



- lida  
will kommen

Projektmanagement

---

Hamburg

16. - 18.04.2018

Michael  
DAHL

# Wünsche

- (Key) Stakeholder Management
- Projektstruktur
- Eigenplanung
- Planabweichungen
- Nicht-hierarchische Strukturen
- bis zum Schluss verfolgen

# ■ AGENDA

- Projekt ?
  - Projektleitung ?
- 

- PM- Landkarte
  - > klassisches PM
  - > agiles PM
  - > PM-Steckbrief

- Resümee

- Risikomanagement

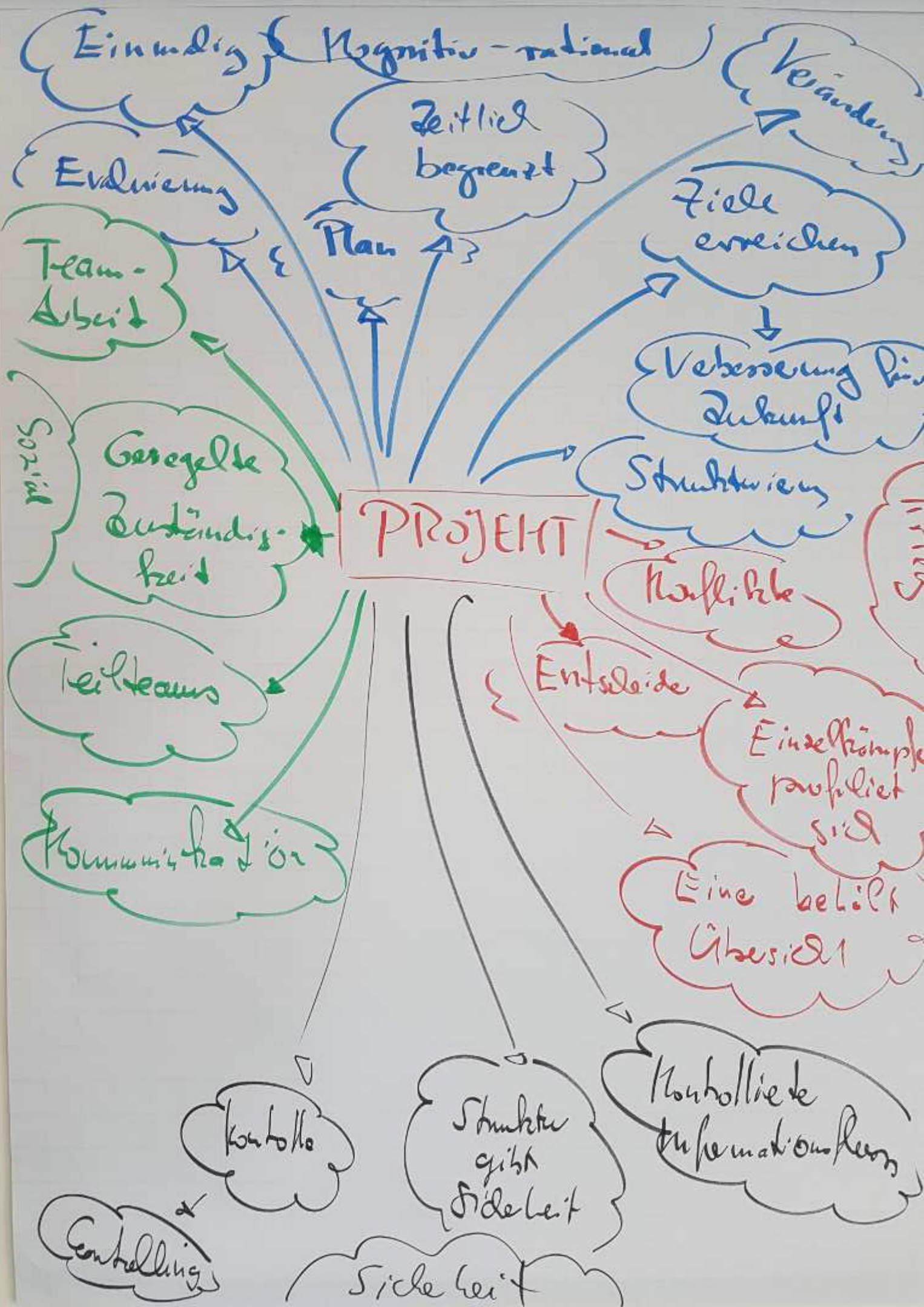
- > Risiko ⊕ Projekt

- > Identifikation

- > Risikomanagement

- Struktur von Projekten







VISION

PLAN

STRUKTURIERT

Eigenplanung

Kaufmann

Kommunizieren zu Hause  
→ „breitbandig“

Umgang  
mit  
Menschen

Verbindlich  
sein

Team  
aufbauen

Braucht  
nicht alles  
zu wissen

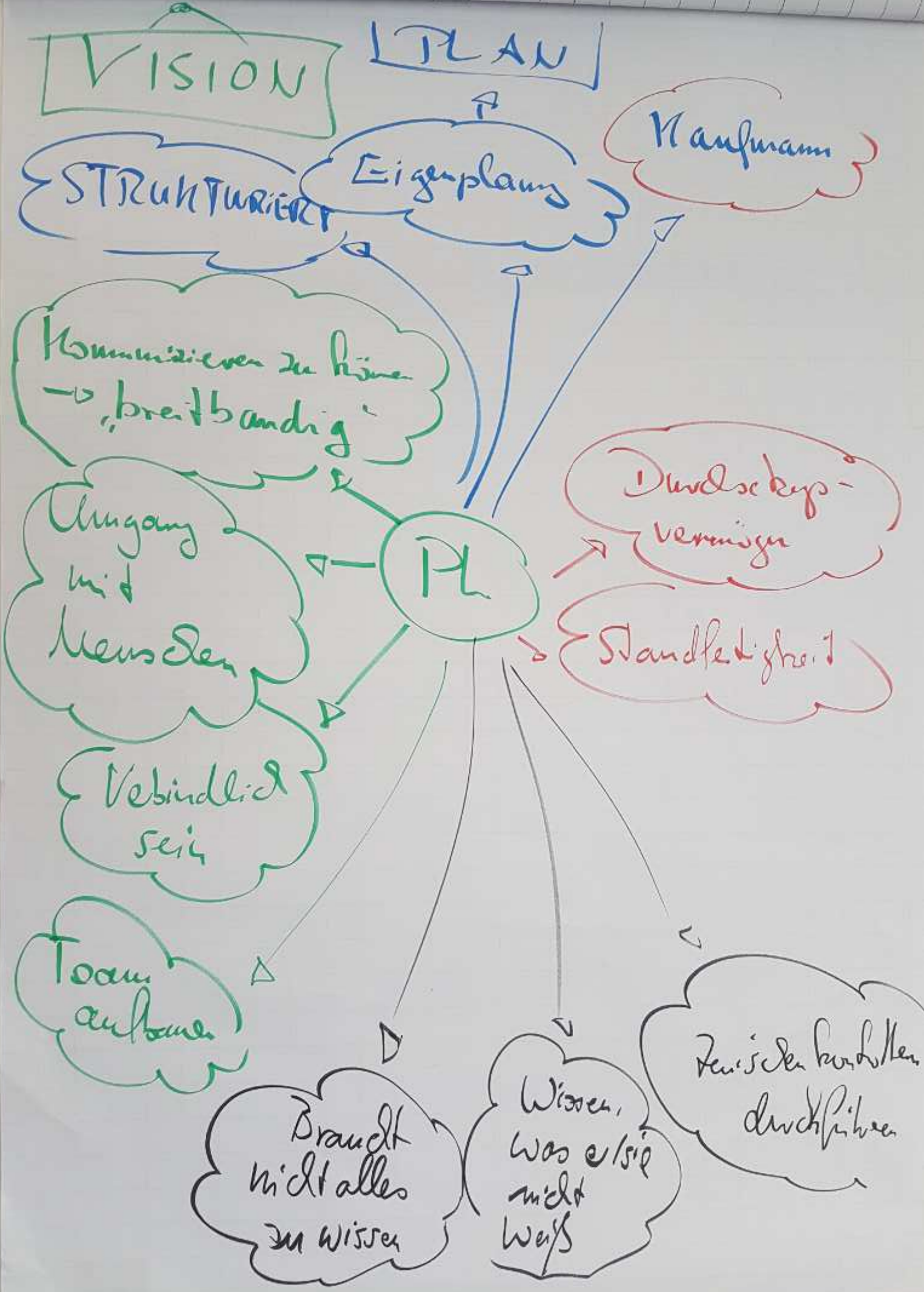
Wissen,  
was er/sie  
nicht  
weiß

Zwischen  
durchführen

Durchsetzungs-  
vermögen

Standfestigkeit

PL





Haupt-  
PL

Co-Projektleitung

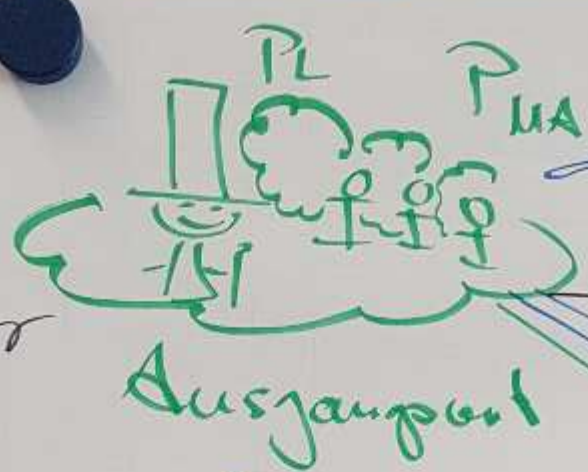


z. B.  
F&D projektleitung  
Technische PL



# Klassische Projektlandkarte

Kunde



LEITBILD  
Slogan + Logo  
Steckbrief

Ressourcen

Teilziele  
Meilensteine

RISIKO

Taktik

Weg zum Ziel  
