

# Was ist Projektmanagement

## Inhaltsverzeichnis

Projektmanagement.....	2
Zusammenfassung.....	2
Rahmenbedingungen.....	2
Gestaltungs- und Analyseraum.....	3
KISS (keep it simple and stupid).....	3
Gemeinsames Sprach- und Zielverständnis.....	3
SMARTe Ziele.....	4
Kompetenz, Verantwortung und Informationsfluss.....	4
Aufgaben, Rollen und Pflichten sind bekannt und von allen akzeptiert.....	4
Es stehen genügend Ressourcen zur Verfügung.....	5
Methodik.....	5
Ziele, Zieldefinition (Soll).....	5
Bildung von Teilaufgaben.....	5
Wie machen es Andere.....	6
Elemente zum Projekterfolg.....	6
Phasenmodelle (Erhöhung der Konkretisierung).....	6
Was- oder Wie-Ziele (Kochbuch versus Verantwortung).....	7
Killerkriterien sollen wirklich zum Abbruch führen.....	7
Organisation (Schnittstellen, Rollen, Verantwortung).....	8
Umgang mit Komplexität.....	8
Vorwärts in kleinen Schritten.....	9
Kosten, Termine, Qualität.....	9
Kosten.....	10
Termine.....	11
Qualität.....	11
Effektivität, Effizienz und Leistung.....	11
Checklisten.....	12
Risikomanagement.....	12
Fähigkeiten.....	12
Kommunikation.....	13
Kreativität und Disziplin.....	13
Mehr denken weniger arbeiten.....	13
Vernetztes Denken.....	13
Verhandlungsgeschick.....	14
Menschenkenntnisse.....	14
Führungsfähigkeiten und Motivations-Talent.....	14

# 1 Projektmanagement

**Projekt** → zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben mit einem klaren Ende (nach Zielerreichung)

**Management** (engl. to manage) → leiten, verwalten, erledigen, besorgen

Im Gegensatz zu dem Projekt hat eine **Aufgabe** folgende Eigenschaften → dauernder Auftrag (im Idealfall ebenfalls mit klaren Zielen) aber ohne fixes Ende.

Generell dienen die folgenden Themen auch für Aufgaben, Führungsfunktionen, Systems-Engineering und weitere Bereiche des Alltags.

Der folgende Text mag teilweise etwas provokativ erscheinen, soll als Beispiel angesehen werden und hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Dieser Beitrag gibt eine mögliche Sichtweise - einen Überblick - auf die Themen im Projektmanagement.

## 2 Zusammenfassung

Der Erfolg im Projektmanagement basiert nach meiner Ansicht auf dem Zusammenspiel der drei Schlüsselementen Rahmenbedingungen, Methodenkompetenz und persönliche Fähigkeiten.

Zu den Rahmenbedingungen zählen die Voraussetzungen, welche dem Projekt zu Grunde liegen. Ein wichtiger Teil des Projekts erfolgt ohnehin bereits vor dem Projektstart. Neben einem klaren Auftrag mit Zielen, welche von allen Beteiligten verstanden und getragen werden, müssen auch die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen geklärt sein. Ein ebenfalls wichtiger Aspekt ist die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen. Obwohl sich viele Punkte der Rahmenbedingungen als „von extern bedingt“ beschreiben lassen, kann der versierte Projektleiter mit Methodenkompetenz und persönlichen Fähigkeiten einige Stolpersteine bereits vor dem Start eliminieren und andere Hürden durch sein Geschick meistern.

Unter der Methodenkompetenz ist die Fähigkeit gemeint, die Werkzeuge aus dem Bereich Projektmanagement am richtigen Ort richtig einzusetzen. Dies beinhaltet die Dokumentation von Aufträgen und Zielen, der Umgang mit Komplexität sowie die Bildung von Phasen und Teilaufgaben. Für die effiziente und erfolgreiche Abwicklung werden die Projektgrößen Kosten, Qualität und Termine wie auch der Umgang mit Risiko angesprochen.

Auch die persönlichen Fähigkeiten sind im Projektmanagement gefragt. Als solche werden die Eigenschaften des Projektleiters bezeichnet, welche sich zwar auch aneignen, aber nicht einfach so nach Vorlage umsetzen lassen. Die teilweise als „soft skills“ definierten Themen sind Kommunikation, Kreativität, vernetztes Denken und Verhandlungsgeschick. Neben der Menschenkenntnis kann auch Führungs- und Motivationsfähigkeit einen grossen Beitrag zum Projekterfolg leisten.

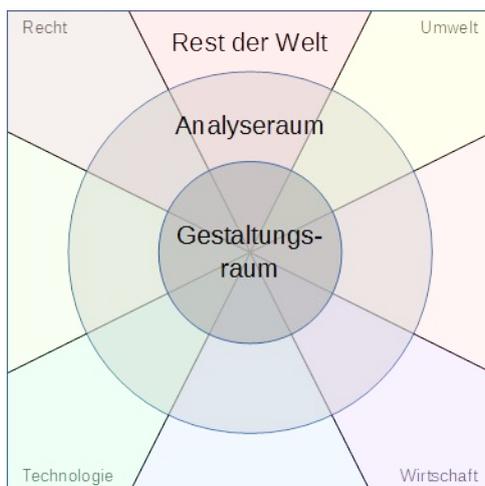
## 3 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen werden teilweise auch von Aussen beeinflusst, können aber durch den versierten Projektleiter durchaus auch positiv gestaltet werden. Leider gibt es aber auch unzählige Projekte, die bereits bei den Rahmenbedingungen – also vor dem eigentlichen Start – schlecht aufgestellt sind, so dass der Erfolg nur schwer und bedingt gegeben ist.

### 3.1 Gestaltungs- und Analyseraum

Für die Projektbearbeitung kann das Projekt und sein Umfeld in drei Betrachtungsräume unterteilt werden. Da es wichtig ist, stets den Fokus zu behalten macht es Sinn sich auf die drei unterschiedlichen Räume getrennt zu fokussieren. Der Gestaltungsraum wird in einem Projekt aktiv beeinflusst (tägliche Anpassungen möglich). Der Analyseraum kann das Projekt direkt durch beispielsweise neue Gesetze oder Technologien beeinflussen (dieser sollte je nach Projekt etwa monatlich kurz geprüft werden). Der Rest der Welt wird das Projekt nur indirekt oder längerfristig beeinflussen. Bei längerfristigen Projekten macht es aber durchaus Sinn diesen ebenfalls (zum Beispiel jährlich) zu betrachten, da sich Dinge auch in Richtung Analyseraum verschieben können.

Die systematische Betrachtung der Projektumgebung gibt die Möglichkeit sich gezielt auf eine definierte Abstraktionsebene (Flughöhe) zu begeben und nicht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen. In der folgenden Grafik sind die drei Räume und mögliche Themen dazu dargestellt.



### 3.2 KISS (keep it simple and stupid)

Es gibt mehrere Gründe für eine einfache (reduzierte) Vorgehensweise und nur einen dagegen.

