115 Jahrgang November 2020 www.zwf-online.de

ZWF

Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

11/2020

FABRIKSYSTEME
Kontextbasierte Rekonfiguration

PRODUKT-MANAGEMENT
Strukturstrategien
Wertstromgerecht gestalten

MODELLIERUNG
Synchronisierte Fertigung

SIMULATION
Effizientes Engineering

ENERGIESYSTEME
Unterwegs zur Gleichstromfabrik

ADDITIVE FERTIGUNG
Technologieradar
Prozessüberwchung

INNOVATIONSLAB
Kreativitätskonzept

INFORMELLES LERNEN
Humanzentrierte Produktion

INDUSTRIE 4.0
FABRIK DER ZUKUNFT
Virtualisierung
Process Mining
Maschinelles Lernen
Datenfusion

Konzeption kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen

Entwicklung einer Vorgehenssystematik

Leonie Rau,
Hendrik Rust,
Jörg Castor und
Thomas Abele, Stuttgart

Unternehmen setzen vermehrt auf kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen, um den Herausforderungen von komplexer werdenden gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen, wie etwa der Digitalisierung und ihren Einfluss auf alle Bereiche des Wertschöpfungsprozesses, optimal zu begegnen. In diesem Beitrag wird daher eine Vorgehenssystematik zur Konzeption kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen vorgestellt. Gestaltungsleitende Parameter hinsichtlich Arbeitsweisen und Arbeitskultur im Unternehmen werden dabei gezielt abgefragt, in Anforderungen überführt sowie anschließend in Beziehung zu Raum- und Ausstattungsmerkmalen gesetzt. Die Vorgehenssystematik wurde auf Basis quantitativer und qualitativer Analysen entwickelt.*)

Bedarf und Motivation

Analysen von Arbeitsumgebungen und zugrunde liegenden Nutzerbedarfen haben zu einem besseren Verständnis von räumlich-organisatorischen Zusammenhängen geführt. Kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen sind physische Orte, an denen insbesondere kreative Arbeit verrichtet wird. Kreative Arbeit besteht aus schöpferischen Tätigkeiten zur Generierung von neuen Ideen und Lösungen [1]. Die Erkenntnisse aus solchen Untersuchungen haben auch zu der Entwicklung von planerischen Methodensets beigetragen, die in ihrer Umsetzung wiederum zu einer nutzerspezifischen Arbeitsumgebung in Unternehmen oder Unternehmensbereichen beitragen [2]. So lassen sich Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern durch eine optimale Konzeption der Arbeitsumgebung positiv beeinflussen [3, 4]. Ergänzend können individuelle und andersartige Arbeitsumgebungen Kreativität durch die Loslösung von Gewohnheiten steigern [4]. Die Förderung von Kreativität ist dabei in der gesamten Wertschöpfungskette von großer Bedeutung, da der Druck auf Unternehmen steigt, eine hohe Innovationsfähigkeit zu erzielen oder zu verstetigen. Themen, wie etwa die Veränderung von Wertschöpfungsprozessen aufgrund einer umfassenden Digitalisierung, gehen einher mit der Nachfrage nach individuelleren Produkten und dem Bedarf an kürzeren Entwicklungszyklen. [5]

Die vorgenannten Veränderungen erfordern neue und kreative Herangehensweisen von Mitarbeitern [6, 7]. In den letzten Jahren wird diesen Herausforderungen häufig mit kreativitätsfördernden Arbeitsumgebungen begegnet. Dieser Trend ist nicht nur durch die steigende Anzahl solcher Arbeitsumgebungen selbst [8], sondern auch durch eine steigende Anzahl an Publikationen zu dem Thema erkennbar [9]. Kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen können dabei als von Unternehmen genutzte Räume der Freiheit verstanden werden. Sie dienen als Experimentierfelder für neue Team- und Führungsstrukturen, neue Arbeitsweisen bzw. neue Methoden und Innovationen, welche dort analysiert, entwickelt oder initiiert werden können. [10] Unter Arbeitsweisen werden dabei die Modi Einzelarbeit, Kollaboration, Präsentation, Prototyping und soziale Interaktion verstanden, welche entlang des Innovationsprozesses beobachtet werden können [3, 11]. Ein Beispiel für eine kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung zeigt Bild 1.

