

## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



### Projektarbeit und Tagesgeschäft im Einklang

in Anlehnung an Dr. R. Mlekusch

#### Arbeiten mit System

In der ersten bzw. obersten Ebene empfehlen wir Ihnen einen Weitblick (siehe Bild 1) über alle Ihre Wirkungsbereiche. Langfristige Ziele und Ergebnisse sind anzudenken. In der zweiten Ebene benötigen Sie Klarsicht, welche Vorhaben und Projekte umgesetzt werden sollen. Im Detail werden die Liste der ausstehenden Ergebnisse, Top-Erfolgspläne, Wochenpläne mit allen Routineaufgaben angesehen. In der dritten Ebene brauchen Sie Durchblick für Ihre Wirkungsbereiche, Vorhaben und Projekte. Dazu gehören Ordnung in den Unterlagen, Freude an der Arbeit und gute Freunde. Durchblick um zu durchschauen, welche Initiativen zu ergreifen sind.

Nehmen Sie sich für jede Ebene mindestens 30 Minuten Zeit. Wählen Sie eine ruhige und störungsfreie Zeit aus. Vergessen Sie die Alltagsprobleme, den Arbeitsdruck, Stress und alles was belastet. Um wertvolle Ideen zu haben, sollten Sie für eine Weile alles loslassen. Es gibt verschiedene Lerntypen wie visuelle, akustische oder motorische Lerntypen. Nützen Sie das, indem Sie Ihre Lieblingsmusik anstellen, Heimtrainer und Zeichenblock aktivieren. Spielen Sie mit Ihren Gedanken. Lassen Sie alle Sinne wirken: Hören, Sehen, Riechen und Begreifen. Einfach in sich hineinhören.

#### Ziele und Visionen kreieren

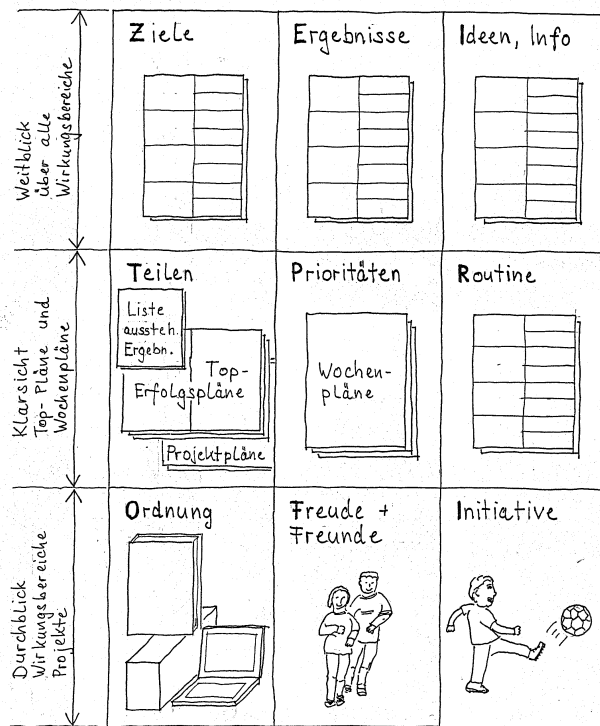


Bild 1: ZEITPROFI-Gesamtschau über drei Betrachtungsebenen



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wir laden Sie zu einer geistigen Ballonfahrt ein. Weshalb wir Sie zum Aufschreiben Ihrer Ziele ermuntern? Kurz und bündig gesagt, legen Sie damit die Basis für Ihre Ergebnisse oder Erwartungen.

Sie richten Ihre Aufmerksamkeit, Ihr Unterbewusstsein und Ihre Energie daraufhin aus. Zeichnen Sie nun auf eine Seite Ihre Wirkungsbereiche und zu jedem Wirkungsbereich die wichtigsten Ziele, die Ihnen spontan einfallen. Die Wirkungsbereiche sind jene beruflichen und privaten Betätigungsfelder, in denen Sie längerfristig und begeistert engagiert sein werden. Damit wecken Sie die Sehnsucht, diese Visionen zu erreichen. Hier haben Sie den größten Einfluss. Sie sind wenig fremdgesteuert.

