

Wie Sie eine klare Abgrenzung von Projekten und Linien(Regel-)aufgaben in Ihrem Unternehmen schaffen und damit sicherstellen, dass nur wirkliche Projekte zu solchen werden und diese mit einem adäquaten Projektmanagement-Aufwand abgewickelt werden.

Auch wenn sich Projekte als spezifische Organisationsform etabliert haben, so wird das Projektmanagement dieser immer noch heftig diskutiert. Projektmanagement muss sich zum Teil nach wie vor gegen den Vorwurf des „Mehr-Aufwandes“ wehren oder beweisen, dass es sich dabei nicht um das „Ausfüllen von Formularen“ handelt. Nährboden für diese Argumente sind Projekte, die eigentlich keine sind, aufgrund individueller Entscheidungen zu solchen wurden und folglich so abgewickelt werden, wie es der jeweilige Projektleiter für angemessen hält. Das nachfolgende Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie mit Hilfe einer Projektdefinition Standards setzen und damit nicht nur die Projektentscheidung, sondern auch den Umfang des Projektmanagements mitbestimmen.

- ▶ WER ENTSCHIEDET IN IHREM UNTERNEHMEN, OB EINE AUFGABENSTELLUNG PROJEKTWÜRDIG IST?
WIE WIRD ZWISCHEN LINIENAUFGABEN UND PROJEKTEN UNTERSCHIEDEN?
WER ENTSCHIEDET, WIE VIEL PROJEKTMANAGEMENT RICHTIG IST? NACH WELCHEN KRITERIEN?
UNTERSCHIEDEN SIE ZWISCHEN KONZEPTIONS- UND REALISIERUNGSPROJEKTEN?
HABEN SIE PROGRAMME IN IHREM UNTERNEHMEN UND VERFÜGEN IHRE PROGRAMMMANAGER ÜBER DAS NÖTIGE KNOW-HOW?
WIE WIRD MIT PROJEKTÄHNLICHEN AUFGABEN IN IHREM UNTERNEHMEN UMGEGANGEN?