Bild 1. Soennecken Worklab; © Soennecken eG

*) **Hinweis**
Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen von den Mitgliedern des ZWF-Advisory Board wissenschaftlich begutachteten Fachaufsatz (Peer-Review).

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.

Die Probleme, die sich bei der Planung und Einführung kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen ergeben können, sind vielseitig. Eine besondere Thematik in dieser Hinsicht ist der sehr starke Fokus auf die räumliche Gestaltung und Einrichtung. Dabei werden oftmals die Arbeitskultur und Arbeitsweisen der Mitarbeiter vernachlässigt. Es folgt, dass Mitarbeiter diese attraktive Umgebung in ihrem täglichen Tun nicht zu nutzen und bedienen wissen oder die Räumlichkeiten deren Arbeitskultur und Arbeitsweisen nicht unterstützen. Somit wurde dann an den Anforderungen vorbeigeplant und die Verschwendung von wertvollen Ressourcen sind die Folge. [12, 13] Daraus lässt sich die Fragestellung ableiten, wie kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen optimal konzipiert werden können und welche Einflussfaktoren dabei berücksichtigt werden müssen.

Stand der Technik und Wissenschaft

Eine umfassende Literaturrecherche in der Scopus Datenbank zum Thema Gestaltung kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen führten Thoring et al. durch. Die Mehrheit der Veröffentlichungen beschreibt mit Best Practice Beispielen den gegenwärtigen Zustand kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen. Nur Thoring et al. selbst setzen sich gezielt damit auseinander, wie der Prozess zur Konzeption kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen gestaltet werden kann [9] und haben ein Toolkit zur Entwicklung kreativitätsfördernder Umgebungen in Bildungseinrichtungen entwickelt [14]. Obwohl mit dem Toolkit Gestaltungsideen strukturiert ausgearbeitet werden können, wird dabei nicht auf entscheidende Einflussfaktoren eingegangen, wie etwa Kommunikations- und Besprechungskultur, Methoden- und Medieneinsatz oder die generelle Arbeitsplatzgestaltung.

Methodik

Aufbauend auf der Literaturrecherche wurde ein Methodenmix, bestehend aus einer quantitativen und einer qualitativen Datenerhebung, angewendet. Diese Erhebungen sind wesentliche Grundlage für die Entwicklung der Vorgehenssystematik, in deren Zentrum die Orientierung an Nutzerbedarfen steht. Die quantitative Datenerhebung wurde mit einer web-basierten Online-Umfrage durchgeführt. Das Ziel hierbei war, einen Überblick über den Reifegrad bestehender Arbeitsumgebungen mit kreativitätsförderndem Fokus zu generieren und ihre Nutzung zu beleuchten. Des Weiteren beinhaltete sie Eckfragen zur Konzeption kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen. Hierfür wurden über einen Zeitraum von ca. drei Monaten insgesamt 70 Teilnehmer befragt, welche bereits Erfahrung mit kreativitätsfördernden Arbeitsumgebungen haben. Die qualitative Datenerhebung wurde mit leitfadengestützten Experten-Interviews durchgeführt [15]. Innerhalb der sechs Experten-Interviews stand die Erforschung des Konzeptionsprozesses von kreativitätsfördernden Arbeitsumgebungen im Vordergrund. Als Kriterium für den Experten-Status wurde die praxisbasierte Erfahrung bei der Konzeption von kreativitätsfördernden Arbeitsumgebungen gewählt. Die Auswertung der Experten-Interviews orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring [16]. Aufbauend auf den resultierenden Erkenntnissen, wurde eine Vorgehenssystematik zur verbesserten Konzeption kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen entwickelt. Diese orientiert sich an klassischen Vorgehensmodellen und gliedert den Prozess in mehrere Phasen, denen wiederum Methoden und Techniken zugeordnet wurden [17]. Methoden, die in der Anwendung der Vorgehenssystematik zum Einsatz kommen, wurden zunächst mithilfe von Bewertungsmatrizen verglichen und ausgewählt.