Als Nächstes vertiefen Sie die Ziele für die einzelnen Wirkungsbereiche mit der Überschrift „Meine Ziele und Visionen“, indem Sie die schlagwortartigen Ziele verbal ausformulieren. Wenn Sie zwischen vier und acht Wirkungsbereiche gezeichnet haben, reichen zwei Seiten. Links steht der Wirkungsbereich, rechts stehen die Ziele im Detail vollständig ausformuliert.

In der Projektarbeit kennen wir vier Gruppen von Zielen:

- Sach- oder Systemziele,
- Abwicklungsziele (Termine und Kosten),
- Ziele des Managements und die
- Randbedingungen.

Analog können auch die Ziele für die beruflichen und privaten Wirkungsbereiche gegliedert werden.

Beim Verbessern der Zielformulierungen können Sie die SMART-Punkte (sachlich, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert) mit einbeziehen. Achten Sie dabei auch darauf, dass sich die Ziele nicht widersprechen. Ein Beispiel: Wer eine eigene Firma gründen, aber keine Verantwortung übernehmen will, plant einen Widerspruch, der Konflikte in sich birgt.

Sicher hängt es von Ihrem Persönlichkeitstyp ab, wie viele Wirkungsbereiche Sie haben. Ein introvertierter Entwickler wird sich für eher weniger, ein extrovertiertes Verkaufstalent wird sich für eher mehr Wirkungsbereiche engagieren. Haben Sie zu viele Wirkungsbereiche aufgeschrieben, sagt der Volksmund: „Der tanzt auf zu vielen Hochzeiten.“ In diesen Fällen ist zu überlegen, welche Wirkungsbereiche für Sie wichtig sind.

Der erste und auch schwierigste Schritt ist erledigt. Freuen Sie sich über die ersten Seiten, denn Ziele formulieren ist verantwortungsvolle und richtungweisende Schreibe.

### Ergebnisse und Erwartungen strukturieren

Nun laden wir Sie zu einer Zeitreise in die Zukunft ein. Als Zwischenstationen bieten sich Silvester am Ende dieses Jahres oder in drei oder fünf Jahren an. Oder denken Sie an einen runden Geburtstag mit 30, 40, 50, 60 Jahren: Wovüber würden Sie sich bei diesen Feiern am meisten freuen? Was sind da die erhofften Ergebnisse? Worauf würden Sie aufrichtig stolz sein? Von welchen Ergebnissen oder Erfolgen würden Sie Ihren Freunden, Kindern oder Enkeln erzählen? Was erwarten Sie von Ihrem Leben?



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Vor dem nächsten Schritt bringen wir noch ein Beispiel, um den Unterschied zwischen Ziel und Ergebnis anzudeuten. „Ein Mann in zehn Jahren auf dem Mond“, lautete das Ziel von J. F. Kennedy. Das Ergebnis war die Landung von zwei Astronauten mit einer Raumfähre auf dem Mond und die Rückkehr zur Erde.

Analog zu den Zielen, die Sie auf einem Blatt aufgeschrieben haben, schreiben Sie nun Ihre Ergebnisse und Erwartungen zu den oben genannten Wirkungsbereichen auf. Links steht Wirkungsbereich zum Beispiel „Häuptling der Familie“. Rechts stehen konkrete Ergebnisse: Schöne Norwegenreise gemacht. Finanziell 30.000 € für die Familie gesichert. Zehn Tageswanderungen mit Freunden unternommen. Drei Aufführungen mit Musikgruppe gespielt.

Bei den beruflichen Wirkungskreisen werden Sie wahrscheinlich schon in konkreten, einzelnen Projekten denken. Also halten Sie auf einem Blatt links die Projektnamen und rechts die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Projekte fest. Was wird am Ende des Projektes an Ergebnissen vorliegen? Was wird am Ende des Projektes an den Auftraggeber übergeben?