STRATEGIE

Weg zu Vision  
MISSION

BAR  
Umbebauung  
L-Curd



20-30% Motivationsindex

VISION  
90%

ZIEL  
10%

# Ziele

- Spezifisch
- Messbar
- Akzeptiert
- Realistisch
- Terminiert



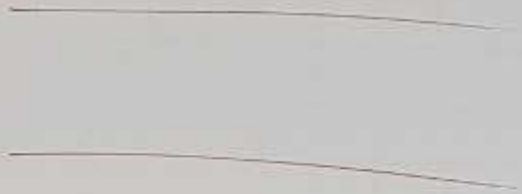
SMART

ZIEL



10%

# Vision



- Akzeptiert

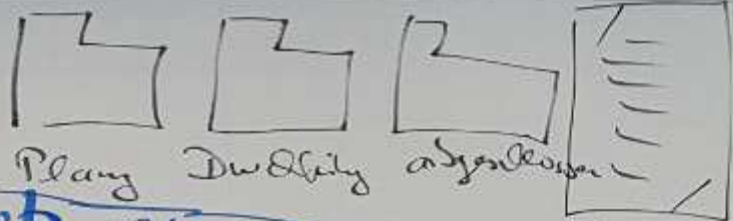


GLAUBE  
WICHTIG





# Projektcharter



## Standarden

- # PJ-Nummer
- PJ-Name
- Slogan
- Logo

in Planung Doubtly abgeschlossen  
 and weitere

1 Seite

## Palmen

- Auftraggeber Kunde
- Laufzeit
- Anfang / Ende
- Budget
- Kosten
- PL

dynamische Daten

◦ Ziele:

◦ Strategie:



◦ Vision:

◦ Mission:

## Management-Summary

- TOP 3 Risiken:
- Beteiligte Teams:
- Partner / Lieferanten:

◦ Top-Meilensteine

◦ CR's: 0  
0  
0  
0

# Systemische Komplexität

①



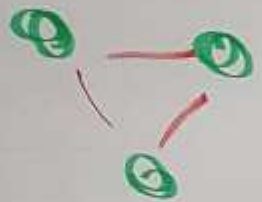
$$1 \oplus = 1$$

②



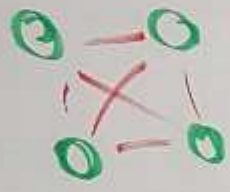
$$2 \oplus 1 = 3$$

③



$$3 \oplus 3 = 6$$

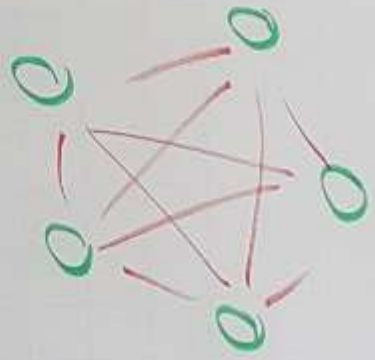
④



$$4 \oplus 6 = 10$$

⑤

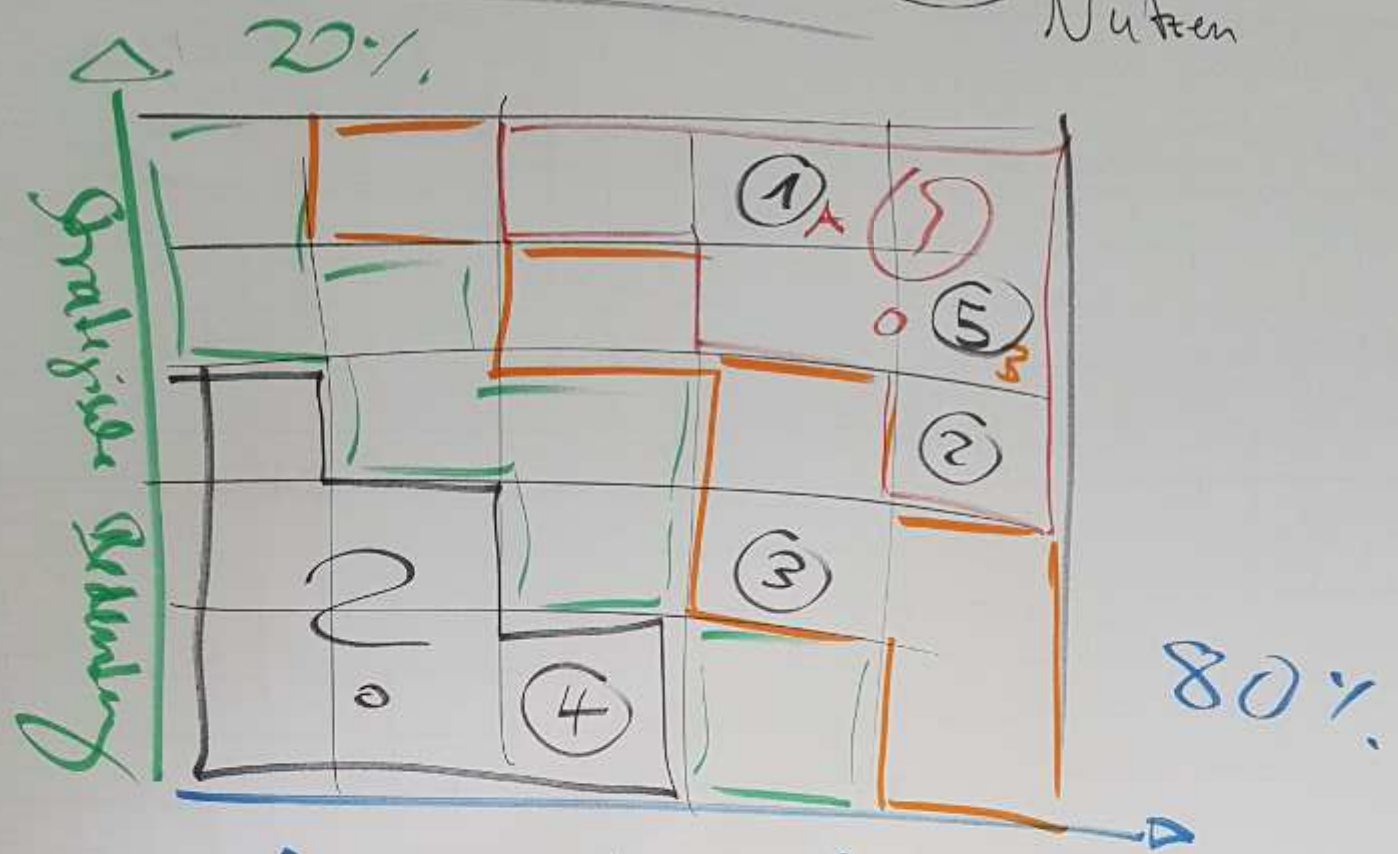
⋮



$$5 \oplus 10 = 15$$



# Projektportfolio + Nutzen



Energie: Wirtschaftlichkeit  
(Anlagenwirtschaft)