Ergebnisse

Erkenntnisse der Datenerhebung

In der Praxis zeigt sich, dass kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen überwiegend von unternehmensinternen Projektteams, welche vor allem aus Führungskräften bestehen, initiiert und geplant werden. Meist werden Architekten für gestalterische Aspekte einbezogen. Dieses Vorgehen birgt das Risiko, dass auf Grund mangelnder Erfahrungen und Kenntnisse entscheidende Aspekte beispielsweise in Bezug auf die Arbeitsweisen und Prozesse von Organisationen nicht berücksichtigt werden. Im gesamten Planungsprozess ist es daher notwendig, alle notwendigen Kompetenzen zu integrieren. Es sollten sowohl Personen mit spezifischen Kenntnissen zu (kreativitätsfördernden) Arbeitsweisen und -methoden als auch Personen mit räumlich-technischen Gestaltungskenntnissen den konzeptionellen Prozess unterstützen. Die Praxis zeigt, dass dies selten eine einzelne Fachdisziplin leisten kann. Allgemein wurde die Nutzungszufriedenheit der bewerteten Arbeitsumgebungen als mittelmäßig eingestuft (3,5 von max. 5 Punkten). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sie oftmals nicht unter Einbezug der Nutzeranforderungen konzipiert wurden. Die folgende Auflistung zeigt die erkannten Erfolgsfaktoren für eine Vorgehenssystematik zur Konzeption kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen:

- Potenzielle Nutzer müssen einbezogen werden, um möglichst individuelle praxisnahe Anforderungen in die Konzeption einfließen zu lassen.
- Die Wissenslücke zwischen Planern und Gestaltern muss erkannt und eliminiert werden. Hierfür kann die Kombination verschiedener Fachdisziplinen sinnvoll sein.
- Einflussfaktoren, wie z. B. Arbeitsweisen, Besprechungskultur oder Methodeneinsatz, müssen gezielt analysiert werden. Daraus können direkte Lösungsvorschläge für die Ausstattung abgeleitet werden.
- Die kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung muss als ganzheitliches System betrachtet werden, d. h. nicht nur als physischer Raum, sondern auch unter Einbezug der Unternehmenskultur und der Befähigung der Nutzer in der Umgebung überhaupt arbeiten zu können.
- Die Vorgehenssystematik muss leicht anwendbar und verständlich sein.

Vorgehenssystematik

Zur Entwicklung der Vorgehenssystematik wurden zunächst getrennt voneinander Ausstattungsmerkmale kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen sowie Unternehmensparameter, welche die Arbeit in diesen Umgebungen beeinflussen können, analysiert. Anschließend wurde der Zusammenhang dieser Aspekte betrachtet. Die entwickelte Vorgehenssystematik beschreibt nun zum einen den gesamten Konzeptionsprozess inkl. Nutzungsbeginn und dafür notwendige Verantwortlichkeiten. Zum anderen können mit ihr gestaltungsrelevante Parameter des Unternehmens analysiert und Anforderungen an die kreative Arbeitsumgebung daraus abgeleitet werden. Anschließend werden diese Anforderungen in Beziehung zu Raum- und Ausstattungsmerkmalen gesetzt. So können unternehmens-

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.