Generell werden die Anforderungen in jedem Projekt steigen und das Projekt wird im Verlaufe der Zeit an Komplexität gewinnen. Somit werden einfache Vorhaben kompliziert, komplizierte meist sogar komplex und komplexe dann hochkomplex und so weiter. Die Kunst Projekte einfach zu halten ist, saubere Schnittstellen zu bilden und die Teilaufgaben (Teilsysteme) so universell und modular zu halten, dass Ergänzungen zu einem späteren Zeitpunkt noch möglich sind.

Wenn Projekte so komplex und undurchsichtig sind, werden sie weder vom Management noch von den Projektbeteiligten verstanden und somit auch nicht getragen. Das heisst nicht, dass diese Leute bei hoher Komplexität überfordert wären. Aber möglicherweise haben Entscheidungsträger und Mitwirkende nur einen Bruchteil der Zeit zur Verfügung um sich ebenfalls so systematisch einzuarbeiten.

Der einzige Nachteil an einfachen Lösungen ist, dass am Schluss jeder sagt, „dass ist ja logisch, das hätte ich auch so gemacht“ und dabei die Arbeit dahinter nicht so einfach einzusehen ist. Aber zur allgemeinen Beruhigung; diese Projekte sind dann dafür mehrere Jahre erfolgreich im Betrieb und können als gute Referenzen verwendet werden.

### 3.3 Gemeinsames Sprach- und Zielverständnis

Das ist ja klar, dass man das haben muss. Aber ist es Ihnen nicht auch schon passiert, dass Sie beide von Äpfeln reden, der Eine meint aber die süssen, grossen, goldenen und der Andere die kleinen, grasgrünen, sauren. Da können Bilder Wunder wirken.

Meistens entstehen die Aufträge für Projekte aus dem Bedarf und der Situation heraus, wo man gerade feststellt, dass etwas fehlt. Da lohnt es sich als Beauftragten (Projektleiter) die Aufgabe in eigenen Worten zu fassen und nach Möglichkeit auch bereits ein paar Skizzen anzufertigen. Dabei ist es hilfreich sich an den drei Projektgrössen Kosten,

Qualität und Termine zu orientieren. Wenn Sie als Projektleiter von mehreren hundert Tausend Franken und von Jahren ausgehen und Ihr Auftraggeber von wenigen hundert Franken und nur einigen Stunden haben Sie wohl noch Potential im gemeinsamen Zielverständnis. Als Typ sind hier auch die Phasenmodelle erwähnt, welche helfen, schrittweise die Ziele zu konkretisieren.

### 3.4 SMARTe Ziele

Smart tönt gut und ist ja klar. Aber ich habe es schon oft erlebt, dass Projekte mit höchster Priorität anzugehen sind, aber die nötigen Ressourcen gar nicht zur Verfügung stehen. Was so tönt wie endlich die Überstunden abbauen und gleichzeitig die überfälligen Pendenzen zu lösen, ist leider normaler Alltag. Darum ist es wichtig, diese Themen anzusprechen und sich in den Themen Kosten, Qualität und Termine und deren Konsequenzen einig zu werden. Eventuell macht es auch Sinn, ein Projekt zurückzustellen, bis sich die Rahmenbedingungen in diese Richtung geändert haben. Es wäre wirklich schade, wenn gute Projektleiter und Ressourcen für unmögliche Aufgaben verheizt werden. Zielkonflikte sind unbedingt vor dem Projektstart zu lösen.

Aus diesem Grund macht es durchaus Sinn, dieses viel zitierte SMART auch ernsthaft anzuwenden.

Abkürzung	Bedeutung	Beschreibung
S	Spezifisch	Die Ziele müssen klar und eindeutig definiert und sinnvoll sein und müssen auch verstanden werden.
M	Messbar	Die Ziele müssen messbar und dokumentiert sein. Das kann zum Beispiel durch die Aussagen über Kosten, Termine und Qualität erfolgen.
A	Akzeptiert	Die Ziele müssen von allen Beteiligten akzeptiert sein und es muss ein gemeinsames Zielverständnis geben.
R	Realistisch	Ziele müssen realistisch und möglich sein. Dazu zählt auch, dass die Zielkonflikte beseitigt sind.
T	Terminiert	Die Ziele müssen terminiert und im Einklang mit den wichtigsten Projektparametern (Kosten, Qualität und Termine) sein.

„Wenn Du nur eine Kugel hast aber zwei unterschiedliche, genügend entfernte Ziele treffen musst, kannst Du nur halb oder ganz verlieren.“

Erkennen Sie solche Situationen und bereinigen Sie diese, bevor Sie mit der Projektumsetzung beginnen.

### 3.5 Kompetenz, Verantwortung und Informationsfluss

Sie haben die Verantwortung für Entscheidungen, dürfen diese aber nicht mitbestimmen. Es mag wohl etwas provokativ tönen, aber diese Situation ist öfter anzutreffen, als es uns lieb ist. Konkret heisst das:

- Wenn Sie Budgetverantwortlich (Kosten) sind, müssen Sie die Information über die Finanzen vollumfänglich haben und auch die Einnahmen und Ausgaben in Ihrem Bereich mitbestimmen können.
- Wenn Sie für Termine verantwortlich sind, müssen Sie über die benötigten Ressourcen verfügen können. Ob dies mit direkt unterstellten Personen oder in einer Matrixorganisation erfolgt spielt keine Rolle.
- Wenn Sie für die Qualität verantwortlich sind, müssen Sie über genügend qualifizierte Mitarbeiter verfügen, um Abweichungen feststellen und massgebende Entscheidungen treffen zu können.

### 3.6 Aufgaben, Rollen und Pflichten sind bekannt und von allen akzeptiert

Wie so oft sind es die menschlichen Dinge, welche die Arbeit erschweren und nicht die technischen Probleme, die zu lösen sind. So ist es um so wichtiger, dass die Projektbeteiligten auch wissen, welche Rollen und Aufgaben sie im

Projekt einnehmen und sie sollten auch über etwas Begeisterung für das Vorhaben verfügen. Obwohl die Fähigkeiten eines Projektleiters auch die Vermittlung von Begeisterung und Motivation beinhalten soll, gibt es Grundkonstellationen die dies nicht zulassen. Solche Verhinderungsspiele auf Grund persönlicher Interessen/Konflikte sollten nicht Projektbestandteil sein und zu Beginn geklärt, respektive ausgeschlossen sein.

### **3.7 Es stehen genügend Ressourcen zur Verfügung**

Es zählt nicht nur die Summe aller Stellenprozente! Denn jede Person welche am Projekt beteiligt ist, benötigt vom Gesamtprojektleiter insbesondere für die Einführung Ressourcen, egal ob diese Personen einen Beitrag zum Projekt leisten oder nicht. Somit macht es keinen Sinn möglichst viele Beteiligte über den ganzen Projektverlauf dabei zu haben. Neue Projektleiter einzusetzen ist richtig und wichtig. Dabei muss aber der Aufwand für die Einarbeitung ins Projektmanagement ebenfalls eingerechnet werden.

