard gewordenes Schema passten. Befragt nach seinen persönlichen Zielen wurde klar, dass er seit Jahren keine Perspektive zur Weiterentwicklung hatte. Frust hatte sich aufgestaut.

Unser HF-Spezialist will eigentlich schon lange in die Systementwicklung wechseln, um sein Know-How in einem breiteren Kontext einzubringen. Schon im nächsten Hafen müssen Konzepte präsentiert werden, die das Produkt konkurrenzfähig machen werden. Unser Kapitän weist ihm deshalb das Arbeitspaket „Funksystementwicklung“ zu.

➔ Persönliche Ziele müssen berücksichtigt werden, um die richtige Person für die richtige Aufgabe zu finden! Dies wiederum ist die Voraussetzung für Kreativität und Innovation.

2.2 Die richtige Struktur für die richtigen Personen

Sind die Arbeitspakete verteilt und die richtigen Personen gefunden, gilt es eine intelligente, aber übersichtliche Struktur zu entwickeln. Da ein grafischer Projektstrukturplan fast wie ein Organisationsplan aussieht, liegt der Schluss nahe, die einfachste aller Möglichkeiten zu wählen und die Struk-

tur des Projektstrukturplans eins zu eins für die Projektorganisation zu übernehmen.

Ein aktuelles Standardisierungsgremium ging diesen Weg und definierte für jedes Arbeitspaket eine Arbeitsgruppe. Da alle Arbeitsgruppen nur einem einzigen Koordinationsteam unterstanden, wurde dieser Kopf schnell von Eskalationen und Entscheidungsanfragen überrannt, der Projektfortschritt wurde jäh gebremst.

Die Brücke, Kapitän und Offiziersteam, wollen sich eigene Freiräume für die Steuerung des Schiffs erhalten und wählen daher einen anderen Ansatz: sie bauen die Teams um die Themen wie „Maschinoptimierung“ und „Funkentwicklung“ auf und weisen dann dem Team die entsprechenden Arbeitspakete zu.

Zahlreiche Studien und die eigene Erfahrung belegen, dass ein wesentlicher Motivationsfaktor das eigenverantwortliche Arbeiten ist. Unsere Brücke, also das Projektmanagementteam des Schiffs, beschließt, Freiräume für die einzelnen Teams zu schaffen, damit dort eigenverantwortlich gearbeitet werden kann. Hier wandelt sich das traditionelle Bild des Projektleiters. Eine absolute Kontrolle aller teaminternen Planungen und Arbeiten kann und darf sogar nicht stattfinden. Natürlich muss auch der Kapitän als Projektleiter über den Stand der Dinge informiert sein, er muss sich um Probleme frühzeitig kümmern können. Schließlich ist er den Projektsponsoren, den Gesellschaftern dieser Unternehmung, gegenüber verantwortlich. Die Wahl der Mittel ist aber entscheidend, um die Motivation hoch zu halten. Projektreporting ist weiterhin ein zentrales Instrument, darf aber nicht alleine und ausschließlich betrachtet werden.

In einem Projekt zur Standardisierung von Infrastruktur in der Telekommunikation wurde jedes Standardisierungsthema von je einer Person begleitet, die auch an den jeweiligen Arbeitsgruppen teilnahm. Ihr wurde die gesamte Themenverantwortung übertragen, wie zum Beispiel die Definition der

Firmenposition zu diesem Thema oder deren Umsetzung. Der Motivationsschub war so enorm, dass die Position in den Arbeitsgruppen durch selbständige Beiträge vorangetrieben wurde und die Kommunikation zu anderen Projektmitgliedern gesucht wurde. Das Statusreporting fand durch obligatorische Meetings, aber auch durch viele Einzelgespräche statt. Ineffizient möchte man sagen, doch der Erfolg innerhalb der Standardisierungsorganisation nach nur einem Jahr gab dem gewählten Ansatz recht.