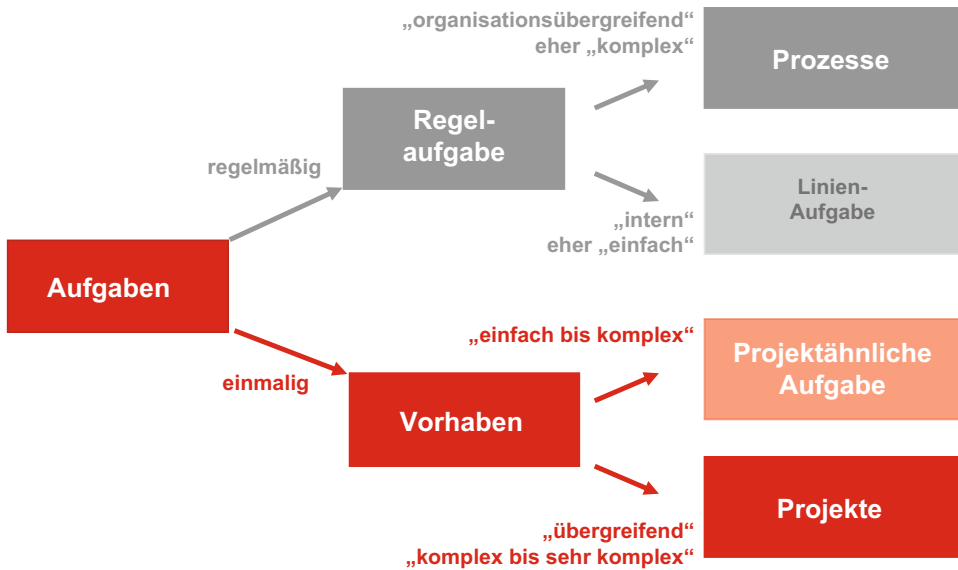


Abb. 2.1 Übersicht Aufgaben in einer Organisation

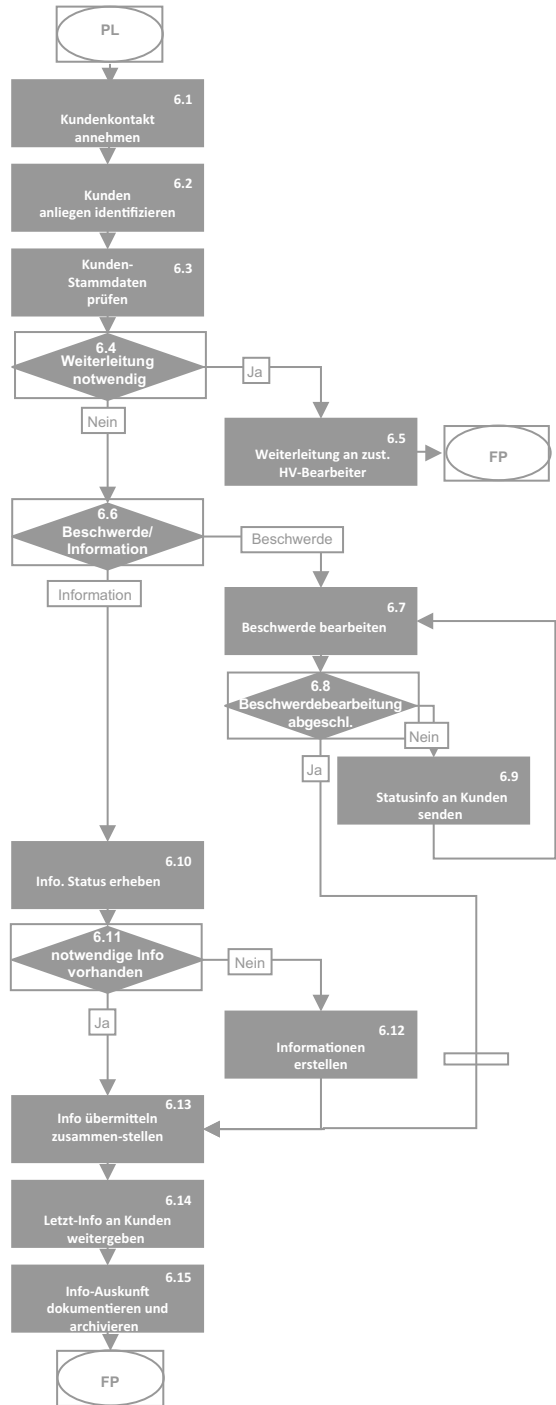
Aufgaben in einem Unternehmen

Grundsätzlich lassen sich in einer Organisation regelmäßig wiederkehrende Regelaufgaben und (meist) einmalige Vorhaben unterscheiden (Abb. 2.1). Regelaufgaben können hinsichtlich ihrer Komplexität und ihres Umfangs in Prozesse und Linienaufgaben weiter differenziert werden. Während Linienaufgaben häufig in einzelnen Teams oder Abteilungen bewerkstelligt werden, sind Prozesse meist abteilungsübergreifend und komplexer.

Die Umsetzung von Linienaufgaben wird meist durch Checklisten, Formulare und Arbeitsbeschreibungen unterstützt. Prozesse werden in der Regel in Form von Flowcharts visualisiert, die neben dem detaillierten Ablauf auch die beteiligten Rollen darstellen und notwendige Hilfsmittel zur Verfügung stellen (Abb. 2.2).

- ▶ Ein **Prozess** ist eine definierte und abgegrenzte Verkettung von Einzeltätigkeiten (und Verantwortungen) meist mehrerer Organisationseinheiten mit dem Fokus auf Erfüllung einer Kundenerwartung oder eines geschäftlichen Ziels. Prozesse zeichnen sich durch eine (häufige) Wiederholung und eine geringe bis mittlere Komplexität und Varianz aus.