Im Hauptteil empfehlen wir gerade bei kleinen und mittleren Projekten die Projektergebnisstruktur anzufertigen. Das ist ein vollständiges und übersichtliches Strukturbild von den Projektergebnissen.

Nun bietet sich an, auch bei privaten Wirkungsbereichen Erfolge sichtbar zu machen. Gibt es da Vorhaben, die ohnehin schon längst versprochen wurden, für die ein schönes Projekt gestartet werden könnte? Für den Projektstart empfehlen wir, zumindest die Projektziele und die Projektergebnisse niederzuschreiben.

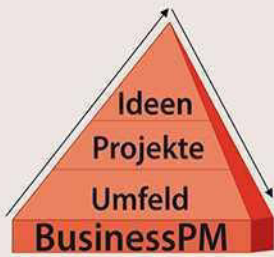
### Ideen und Informationen sammeln

Auf der einen Seite haben wir Angst, bei unseren Vorhaben Entscheidungen aus dem hohlen Bauch heraus treffen zu müssen, weil wertvolle Informationen fehlen. Auf der anderen Seite fürchten wir uns vor der Informationswelle, die täglich über Internet, Telefon, Post, Werbung, Zeitschriften oder Fernsehen über uns hereinbricht. Gegen diese Austrocknung und Überflutung gibt es so simple wie wirkungsvolle Maßnahmen.

Eine ganz große Hilfe ist, dass Sie Ihre ausgewählten Wirkungsbereiche und Projekte nun persönlich kennen. Das sind gute Filter, die im Datengestrüpp schon einiges fernhalten.

Für Ihre Wirkungsbereiche und Projekte sammeln Sie Ideen und Informationen. Wir empfehlen eine Mittellinie wie bei einem Vokabelheft. Links wird jeweils der Wirkungsbereich eingetragen, rechts dazu die Ideen und Informationen. Denken Sie an Ihre beruflichen und privaten Wirkungsbereiche. Als Ergänzung können Sie eine solche Ideensammlung auch für berufliche und private Projekte anlegen. Notieren Sie, was Ihnen spontan dazu einfällt. Ihr Unterbewusstsein kennt nun Ihre Erwartungen. Es arbeitet für Sie. Halten Sie die Ideen und Informationen fest, die Ihnen in Zukunft zufliegen werden. Beobachten Sie, wofür Sie sich besonders interessieren. Wir denken, es sind Ihre oben festgehaltenen Wirkungsbereiche.

Beim Sammeln liegt schnell eine Menge von Kopien, Zeitungsausschnitten, u.a.m. vor. Das alles wollen wir auch gleich ordnen. Für jeden Wirkungsbereich bzw. für jedes Projekt wird eine Hängemappe beschriftet.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Die vorhandenen Unterlagen lassen sich dann relativ rasch in die Mappen einsortieren. Der Rest landet im Papierkorb. Mengenmäßig ergibt sich ein schneller Überblick, wo zuviel an Informationen da ist oder gar nichts.

### Teilen und gewinnen

Auf Antrieb wird Sie die Überschrift irritieren. Bisher haben wir doch gute Planungsarbeit geleistet. Die Ziele sind klar und motivierend formuliert. Wir kennen die Ergebnisse und Erwartungen genau. Für die Realisierung haben wir viele Informationen und gute Ideen gesammelt. Warum kommen wir nicht so zügig voran, wie wir uns das vorstellen? Wo liegen die Hindernisse? Unseres Erachtens hat dieses Phänomen mehrere Ursachen.