➔ Eigenständige Themen müssen identifiziert werden, um die richtige Struktur zu finden! Die Thementeams brauchen Freiräume, damit Motivation und Verantwortungsgefühl entsteht. Dies ist eine weitere wichtige Voraussetzung für Kreativität und Innovation.

Leinen los. Unser Schiff legt ab und nimmt Kurs. Doch so richtig scheint es nicht vorwärts zu gehen. Im Zick-zack werden die ersten Meilen genommen. Die Brücke erkennt: Ziele und Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden.

3 Ziele und Rahmenbedingungen

Es scheint sich zu widersprechen: Freiraum und Rahmenbedingungen. Wie jeder Raum zum Beispiel durch Wände, Straßen, Bäume abgegrenzt ist, so brauchen auch die Freiräume der Teams klare Rahmenbedingungen. Sie sind wichtig um Orientierung zu schaffen und die Kräfte zielgerichtet zu bündeln. Dem Kapitän werden hierbei besondere Führungsqualitäten abverlangt: Auf der einen Seite muss er die Richtung weisen, auf der anderen Seite darf er die Rahmenbedingungen nicht zu eng fassen. Die Brücke muss sich folgende Fragen stellen, um die Rahmenbedingungen für jedes Team zu definieren:

- Was soll getan werden (Inhalt)?
- Wer soll es tun (Person)?

- Warum soll man es tun (Ziele, Motivation)?
- Wie soll es getan werden (Umfang, Einzelheiten, Form)?
- Wann soll es erledigt werden (Termine)?

Er verhält sich also wie beim Formulieren von Anforderungen: Das gewünschte Ziel muss definiert sein, verschiedene Lösungsmöglichkeiten dürfen nicht verhindert werden.

In dem zuvor erwähnten Standardisierungsprojekt kamen einige Themen nicht voran. Die Verantwortlichen waren nicht in der Lage eine Firmenposition zu definieren und dies als Basis für die Arbeit in den Gremien zu nutzen. Eine Ursachenanalyse brachte zu Tage, dass diese Themen so neu waren, dass das „Was“ und das „Wie“ nach obiger Liste nicht ausreichend definiert waren und deshalb dem Team die Orientierung fehlte. Umso verblüffender: nachdem dies erfolgt war, nahmen auch diese Themen an Fahrt auf.

→ Ziele und Rahmenbedingungen geben Orientierung. Orientierung bewirkt, dass Freiräume genutzt werden.

Auch unser Schiff nimmt nun richtig Fahrt auf und das erste Ziel wird angesteuert. Doch plötzlich wird die See unruhig und Diskussionen über den Kurs entbrennen.

4 Ruhe schaffen – Angst vor Veränderungen nehmen

Unruhe entsteht zu gewissen Anlässen und Zeitpunkten. Anlässe sind vornehmlich Diskussion von außen. Zeitpunkte sind in der Regel vor jedem Meilenstein.

Auf unserem Schiff wühlen Diskussionen der Gesellschafter über Lösungen, Anforderungen, Ände-

rungen, Zeitpläne und Führung, das Wasser auf und drohen uns vom Kurs abzubringen. Die Projektmitglieder nehmen diese Diskussionen auf und fangen an, am Sinn und Erfolg der eigenen Arbeit zu zweifeln. Dies verlangsamt bewusst oder unbewusst den Fortschritt, wir kommen sogar ins Schlingern. Nun ist die Brücke gefordert Ruhe in die Teamarbeit zu bekommen.

Das heißt nicht Informationen zurückzuhalten und schwellende Diskussionen totzuschweigen. Dies fördert den gegenteiligen Effekt, denn Gerüchte entstehen und die notwendige offene Kommunikation kommt zum Erliegen. Die Brücke entschließt sich mit den Diskussionen offensiv umzugehen. Sie thematisiert die Punkte mit den Gesellschaftern, gibt aber durch klare Ziele und Anforderungen dem Projektteam Orientierung und trennt Meinungen von Fakten. Die Brücke bildet also ein Bollwerk zwischen Projektteam und Gesellschaftern.