## Legende

<u>Nr.</u>	<u>Name</u>	<u>Beschreibung</u>	<u>Auftraggeber</u>
①			
②			
③			
④			

# Projekt - Klassen

— Kosten (→)

PL braucht weniger Fachleute 1-5



1-5

□ Internationalität

□ Risiko



1-5

□ Aufwand

□ Laufzeit



1-5

□ Ko-plativität

□ Neutritiggrad

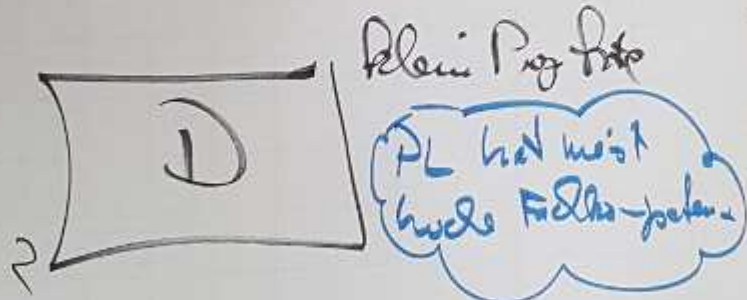
□ Individuelle Einfluss

□ Beteiligte Teams

□ Beteiligte Partner

□ Sichtbarkeit

□ Politische Bedeutung



Klein Projekte  
PL hat meist keine Fachleute



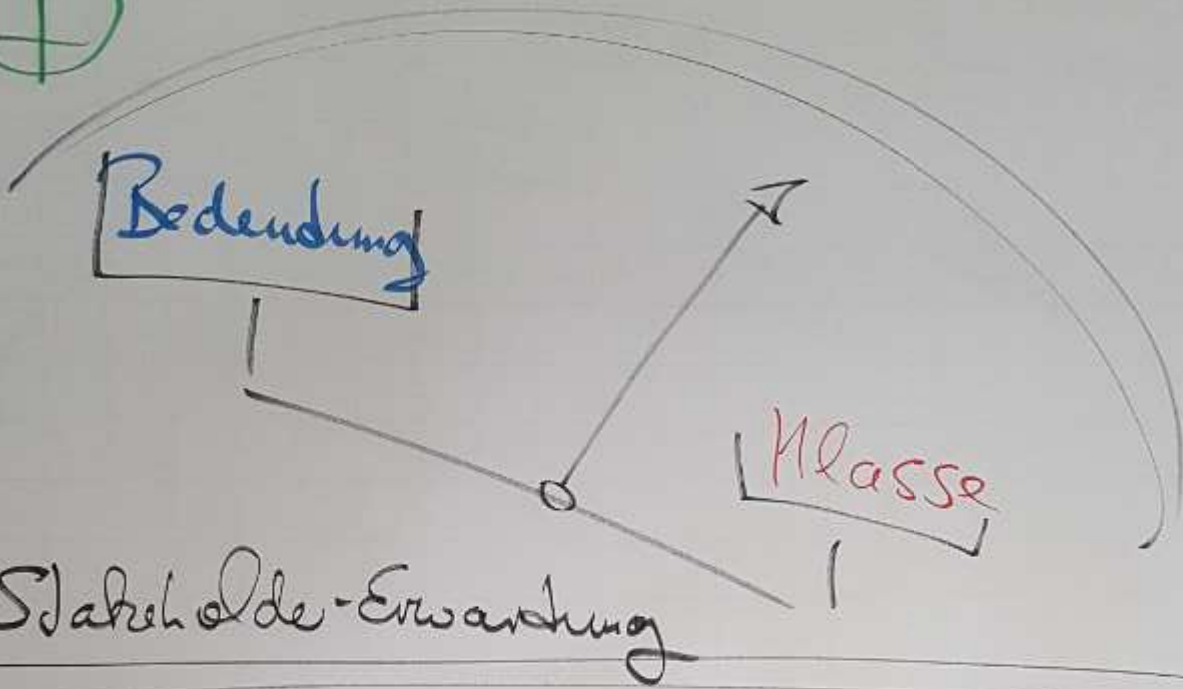
Aufgaben /  
Prozessen

$\Sigma 11 - 55$



(+) / (-)

(+)



(-)

Pj-Nr\*

Pj-Name

Stakeholder-Name:

Rolle / Position / Unternehmen

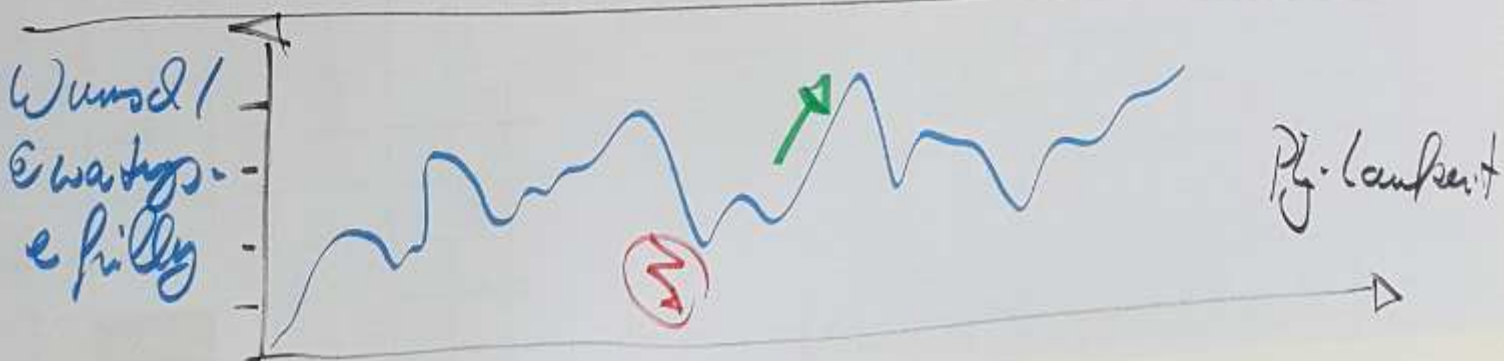
(1)