Eventuell ist es sinnvoll die Bearbeitung im kleinen Rahmen durchzuführen, und nur Entscheidungen und Freigaben von Phasen über ein breites Publikum zu genehmigen. Dies soll aber gezielt ablaufen und nicht ausarten, so dass Grundsätze und bereits gesetzte Ziele wieder umgestossen werden.

## **4 Methodik**

Es gibt hunderte Methoden um anstehende Aufgaben zu lösen. Oft gibt es mehrere geeignete Vorgehen, dann spielt es keine grosse Rolle welche Sie wählen, Hauptsache ist, dass Sie eine dieser geeigneten Methoden sicher anwenden können und deren Vor- und Nachteile kennen.

Es ist nicht das Ziel in diesem Abschnitt einzelne gängige Methoden näher zu erläutern, sondern vielmehr die Themenbereiche aufzuzeigen, welche mit geeigneten Methoden gelöst werden müssen.

### **4.1 Ziele, Zieldefinition (Soll)**

Wie bereits unter den Rahmenbedingungen erwähnt, ist die Klarheit und Einigkeit der Ziele für den Projekterfolg unumgänglich. Für die Beschreibung der Ziele können unter anderem die folgenden Instrumente verwendet werden.

- Pflichtenheft
- Auftrag
- Lastenheft
- Grobkonzept

Falls das Projekt Organisationen und Systeme beinhaltet, welche später operativ in Betrieb sind, ist es sinnvoll auch ein Anwenderpflichtenheft und/oder Rollenkonzept zu erstellen, um die zu tätigen Aufgaben im Sinne von Anwendungsfällen (Use Cases) zu beschreiben.

### **4.2 Bildung von Teilaufgaben**

Im Idealfall ist bei einem Projekt schon einiges bekannt und durch eine saubere Ist-Aufnahme oder Zustandsanalyse auch dokumentiert. Somit können zusammen mit den formulierten Zielen die Abweichungen zwischen Soll und Ist sauber erarbeitet werden. Falls sich diese Abweichungen (Delta) in sinnvolle Kategorien gruppieren lassen, ergeben sich vielleicht bereits sinnvolle Teilprojekte. Wenn dabei die Grenzen und Schnittstellen noch so gewählt werden, dass die gegenseitige Beeinflussung gering und die Schnittstellen transparent sind, haben Sie schon einen grossen Teil für den Projekterfolg sichergestellt.

Für den Fall, dass Sie mit dem Projekt komplettes Neuland betreten ist es wichtig, sich eine Einteilung der Aufgabenbereiche zu erschaffen, welche keine wesentlichen Punkte auslässt. Dies kann man dadurch erreichen, dass man sich Auflistungen, Aufzählungen oder Systeme mit „vollständiger“ Abdeckung zuzieht und anhand dieser die Aufgaben aufspannt. Eventuell macht es Sinn, sich die Anspruchsträger des Projekts zu gruppieren oder sich ein Inhaltsverzeichnis eines ähnlichen Vorhabens als Grundlage beizuziehen. Ein wichtiger Punkt ist bei grösseren Projekten die Komplexität durch Bildung von Teilbereichen zu reduzieren ohne dabei wesentliche Bestandteile zu vergessen oder zu vernachlässigen.

### 4.3 Wie machen es Andere

Innovation entsteht bestimmt nicht durch Kopieren von bestehenden Dingen. Aber wenn Sie gute Konzepte übernehmen und auf Ihre Bedürfnisse anpassen (natürlich nicht in unerlaubter Weise), können Sie die gewonnene Zeit nutzen um in Ihrem Bereich neue Dinge zu entwickeln. Es ist immer sinnvoll abzuklären, wie es Andere machen.

Wenn Sie also viel investieren um das Rad neu zu erfinden, werden Sie weniger Zeit finden, um wirklich innovative Dinge zu entwickeln.

### 4.4 Elemente zum Projekterfolg

Den Erfolg über das ganze Projekt sehe ich in den folgenden Punkten mit der dazugehörigen Gewichtung. Dies ist natürlich eine verallgemeinerte Aussage, wird aber in dieser Ordnung für viele Projekte gelten.

Was	wann	Gewicht
Klarer Projektauftrag und definierte Ziele	Vorbereitung	15%
Bildung von Teilaufgaben	Vorbereitung	15%
Geeignete Projektorganisation	Vorbereitung	15%
Bearbeitung der Teilaufgaben	Projektausführung	15%
Bewirtschaftung Kosten, Termine, Qualität	Projektausführung	15%
Kommunikation rund um das Projekt	Projektausführung	15%
Dokumentation und Schlusspräsentation	Projektabschluss	10%

Es spielt in diesem Beispiel nicht so eine grosse Rolle ob die Prozentzahlen nun exakt so stimmen. Vielmehr ist es wichtig zu sehen, dass die Vorbereitung einen wesentlichen Einfluss auf den weiteren Verlauf hat und dass die Kommunikation einmal mehr eine entscheidende Rolle spielt.

### 4.5 Phasenmodelle (Erhöhung der Konkretisierung)

Für grössere und komplexere Projekte mit mehreren Projektbeteiligten ist es sinnvoll, das Projekt in einzelne Schritte zu unterteilen. Die Abschlüsse der Phasen sollten als Meilensteine ausgeführt sein. Es ist auch ratsam die abgeschlossenen Projektphasen durch den Auftraggeber genehmigen zu lassen. Somit werden zwar gewisse Aufwendungen mehrmals durchgeführt, die Ziele bleiben aber so über jede weitere Konkretisierung des Projekts abgestimmt.

Generell ist es Ziel der Phasenmodelle die Vielfalt (Freiheitsgrade) durch neue Erkenntnisse und Definitionen zu reduzieren und somit auch Vorentscheidungen für das weitere Vorgehen zu treffen. Was bei Projekten für zusätzliche Komplexität sorgt, ist wenn anstelle von Entscheidungen viele Varianten über mehrere Phasen hinweg berücksichtigt werden müssen.

Als vereinfachtes Beispiel soll in einem Vorprojekt entschieden werden, ob eine Überbauung mit Wohnhäusern oder Einfamilienhäusern gebaut werden soll. Im Projekt wird dann spezifiziert wie viele Stockwerke und Grundfläche die einzelnen Bauten haben. Im Detailprojekt wird dann definiert welche Art von Fenster eingebaut werden soll. Wenn nun die Fragen nicht in einer sinnvollen Reihenfolge geklärt werden, müssen plötzlich dutzende von Nutzwertanalysen über die Fenster bei Ein- und Mehrfamilienhäusern pro Anzahl Stockwerke ausgeführt werden.

Es kann aber durchaus sein, dass gewisse Entscheidungen durch den Auftraggeber noch nicht geklärt werden können. Dann ist der Dialog wichtig und es muss allen Beteiligten klar sein, dass sich die Komplexität sehr schnell stark erhöhen kann.

Nichts desto trotz ist die Planung von Varianten in Reserve immer noch viel günstiger als wenn Sie bereits mit der Ausführung begonnen hätten. Stellen Sie sich vor, wenn der Rohbau der Überbauung als Einfamilienhäuser schon erstellt ist und Sie dann merken, dass Wohnhäuser doch besser gewesen wären.