Gleichzeitig muss sie aber gewährleisten, dass Änderungen kontrolliert nach einem festgelegten Prozess ins Projekt hineingetragen werden können. Wie auch schon zuvor beschrieben, ist der kritischer Punkt: Orientierung geben. Änderungsprozesse müssen einfach und nachvollziehbar sein, die Entscheidungskriterien müssen klar sein und sie müssen eingehalten werden. Werden die Experten mit einbezogen, stehen die Chancen gut, dass Veränderungen akzeptiert werden. Man erreicht dadurch eine Verbindung zwischen zwei weiteren, scheinbar widersprüchlichen Eigenschaften: Flexibilität und Stabilität.

In einem Projekt eines Technologiekonzerns sollte die nächste Version eines Weltmarktprodukts entwickelt werden. Parallel sollten Funktionen eines großen Schlüsselkunden eingebracht werden, um für diesen das Produkt parallel zur Verfügung zu stellen. Nachdem die Studien geschrieben waren, geriet das Projekt außer Kontrolle. Unzählige Meinungen über Funktionen und Features von verschiedenen Seiten wurden diskutiert. Unter Kontrolle brachte das Projektmanagementteam das Projekt erst

wieder, als Fakten extrahiert, gemeinsame Basisanforderungen erarbeitet und ein klarer Änderungsprozess eingeführt und verfolgt wurde. Dies führte zu Ruhe in den Entwicklungsteams, die dadurch Orientierung und den Glauben an das Produkt zurückgewannen.

Unser Kurs hat sich leicht geändert und wir laufen einen anderen Hafen an. Alles läuft nach Plan, bis wir kurz vor dem Hafen in einen Sturm geraten. Im Arbeitspaket „Maschinenbedienung“ wird plötzlich erkannt, dass zu wenige Teile für das neue Bedienmodul zur Verfügung stehen und es somit im Hafen nicht von anderen Schiffen der Flotte übernommen werden kann. Hektik breitet sich aus, die Brücke ist alarmiert.

Der Kapitän geht methodisch vor, um das Problem in den Griff zu bekommen. Zuerst wird die Situation analysiert, dann das Problem identifiziert und zerlegt, schließlich werden Lösungen entwickelt. Wichtig: das Team ist mit einbezogen. So stellt sich heraus, dass bis zum nächsten Hafen ein Hebel zur Verfügung stehen muss, andere Knöpfe und Kolben sind erst für spätere Zeitpunkte vorgesehen. Der Hebel schaltet im ersten Anwendungsschritt zwischen „fahren“ und „stoppen“ hin und her. Später sollen weitere Funktionen hinzukommen. Man entscheidet sich vorerst einen vorhandenen Knopf zu verwenden, damit die anderen Schiffe die Erstfunktion übernehmen können.

Eine alte Projektmanagementtugend, Szenarien zu entwickeln, wird hier bewusst aufgegriffen. Zusätzlich werden Lösungen gesucht. Das Team ist unter der Leitung des Kapitäns am Problemlösungsprozess beteiligt. Gemeinsam findet man eine Lösung und die Zuversicht kehrt zurück.

→ Die Projektteams brauchen Ruhe, um ihre Freiräume zielgerichtet zu nutzen. Diese Ruhe muss durch das Projektmanagement gewährleistet werden.

→ Veränderungen sind notwendig, um ein wettbewerbsfähiges Endprodukt zu erarbeiten. Auch der Glauben an das Produkt fördert Motivation.

→ Das Projektmanagement muss Meinungen von Fakten trennen und die Problemlösung anleiten. Das betroffene Team muss bei Entscheidungen involviert bleiben.

Schon während der ersten Fahrt hat die Brücke zusammen mit den Teams einige Klippen umschiffen. Dies konnte nur durch eine effiziente Zusammenarbeit gelingen.

