Change-Management in IT-Projekten

Mit diesen 3 Elementen machst Du Dein Unternehmen in ein Chamäleon

Einleitung.

Fast täglich treffe ich in meiner Arbeit als Berater auf eine der fatalsten Fehlannahmen. Ich spreche von der tief verwurzelten Überzeugung, dass Veränderung schwierig sein müsse. **Welch ein Irrtum!** Und während man sich in entsprechend komplizierten Theorien, Methoden und Argumentationsketten verstrickt, übersieht man so oft die einfache, direkt vor der Nase liegende Lösung.

Abb. 1 Denkfehler

Ich werde nie vergessen, wie ich während meiner ersten Beratungsjahre bei Ernst&Young den Ausführungen des Konzernpersonalleiters bei Bertelsmann über das anstehende SAP-Change- und Infrastruktur-Projekt lauschte. Nach über 50 PowerPoint-Folien mit unzähligen Charts, Diagrammen und Tabellen kam er endlich zum Schluss.

Er sagte: »Wenn man mindestens 10 Jahre in leitender Personalfunktion im Konzern ist, dann muss man durch so ein Infrastrukturprojekt mit seinen Risiken und Hemmnissen nun einmal durch.«

Nur weil die Herausforderungen in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung immer komplexer werden, heißt das noch lange nicht, dass die Lösung nicht einfach sein könnte. Ganz im Gegenteil. Die besten Ideen liegen oftmals auf der Hand.

Nimm das Beispiel Gepäck. Jahrzehntelang schleppten Reisende ihre schweren Koffer mühsam durch die Flughäfen und Bahnhöfe dieser Welt. Bis im Jahr 1987 der amerikanische Pilot Robert Plath die einfache, aber geniale Idee hatte, vier Rollen unter seinen Koffer zu schrauben. Und schon war der Rollkoffer erfunden, wie wir ihn heute kennen.

So häufig liegt die Lösung dicht vor unserer Nase, doch wir sehen sie einfach nicht, weil wir schon zu sehr in unseren vertrauten komplizierten Denkmustern gefangen sind.

Ich möchte Dich gerne dazu ermutigen, **Veränderung einfach zu machen**.

Dich auf **das Wesentliche** zu konzentrieren.

Das Ausmaß und die Komplexität eines Problems sind meistens **nicht annähernd so entscheidend wie die Bereitschaft, es zu lösen**. Um diese Haltung in die Tat umzusetzen, benötigst Du in IT-Projekten dreierlei:

1. Die Entscheidung zur Kommunikation der Veränderung.
2. Trainieren und Wiederholen der neuen Möglichkeiten.
3. Herausfinden der Bereitschaft wichtiger Mitspieler zur Veränderung.

Viel Reden hilft viel. Machen noch mehr.

Der Einsatz von IT im Personalmanagement ist kostspielig. Wer will diese Investition schon riskieren? Oder seinen Job durch eine mangelhafte Umsetzungsbegleitung aufs Spiel setzen?

Unsicherheit kommt von allen Seiten:

- Es mangelt an Erfahrung – Infrastruktur-Projekte (neue Software, neue Prozesse) sind selten an der Tagesordnung.
- Projektmanagement – Personalmanager sind in der Steuerung der Veränderungen von Infrastruktur-Projekten wenig geübt
- Software: Die Funktionalitäten sind selten so beschreiben, dass sie von den Anwendern im Detail gut und vor allem vor dem Kauf oder der Miete der Software verstanden werden

Menschen, die in Veränderungsprozessen von IT-Projekten involviert sind, gehen nahezu immer durch das Tal der Tränen“.

Abb. 2 Tal der Tränen

Nachdem die Projektbeteiligten besser über die Details (Funktionen, Prozesse) informiert sind, steigern sich zeitgleich Diskussionsbedarf und Widerstand in Bezug auf die Veränderung. Häufige Aussagen sind:

- „So habe ich es mir aber nicht vorgestellt“
- „Das geht bei uns aber nicht“
- „Das machen wir anders und wollen wir so nicht“

Die Herausforderung besteht in Reduktion des Widerstands, der Abflachung der Kurve.