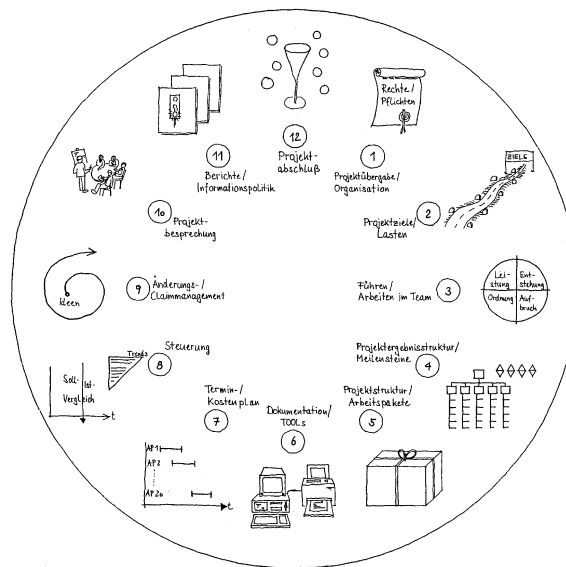


Bild 2: Projektmanagement-Uhr

Oft wissen wir nicht, wie viele Stunden eine Aufgabe in Anspruch nimmt. Wir neigen daher dazu, solche Aufgaben zu verschieben. Was tun dagegen? Nach Rene Descartes sollten wir jede (Haupt-)Aufgabe in Teilaufgaben zerlegen und zwar so lange, bis die Teilaufgaben vom Inhalt her klar sind. Dann schätzen wir den Umfang und die Stunden dafür. In Summe kommen auf diese Weise mitunter mehr Stunden heraus, aber die Schätzung ist dafür realistischer. Die einzelnen Teilaufgaben lassen sich leichter anpacken, da sie nicht so umfangreich erscheinen.

Aufgaben werden auf die lange Bank geschoben, weil man keine Idee hat, wie sie zu schaffen sind oder was zu tun ist. Handelt es sich dabei um Aufgaben aus einem Projekt, hilft ein Blick auf die „Wolf’sche Projektmanagement-Uhr“ (Bild 2). Wo stehen wir gerade im Projekt? Welche Projektergebnisse liegen vor, welche noch nicht? Je nach Projektschritt oder Meilenstein gibt es Hinweise, was die nächsten Arbeitsergebnisse sein sollten.

Die ausstehenden Ergebnisse haben wir je Wirkungsbereich oder Projekt aufgelistet. Es geht nichts mehr verloren. Wir haben nun Zeit und Ruhe für strategische Überlegungen. Nehmen Sie doch Ihr wichtigstes Projekt oder Ihren wichtigsten Wirkungsbereich vor. Nennen wir ihn A. Wir machen einen „Top-Erfolgsplan für Wirkungsbereich/Projekt A“.

Der Plan besteht aus zwei Seiten mit mehreren Teilen:





## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- Im Kopfteil des Planes tragen wir die Basisdaten ein.
- Im Zielteil übernehmen wir aus Kapitel „Ziele“ die Ziele für den Wirkungsbereich A.
- In den Ergebnisteil übernehmen wir die Ergebnisse für den Wirkungsbereich A.
- Der Entscheidungsteil enthält unsere strategische Entscheidung, ob, wann und mit wie viel Geld das Vorhaben realisiert wird. Wir wollen ja nicht nur aus dem hohlen Bauch heraus entscheiden. Was hilft unserer Intuition noch?

Aus den gesammelten Ideen und Informationen kristallisiert sich schon der Lösungsweg heraus, sodass die zweite Seite in Angriff genommen werden kann.

Informationsteil: Was fehlt an Wissen, Fakten, Können?

Im Materialteil notieren wir alles, was wir an Materialien brauchen.

In den Arbeitspaketeteil schreiben wir alle Arbeiten und Aufgaben auf, die sich aus den Ergebnissen ergeben.

Noch ein wichtiger Aspekt ist das Wort „gewinnen“. Gewinnen Sie Freunde und Mitstreiter für Ihr Projekt, indem Sie es begeistert erklären und verständlich machen. Sie werden Ratschläge erhalten, warum etwas nicht geht oder wie es anders gehen muss. Aber lassen Sie sich nicht entmutigen. Bei den Ratschlägen ist manchmal auch ein guter Rat dabei. Reden und informieren Sie über Ihre Wirkungsbereiche und Projekte mit Begeisterung. Bedenken und Widerstände tragen auch zur Klarheit bei. Dieses Vorgehen ist einfacher, als über alle nur erdenklichen Steine fahren zu müssen, die in den Weg gelegt werden.