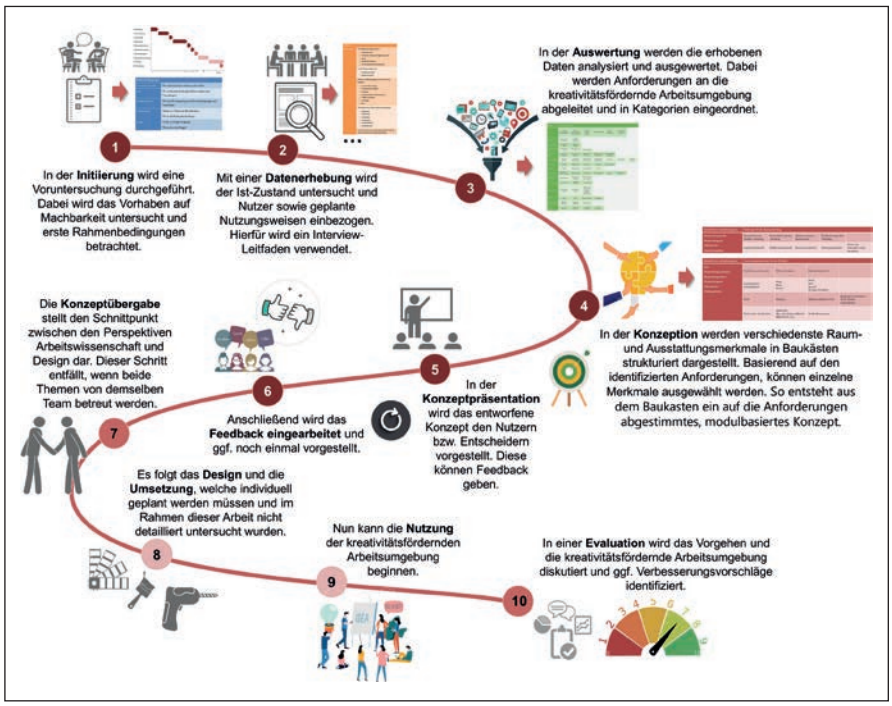

Bild 2. Vorgehenssystematik

spezifische Merkmale für eine kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung definiert werden. Bild 2 zeigt die Vorgehenssystematik, die in 10 Phasen gegliedert ist. Dabei sind für die Phasen 1 bis 6 arbeitswissenschaftliche Kenntnisse sinnvoll und für die Phasen 8 und 9 Gestaltungskenntnisse. Die Phasen 7 und 10 stellen gemeinsame Übergabe- und Bewertungsphasen dar. Für die Vorgehenssystematik wurde ein sequenzielles Modell als Grundlage gewählt. Dieses ist zum einen einfach strukturiert und damit leicht verständlich durchführbar und zum anderen findet es besonders bei klarer Problem- und Zielstellung Anwendung [18].

In der operativen Anwendung existieren für die vorhandenen Konzeptkategorien Auswahlmöglichkeiten an die zu erfüllenden Anforderungen (Phase 3). Dabei können auch mehrere Anforderungen innerhalb einer Kategorie ausgewählt oder bei Bedarf weitere individuelle Anforderungen hinzugefügt werden. Bild 3 zeigt einen Ausschnitt der Anforderungsmatrix.

Für die finale Konzeption der kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung wurden mehrere morphologische Kästen entwickelt (Phase 4) [19]. So werden verschiedenste Raum- und Ausstattungsmerkmale in einem Baukastensystem strukturiert dargestellt. Basierend auf den zuvor identifizierten Funktionsanforderungen, können modulartig einzelne oder auch mehrere Merkmale ausgewählt werden. Zur Veranschaulichung zeigt Bild 4 den Baukasten für die Raumaufteilung.

Die Funktionsanforderungen sind im Beispiel als Platzhalter zu interpretieren und werden im Anwendungsfall individuell konkretisiert. Besprechungsgröße und -art, aber auch die Arbeitsweisen haben Einfluss auf die räumliche Aufteilung einer kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung. Typische Fragestellungen dazu sind: Arbeiten mehrere Einzelpersonen, mehrere kleine Gruppen oder eine große Gruppe zusammen? Wie sind die Anteile an konzentrierter Einzelarbeit sowie Kollaboration und Kommunikation? Diese Arbeitsweisen könnten ohne entsprechende Raumunterteilung evtl. zu gegenseitigen Störungen führen. Nach diesem Prinzip wurden ebenso Baukästen für die Themen Infrastruktur, Beleuchtung/Klima/Akustik, Mobiliar, Kollaborationswerkzeuge sowie Maker Tools (z.B. Materialien oder Geräte zur Generierung von Prototypen) entwickelt.

Im Zuge einer Optimierung der kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung nach Nutzungsbeginn sollte eine Evaluierung durchgeführt werden (Phase 10). Die Evaluierung zeigt mögliche Fehler in der Konzeption auf und unterstützt so nicht nur die Optimierung der entsprechenden Arbeitsumgebung an sich, sondern trägt auch zur Verbesserung oder Verstetigung der Nutzerakzeptanz bei.