Fast alle Projektleiter haben verstanden, dass sie zur Abflachung der Kurve etwas unternehmen müssen und etablieren „Change-Management“ fest in Ihrem Programm. Es gibt auch meist eine zuständige Person.

Und dann? In der Regel fehlt es dann an Inhalt oder an dem Wissen, wie es (einfach) geht. Dabei liegt es auf der Hand, gute Arbeit mit guter Kommunikation zu begleiten.

1. Kommunikation, na klar.

Wer verändert muss auch darüber berichten. So die Marketing-Gurus und Change-Experten. In der Mitarbeiterzeitschrift (heutzutage selbstverständlich online), im internen Wiki, am schwarzen Brett oder per E-Mail.

Die Form der Information ist zu Beginn nicht der wichtigste Faktor. Es geht um **zielgruppengerechte Kommunikation**. Hier hilft zunächst die grobe Unterscheidung zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, der Mitbestimmung - sofern vorhanden - und dem eigenen Bereich Personalmanagement.

Eine sehr positiv wahrgenommene Art von Kommunikation ist z.B. ein „News-Flash“. Dazu nimmt der/die Projektleiter/-in einmal die Woche ein Video von ca. 3-5 Minuten auf und berichtet von den drei wichtigsten Themen der Woche. Das Medium eignet sich hervorragend zur Information des Personalmanagements und trägt manchmal auch zum Entertainment bei. Denn lustig darf es gerne auch sein.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen:

- Videos sind leicht konsumierbar
- Sie lassen sich im Netz schnell verteilen
- Können abwechslungsreich und sogar witzig produziert werden

Ein Beispiel findest Du unter diesem Link ab ca. Minute 32. Hier hat sich die Firma Schenk Process bei der Gestaltung Ihrer internationalen Personalarbeit etwas Schönes einfallen lassen.

»Veränderung wird einfach,
wenn man Veränderung einfach macht.«

Zunächst benötigst Du einen **Kommunikationsplan**. Hier trägst Du ein, welche Zielgruppe mit welchem Medium in welcher Regelmäßigkeit erreicht wird.

Target audience	MEDIA/Content	Who is doing what?	Periodicity
Program Mgmt/ Sounding Board	Teams-Session	Project Lead Preparation & Management	every 4 weeks
Workers Council	1:1-Meeting, General Info about progress and Roles & Resp	Planning done Project Lead and HR Bus Partner to present	2 times / specific dates
Project Team / Testers	Status on testing progress / Teams Session / use one of the daily standups / Status of Wednesday afternoon	Teams-Meeting / Check of Gira-Tickets/Issues. Project-IT-Lead to Manage. All to support fixing the issues	weekly
HR Community	Video / Skripting	Help by Intern to prepare Project Lead to speak and distribute	weekly
HR Community (Cutover)	Mailing	Project Lead to distribute	biweekly before cutover
All Managers (L3 and above)	Teams-Session and/or onsite loc Hamburg, Brussels and Milano	Peter to prepare and to held the sessions	Roadshow + Training sessions
All Employees	Confluence for info to all employees. Send information also via Staffbase. Invite Groups in 1:1-Sessions, e.g. per Teamleads	Use Teamleads as Ambassador. Tbd with HR Director how-to	2 times before Go Live + Training sessions

Abb. 3 Beispiel Kommunikationsplan

Und schließlich ist es erforderlich das genaue Timing der Kommunikation festzulegen. Plane hier bitte die genauen Termine, damit Management, Projektteam und Kommunikationsabteilung genauestens informiert sind.

TIMING.