#### 4.6 Was- oder Wie-Ziele (Kochbuch versus Verantwortung)

In der Projektabwicklung macht es Sinn Ziele bewusst als Was- oder Wie-Ziele zu definieren. Es kann durchaus auch notwendig sein, innerhalb des Projekts beide Varianten sogar in Kombination zu verwenden.

In der folgenden Liste sind die Unterschiede der Was- und Wie-Ziele kurz angedeutet.

Was-Ziele	Wie-Ziele
Die Was-Ziele geben die Erwartungen am Ende der Ausführung an. Das heisst der Weg ist eher offen, dafür sind aber die Bedingungen am Schluss bekannt.	Die Wie-Ziele geben bereits den Weg vor. Am Ende sollten die Resultate auch bei verschiedenen Beteiligten für die Umsetzung keine grossen Abweichungen haben.
Diese Art von Beschreibung entspricht der funktionalen Anforderung. Dabei bleiben die Lösungswege frei. Die Funktionen müssen aber so klar beschrieben sein, dass sich das Element später ins gesamte Gefüge integrieren lässt (z.B. Systemintegration).	Diese Art von Beschreibung geht von Bekannten Umsetzungsmöglichkeiten aus. Der Lösungsweg ist bereits vorgegeben. Somit kann die Beschreibung der Anforderungen reduziert werden, wenn man schon weiss, dass es so funktioniert.
Als Beispiel: Es ist eine Beleuchtung für einen Raum zu erstellen, welche folgende Spezifikationen aufweist: Leuchtfarbe X, Lichtleistung Y, Lichtfarbe Z...	Als Beispiel: Es ist eine Leuchte Philipps vom Typ A mit dem Leuchtmittel B am Platz C vorzusehen.
Vorteile der Was-Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kreativität wird nicht eingeschränkt</li> <li>• Es können neue Ansätze und Vorgehen entstehen</li> <li>• Während der Beschreibung der Funktionen kann man diese oft bereits hinterfragen</li> </ul>	Vorteile der Wie-Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Vergleichbarkeit der Lösungen ist einfacher</li> <li>• Es werden bestehende und bewährte Ansätze verwendet</li> <li>• Die Beschreibung der Ziele kann durch vorgegebene Produkte und Lösungen vereinfacht werden</li> </ul>
Nachteile der Was-Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beschreibung von Funktionen ist schwieriger und bedarf mehr (Fach-)Wissen</li> <li>• Die Lösungen (und Angebote) sind weniger gut vergleichbar</li> <li>• Die Schnittstellen zu den weiteren Teilen sind genauer (und nach Möglichkeit mit mehreren Varianten) zu spezifizieren</li> </ul>	Nachteile der Wie-Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden keine neuen Lösungsansätze entstehen</li> <li>• Mögliche Optimierungen und Vereinfachungen werden nicht berücksichtigt</li> <li>• Bestehende Vorgehen und Muster werden nicht hinterfragt</li> </ul>
Anwendung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn neue Aufgaben und/oder Systeme benötigt werden</li> <li>• Wenn bestehende Strukturen hinterfragt werden sollen</li> <li>• Wenn Innovation und neuer Wettbewerb gefragt ist</li> </ul>	Anwendung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn bewährtes reproduziert werden muss</li> <li>• Wenn die Thematik keinen Betriebswirtschaftlichen Fokus hat</li> <li>• Wenn die Sicherheit höher gewichtet wird, als die Chance für neue Wege</li> </ul>

#### 4.7 Killerkriterien sollen wirklich zum Abbruch führen

Dass bei grösseren Vorhaben die wirtschaftliche Berechnung und Tragbarkeit gegeben sein soll ist sehr einleuchtend. Oft geschieht es aber, dass in den Projekten je länger je mehr persönliche Interessen die rationale Entscheidungsfin-

dung beeinflussen. Wenn die Annahmen zum Projektbeginn sich plötzlich als falsch herausstellen, macht es durchaus Sinn, das Projekt zu hinterfragen.

Falls beispielsweise der Return on Investment plötzlich statt in drei Jahren erst in 30 Jahren stattfindet, ist es unter Umständen kostengünstiger ein Projekt abzubrechen. Dies auch, wenn Sie sich für das Projekt eingesetzt haben und eventuell schon Lorbeeren erhalten haben.

Es kann nicht im Interesse einer Firma sein, ein nicht rentables Projekt auf Biegen und Brechen durch zu ziehen. Dies geht auch in die Thematik Fehlerkultur und bedarf bei einigen Unternehmungen noch ein wenig an Entwicklung. Aber wahre Grösse ist auch Fehler eingestehen zu können und diese nicht zu verdrängen. Aus erkannten Fehlern kann man nebenbei auch viel besser lernen.

#### **4.8 Organisation (Schnittstellen, Rollen, Verantwortung)**

Ob erst im Betrieb des vollendeten Projekts oder bereits in der Projektierung, klare Schnittstellen und Zuweisung der Rollen und Aufgaben schaffen Mehrwert. Dadurch werden die Reibungsverluste zwischen den Aufgaben minimiert und es wird sichergestellt, dass die Arbeiten einmal und nicht parallel mehrere Male gemacht werden.

Das Interesse der Projektbeteiligten darf (soll) natürlich deutlich über die Schnittstellen und zugewiesenen Rollen hinausgehen. Die Aktivitäten sollten sich aber innerhalb der zugeordneten Rollen und Aufgaben bewegen. Dieser Punkt ist eng mit jenem aus dem Abschnitt 2.5 „Kompetenz, Verantwortung und Informationsfluss entspricht den Aufgaben und ist geklärt“ verbunden. Die Ursachen für die Schwachstellen können aber verschiedene sein.

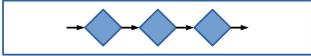
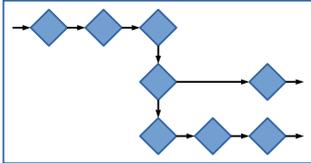
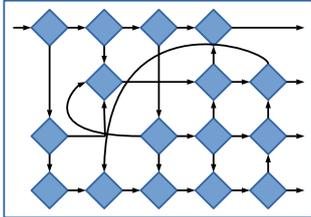
Als Hilfsmittel für gute und effektive Zusammenarbeit können bei grösseren interdisziplinären Projekten Kollaborationsplattformen helfen, wobei bei vielen täglichen Projekten ein Tabellenkalkulationsprogramm, Papier und Bleistift wohl ebenfalls genügen könnten.

Als wichtigstes Element für diese Definition dient das Projektorganigramm. Dieses sollte in keinem Projekt fehlen und muss im Verlauf eventuell mehrere Male angepasst werden.

#### **4.9 Umgang mit Komplexität**

Der Mensch mag einfache Dinge, aber Projekte neigen dazu komplex zu werden. Generell ist davon auszugehen, dass die Komplexität in einem Projekt eher steigt als sinkt. Da es sehr schwer fällt, grosse, komplexe Sachverhalte im Griff zu haben, heisst eine wichtige Strategie Komplexitätsreduktion.