Diskussion und Ausblick

Die Evaluierung der Vorgehenssystematik wurde mit ausgewählten Experten durchgeführt. Diese Experten sind zum einen selbstständige Berater für das Thema kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen oder Teil der Planungsgruppe in ihrem Unternehmen. Im überwiegenden Maße fanden die abgeleiteten Maßnahmen und Vorgehensweisen bei den Evaluierungspartnern Zustimmung. Besonders für unerfahrenere Planer, die eine unternehmensinterne Planung durchführen sollen, stellt die Vorgehenssystematik eine große Unterstützung dar. Sie führt die Planungsgruppe durch den Konzeptionsprozess und stellt sicher, dass relevante Einflussfaktoren berücksich-

Kategorie	Anforderungsauswahl						
Besprechungs-charakter	Steife/sitzende Besprechung	Aktive Besprechung (physisch)					
Anwesenheit bei Besprechungen	Persönlich und direkt	Digital und indirekt					
Besprechungs-dauer	Nicht länger als 2 h	Zwischen 2 h und 4 h	1 Tag oder länger				
Besprechungs-größe	Gruppe mit 2-3 Personen	Gruppe mit 4-6 Personen	Gruppe mit 7-9 Personen	Gruppe mit mehr als 9 Personen	Mehrere Gruppen gleichzeitig		
Besprechungsart	Spontaner Austausch	Informative Besprechungen	Brainstorming Besprechungen	Problemlösung Besprechungen	Workshops	Projektarbeit	Treffen mit Externen
Arbeitsweise	Einzelarbeit	Kollaboration	Präsentation	Prototyping	Soziale Interaktion		
Innovation	Produkt	Dienstleistung	Geschäftsmodell	Prozess			
Innovationsphase	Technologie- & Marktbeobachtung	Ideengenerierung	Konzeptphase	Entwicklungs-phase	Testphase	Markteinführung	
Test & Prototyping	Materialien	Geräte und Maschinen	Spezielle Arbeitsplätze	Kein Prototypenbau			

Bild 3. Anforderungsmatrix

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.

Identifizierte Anforderung(en)	Merkmale für die Raumaufteilung				
Besprechungsgröße Besprechungsart Arbeitsweise Innovationsphase	Kreativfläche mit flexibler Aufteilung	Kreativfläche mit fixer Aufteilung	Mehrere getrennte Kreativräume	Ein Kreativraum ohne Aufteilung	
	Einzelarbeitsbereich	Kollaborations-bereich	Präsentations-bereich	Prototyping Bereich	Bereich für informelle/soziale Interaktion

Bild 4. Baukasten der Raumaufteilung

tigt und keine entscheidenden Aspekte vernachlässigt werden. Gleichzeitig gibt sie Vorschläge für mögliche Gestaltungsparameter. Aber auch für erfahrene Planer, meist externe Berater, stellt die Vorgehenssystematik eine wissenschaftlich fundierte Grundlage für ihre Arbeit dar, denn meist arbeiten diese bisher nur basierend auf ihren Erfahrungen.

Um die Konzeption weiter zu vereinfachen, ist ein weiterer Forschungsaspekt die Klassifizierung verschiedener Raumtypen sowie die Betrachtung, wann diese jeweils sinnvoll eingesetzt werden können. Des Weiteren sollte untersucht werden, wie Nutzer bestmöglich auf die Arbeit in kreativitätsfördernden Arbeitsumgebungen vorbereitet werden können, denn nur so kann deren kreatives Potenzial voll ausgeschöpft werden. Schlussendlich kann die Konzeption einer kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung die gewünschte Veränderung von Arbeitsweisen in Unternehmen unterstützen. Je nach Ausprägung dieses Wunsches steigt der Bedarf an Maßnahmen des Change Managements, welche mit der Konzeption und Nutzung einer kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung einhergehen sollten.