Nun kommen wir wieder zum Entscheidungsteil: Die strategische Entscheidung ist fundiert vorbereitet. Wir tragen unsere Entscheidung ein: Den Start- und Ende-Termin und den Kostenrahmen.

### Prioritäten setzen

Dass wir „Prioritäten setzen“ durch lebenslanges Üben lernen dürfen, ist somit klar. Als Hilfe dazu kann das Pareto-Prinzip oder das Eisenhower-Prinzip herangezogen werden. Das wirklich Wichtige kommt zuerst, das Dringende danach. Aber wie schaut unser Spielbrett dazu aus? Das ist der Wochenplan. Zwei Regeln haben sich bewährt:

Regel 1: Strukturierung: Sie schaffen Übersicht, Vollständigkeit und Ordnung.

Regel 2: Wochenplanung: Sie reservieren fixe Zeitblöcke für Wirkungsbereiche, Projekte und Arbeitspakete, die mit hoher Priorität versehen wurden.

Nehmen Sie einen Wochenplan und machen Sie ein Modell für die kommende Woche von Montag bis Sonntag. Tragen Sie keine Aufgaben oder Termine ein. Reservieren Sie einfach großzügig Zeitblöcke für Ihre Wirkungsbereiche oder für die jetzt anstehenden Projekte oder Vorhaben aus Ihren Wirkungsbereichen. Setzen Sie Ihre Prioritäten so, dass wichtige Projekte zuerst daran kommen. Beachten Sie die Störkurve und Ihre Leistungskurve (Abendmensch, Morgenmuffel). Verplanen Sie nicht mehr als sechs Stunden.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Was für eine Erleichterung, wenn Sie gleich am Morgen mit Ihrem A-Projekt starten und vielleicht schon zu Mittag und nicht erst um Mitternacht eine große Teilaufgabe erledigt haben. Testen Sie das Modell Ihres Wochenplanes für die kommende Woche, verbessern Sie es, bis es Ihren Vorstellungen entspricht.

Die verschiedenen Zeitblöcke haben ja unterschiedliche Qualitäten. Dazu ein Beispiel: Die Zeit von 8 bis 10 Uhr ist für einen kreativen Arbeitsblock reserviert. Da wir frisch und ausgeruht sind. Von 10 bis 12 Uhr wird der Kommunikationsblock angesetzt. Aus Erfahrung sind da die meisten Leute telefonisch zu erreichen. Von 13 bis 15 Uhr gibt es den Besprechungsblock. Das stimuliert, auch wenn das meiste sauerstoffreiche Blut im Magen für die Verdauung benötigt wird. Von 15 bis 17 Uhr gibt es den Block für Routineaufgaben. Von 18 bis 20 Uhr ist der Zeitblock zum Laufen oder Wandern. Der Morgenlauf schadet den Gelenken. Für Familie, Freunde oder uns selbst bieten sich die Zeitblöcke von 20 bis 22 Uhr, der Samstag und Sonntag an.

Wir machen gute Erfahrungen, indem wir ähnliche Aufgaben aus den Wirkungsbereichen zu Arbeitsblöcken zusammenfassen und diese nach Prioritäten pro Woche einplanen.

Einzelne Projektaufgaben zu Arbeitspaketen zu bündeln, ist eine besondere Fähigkeit. Wir empfehlen diese zu erlernen. Je nach sachlichem Inhalt der Arbeitspakete helfen die obigen Hinweise, wann Sie die Arbeitspakete im Wochenplan eintragen. Sie erkennen auch die mögliche Obergrenze, wie viele Projekte Sie in der Woche durchziehen können.

### Routineaufgaben einbauen

Vorhin haben wir ein Modell für einen Wochenplan erstellt. Vielleicht mit Fehlern. In der Tat haben wir uns nur die wichtigen Dinge vorgenommen. Wahrscheinlich haben wir aber die unzähligen täglichen, wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Routineaufgaben nicht mit berücksichtigt. Aus den geplanten sechs Stunden pro Tag sind tatsächlich zwölf Stunden geworden. Die Arbeit wird zur Last oder Strafe.