29 AUGUST 2022: EMAIL TO MANAGER. **TESTING PHASE.**
INFO ON TEST SESSIONS AND REQUIRED SUPPORT. ✅

27 SEPTEMBER 2022: HR INFO. INVITATION TO INFO-SESSIONS FOR MANAGER. ✅

17 OCTOBER 2022: HR INFO.
FOLLOW-UP ON MANAGER INFO-SESSIONS. ✅

2 OCTOBER 2022: HR INFO. (PLANNED WED 02.11, PREPARED)
ANNOUNCEMENT OF GO LIVE TO ALL EMPLOYEES.

10 NOVEMBER 2022 : HR INFO. (IN PREPARATION)
REMINDER GO-LIVE. SEND-OUT FLYER TO ALL
(Content: See HR INFO of Nov 2, + Flyer + Info Login-Information

28 NOVEMBER 2022: HR INFO.
(AFTER) GO LIVE INFORMATION

Abb. 4 Beispiel Timing einer Kommunikation

Wenn Du zielgruppengenau informierst, solltest Du beim Inhalt auf die Passgenauigkeit von Gewohnheiten und Themen der Gruppe achten. Im Folgenden findest Du einige hilfreiche Beispiele für ausgewählte Zielgruppen.

Wenn Du Mitarbeiter in der **Produktion** erreichen willst, musst Du zunächst herausfinden, ob Ihnen die technischen Voraussetzungen für den Zugriff auf die erforderlichen Systeme vorliegen. Häufig haben Mitarbeiter in der Produktion weder einen PC noch einen Laptop. Auch ist nicht immer geklärt, ob sie mit Ihrem privaten Mobiltelefon auf die Unternehmensanwendungen zugreifen können, dürfen und wollen. Hier helfen am besten vor-Ort-Schulungen zur Information über den bevorstehenden IT-Einsatz, verbunden mit der Ausgabe von gedrucktem Material, wie einem Flyer oder einem Faltblatt. Inhaltlich ist den Mitarbeitern in der Produktion das Thema Zeitmanagement, die Information über Arbeitszeiten, Zeitkonten und die Urlaubsplanung in der Regel wichtiger als andere Themen.

Mitarbeiter im **Office** sind es gewohnt mit Ihrem PC oder Laptop auf Unternehmensanwendungen zuzugreifen. Die meisten haben auch Zugriff, wenn Sie von zu Hause arbeiten. Du kannst Sie immer digital informieren, per Mail oder Video-Meeting und ihnen auch digitale Anleitungen zuschicken.

Vertriebs-Mitarbeiter haben es gerne, wenn Sie auf Unternehmensanwendungen von überall zugreifen können. Sie wünschen Ihre Informationen, z.B. Inbox/Aufgaben usw. direkt auf Ihrem Mobiltelefon. Auch die Genehmigung von Urlaub, Fehlzeiten oder andere Anträge, wie Änderung der Arbeitszeit oder Versetzungen lassen sich einfach vom Mobiltelefon freigeben. Du kannst sie bezüglich Änderungen immer per Mail oder Video-Meetings erreichen.

Bei **Kostenstellenverantwortlichen** oder **Führungskräften mit Personalverantwortung** stehen Informationen zum eigenen Team im Vordergrund. Sie haben unter den Zielgruppen meist den größten Informationsbedarf und auch den größten Nutzen durch Vereinfachung Ihrer operativen Arbeit. Sie müssen Zeitkonten Ihrer Mitarbeiter prüfen, Urlaube und andere Fehlzeiten genehmigen und benötigen wichtige Auswertungen zu Vergütung und Headcount. Führungskräfte arbeiten vielfach im Office und lassen sich auch auf analogem Weg in gemeinsamen Meetings optimal informieren. So gelingt ein interaktiver Austausch und Fragen können leichter und schneller beantwortet werden.

Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen haben ein ähnlichen Informationsanspruch an Auswertungen, wie z.B. Headcount, Vergütung und auch Mitarbeiterlisten. Darüber hinaus wollen Sie die Vergütungsrunden mitgestalten, Grenzen für Vergütungen definieren und Ausnahmegenehmigungen erteilen. Sie sind als erste über Veränderung und Verbesserungen zu informieren. Sowohl über den gesamten Projektverlauf als auch zur Erwartungshaltung, die zu Beginn des Projektes definierten Projektziele zu erfüllen.

2. Ohne Training keine Erfahrung

Der IT-Leiter sagt: „Das ist doch alles selbsterklärend, so einfach funktioniert die App“. Aus seiner Sicht ist dies sicherlich richtig. Basierend auf seiner Erfahrung in der Benutzung neuer Anwendungen wahrscheinlich auch möglich. Nur haben alle Menschen unterschiedliche Erfahrungen und vor allem auch andere Vorstellungen zur Bewältigung von Veränderungen. Und zusätzlich unterschiedliche Erwartungshaltungen. Deshalb ist es nicht selbstverständlich, ohne Training einer neuen Anwendung sofort ins operative Business einzutauchen.

Ein Beispiel: Simone soll mit dem neuen HR-System eingehende New-Hires aus dem Bewerbersystem einstellen. Sie klickt sich zwar durch die Masken, doch vergisst, Folgeaufgaben in Ihrer Inbox zu bearbeiten. Sie denkt, es wäre alles in Ordnung. Im nächsten Monat wird sie von der neuen Mitarbeiterin angerufen, warum das Gehalt nicht überwiesen wurde. Schon ist der erste gute Eindruck der Firma getrübt.

IT-Implementierungen werden zwar nicht mehr durch wochenlange Trainingsprogramme begleitet, dennoch ist eine ausreichende Wissensvermittlung für reibungslose operative Arbeit erforderlich.

Niemand benötigt dafür umfangreiche Handbücher, die sowieso nicht gelesen werden. Heutzutage ist Video das „State-of-the-art“ Format. Mit wenig Aufwand lassen sich Trainings für große Schulungsgruppen durchführen.

Erste Basis-informationen, wie z.B. die Installation, Login und Navigation in der App können in teilnehmerstarken Video-Meetings vermittelt werden.

Ähnlich wie in der Kommunikation (siehe oben) benötigst Du für **weitergehende Trainings** eine Aufteilung der Zielgruppen. Z.B. getrennt nach Führungskräften und Mitarbeitern oder Fachgruppen wie Recruiting und HR-Services. Hier fertigst Du individuell zugeschnittene, detaillierte Trainings an, die Ihr möglichst Online anbietet und aufzeichnet. So kann jeder Interessierte die Einheiten von ca. 30-45 Minuten Länge selbständig zu passender Zeit anschauen.

Besonders begehrt sind **Kurzvideos von 3 bis maximal 5 Minuten**, die ausgewählte Funktionen erklären, wie z.B. die Einrichtung einer Vertretung im Falle der eigenen Abwesenheit. Diese sogenannten „Learning Nuggets“ können auf Wiki-Seiten platziert werden. Somit stehen sie 24/7 zur Verfügung und können je nach Bedarf wiederholt werden. Diese Form der Wissensvermittlung ist äußerst effizient und trägt dazu noch zur Stärkung der Eigenverantwortung bei.

3. Bereitschaft der Stakeholder: Wer sitzt im Driver-Seat?

Zu Beginn möchte ich gerne eine kleine Geschichte erzählen.

In einem internationalen Projekt zur Einführung des gemeinsamen neuen Workflow-Systems WORKDAY wurde als Ziel *„der neue digitale Mitarbeiterarbeitsplatz“* gewählt. Führungskräfte wünschten sich mehr digitale Abläufe, wie z.B. eine **interaktive Urlaubsplanung** mit Genehmigungsschritten. Der Vertrieb wollte von überall **Zugriff per App** auf Mitarbeiterdaten bekommen und Zielvereinbarungen elegant schließen. Und das Personalmanagement versprach sich **weniger Administration** und aktuellere Daten zum Personal-bestand.