Abb. 2.2 Beispielhafte Darstellung eines typischen Prozesses



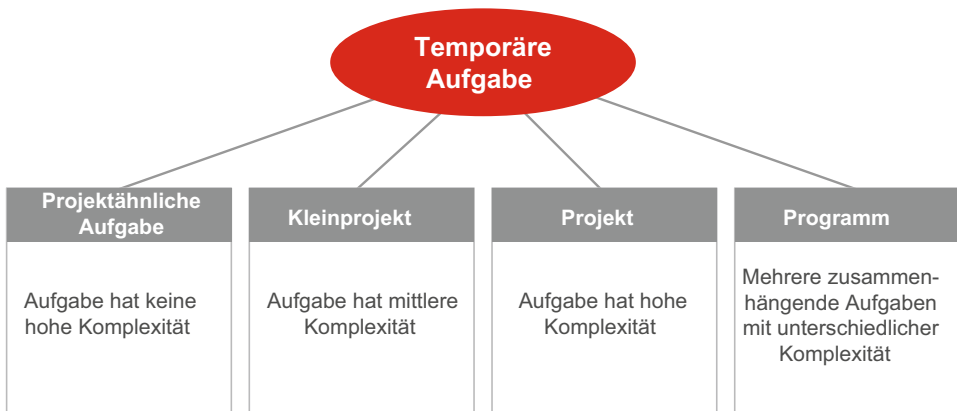


Abb. 2.3 Überblick temporäre Aufgaben

Projekte und projektähnliche Aufgaben

Im Unterschied zu typischen Prozessen und Linienaufgaben zeichnen sich temporäre Vorhaben durch ihre Einzigartigkeit aus. Die klassische temporäre Aufgabe ist das Projekt. Die Komplexität von Projekten kann jedoch stark variieren, man differenziert häufig zwischen Kleinprojekten, Projekten und Programmen (Abb. 2.3). Darüber hinaus gibt es temporäre Aufgaben (projektähnliche Aufgaben, auch Issues genannt), die aufgrund ihrer geringen Komplexität keine vollständige Projektorganisation und Projektplanung erfordern, sondern auch alleine oder in einem kleinen Team durchgeführt werden können.

- ▶ Ein **Projekt** ist eine komplexe Aufgabenstellung, zeitlich begrenzt, mit einem definierten Budget, in dem definierte Projektziele umzusetzen sind. Projekte unterscheiden sich entsprechend der höheren Komplexität von Regelaufgaben. Ihre Umsetzung erfordert eine Projektorganisation und ein entsprechendes Projektmanagement.
- ▶ **Projektähnliche Aufgaben** (häufig auch als Maßnahmen oder Issues bezeichnet) sind meist einmalige, weniger komplexe Aufgaben, die sich ausgewählter reduzierter Projektmanagement-Methoden bedienen (z. B. Auftrag, To-do- und Entscheidungsliste, Statusbericht) und alleine oder in kleinen Teams abgearbeitet werden. Aufgrund ihrer Einmaligkeit ist es nicht sinnvoll, allgemeine Checklisten, Vorlagen oder Prozesse zu definieren.



Projekt

Nr	SB	Ereignis	Datum	Status	Thema	TODOs	Verantwortung	Termin
3	x	Projektcontrolling-Sitzung IV	30/03/14	in Arbeit	Prüfung der Verträge	Angebote Rechtsberatung einholen	Schreder	15/04/14
4		Projektcontrolling-Sitzung IV	30/03/14	offen	Beschaffung	Angebote für Tiefziehformen einholen	Brenner	30/04/14
5		Projektcontrolling-Sitzung IV	30/03/14	offen	Beschaffung	Angebote für Elektrik einholen	Brenner	30/04/14
6		Projektcontrolling-Sitzung IV	30/03/14	offen	Statusbericht	Fertigstellung Statusbericht und Mail an Projektauftraggeber	Stern	03/04/14
7								
8								
9								
10								
11								

Abb. 2.4 Beispiel einer To-do-Liste

Das Management projektähnlicher Aufgaben

Auch projektähnliche Aufgaben (Issues) gehören organisiert. Dazu ist ein Mindestmaß an Planung und Controlling notwendig. Es hat sich bewährt, die Aufgabe in Form eines reduzierten (Projekt-)Auftrags abzugrenzen und zu definieren:

- Was ist die Zielsetzung bzw. welche Ergebnisse sind zu erreichen?
- Bis wann sind die Ziele zu erreichen (geplantes Ende)?
- Welche sind die wesentlichen Meilensteine?
- Welches Ressourcen- und Kostenbudget steht zur Verfügung?
- Wer sind die Auftraggeber und Aufgabenverantwortlichen?