Literatur

1. Runco, M. A.: Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice. Elsevier Academic Press, Burlington 2007
2. Rief, St.: Methode zur Analyse des Besprechungsgeschehens und zur Konzeption optimierter, räumlich-technischer Infrastrukturen für Besprechungen. Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2015
3. Gensler Research Institute (Hrsg.): Germany Workplace Survey 2019. Online unter https://www.gensler.com/ [Letzter Abruf am 21.07.2020]
4. Bauer, W.; Pan, Y.; Rief, S.: Raumpsychologie für eine neue Arbeitswelt. Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2019
5. Böhm, K.; Schmidt, S.: Labs als neue Treiber von Innovation. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (Hrsg.), Landesinitiative Projekt Zukunft, Berlin 2014
6. Rieck, A.: Beitrag zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen für die Wissensarbeit. Jost Jetter Verlag, Heimsheim 2011
7. Moultrie, J. et al.: Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation. Creativity and Innovation Management 16 (2007) 1, S. 53–65 DOI: 10.1111/j.1467-8691.2007.00419.x
8. Sindemann, T.; v. Buttlar, T.: Konzerne auf den Spuren von Startups 2019 – Der steinige Weg zu substantieller digitaler Innovation. Infront Consulting & Management GmbH (Hrsg.), Hamburg 2019
9. Thoring, K.; Desmet, P.; Badke-Schaub, P.: Creative Space: A Systematic Review of the Literature. In: Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands 2019
10. Bauer, W.; Stiefel, K.-P.; Rief, S.: Corporate Innovation Labs. Eine Explorative Studie. Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2019
11. Oeschger, D. A.: Gestaltung einer Innovationsprozess-orientierten Arbeitsumgebung für die industrielle Forschung. Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2015
12. Kleske, J. et al.: Warum die Tempel der Digitalisierung oft scheitern. Die Probleme der Digitalen Transformation in Deutschland am Beispiel von Innovation Labs. (Whitepaper). Third Wave, IFOK, covolution. 2016
13. Bustamante, F. O.; Pena Reyes, J. I.; Camargo, M.; Dupont, Laurent: Spaces to Foster and Sustain Innovation: Towards a Conceptual Framework. In: International Conference on Engineering, Technology and Innovation, Belfast 2015 DOI: 10.1109/ICE.2015.7438661
14. Thoring, K.; Müller, R. M.; Desmet, P.; Badke-Schaub, P.: Design the Campus: Introducing a Toolkit for Developing Creative Learning Spaces. In: Culumus Association International Conference, Nottingham 2016
15. Bogner, A. et al.: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2002
16. Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim 2015
17. Schmidt, G.: Einführung in die Organisation. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000 S. 136–164 DOI: 10.1007/978-3-322-92057-7_10
18. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982
19. Rustler, F.: Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation – Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden. 9. Aufl., Midas Management Verlag AG, Zürich 2019

Die Autoren dieses Beitrags

Leonie Rau, B. Sc., geb. 1992, studiert derzeit an der HS Karlsruhe im Masterstudium Wirtschaftsingenieurwesen.

Prof. Dr.-Ing. Hendrik Rust, geb. 1971, ist seit 2015 Professor für Produktentwicklung und Entrepreneurship an der Hochschule Karlsruhe und leitet das Steinbeis-Transferzentrum Produktentwicklung und Entrepreneurship.

Jörg Castor, Dipl.-Ing. Raumplanung, geb. 1972, ist seit 2001 für das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart tätig. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen u. a. die prozessorientierte Analyse von Wissensarbeit sowie ganzheitliche Arbeitssystemgestaltung.

Prof. Dr. Thomas Abele, geb. 1974, leitet das KompetenzCentrum Technologie- und Innovationsmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management sowie die Beratung TIM Consulting.

Summary

Conception of Creativity Stimulating Corporate Spaces – Development of a Systematic Approach. To counter the challenges of major social and economic developments such as digitalization and subsequent effects on the process of value creation as well as corresponding ways of working more and more companies establish corporate spaces which stimulate creativity. Therefore, this article shows a systematic approach to conceptualize creativity stimulating corporate spaces. It inquires organizational parameters as well as parameters regarding ways of working and work culture. Within the systematic approach, these are converted into requirements regarding spatial design and equipment. This systematic approach was developed based on quantitative and qualitative research.

Bibliography
DOI **10.3139/104.112445**
ZWF 115 (2020) 11; page 788–791

© Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
ISSN 0947–0085

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.