Abb. 5 Workday Module

In der Konzeptionsphase, also in der Ausprägung der einzelnen Module, wurden verschiedenen Abläufe getestet. Mit diesem **Prototyping** stellte sich für die belgische Sachbearbeiterin Marie heraus, dass ihr aus der erklärten Sicht kaum Vorteile entstanden. Sie musste jetzt sogar mehr Eingaben im System prüfen. Anstelle der gewohnten, regelmäßigen Prüfung und Eingabe der schriftlich eingereichten Mehrarbeitsbelege in das Personalsystem. Kaum hatte sie es Ihrer Chefin, der belgischen Personalleiterin Annett erzählt, ging diese auf die Barrikaden und beschwerte sich beim Sponsor, dem Geschäftsführer Gerhard in Deutschland. Gerhard rief umgehend seinen Projektleiter Arndt an, und bat ihm zu erklären, warum die Versprechen „**Verbesserung für alle“** nicht eingehalten werden.

War es ein Missverständnis? Wer hat das Sagen? Nach umfangreichem hin und her wurde das Projekt zunächst „on hold“ gesetzt.

Die beschriebene Situation ist exemplarisch für die Herausforderung in komplexen IT-Projekten mit schwierigen Personen und Situationen. Danach stellt sich die Frage, wie man diese ungewollten Situationen vermeiden kann.

„Der richtige Umgang mit schwierigen Personen und Situationen.“

Wenn wir Menschen beeinflussen wollen, müssen wir uns zuerst einen Überblick verschaffen. Mit Hilfe einer Stakeholder-Matrix können wir herausfinden, welchen Personen wir uns mehr und welchen weniger widmen müssen, um den Projekterfolg sicherzustellen. Nach Prof. Dr. Hümmeke (siehe auch seine Veröffentlichung „Handling Shit“) müssen wir uns vor Anwendung dieses professionellen und hochwirksamen Werkzeugs die folgenden Fragen stellen:

- **Wen wollen wir beeinflussen?**
  Dazu erstellst Du eine Liste aller Personen, die von dem Projekt betroffen sind. Du beginnst also ganz einfach mit einem Brainstorming und überlegst, welche Menschen von den neuen Prozesse Deiner IT-Implementierung betroffen sind.

- **Wie charakterisieren / unterteilen wir die Menschen:**
  - Betroffene Personen: Hier trägst Du alle Personen ein, die vom Prozess betroffen sind
  - Mächtige Personen: In jeder Organisation gibt es mehr oder weniger mächtige Personen. Sie haben Macht Dinge zu bewegen. Manchmal haben sie Zugriff auf Ressourcen. Manchmal haben sie Macht Kraft Ihrer Autorität.
  - Experten: Das sind Personen, deren fachliche und praktische Expertise Du benötigst, um sicherzustellen, dass Du das Projekt auch umzusetzen kannst.

Diese Personen trägst Du dann in eine Übersicht, siehe folgenden Abbildung ein. In dem Beispiel habe ich die Personen aus der kurzen Geschichte übertragen.

Betroffene Personen	Mächtige Personen	Experten
– Arndt, Projektleiter – Führungskräfte – Vertriebsmitarbeiter	– Annett, Personalleiterin – Gerhard, Geschäftsführer	– Marie, Sachbearbeiterin Personal

Abb. 6 Stakeholder-Matrix - Personengruppen

Im nächsten Schritt geht es um Reputation und Einfluss der genannten Personen. Du fragst Dich:

1. **Welche Reputation besitzt die Person?**
   Reputation soll in diesem Fall bedeuten: Wie wahrscheinlich ist es, dass andere Personen dieser Person folgen, wenn sie dieses Projekt unterstützen würde. Wenn es sehr wahrscheinlich ist, bewertest Du die Person mit einer 10. Wenn es absolut unwahrscheinlich ist, bewertest Du die Person mit einer 1.