5 Das Zusammenspiel

Viele Parteien wollen den Kurs des Schiffs bestimmen. Schon vor der Abfahrt schwirrte dem Kapitän und seinem Team der Kopf. Hier musste Ordnung geschaffen und klar definiert werden, wer redet bei welcher Entscheidung mit, wer ist für was verantwortlich, wer bekommt lediglich in welcher Situation Informationen und wer ist ganz raus.

Der Kapitän und seine Offiziere wendeten ein ganz einfaches Mittel an, die RASCI-Matrix [3]. Der erste Entwurf wurde zusammen mit dem Projektteam entworfen. So war jedem in der Mannschaft klar, wie die Welt aus ihrer Sicht aussehen sollte. Dann wurden die Gesellschafter und Partner mit einbezogen. Die endgültige Version legt die Schnittstellen und die Verantwortlichkeiten fest. Wieder wurde Orientierung für außen und innen gegeben. Veränderungen bei Partnern bzw. Gesellschaftern konnten einfach nachgezogen werden. Zwar verändert sich dadurch die Matrix, aber jedem sind die Veränderungen sofort verständlich.

→ Verantwortlichkeiten und Schnittstellen müssen geklärt werden. Dies schafft Verständnis und Orientierung. Verständnis wird durch Einfachheit schneller erreicht. Orientierung wiederum sorgt für die Nutzung der eigenen Freiräume und ist die Grundlage für Kreativität und Innovation.

Wie beschrieben arbeiten die Teams in unserem Schiff selbstbestimmt in vorgegebenen Rahmenbedingungen. Damit die Teams keine Inseln werden, hat sich die Brücke eine besondere Informationsstruktur ausgedacht, die für eine Vernetzung der Teams sorgt. Die Vernetzung der Teams schafft eine teamübergreifende Wissensstruktur. Alle Teams unseres Schiffs treffen sich einmal die Woche in einem kurzen Briefing um den Status auszutauschen und um Gemeinsamkeiten zu erkennen. Hat ein Mitglied eines Teams eine Idee für die Arbeit eines anderen Teams, wird dies sofort erkannt und Maßnahmen beschrieben.

Damit nicht genug. Um Details eines Teams und Hintergründe über dessen Arbeit oder Sorgen zu erhalten, werden in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen spezielle Treffen organisiert. Diese finden in einem informellen Rahmen statt. Dies fördert eine Kultur des Vertrauens und schweißt die Projektmannschaft noch stärker zusammen.

Unser Kapitän hat noch weitere Teams außerhalb des Schiffs in verschiedenen Häfen. Diese sollen zum Beispiel die Versorgung mit Teilen sicherstellen oder führen landesspezifische Entwicklungen durch. Die Brücke hält ständig Kontakt über Funk, per E-Mail usw.. Diese verteilten und zum Teil externen Teams wurden nach dem gleichen Prinzip organisiert. Freiräume sichern das eigenständige Arbeiten. Die Brücke nutzt das spezifische Know-How ihrer Partner, um geografische oder politische Besonderheiten zu berücksichtigen. Das Wissen des gesamten Teams wird somit um spezifische Kenntnisse erweitert. Dies verlangt, dass die verteilten Teams nicht als Zulieferer, sondern als Partner angesehen werden.

Das bereits erwähnte Projekt des Technologiekonzerns bestand aus sehr vielen verteilten Teams. Das Projektmanagement saß in Deutschland, die Themenverantwortlichen in Deutschland, Schweden, Finnland, Ungarn, USA, Australien und anderen Ländern. Nach und vor jeder Sitzung eines der Arbeitsgruppen wurden sogenannte Statusbriefings

abgehalten, um zeitnah den Informationsfluss zu gewährleisten und die Konsequenzen auf das Projekt abzuleiten. Trotz zum Teil freiwilliger Teilnahme, waren fast alle Teammitglieder anwesend. Tendenzen und Entscheidungen in einem Gremium konnten sofort für die Arbeit in einem anderen aufgenommen werden. Gezielte Vernetzung mit den Entwicklungsabteilungen und dem Produktmanagement erzeugten eine extrem kurze Reaktions- und Bearbeitungszeit. Gelegentlich durchgeführte offizielle und inoffizielle Treffen vor Ort oder während der Tagungen der Arbeitsgruppen sorgten für soziale Bindung und verstärkten den Wissensaustausch.