3 Wünsche

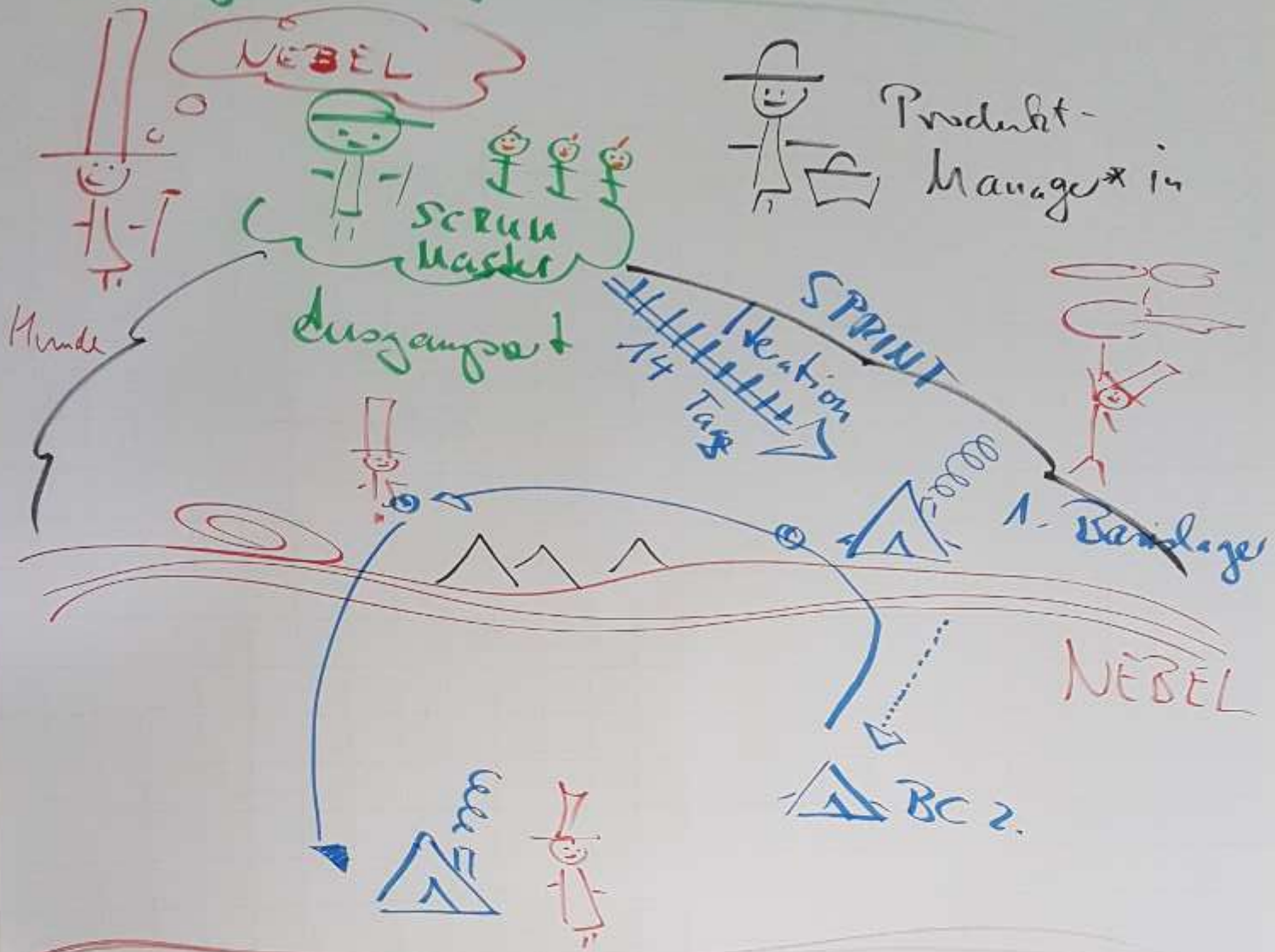
(2) Mo-Gu

(2)

(3)



# Agile Projektlandkarte



Das Beste, das passieren kann  
ist ein Wunsch des Kunden

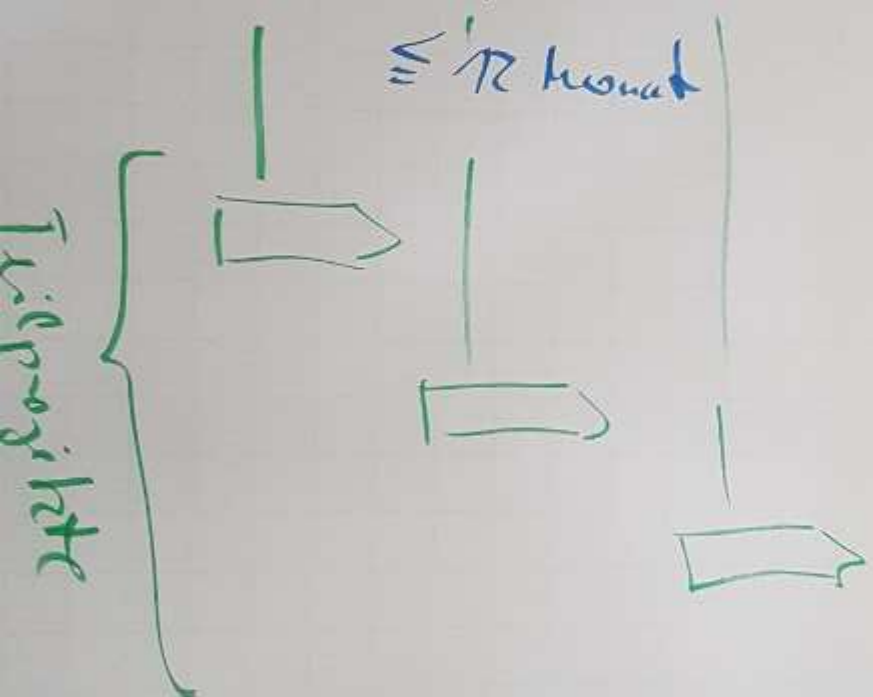
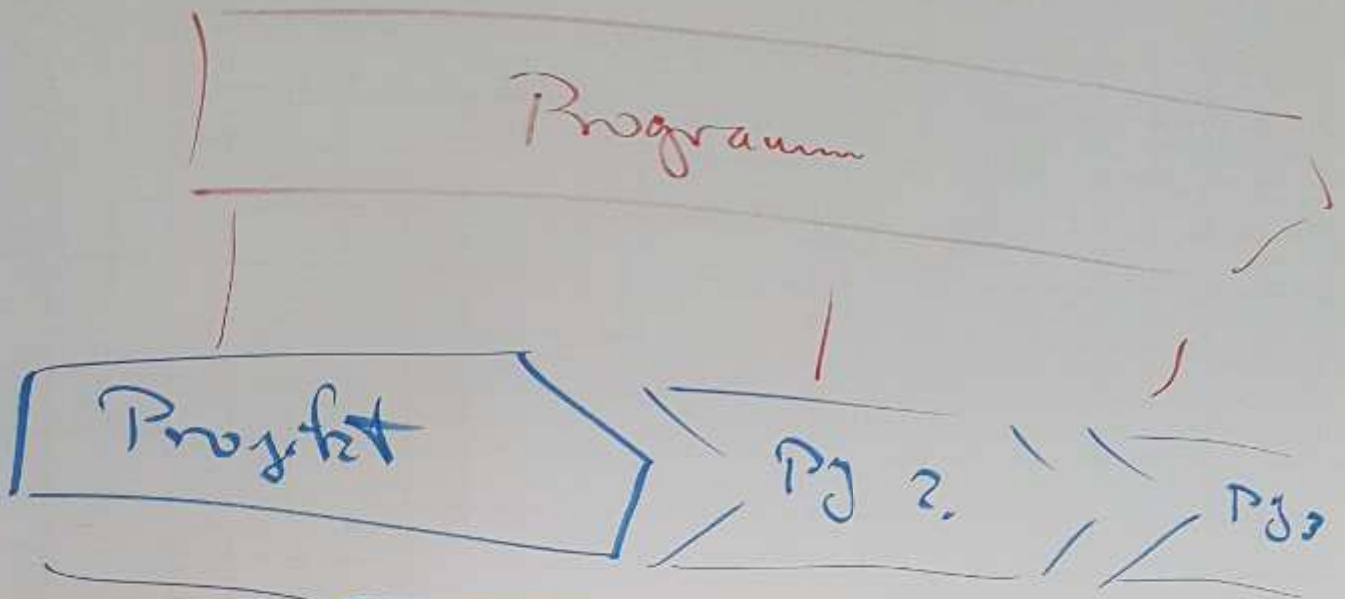
NEBEL 2.0