2. **Wie ist ihr Einfluss?**
   Sind sie Meinungsführer und sehen und treffen sie viele Menschen, sodass sie die Chance haben, viele andere Menschen zu beeinflussen? Bewerte auch hier die Person mit einer 10, wenn sie einflussreich ist, mit einer 1, wenn sie überhaupt keinen Einfluss hat.

3. **Wie ist die Einstellung der Person zum Projekt?**
   Bei der dritten Frage schätzt Du ein, wie die Einstellung der Person zum Projekt auf einer Skala von -5 bis +5 ist. Ist die Person dem Projekt super aufgeschlossen, gibst Du Ihr eine +5, wenn die Person ein entschiedener Gegner des Projektes ist, eine -5. Manche Personen sind neutral, dann vergibst Du eine 0.

Die Ergebnisse deiner Bewertung trägst Du in eine Matrix ein. Weil Reputation und Einfluss abhängig voneinander sind, tragen wir die Multiplikation beider Ergebnisse in der Vertikalen ein. Jemand mit hoher Reputation und hohem Einfluss kann also durchaus eine 100 auf der Skala von 0 bis 100 erreichen.

In der Vertikalen trägst Du die Skala für die Einstellung zum Projekt (negativ, neutral, positiv) von -5 bis +5 ab. Das sieht dann folgendermaßen aus:

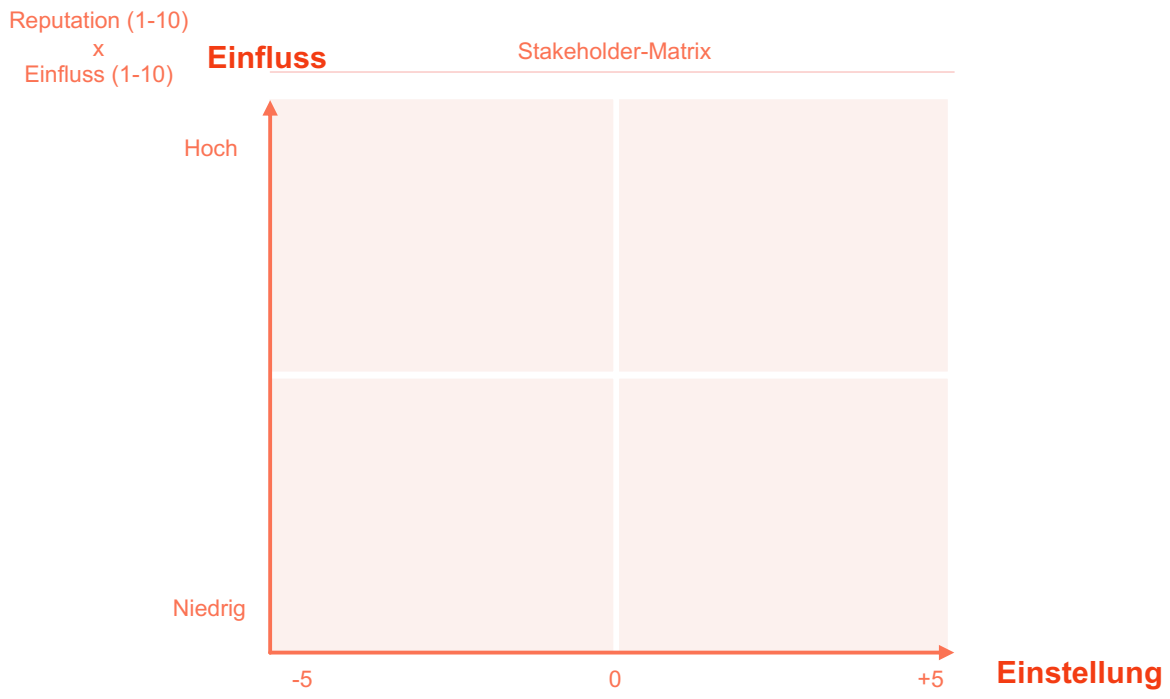

Abb. 7 Stakeholder-Matrix - blanko

Im nächsten Schritt stellen wir eine weitere Frage zur Veränderungsbereitschaft der Beteiligten: „Wie groß ist bei den Personen die Offenheit für Veränderungen?“

Dabei bedienen wir uns eines bekannten Marketingmusters.