Um den Managementaufwand der Aufgabe möglichst reduziert zu halten, wird zur Planung und Steuerung der Aufgabe nur mit einer To-do- und Entscheidungsliste gearbeitet. Alle nötigen Aufgaben werden mittels To-do-Liste definiert, Zuständigkeiten im Team vergeben und die Termine dazu festgelegt. Mit Hilfe einer Statusspalte kann der Fortschritt der notwendigen Maßnahmen dokumentiert werden (Abb. 2.4). Alle getroffenen Entscheidungen werden in der Entscheidungsliste mitgeführt. Die beiden Listen dienen auch gleichzeitig zur Protokollierung von Meetings.

Sollen die projektähnlichen Aufgaben auch im Projektportfolio mitbetrachtet werden (Issuetracking), ist es sinnvoll, einen Ampelstatus, einen aktuellen Endtermin sowie einen möglichen Handlungsbedarf in Form eines reduzierten Statusberichtes an das Portfoliomanagement zu melden.

Zur besseren Übersicht werden projektähnliche Aufgaben in manchen Unternehmen auch in Form eines A3-Cockpits zusammengefasst (Abb. 2.5).

Eine Frage der Dimension – Projekt ist nicht gleich Projekt

Die Einschätzung, ob die zu lösende Aufgabenstellung als Projekt oder in Form eines Prozesses abgewickelt werden soll, trifft in der Regel der Antragssteller, also jene Führungskraft, die die Aufgabe umsetzen will. Hat ein Unternehmen ein Unternehmensportfolio aufgesetzt, wird ein Projektantrag in einer Projektsteuerkreissitzung diskutiert, priorisiert und beauftragt oder abgelehnt (siehe Kap. 3). Erscheint die Umsetzung in Form eines bereits definierten Prozesses möglich, wird die für die jeweilige Aufgabe zuständige Abteilung bzw. der Prozessverantwortliche mit der Umsetzung beauftragt.

Steht fest, dass die anstehende Aufgabenstellung nicht als Regelaufgabe oder Prozess durchgeführt werden kann, sondern als Projekt umgesetzt werden muss, ist eine Klassifizierung hinsichtlich der Projektgröße empfehlenswert. In den meisten Fällen handelt es sich um die Frage, ob die anstehende Tätigkeit als „Kleinprojekt“ oder „Projekt“ durchgeführt werden soll. (Programme sind aufgrund der wesentlich höheren Komplexität eindeutig abgrenzbar und gesondert zu betrachten.) Eine Differenzierung in Kleinprojekte und Projekte ist sinnvoll, da dadurch entsprechende Rahmenbedingungen für die Umsetzung sichergestellt und vereinheitlicht werden können:

Projektblatt	Start	03.11.2013	Relaxingzone	Projektauftraggeber:	Niederberger, Gruber	Coach:-
Projekt xx	Ende	30.11.2014		Projektleiter:	Weichselbaum, Aufhauser, Huber	

Projektauftrag

Projekt

Das Projekt ist ein Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist. Es ist ein temporäres Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist. Es ist ein temporäres Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist.

Projektziele

- 1. Projektziele definieren
- 2. Projektziele messbar machen
- 3. Projektziele kommunizieren
- 4. Projektziele überwachen
- 5. Projektziele anpassen
- 6. Projektziele abschließen

Projektorganisation

Das Projekt wird von einem Projektmanager geleitet, der die Verantwortung für die Erreichung der Projektziele trägt. Die Projektorganisation umfasst die Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektmitglieder.

Projektbudget

Das Projektbudget umfasst die Kosten für die Durchführung des Projekts. Es umfasst die Personalkosten, die Materialkosten und die Gemeinkosten.