Das wollen wir ändern. Daher empfehlen wir eine Bestandsaufnahme bei den Routineaufgaben. Verwenden Sie ein Blatt mit der Überschrift „Meine Routineaufgaben“. In den vier linken Feldern steht: Tägliche, wöchentliche, monatliche und quartalsweise Routineaufgaben. Rechts werden die Routineaufgaben eingetragen, eventuell auch mit bestimmten Zeitangaben wie z.B.: Jeden Dienstag (1/2 h), jeden zweiten Montag im Monat (1 h), usw.

Auf der zweiten Seite mit der Überschrift „Meine jährlichen Routineaufgaben“ schreiben wir die jährlich wiederkehrenden Routineaufgaben mit Datum und Zeitbedarf auf. Bedenken Sie, was Ihnen jetzt spontan einfällt, ist nur ein ganz kleiner Teil. Pflegen Sie diese zwei Seiten regelmäßig und schreiben Sie in der rechten Spalte dann Ihren Wirkungsbereich dazu. In einigen Monaten werden Sie staunen, was da so alles zu tun ist. Fehlt in der rechten Spalte die Angabe eines Wirkungsbereiches, liegt die Routineaufgabe nicht auf Ihrem Weg. Daher streichen, delegieren oder einen neuen Wirkungsbereich finden.

Nun nehmen Sie nochmals Ihren Wochenplan zur Hand und planen Ihre Routineaufgaben ein. Da könnten Sie nun auch die Tagesleistungskurve und die Tagesstörkurve berücksichtigen. Oft lässt sich eine Reihe von Routineaufgaben am späten Nachmittag als Routineblock erledigen.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

### Ordnung schaffen

Verwenden Sie einen A4-Ordner mit einem 12-teiligen Register. Für jeden Punkt gibt es ein Register. Die bis jetzt erarbeiteten Seiten können Sie nun in die Laschen **Z, E, I, T, P, R, O, F, I** einsortieren. In diesem schönen, schmalen Ordner haben Sie nun Ihre Strategie kompakt beisammen. Wartezeiten lassen sich mit dem Strategie-Ordner bestens überbrücken. Einfach immer mitnehmen, nachlesen und verbessern.

Nach dem venezianischen Sprichwort: „Ordnung schafft Brot, Unordnung Not“, haben wir uns schon die erste Scheiben Brot verdient. Mit dem Fokus auf das ganz persönliche ZEITPROFI-Zeitplanbuch haben wir aus einem Zettelchaos einen Strategieordner erstellt.

Nun können wir mit diesem „Sauerteig“ die Ordnung in den folgenden drei Bereichen weiter ausbauen. Im Griffbereich haben wir den Schreibtisch mit den Schubladen. Da kommen die Unterlagen hinein, die wir häufiger benötigen, also griffbereit haben wollen. Im Reichbereich hinter uns haben wir den Schrank mit den Ordnern, die wir mit dem Drehstuhl noch im Sitzen erreichen. Diese Unterlagen benötigen wir nicht so häufig, wollen sie aber doch in Reichweite haben. Zum Holbereich wie Archiv-Schrank oder zum Bücherregal müssen wir schon aufstehen und hingehen. Wir empfehlen im Griffbereich Hängemappen in Boxen und im Reichbereich Boxen oder Ordner.

Als Ordnungskriterien für alle drei Bereiche eignen sich die oben festgelegten beruflichen und privaten Wirkungsbereiche bestens. Dieses Prinzip „Ordnung nach Ihren persönlichen Wirkungsbereichen“ ist verblüffend einfach, vorausgesetzt, Sie stehen dahinter. Denn dann finden Sie sich überall sofort zurecht, wenn Sie etwas suchen. Mit den Wirkungsbereichen haben Sie Ihre Lieblingsbeschäftigungen festgelegt und somit für Ihre geistige Ruhe und Ordnung gesorgt.