Innovatoren **Early Adopter** **Early Majority** **Late Majority** **Resistoren**

- **Innovatoren** sind schon überzeugt, weil etwas schön und neu und glänzend ist. Das reicht. Wenn etwas neu ist, dann wollen Sie es.
- In puncto Offenheit kommen als nächstes die **Early Adopter**. In dieser Gruppe finden wir diejenigen, die einen Anwendungsfall benötigen, wie sie dieses Neue im wahren Leben nutzen können. Wenn sie diesen Anwendungsfall erkennen, dann sind sie gerne dabei.
- Die **Early Majority** braucht nicht nur einen Anwendungsfall, sondern auch eine Idee zur Rentabilität des Anwendungsfalls. Der Early Adopter fragt: „Was ist neu und wie kann ich jetzt verwenden?“ Die Early Majority fragt: Wie kann ich das neue so einsetzen, dass es einen positiven Nutzen für mich hat und die Kosten geringer sind.
- Die nächste Gruppe heißt **Late Majority**. Im Grunde wollen sie sich nicht ändern oder etwas verändern. Aber sie würden es tun, weil sie nicht zurückbleiben wollen. Wenn sie sehen, dass alle anderen auf den Zug aufspringen, werden sie auch mitfahren.
- Am Ende der Skala finden wir die **Resistoren**. Diejenigen, die das Motto haben: Ich bin dagegen, worum geht es? Sie sind also nicht nur gegen ihre Idee, sondern die Resistoren sind quasi grundsätzlich gegen Ideen.

Diese Typisierung hilft Dir den Fokus auf eine Frage zu richten: „Was braucht die Person damit ich sie von meiner Idee oder von meinem Vorhaben überzeugen kann?“

In die Matrix eingetragen inklusive der Markierung, die die Person hat, erhalten wir ein Bild wie dieses:

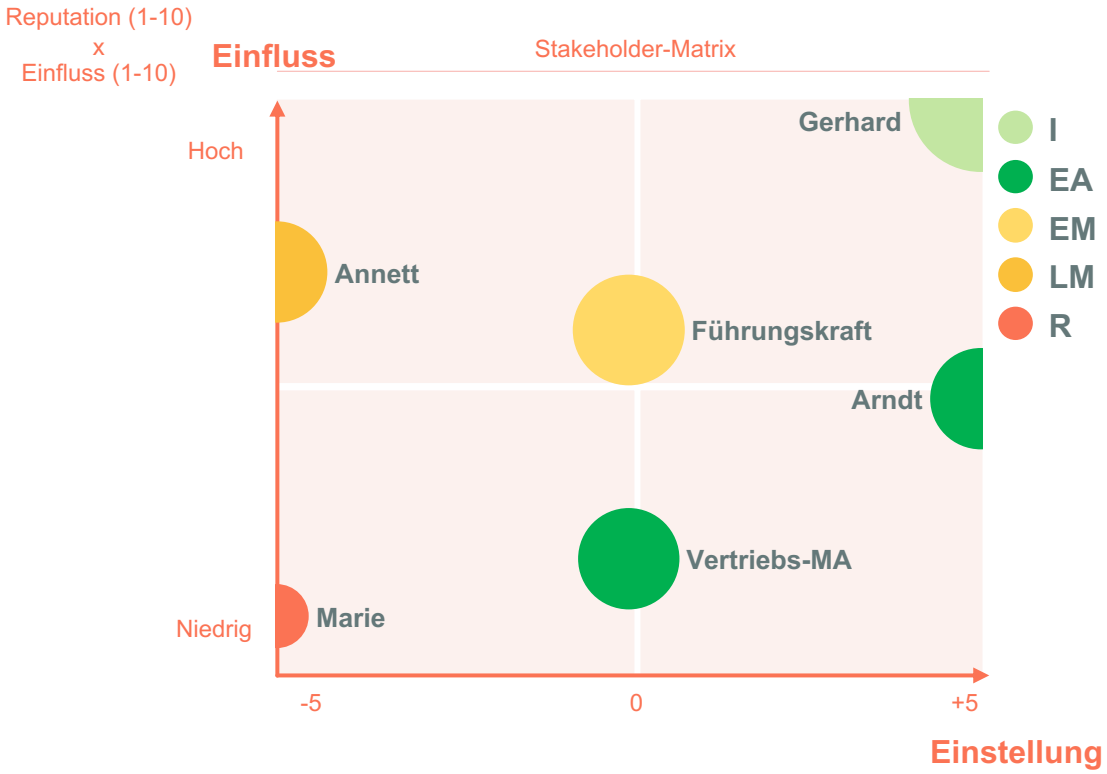

Abb. 8 Stakeholder-Matrix - Beispiel

Die einflussreichsten „Change-Agents“ in der Matrix sind Gerhard (Sponsor) und Arndt (Projektleiter), was nicht verwunderlich ist. Interessanterweise hat auch die große Gruppe der Führungskräfte Einfluss, so dass hier ein Hebel für die Promotion des Projekts liegt.

In unserem Beispiel fällt auch auf, dass Annett, die Personalleiterin, dem Projekt gegenüber wenig positiv eingestellt ist und auch eher zu denen gehört, die sich nicht verändern wollen (Late Majority). Hier wäre es interessant herauszufinden, warum sie nicht „mitzieht“. Denn Sie hat auf Grund Ihrer Position einen erheblichen Einfluss im Unternehmen.

Was bei der ganzen Geschichte wichtig ist, und was Du verstehen musst, ist, dass Du nur **Arbeitshypothesen** aufstellst. Die Matrix ist also immer nur eine Ausgangsbasis und kann sich schnell ändern.

Mach also nicht den Fehler, Menschen zu schnell in Schubladen zu stecken und sie dort zu belassen. Schau dir die Menschen und Ihre Motivation genau an, und verpasse deiner Arbeitshypothese, der Stakeholder-Matrix, ein regelmäßiges Update.

Zusammenfassung

Für den Start in die **Veränderung** benötigst nur zwei Dinge:

Erstens, den Mut in die Umsetzung zu starten – das Ausmaß und die Komplexität eines Problems sind meistens **nicht annähernd so entscheidend wie die Bereitschaft, es zu lösen**.

Und zweitens, die richtige Methode. Nicht zu viel auf einmal beginnen, sondern auf **das Wesentliche** konzentrieren.

Um diese Haltung in die Tat umzusetzen, benötigst Du in IT-Projekten dreierlei:

1. Die Entscheidung zur Kommunikation der Veränderung. Zielgruppengenau. Leicht verdaulich.
2. Trainieren und Wiederholen der neuen Möglichkeiten. Praktisch. In kurzen Einheiten. Möglichst im Video-Format.
3. Herausfinden der Bereitschaft wichtiger Mitspieler zur Veränderung. Übersichtlich in der Darstellung. Präzise in der Erkenntnis, aber veränderlich. Deshalb als Arbeitshypothese.

Wenn Du Menschen für Dich gewinnen möchtest, dann gehe in die Umsetzung und warte nicht auf jemanden, der es für dich machen soll.

„Auch der weiteste Weg beginnt mit einem ersten Schritt“
- Konfuzius