Projektrisikoprüfung

Das Projektrisikoprüfung dient dazu, die Risiken des Projekts zu identifizieren und zu bewerten. Es umfasst die Identifizierung der Risiken, die Bewertung der Risiken und die Entwicklung von Maßnahmen zur Risikominimierung.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Abb. 2.5 Beispiel für ein A3-Cockpit

Lenkungsausschuss:	Coach:-
Niederberger, Gruber	
Teammitglieder:	
Weichselbaum, Aufhauser, Huber	

Statusbericht

Projekt

Das Projekt ist ein Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist. Es ist ein temporäres Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist. Es ist ein temporäres Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist.

Projektziele

- 1. Projektziele definieren
- 2. Projektziele messbar machen
- 3. Projektziele kommunizieren
- 4. Projektziele überwachen
- 5. Projektziele anpassen
- 6. Projektziele abschließen

Projektorganisation

Das Projekt wird von einem Projektmanager geleitet, der die Verantwortung für die Erreichung der Projektziele trägt. Die Projektorganisation umfasst die Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektmitglieder.

Projektbudget

Das Projektbudget umfasst die Kosten für die Durchführung des Projekts. Es umfasst die Personalkosten, die Materialkosten und die Gemeinkosten.

Projektrisikoprüfung

Das Projektrisikoprüfung dient dazu, die Risiken des Projekts zu identifizieren und zu bewerten. Es umfasst die Identifizierung der Risiken, die Bewertung der Risiken und die Entwicklung von Maßnahmen zur Risikominimierung.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

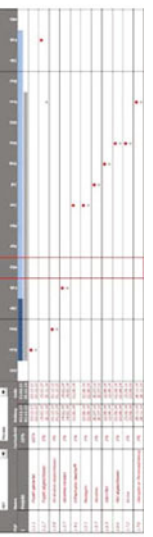
TODOs

№	Titel	Status	Termin
1	Projektziele definieren	abgeschlossen	15.11.14
2	Projektziele messbar machen	abgeschlossen	15.11.14
3	Projektziele kommunizieren	abgeschlossen	15.11.14
4	Projektziele überwachen	abgeschlossen	15.11.14
5	Projektziele anpassen	abgeschlossen	15.11.14
6	Projektziele abschließen	abgeschlossen	15.11.14

Entscheidungen

№	Titel	Status	Termin
1	Projektziele definieren	abgeschlossen	15.11.14
2	Projektziele messbar machen	abgeschlossen	15.11.14
3	Projektziele kommunizieren	abgeschlossen	15.11.14
4	Projektziele überwachen	abgeschlossen	15.11.14
5	Projektziele anpassen	abgeschlossen	15.11.14
6	Projektziele abschließen	abgeschlossen	15.11.14

Balkenplan



Projektauftrag

Projekt

Das Projekt ist ein Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist. Es ist ein temporäres Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist. Es ist ein temporäres Vorhaben, das durch eine Reihe von Aufgaben und Zielen definiert ist.

Projektziele

- 1. Projektziele definieren
- 2. Projektziele messbar machen
- 3. Projektziele kommunizieren
- 4. Projektziele überwachen
- 5. Projektziele anpassen
- 6. Projektziele abschließen

Projektorganisation

Das Projekt wird von einem Projektmanager geleitet, der die Verantwortung für die Erreichung der Projektziele trägt. Die Projektorganisation umfasst die Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektmitglieder.

Projektbudget

Das Projektbudget umfasst die Kosten für die Durchführung des Projekts. Es umfasst die Personalkosten, die Materialkosten und die Gemeinkosten.