Aber was ist Komplex? Ich teile die Sachverhalte in drei relevante Gruppen ein (chaotische Systeme werden vorenthalten):

Sachverhalt	Einfach	Kompliziert	Komplex
Beispiel	Ein definiertes Material zu einem guten Preis zu beschaffen.	Definition eines Materials anhand Nutzwertanalysen und Beschaffung zu einem guten Preis	Definition und Aufbau einer Organisation für die Beschaffung und Evaluation von Materialien
Skizze			
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>eine Lösungsmöglichkeit</li> <li>Vorgehen und Lösung bekannt</li> <li>Kochrezept</li> <li>keine zeitliche Abhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wenig Lösungsmöglichkeiten</li> <li>Methoden und Größenordnung der Lösung bekannt</li> <li>geringe zeitliche Abhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>viele Lösungsmöglichkeiten</li> <li>Methoden und Lösungen offen</li> <li>grössere zeitliche Abhängigkeit (Kausalitäten)</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorgehen nach Anleitung (Kochbuch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zieldefinition</li> <li>Gliederung in Teilprojekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zieldefinition</li> <li>Klärung Organisation, Kompetenz, Verantwortung</li> <li>Komplexitätsreduktion durch Phasenmodelle</li> <li>Gliederung in Teilprojekte und Spezifikation von Schnittstellen</li> </ul>
Zielformulierung	Eher mit Wie-Zielen beschreiben	Kombination aus Wie- und Was-Zielen	Vorwiegend Was-Ziele verwenden (da das Wie zeitlich ändern kann)

#### 4.10 Vorwärts in kleinen Schritten

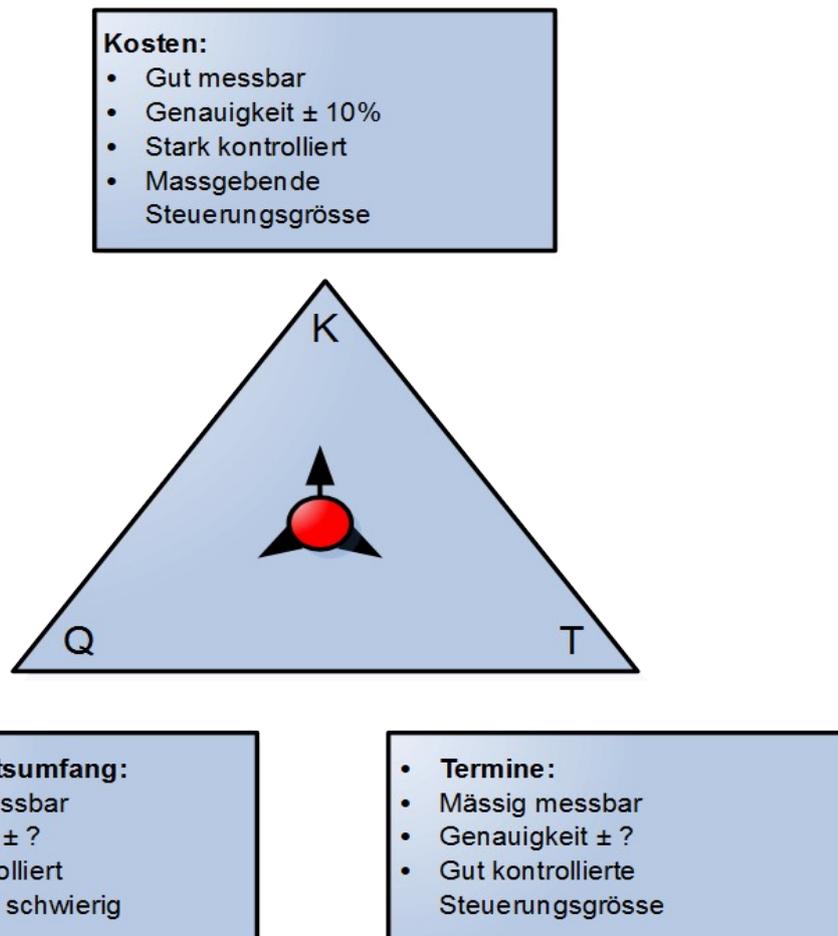
„Step by step“ - besagt ein Sprichwort. Und damit verbunden die Ergänzung dazu, dass die Stufen jeweils nicht zu hoch gewählt werden sollen. Es muss gewährt werden, dass sich die Projektbeteiligten nicht plötzlich als abgehängt empfinden. In diese Richtung gehen auch die Phasenmodelle. Falls die einzelnen Phasen aber ordentliche Grössen aufweisen, ist das Vorgehen analog dem Phasenmodell wieder in kleinere Schritte zu unterteilen, die von den Projektbeteiligten auch noch erfasst und bearbeitet werden können. Dieses Vorgehen lohnt sich auch gegenüber dem Auftraggeber. Auch da kann es sinnvoll sein, die Vorhaben in überschaubare Portionen zu gliedern.

#### 4.11 Kosten, Termine, Qualität

Mit den drei Hauptgrössen Kosten, Termine und Qualität lassen sich die meisten Vorhaben schon recht präzise beschreiben, wenn auch die Qualität der schwierigste Teil davon ist. Falls Sie aber feststellen, dass eines dieser Elemente nicht beschrieben ist, sollten Sie dies klären bevor Sie mit der Bearbeitung von Aufgaben beginnen.

Mit einer ganzheitlichen/abgestimmten Zieldefinition lässt sich zwar der gesamte Nutzen des Projekts zusätzlich erhöhen und mit Effektivitäts- und Effizienzsteigerung beispielsweise die Kosten sogar leicht senken, ohne die anderen zwei Punkte zu beeinflussen. Abgesehen von diesen Spezialfällen haben Änderungen an einer der Hauptgrößen auch Einfluss auf mindestens eine zweite Größe und es muss ein Kompromiss gefunden werden.

Generell ist die Projektumsetzung eine Optimierung zwischen Kosten, Terminen und Qualität! Somit müssen die drei Parameter in gleichem Mass definiert, kontrolliert und gesteuert werden. Speziell bei den Kosten gehört die Betrachtung über den ganzen Betriebszyklus dazu. Somit müssen auch Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten berücksichtigt werden:



Als kleines Beispiel: Die Aufgabenstellung für 10 Franken Äpfel zu kaufen reicht nicht aus... Die Aufgabenstellung muss eher lauten; für 10 Franken 6 Äpfel (Tafelobst Klasse A) für Freitag den ... zu besorgen.

#### 4.12 Kosten

Über das Thema Kosten und Kostenkontrolle gibt es genügend Literatur. Wichtig ist vor allem zu wissen, dass es diejenige Größe ist, welche am häufigsten im Fokus steht. Dessen sollten Sie sich als Projektleiter bewusst sein und diese Größe dementsprechend mit Augenmerk bewirtschaften (natürlich ohne dabei die anderen beiden Größen zu vernachlässigen).

Eine interessante Methode ist die Target Costing Methode. Es kann sein, dass Sie zum Beispiel vom Marketing eine Kostengröße erhalten, welche voraussichtlich überhaupt einen Absatz am Markt finden wird. Somit müssen Sie das Projekt so auslegen, dass die fixen und variablen Kosten des Projekts (und Produkts) dieser Vorgabe entsprechen. Für nähere Angaben zu diesem Thema ist weitere Literatur zu konsultieren.