hier sind  
die Ziele



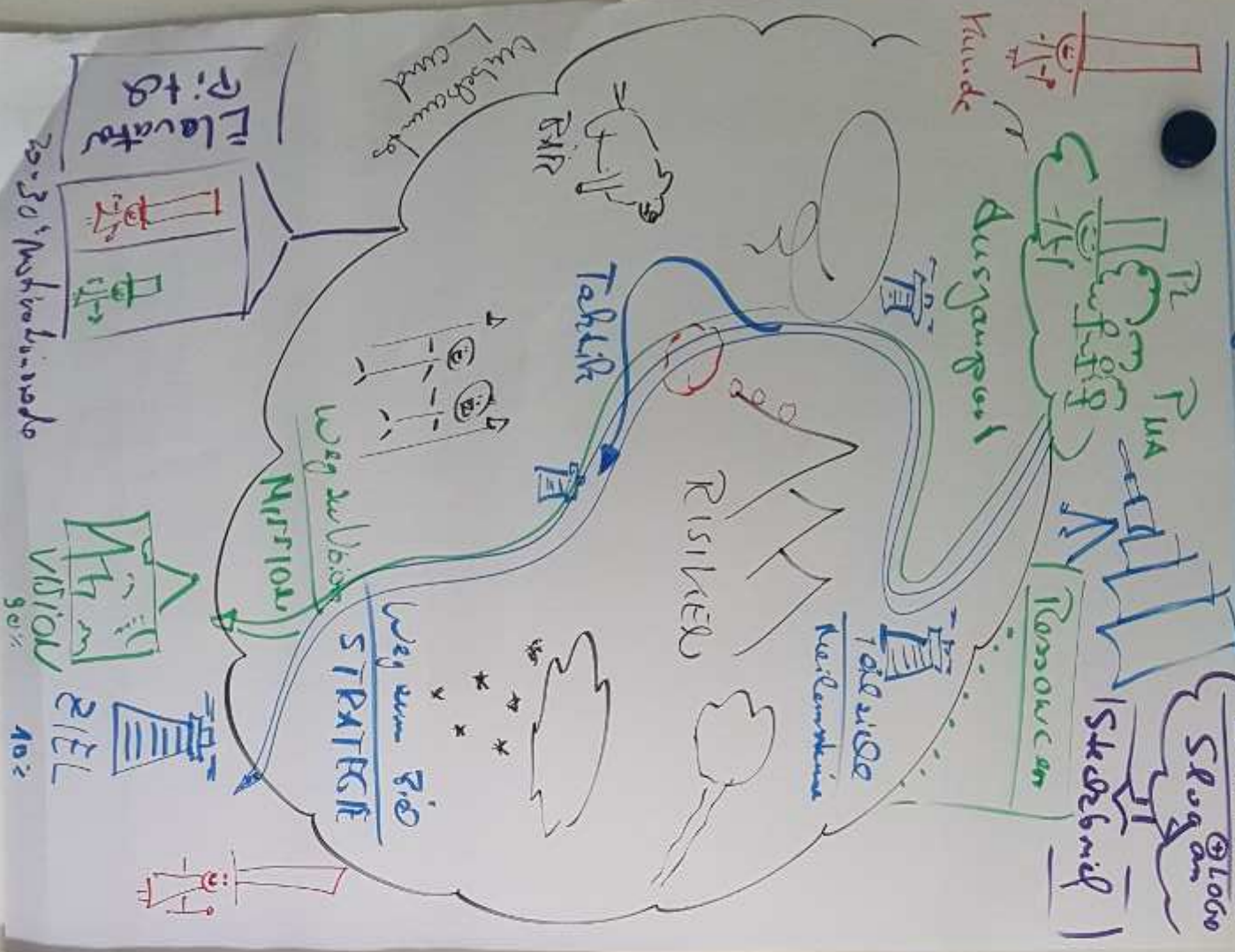
Vision: Kunden zu Produkten



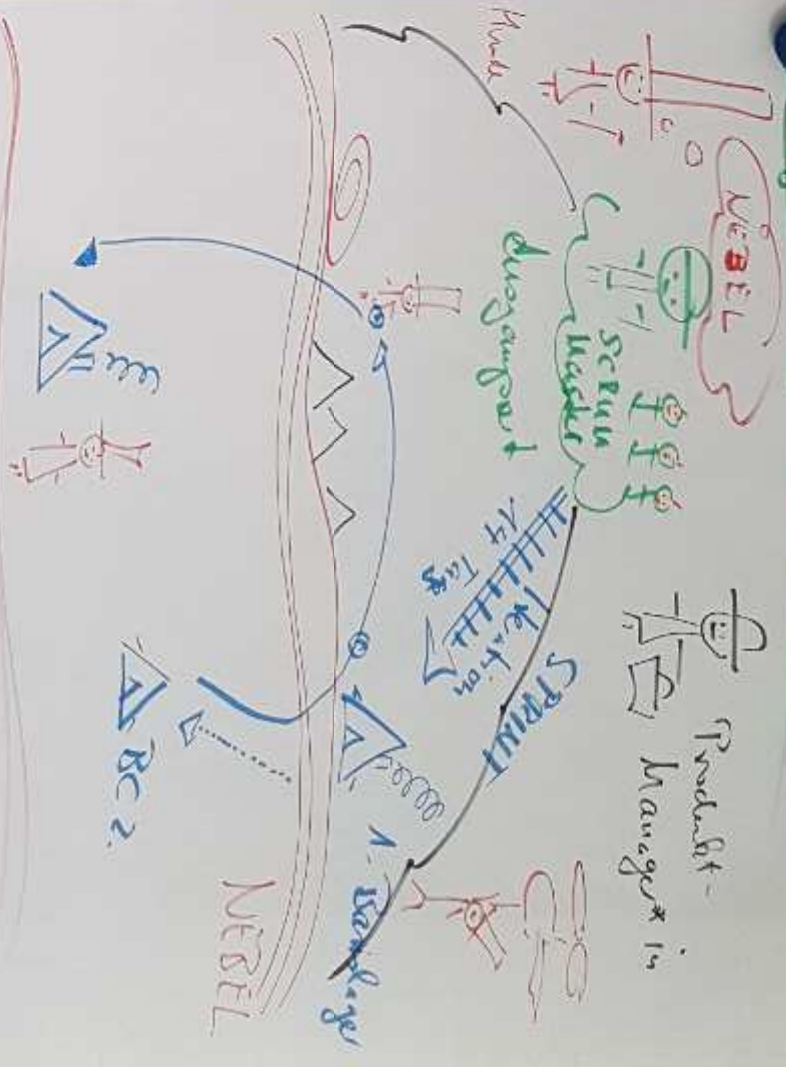


Ziel: Konkurrenzreduktion

# Klassische Projektlandkarte



# Agile Projektlandkarte



Das Beste, das passieren kann ist ein Wunsch der Kunden

NEBEL 20





(Klassisches) PM

|||

Risikomanagement

Agiles PM

|||

Nebelmanagement

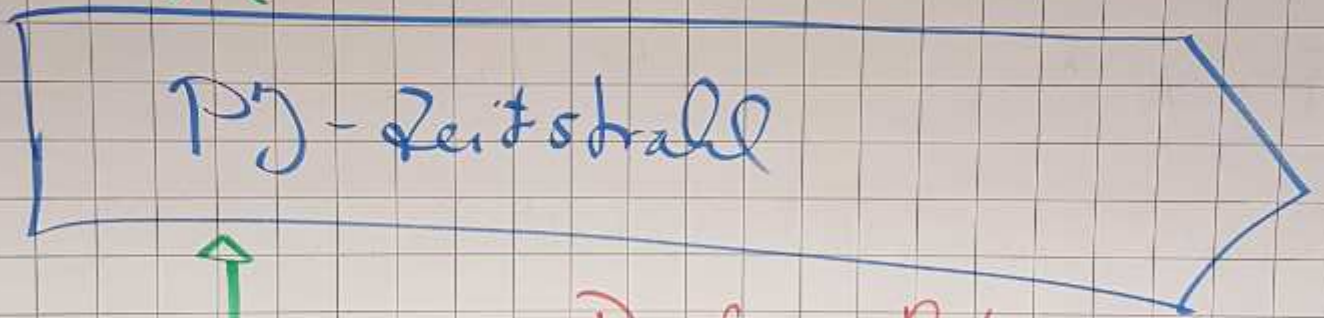
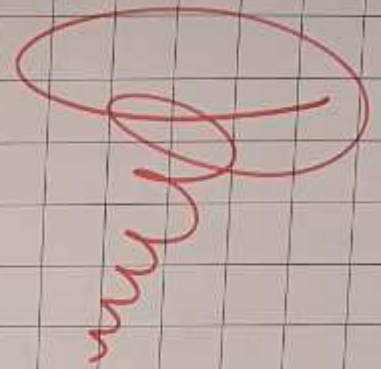
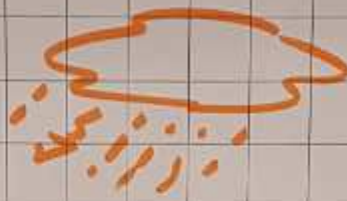
|||