Projektrisikoprüfung

Das Projektrisikoprüfung dient dazu, die Risiken des Projekts zu identifizieren und zu bewerten. Es umfasst die Identifizierung der Risiken, die Bewertung der Risiken und die Entwicklung von Maßnahmen zur Risikominimierung.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Projektabschluss

Das Projektabschluss umfasst die abschließenden Aufgaben des Projekts. Es umfasst die Bewertung der Projektergebnisse, die Dokumentation der Projektergebnisse und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Kriterien	Kleinprojekt	Projekt
Organisatorische Komplexität (Anzahl Abteilungen)	2-3 Abteilungen	> 3 Abteilungen
Inhaltliche Komplexität	keine Auswirkungen auf org. Strukturen und Prozesse	neue org. Strukturen und/oder Prozesse als Ergebnis des Projekts
Personaleinsatz in Personentagen (PT)	80PT - 200PT	> 200PT
Kosten	40.000 - 100.000 EUR	> 100.000 EUR
Dauer	mind. 2 Monate	mind. 6 Monate
Risiko	Aufgabe ohne Wirkung außerhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Presse)	Aufgabe mit Wirkung außerhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Presse)

Abb. 2.6 Beispiel einer Differenzierung von Projekt und Kleinprojekt anhand von Kriterien und Ausprägungen

- Auswahl Projektleiter: unterschiedliches Anforderungsprofil für Projektleiter von Kleinprojekten und Projekten
- Umfang Projektmanagement: Kleinprojekte können mit einem reduzierten Set an PM-Methoden abgewickelt werden (siehe Kap. 7)
- Gestaltung der PM-Prozesse: Die Prozesse von Kleinprojekten können schlanker gestaltet werden
- Interne organisatorische und rechtliche Vereinbarungen: Ab welcher Projektgröße ist ein Lenkungsausschuss notwendig? Innerhalb welchen Budgetrahmens ist der Projektleiter entscheidungsbefugt?

Die in Abb. 2.3 vorgestellte Definition ist für den operativen Gebrauch zu wenig konkret. Aus diesem Grund wird in vielen Unternehmen eine Projektwürdigkeitsanalyse durchgeführt, also eine Differenzierung von temporären Aufgaben anhand von Kriterien und Ausprägungen. Abbildung 2.6 zeigt ein Beispiel dafür. (Um in diesem Beispiel von einem Kleinprojekt oder Projekt sprechen zu können, müssen mindestens vier der sechs Kategorien zutreffen.)

Die strategische Relevanz einer Projektdefinition

Die Differenzierung von Regelaufgaben (Linienaufgaben und Prozesse) und Vorhaben (Projekte und projektähnliche Aufgaben) ist für Unternehmen eine wichtige strategische Entscheidung, die nicht durch persönliche Einschätzung der Projektleiter oder -auftraggeber, sondern durch im Unternehmen abgestimmte Standards erfolgen soll. Die strategische Relevanz dieser Differenzierung ergibt sich aufgrund nachfolgender Punkte:

a. Effizienz der Abwicklung:

Die Durchführung einer Aufgabenstellung als Projekt ist immer mit einem Mehraufwand verbunden (Definition einer eigenen Projektorganisation, Erstellung von Projektplänen, regelmäßiges Projektcontrolling). Somit ist die prozesshafte Umsetzung einer Aufgabe (anhand eines vordefinierten Prozesses) in der Regel schlanker und effizienter. Erst wenn die Komplexität in der Linien- bzw. Prozessorganisation nicht mehr zu bewältigen ist, ist eine Umsetzung in Projektform notwendig und sinnvoll. Unternehmen sollten daher versuchen, Aufgabenstellungen so lange prozesshaft abzuwickeln, solange es die Komplexität zulässt. Diese Entscheidung kann Ihrem Unternehmen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil oder auch -nachteil bringen: Handelt Ihre Konkurrenz eine Aufgabenstellung (Kundenaufträge) prozessorientiert ab, die Ihr Unternehmen in Projektform umsetzt, dann hat Ihre Konkurrenz hier ganz klar die Nase vorne! Sie wird mit weniger (personellem) Aufwand ihre Ziele erreichen und somit die Aufgabe kostengünstiger abwickeln bzw. einen größeren Deckungsbeitrag generieren.