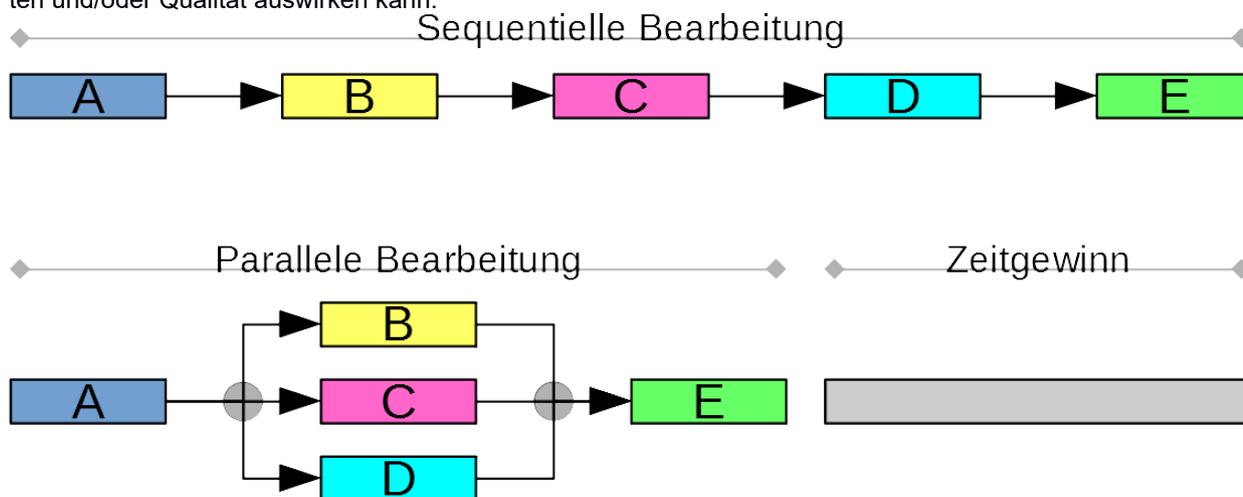
Was auf jeden Fall vor jedem Start geklärt sein muss ist, wer die Kosten für das Projekt oder den Auftrag übernimmt. Dies im Speziellen, wenn Sie Aufträge für externe Kunden wahrnehmen.

#### 4.13 Termine

Wichtig bei den Terminen ist, dass Sie sich Gedanken machen über äussere Einflüsse, welche die Termine des Projekts beeinflussen können. Dies kann von der Witterung bei Bauprojekten bis hin zu den Gerichtsferien so ziemlich vielfältig sein. Siehe dazu auch 3.1 Umfeld-Abgrenzung.

Ein wichtiger Teil für die zeitliche Optimierung der Vorgänge besteht in der richtigen Anordnung der Abläufe in Bereiche welche parallel abgearbeitet werden können und solche die zwingend sequentiell erfolgen müssen. Dazu eignet sich die Darstellung der Aufgaben in einem Gantt-Diagramm (auch als Balkendiagramm benannt).

So kann grafisch analysiert werden, welches der kritische Pfad des Projekts ist. Das heisst für welche Kette von Aufgaben am meisten Zeit gebraucht wird. Wenn Sie jetzt die spannende Aufgabe erhalten, die zeitliche Komponente des Projekts zu optimieren, müssen Sie sich überlegen ob es Arbeiten gibt, welche sie anstelle von sequentiellen Abfolgen auch mit parallel Blöcken abarbeiten können. Aber denken Sie immer daran, dass sich dies auch auf die Kosten und/oder Qualität auswirken kann.



#### 4.14 Qualität

Als Qualität bezeichne ich das Thema rund um die Begriffe Menge, Arbeitsumfang, Technik, Ausführung, Methoden, Prüfungen, Qualitätssysteme, Funktionen wie auch kann- und muss-Anforderungen. Die Qualität eines Projekts ist sicher die Komponente, welche am schwierigsten zu beschreiben ist. Aber genau da ergeben sich auch die grössten Missverständnisse und das grösste Potential für unterschiedliches Zielverständnis. Bereits durch die Diskussion über die Ziele und Anforderungen des Projekts werden Themen zur Qualität besprochen. Wenn Sie diese Informationen systematisch dokumentieren, und dazu eventuell noch Skizzen und Grafiken erstellen sind Sie auf einem guten Weg. Denn der Spruch „Bilder sagen mehr als 1000 Worte“ hat doch etwas wahres.

#### 4.15 Effektivität, Effizienz und Leistung

Ich behaupte, dass sich das Resultat einer Arbeit mit den Faktoren Effektivität, Effizienz und Leistung beschreiben lässt. Dabei ist das Wort Faktor aus der Mathematik auch so gemeint. Aus meiner Sicht lässt sich das Modell am ehesten durch die Multiplikation der Faktoren mit dem Wertebereich 0 bis 100% beschreiben.

Zu den einzelnen Faktoren verstehe ich die folgenden Begriffe:

- Effektivität Was, Ziele, gemeinsames Verständnis, das Richtige tun
- Effizienz Wie, Kompetenz, Fachwissen, Information, etwas richtig tun
- Leistung Motivation, Wille, Verantwortung, Fähigkeit, Engagement, Identifikation

Nach dieser Theorie macht es keinen Sinn höchste Leistungen zu erbringen ohne sich über die Effektivität und Effizienz des Vorgehens Gedanken zu machen. Da ich davon ausgehe, dass die Wenigsten in allen Bereichen immer 100% erreichen macht es Sinn, alle Bereiche in etwa gleich hoch zu halten. Somit kann das beste Ergebnis erzielt werden.

Als kleines Beispiel sei die Tabelle mit den verschiedenen Varianten angefügt. Auch wenn im Beispiel der Mittelwert aus Effektivität, Effizienz und Leistung immer 80% ergibt, unterscheidet sich das Produkt (als massgebende Grösse) deutlich.

Faktor	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4
Effektivität	0%	20%	40%	80%
Effizienz	120%	100%	100%	80%
Leistung	120%	120%	100%	80%
Produkt/Resultat	0%	24%	40%	51%
Mittelwert	80%	80%	80%	80%

#### 4.16 Checklisten

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten wie Checklisten ausgestaltet sein können. Generell sind Checklisten auch sinnvoll, wenn sie nicht zu detailliert ausgeführt sind. Es stellt sich auch immer die Frage für welche Vorgehen (Fähigkeiten, Komplexität) die Checklisten erstellt werden. Dabei ist zu beachten, dass zu enge Checklisten, Formulare oder Raster die Kreativität und Eigenverantwortung bremsen können. Als Checklisten werden Kochrezepte für Wie-Aufgaben, Q-Systeme bis hin zu Phasen- und Projektumsetzungsmodelle (SIA, Hermes) verstanden.

#### 4.17 Risikomanagement

Auch über das Thema Risikomanagement gibt es ausführliche Dokumentationen dazu, die für weitere Details gerne zugezogen werden können.