- ➔ Teams müssen vernetzt werden, um das Wissen der Organisation zu erweitern. Dies beschleunigt innovative und kreative Ansätze.
- ➔ Verteilte und externe Teams müssen in die Projektorganisation mit Freiräumen und Verantwortung eingebunden werden. Zulieferer werden Partner.
- ➔ Information dient niemals dem Selbstzweck. Deshalb muss immer darauf geachtet werden, dass Informationen vorsichtig, verantwortungsbewusst und sicher weitergegeben werden.

6 Fazit

Der erste Hafen ist erreicht, die ersten Ergebnisse liegen vor. Während der nächsten Fahrten wird Ähnliches oder sogar Neues auftreten, was die Fahrt beeinflussen wird. Natürlich hat unser Kapitän noch viele andere Qualitäten. Er weiß zu motivieren und zu begeistern. Er ist sich bewusst wie wichtig Wertschätzung ist und zeigt Größe in der Akzeptanz anderer Meinungen.

Die Rolle des Projektmanagements ist mehr als das Anwenden von Methoden. Während bisher oft verwaltet wird und es ein großes Ziel eines jeden Projektmanagers ist, Inhalte zu kürzen und Veränderungen zu verhindern, sind heute mehr denn je Führungsqualitäten gefragt, die Änderungen ermöglichen und ein Umfeld für Kreativität und Innovation

schaffen. Dabei weiß er das Wissen seiner Teams einzusetzen und sogar zu erweitern (vgl. [2]).

Eigenverantwortung und Freiräume spielen für die Teams hierbei eine große Rolle. Der Projektmanager ist nicht mehr der allwissende Herrscher über Daten und Status, sondern sorgt für Orientierung und schafft eine Projektkultur in der das Fehlermachen möglich ist. Denn nur durch Fehler können schließlich Verbesserungen generiert werden und er führt uns zum erfolgreichen Projektabschluss – dem Erfolg des Menschen.

Die Fahrt geht weiter.

6.1 Literatur und Referenzen

- [1] Willke, Helmut: Organisierte Wissensarbeit. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, Juni (1998), S. 161-177
- [2] Mahlmann, Regina, Rathgeber, Holger, Büsgen, Bernadette, Blumenthal, Fred et al. Bereit für Veränderungen? Berufsziel, Beilage der Süddeutschen Zeitung, 01 10, S. 4-14
- [3] Die RASCI Methode, zum Beispiel Wikipedia, Stichwort „RACI“

Peter Kobriger, Diplom Ingenieur (FH), ist seit über 5 Jahren als Managing Consultant für Whiteblue tätig. Er verfügt über 19 Jahre Erfahrung in internationalen Projekten, in denen er als Entwickler, Requirements-, Projekt- und Produktmanager Projekte begleitet, geleitet und gesteuert hat. Das daraus entwickelte Methoden- und Anwenderwissen berücksichtigt nicht nur fachliche Inhalte sondern auch das menschliche Verhalten.

Zurzeit engagiert sich Herr Kobriger für unsere Kunden u.a. im Projektcontrolling eines Standardisierungskonsortiums.

peter.kobriger@whiteblue.com

Whiteblue Consulting GmbH
Emmy-Noether-Str. 4
80992 München

Tel.: +49 89 622338-0
Fax: +49 89 622338-50
info@whiteblue.com
www.whiteblue.com