- ▶ Was in einer To-do-Liste abgehandelt werden kann, ist kein Projekt! Wozu Balkenpläne und Projektorganigramme erstellen, wenn eine einfache To-do-Liste auch ausreicht? (siehe Abb. 2.4) Versuchen Sie Aufgabenstellungen erst dann als Projekt abzuhandeln, wenn es Ihnen die Komplexität der Aufgabe nicht mehr erlaubt, sie in einem Prozess abzubilden!

b. Strategische Steuerung von Projekten:

Alle im Unternehmen laufenden Projekte können in einem Projektportfolio (Def. siehe Kap. 3) zusammengefasst und durch einen Projektsteuerkreis (Def. siehe Kap. 3), einem Entscheidungsgremium bestehend aus relevanten Führungskräften, gesteuert werden. Damit wird sichergestellt, dass Projekte priorisiert und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsprechen. Wird eine Aufgabenstellung nicht als Projekt, sondern prozesshaft abgehandelt, ist sie nicht Teil des Portfolios, wird entsprechend dort auch nicht abgebildet und koordiniert, sondern in der Linie bzw. in der Prozessorganisation gemanagt. Für eine Sicherstellung der abteilungsübergreifenden Ressourcen und damit geplante Abhandlung des Projektes ist eine Berücksichtigung im Projektportfolio allerdings unbedingt notwendig, da dort Projekte priorisiert und Ressourcen

gesteuert werden. Umgekehrt ist es im Sinne des Managements, eine Übersicht über alle relevanten Projekte zu generieren, um mit Hilfe von Priorisierungen und anderen steuernden Maßnahmen die strategische Ausrichtung des Projektportfolios sicherstellen zu können (siehe Kap. 3).

Existiert im Unternehmen eine einheitliche Projektdefinition, können Führungskräfte im Projektbeauftragungsprozess gemäß diesen Kriterien entscheiden, ob eine Aufgabe projektwürdig ist oder nicht. Ist darüber hinaus auch noch festgelegt, welche Rahmenbedingungen (z. B. Lenkungsausschuss JA/NEIN) geschaffen bzw. Methoden (Methodenliste siehe Kap. 7) für die jeweilige Größe angewandt werden müssen, setzt das Management mit der Projektentscheidung wichtige Standards für die Umsetzung und schafft damit Effizienz und Einheitlichkeit.

Zusammenhang Projekte und Prozesse

Nicht immer können die Linien- Prozess- und die Projektwelt so gesondert betrachtet werden. Bei Produkten wird der Produktlebenszyklus in Form eines Prozesses dargestellt. Einzelne Prozessschritte werden allerdings aufgrund ihrer Komplexität als Projekt abgehandelt, während andere Prozessschritte im Rahmen der Prozessorganisation abgewickelt werden. So zeichnet sich der Teilprozess der Produktentwicklung beispielsweise meist durch hohe inhaltliche und organisatorische Komplexität aus. Die Umsetzung der Aufgabenstellung in einer temporären Organisation inkl. entsprechendem Projektmanagement ist notwendig. Der Teilprozess der Produktion bzw. Sales ist hingegen eine eindeutige Angelegenheit für Prozess- bzw. Linienorganisation (Abb. 2.7).

Konzeptionsprojekte

In vielen Unternehmen noch weitgehend unbekannt sind Konzeptionsprojekte (Vorprojekte). Gerade für Führungskräfte, die häufig als Projektauftraggeber oder als Mitglied eines Projektsteuerkreises tätig sind, wäre es wichtig, bestimmte Vorhaben nicht automatisch als Umsetzungs- oder Realisierungsprojekte zu beauftragen.

- ▶ **Konzeptionsprojekte** (oder Vorprojekte, Studienprojekte) sind spezifische Projekte, deren Ziel nicht eine Realisierung, sondern auf Basis einer strukturierten Aufbereitung aller entscheidungsrelevanten Informationen ein Konzept für eine spezifische Themenstellung ist. Dieses Konzept ist wiederum Basis für eine Realisierungsentscheidung. Konzeptionsprojekte werden häufig in die Phasen Istanalyse, Sollkonzept (Variantendarstellung), Realisierungsplanung und Entscheidungsaufbereitung und -findung gegliedert.



<http://www.springer.com/978-3-658-04796-2>

Das Geheimnis erfolgreicher Projekte
Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Was
Führungskräfte wissen müssen

Sterrer, C.

2014, XIV, 176 S. 80 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04796-2