Meta-Risiko-Management



# Risiko

alles, das mich hindert, das Ziel zu erreichen



↑  
Jetzt

Risikoparabel:



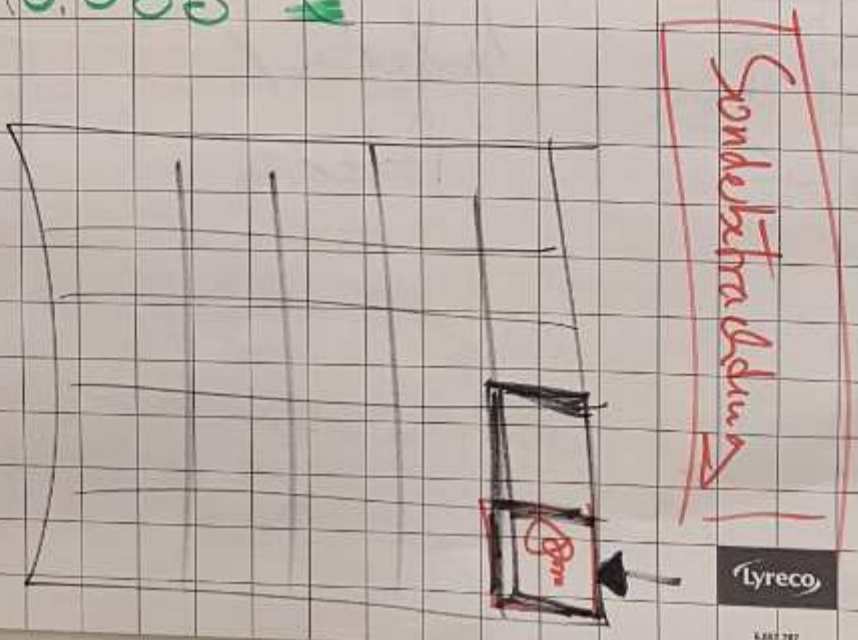
Risikowert  $R_{wert} = \sum_i E_i \cdot A_i$