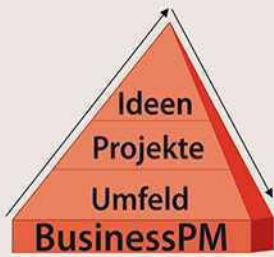
Die Arbeiten für die Schaffung dieser Ordnung werden Sie natürlich nicht jetzt ausführen. Sie sollten den Plan dazu aber in Ihrem Kopf reifen lassen und Klarheit über Ihre Wirkungsbereiche und die Ordnung der Unterlagen gewinnen. Reservieren Sie im Wochenplan eine Stunde für die Routineaufgabe „Ordnung schaffen“.

### Freude und Freunde gewinnen

Wir Menschen sind die einzigen Lebewesen auf der Erde, die lachen können. Wenn Sie morgens aufstehen und sich über den heutigen Tag freuen, werden Sie innerlich heiter. Diese Heiterkeit und Freude bringen Ihre Augen zum Ausdruck. Der Ausdruck Ihrer Augen steckt an und Sie werden mit den Mitmenschen gut auskommen. Das ist eine einfache und offenkundige Tatsache, die Sie selbst gleich morgen testen können. Mit Humor und innerer Heiterkeit steigt die Anziehungskraft Ihrer Persönlichkeit.

Durch Kritik alleine ist die Welt nicht zu verbessern. Besser ist danken und loben.

Aus der Projektarbeit wissen wir, wenn in einem Team eine gute Stimmung ist, kann die Leistung bis zum Vierfachen steigen. Wahrscheinlich wissen Sie auch aus eigener Erfahrung, wenn Sie mit Freude bei der Arbeit sind, geht es schneller und leichter.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Um diesen so wichtigen Aspekt nie aus den Augen zu verlieren, empfehlen wir den Blick darauf zu konzentrieren, indem wir auf dem Blatt mit der Überschrift „Freude und Freunde gewinnen“ links unsere Wirkungsbereiche bzw. Projekte aufschreiben und auf der rechten Seite notieren, warum uns diese Bereiche so viel Freude bereiten, mit wem wir den Kontakt pflegen sollen, und wen wir loben und danken könnten.

### Initiative ergreifen

Ein Pianist lernt nicht aus Büchern, sondern am Instrument – mit viel Üben.

Wir gratulieren! Wir nehmen an, Sie haben auf den einzelnen Seiten Ihre Einfälle und Ideen zur Ihren Wirkungsbereichen und Projekten notiert. Vielleicht haben Sie schon ausradiert und neu formuliert. Die wichtigsten Wirkungsbereiche und Projekte stehen bereits im Wochenplan.

Ein Sprichwort sagt: „Use it or lose it.“ Mache es oder verlerne, verliere es wieder. Es geht darum, wie einmalige Vorsätze zu guten, dauerhaften Gewohnheiten werden. Nun, es liegt an Ihnen, die Initiative zu ergreifen. Alles, was nicht innerhalb von 72 Stunden begonnen wird, findet nicht statt, haben Untersuchungen gezeigt.

Ein altbewährtes Übungsprogramm hat Benjamin Franklin in seiner Autobiographie beschrieben. Eine ganze Woche befasste er sich ausschließlich mit einem Vorsatz. Die nächste Woche kam ein neuer Vorsatz an die Reihe. Ein guter Vorsatz ist wie ein Aal. Wenn man ihn ergreift, entwischt er. Wir schlagen daher vor, Sie verwenden eine Seite mit der Überschrift „Initiative ergreifen“ und überlegen, welche Initiativen Sie ab sofort ergreifen möchten. Auf der linken Seite orientieren wir uns diesmal nicht an unseren lieb gewonnenen Wirkungsbereichen, sondern suchen neue Bereiche, die wir bis jetzt noch nicht beachtet haben.

**Mit dem hier dargestellten Vorgehen wird es Ihnen gelingen, Ihre Projektarbeit und Ihr Tagesgeschäft dauerhaft in Einklang zu bringen.**