Wichtig ist sich neben den Chancen auch über die Risiken eines Vorhabens Gedanken zu machen. Dies hat sachlich ausgeführt nichts mit Pessimismus zu tun. Denn das Sprichwort „eine erkannte Gefahr, ist eine gebannte Gefahr“ hat schon etwas an sich.

Für die Risikobetrachtung stellt man sich zu den wichtigen Punkten, welche das Vorhaben negativ beeinflussen jeweils folgende Fragen:

- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Ereignis beim Vorhaben eintritt
- Wie hoch ist die Auswirkung, auf das gesamte Vorhaben wenn ein Ereignis eintritt
- Gibt es geeignete Massnahmen, um einen Schaden bei einem Eintritt zu reduzieren respektive abzuwenden

Falls die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses und die Auswirkungen hoch sind, muss zumindest eine gute und geeignete Massnahme zur Schadensabwehr bestehen. Falls dies nicht der Fall ist, muss dieser Punkt kritisch betrachtet und mit dem Auftraggeber diskutiert werden. Als geeignete Massnahmen können vom Plan B über eine Versicherung bis hin zu einem Notfallkonzept viele Dinge verstanden werden.

Generell dient die Betrachtung von Wahrscheinlichkeiten, Auswirkungen, Massnahmen auch der täglichen Entscheidungsfindung. Wenn Sie sich immer überlegen wie wahrscheinlich es ist, dass die Entscheidung falsch ist, wie gross die Auswirkungen dabei wären und was für Massnahmen Sie treffen könnten, können Sie sich die Zeit für die Entscheidungsfindung bedeutend besser einteilen. Somit können Sie Entscheide mit kleinem Risiko schnell treffen und sich für die riskanten Themen entsprechend Zeit nehmen.

## 5 Fähigkeiten

Auch die hier als Fähigkeiten bezeichneten Eigenschaften sind lernbar und können durch bewussten Umgang mit den Themen auch angeeignet werden. Sie sind aber im Gegensatz zu den Methoden nicht einfach kopierbar. Sie werden auch nicht nach dem Prinzip „gegeben gesucht“ eingesetzt sondern greifen zum Teil ganz subtil in die Arbeit rund um Führung und Projektmanagement ein.

## 5.1 Kommunikation

Gerade wenn es um die Themen aus dem Kapitel Rahmenbedingungen geht, werden hohe Anforderungen an die Kommunikation gestellt. Insbesondere wenn es um Zielkonflikte, Verantwortung und Aufgaben geht, welche neben dem sachlichen Aspekt auch noch emotionale und menschliche Komponenten haben.

Die detaillierte Erläuterung dieser Themen würde zu weit führen. Deshalb sind nur einige Themen als Stichworte aufgeführt:

- Hören und verstehen, sprechen und verstanden werden
- Sender-Empfänger-Modell
- Vier-Seiten-Modell
- Transaktionsanalyse

## 5.2 Kreativität und Disziplin

Und was braucht es nun – beides! Zum einen sind kreative Ideen für neue Umsetzungen gefragt. Dies kann alleine oder in Gruppen für die Methoden Brainstorming, Mind-Map, Clustering, Morphologischer Kasten und Weiteres gefragt sein. Aber auch die Fleissarbeit für die Dokumentenablage, Berichte schreiben, Protokolle erstellen, Kosten-, Qualitäts- und Terminkontrolle muss sein. Das macht aber genau das Leben als Projektleiter so spannend. Es gibt immer etwas zu tun.

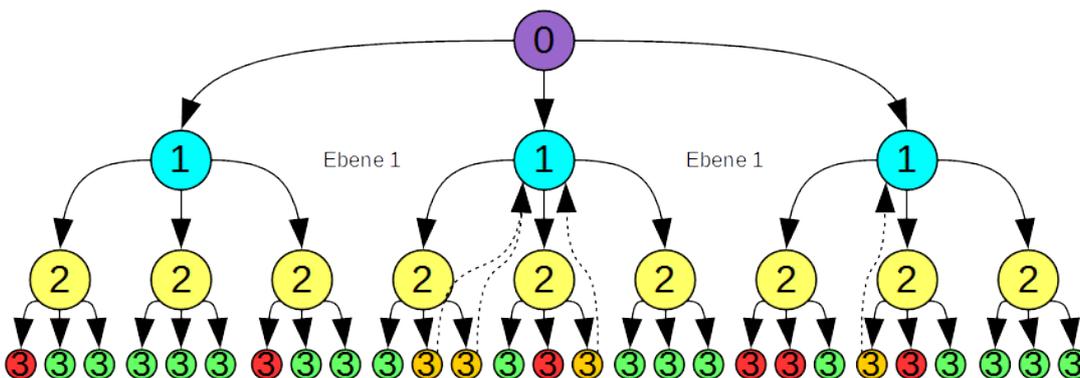
## 5.3 Mehr denken weniger arbeiten

Dieser provokative Titel braucht natürlich noch etwas Erläuterung. Es ist nicht die Meinung, dass Arbeit oder spezifischer Fleissarbeit schlecht ist. Es lohnt sich aber dennoch, sich über die Effektivität und Effizienz Gedanken zu machen. Wie schon in den obigen Kapitel erwähnt, macht es durchaus Sinn, mal inne zu halten und zu prüfen, ob das Ziel noch stimmt und der Weg immer noch in diese Richtung geht. Somit kann man den Titel wie folgt verstehen, mehr denken weniger, aber effektiver und effizienter arbeiten. Schliesslich sollten Projektleiter nicht wie Lemmings irgend welchen Strömungen hinterher ziehen, sondern sich ab und an Gedanken zu den W-Fragen wer, wie, was, wann, wo, warum und weiteren machen.

## 5.4 Vernetztes Denken

Einen Schritt voraus sein und Zusammenhänge erkennen können, das tönt wohl einleuchtend - muss aber trainiert werden. Je vernetzter Sie denken können, desto mehr Verbindungen (weitere Entscheidungsebenen) können Sie für Ihre Entscheide einbeziehen. Das heisst aber nicht, dass dies nur eine exakte Disziplin ist. Mit mehr Erfahrung im Lösen von komplexen Aufgaben werden Sie dazu auch eine Art Bauchgefühl entwickeln können.

Wenn Sie bei einem anstehenden Entscheid mehrere Schritte vorausdenken können, sind sie in der Lage Sackgassen und Irrwege auszuschliessen und/oder den jetzigen Entscheid so anzupassen, dass dieser für mehrere Entscheidungswege funktionieren wird. Dies kann beispielsweise mit Platzhalter in Tabellen, mehreren möglichen Schnittstellen für die Systemintegration oder gar Optionen bei Ausschreibungen erfolgen.



Im obigen Bild sind die Entscheidungsebenen (1 bis 3) ab dem anstehenden Entscheid (0) skizzenhaft dargestellt. Ebenfalls sind Bedingungen dargestellt (gestrichelte Linien) welche erfüllt sein müssen, damit dieser Weg später überhaupt eingeschlagen werden kann.