 = 50% • 10.000 €

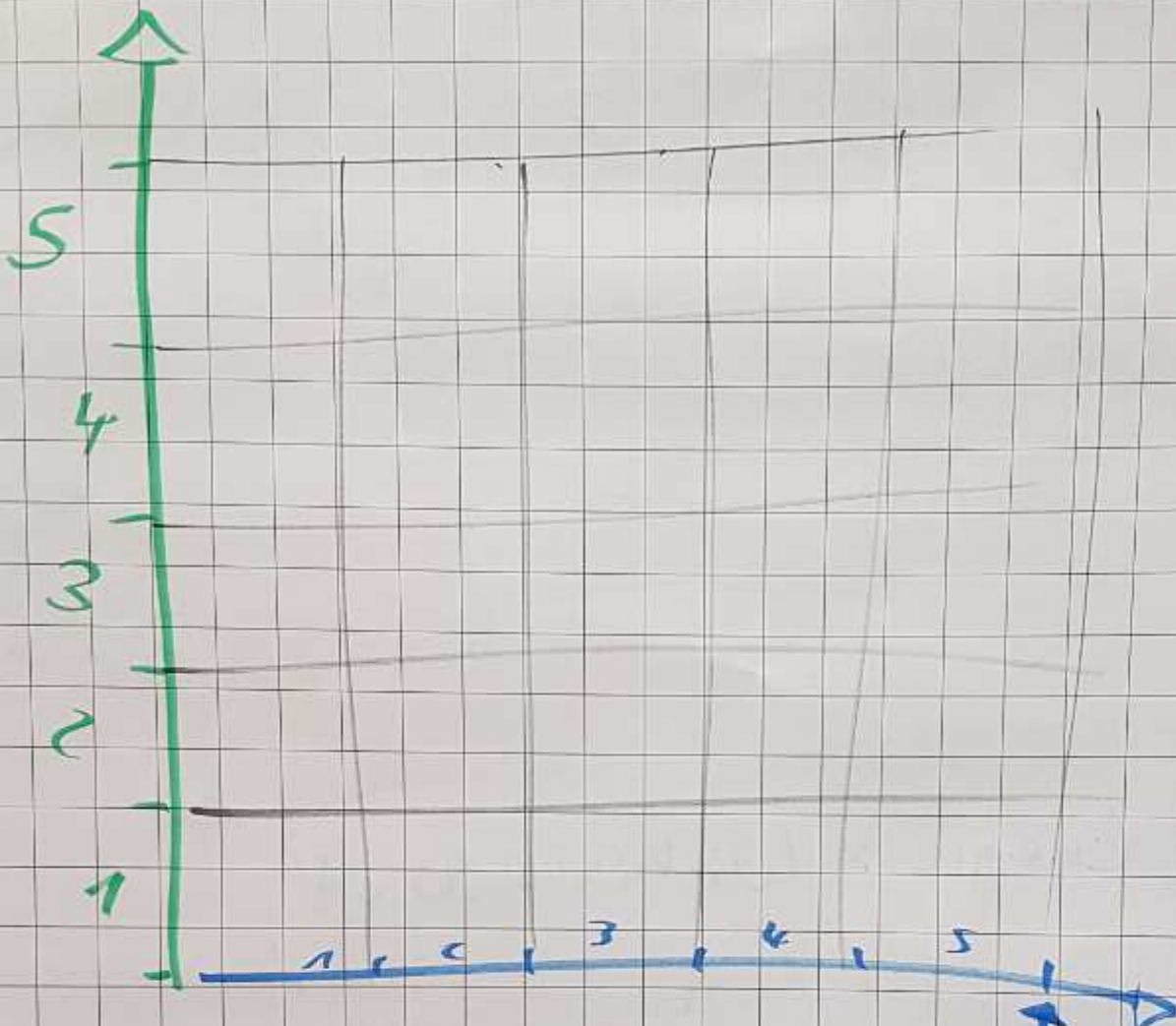
5.000 €

$\frac{R_{wert}}{P_{Wirtschaftswert}} = 30\%$

$P_{sm} = 0,001\% \cdot 1.000.000.000$   
 $= 10.000 €$





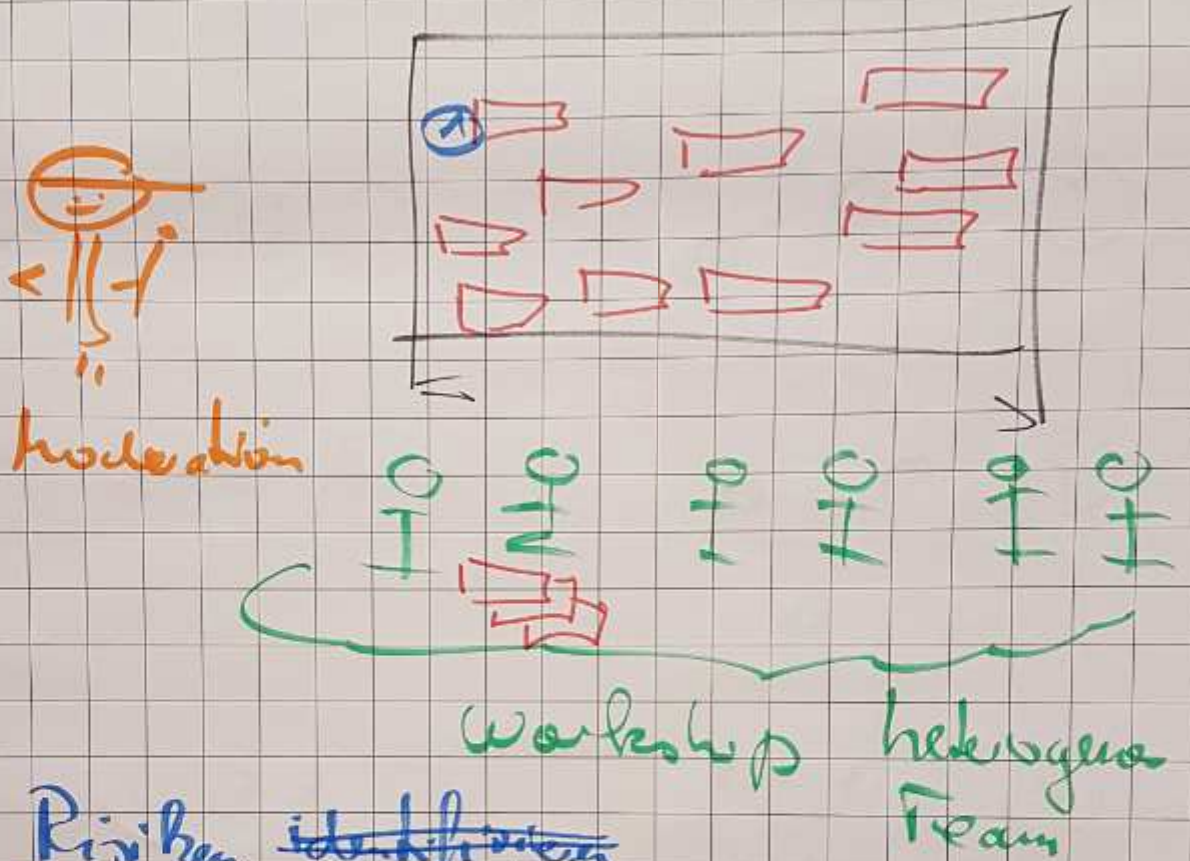


	$\pi_x$	$A_e$ 1 Mio €
1	0 - 20%	100 - 1 T
2	20 - 40%	1 - 10 T
3	40 - 60%	10 - 100 T
4	60 - 80%	100 T - 1 Mio
5	80 - 100%	1 - 10 Mio <