Etwas Vorsicht ist aber auch da geboten. Wie schon im Abschnitt 3.10 „Stufen nur so hoch, dass alle noch mitkommen“ erwähnt, können Sie mit zu viel Information auch Verwirrung stiften. Wenn Ihre Partner sich solche Vernetzung nicht gewohnt sind, oder diese nicht so tief im Projekt involviert sind, kann zu viel Vernetzung auch hinderlich sein. Da empfiehlt es sich den Sachverhalt grafisch zu skizzieren und gewisse Dinge einfach vorzusehen. Sie müssen auch davon ausgehen, dass Ihre Partner nicht alle Glanzleistungen in diesem Bereich anerkennen.

## **5.5 Verhandlungsgeschick**

Verhandlungserfolge werden neben sachlichen Themen von tausend weiteren Dingen beeinflusst. Ich möchte in diesem Dokument keine Abhandlung über Verhandlungsführung schreiben, aber zwei essentielle Erfolgsfaktoren davon kurz ansprechen. Dies auch weil Projektsitzungen, Projektmanagement und Führung sehr viel mit Verhandlung zu tun haben.

**Zeit:** Vermeiden Sie unbedingt Zeitdruck an Verhandlungen. Wenn Sie etwas dringend haben müssen, haben Sie keine Zeit mehr für rationale Entscheidungen und Ihr Verhandlungspartner wird dies auch merken und Sie in diese Richtung drängen. Schauen Sie, dass Sie bei wichtigen Entscheidungen stets den Rat der Grossmutter „eine Nacht darüber schlafen“ anwenden können.

**Vorbereitung:** Bereiten Sie sich für Sitzungen und Verhandlungen vor. Je besser Sie vorbereitet sind, desto sicherer werden Sie auftreten und desto authentischer und glaubwürdiger werden Sie erscheinen. Und da der emotionale Anteil bei Verhandlungen eine wichtige Rolle spielt, können Sie so bereits punkten. Vermeiden Sie auf jeden Fall Sätze wie „ich habe mich für die heutige Sitzung nicht vorbereitet“ und gehen Sie nicht ohne Schreibmaterial an eine Projektsitzung.

## **5.6 Menschenkenntnisse**

Wenn Sie grössere Projekte leiten, werden Sie in Ihrem Team hoffentlich mehrere Projektbeteiligte mit nach Möglichkeit unterschiedlichsten Hintergründen und Charakteren haben. Dies macht die Führung zwar etwas anspruchsvoller als lauter gleichgesinnte Mitläufer, bringt aber durch die Diversifikation einen grossen Mehrwert für die Lösungen des Projekts. Da ist es auch sinnvoll, wenn Sie sich Gedanken machen, wie Sie die unterschiedlichen Persönlichkeiten angehen und gewinnbringend in den Arbeiten einbeziehen. Und für dies braucht es eben gewisse Menschenkenntnisse und eine Feinfühligkeit, um auch unausgesprochene Ängste wahrnehmen zu können.

Mit dem Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ bin ich aber nur bedingt einverstanden. Vertrauen ist eine der wichtigsten Grundpfeiler im Projektmanagement. Es geht ganz klar nicht ohne Kontrollen. Da ist es nun eben entscheidend, wie man diese anstellt. Wenn Sie Meilensteine und Schnittstellen definieren und entsprechend auch prüfen, können Sie die Kontrollen möglichst auf die Sachebene und nicht den Menschen beziehen.

## **5.7 Führungsfähigkeiten und Motivations-Talent**

Projektmanagement hat viel mit Führung zu tun. Deshalb macht es auch Sinn, eine Führungskarriere als erfolgreicher Projektleiter zu starten.

Da Sie in der Projekt- wie auch der Linienführung mit den unterschiedlichsten Mitmenschen zu tun haben werden ist eine Grundvoraussetzung, dass Sie Menschen mögen und eine positive Grundhaltung gegenüber den Beteiligten haben.

Als Projektleiter werden Sie Ihre Projektbeteiligten nicht unbedingt auch in der Linie führen. Somit benötigen Sie Akzeptanz und Autorität welche nicht auf Macht durch Führung basiert. Da die Eigenverantwortung und Führung über Ziele in der Arbeitswelt stetig zunimmt, wird generell der Respekt „nur“ wegen einer Führungsposition abnehmen. Aus meiner Sicht kann man mit den folgenden drei Ansätzen eine natürliche Autorität gewinnen, egal welche Position man gerade inne hat:

Führen heisst dienen: Gemeint ist damit, dass Sie Aufwand betreiben sollen, um für die Mitarbeiter/Projektbeteiligten ein Umfeld zu gestalten, in welchem Sie beste Leistungen erbringen können. Wenn Sie es schaffen, dass Ihre Mit-

menschen mit Ihnen zusammenarbeiten wollen und nicht müssen, dann haben Sie auch automatisch motivierte Leistungsträger. Und wie schon unter Abschnitt 3.15 „Effektivität, Effizienz und Leistung“ erwähnt, wird die Leistung auch von Motivation, Wille, Verantwortung, Fähigkeit, Engagement und Identifikation beeinflusst.

Respekt, Anerkennung und Vertrauen: Wenn Sie wollen, dass sich Menschen ohne äusseren Zwang für Sie und Ihre Anliegen einsetzen, benötigen Sie eine Atmosphäre von Respekt, Anerkennung und Vertrauen. Diese Atmosphäre oder auch Kultur können Sie aber nicht erzwingen, diese müssen Sie vorleben.

Das heisst, dass Sie auch Menschen mit anderen Meinungen respektieren und einbeziehen. Oft ist es sogar so, dass diese Menschen durch eine andere Sichtweise neue Aspekte einbringen und den Horizont erweitern können.

Wenn Sie Menschen und deren Arbeiten anerkennen wollen, müssen Sie deren Leistung erst einmal erkennen. Und um dies zu erreichen, müssen Sie sich für die Menschen und deren Leistungen auch interessieren.

Vertrauen gewinnen Sie, wenn Sie offen und transparent kommunizieren können. Wenn Sie nicht Ihre Macht für Manipulation von Informationen ausspielen und wenn Sie auch eigene Fehler eingestehen können. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter so behandeln, wie Sie auch gerne behandelt werden würden, fahren Sie sicher nicht schlecht. Das heisst in einem Team auch, dass das „Wir“ vor dem „Ich“ gefördert werden soll. Mein Motto dazu lautet: „Vertrauen aufzubauen und zu fördern ist wohl eine Investition mit der besten Rendite“. Und wenn Sie eine Vertrauenskultur geschaffen haben, werden Ihre Partner auch mehr (Eigen-)Verantwortung übernehmen.

Bevor Sie Andere verstehen und führen können, sollten Sie sich verstehen und führen können: Oder mit anderen Worten, wenn Sie mit sich selber nicht zufrieden sind, wird es schwierig mit Anderen zufrieden zu sein. Auch können Sie nicht unbedingt erwarten, dass Andere Sie mögen, wenn Sie es selbst nicht tun. Was aber nicht heissen soll, dass Narzissmus, Egoismus, oder Selbstherrlichkeit als anstrebenswert erscheinen soll.