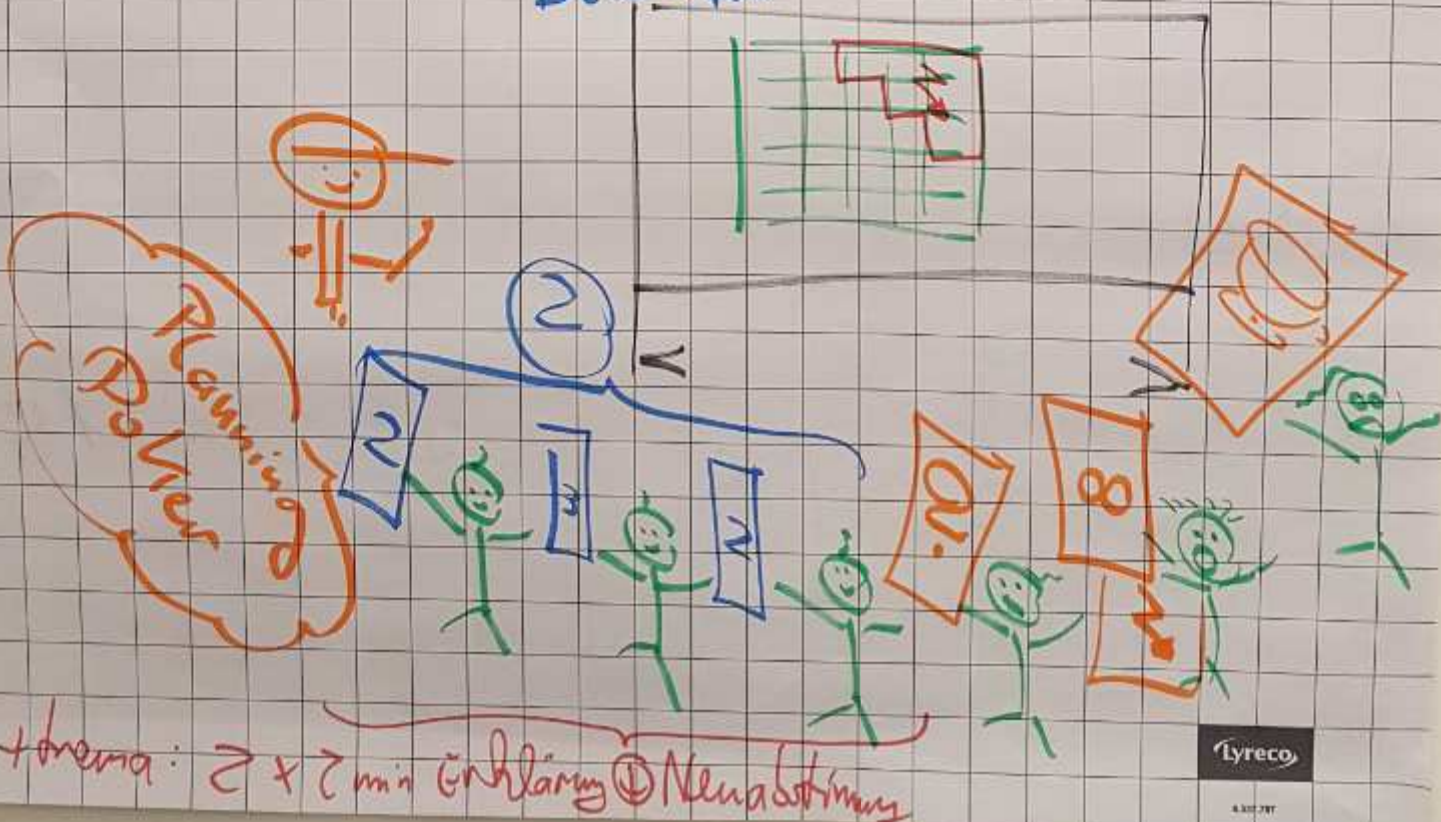


# Risikobewertung im Projekt

## ① Risiken identifizieren



## ② Risiken ~~identifizieren~~ bewerten

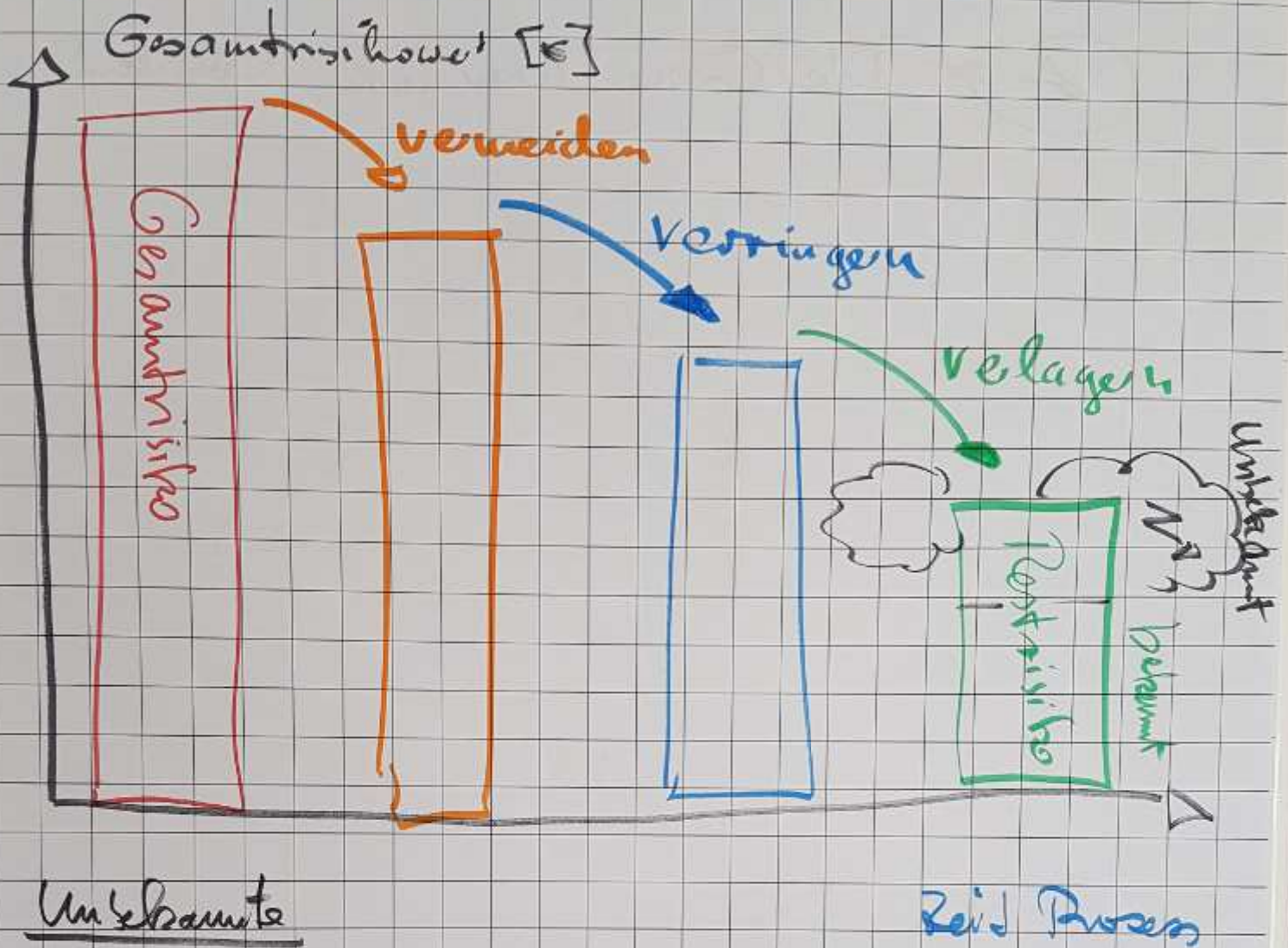


# Autonomes Fahren

- globale Konkurrenz
- Systemausfall bei Einsatz Fahrzeug
  - Versicherungsrechte
  - Identifizieren von Hindernissen
- Sicherheit
  - für Mitfahrer
  - für Verkehrsteilnehmer
- Kostenexplosion
- fehlende Infrastruktur
- ausreichende Programmierung / Machbarkeit
- steigende Rohstoffpreise
- gesetzliche Regularien
  - Extremwetterlagen
  - Notfallupdates
  - Cyberattacken
  - Datenschutz
  - fehlende Akzeptanz



# Management von Risiken



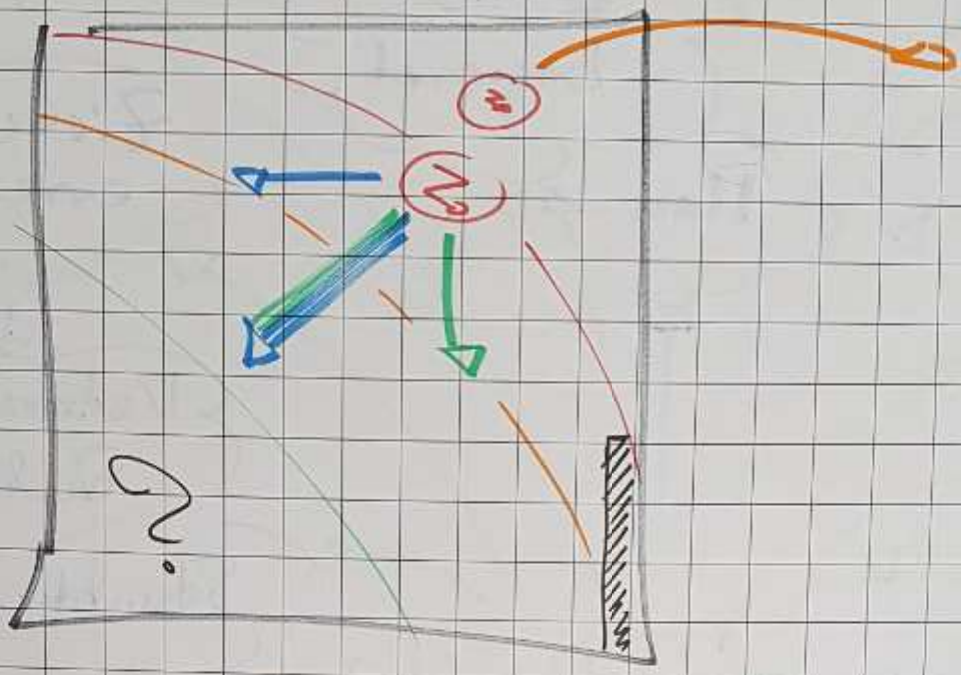
## Unbekannt

- o Risiko-Not-Zuslag
- o Immer wieder neu reflektieren
- o Ausgewählte Reducer (z.B. Konkurrenz)
- o Achtbarkeit

## bekannt

- o Notfallpläne erstellen
- o Indikatoren finden (= auch Trends)
- o Rücklagen
- o im PJP einleiten





$$\frac{A/E}{4/5}$$

$$10^4 \cdot 5 = 5.0000$$

$$5/4$$

$$10^5 \cdot 4 = 40000$$

$$10^5$$

$$\frac{5}{5} : 25$$

Messnahme



neu



$$S_{\text{inh}} = \frac{\Delta R}{\text{Kosten}} \cdot \text{Menge}$$

> 1  
= 4

80%  
20%

# Risikoportfolio Autonomes Fahren

5			1	7	6	<del>4</del>	13
4			3	9	10	<del>2</del>	11
3			14	15	12		
2					8		4
1							
	1	2	3	4	5		



# Auflösungsaussagen

- 1 - globale Konkurrenz
- 2 - Systemausfall bei Einsatz Fahrerzeug
- 3 - Verschiebung der Verantwortlichkeiten vor Hindernissen
- 4 - -
- 5 - Sicherheit für Mitarbeiter  
<sub>9</sub> - für  
<sub>6</sub> - für  
 für Verknüpfung
- 6 - Kostenexpllosion
- 7 - fehlende Infrastruktur
- 8 - ausreichende Programmierung / Wartbarkeit
- 9 - steigende Rohstoffpreise
- 10 - gesetzliche Regularien
- 11 - Extremwetterlagen
- 12 - Naturkatastrophen
- 13 - Cyberangriffe
- 14 - Datenschutz
- 15 - fehlende Akzeptanz

# Risikoportfolio

## Auflösungsaussagen

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					



# Ablauf Risiko Management Workshops

## ① Risiken nacheinander durchgehen

→ pro Risiko: Maßnahmen brainstormen

① Vermeiden

② verringern

③ überleben

## ② Bewegungen:

$$\underline{R_{neu}} = E_{1/2} \cdot A_{1/2}$$

Kosten (Maßnahme)

⇒ Sinn berechnen

⇒ Maßnahme auswählen

→ was bedeutet dies für das Pj



Risikofaktor  
Ressourcen  
Zeit  
...

Risiko-Nr: 13 (4/5)

Maßnahmen: ① FIREWALL

② IT-Spezialisten  
einstellen

③ Monitoring  
→ Erkennung

④ Mechanischer Not-Aus  
in Auto

⑤ Verteilte Server

⑥ Industrieweite Kooperation  
(Standards)

E<sub>i</sub> | A<sub>i</sub>

4 | 3

4 | 3

4 | 3

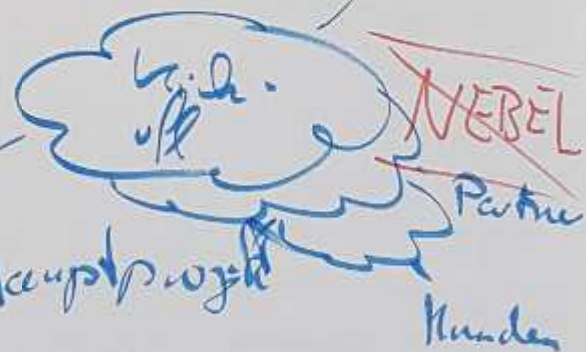
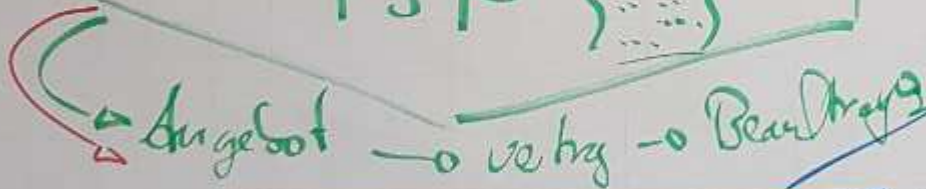
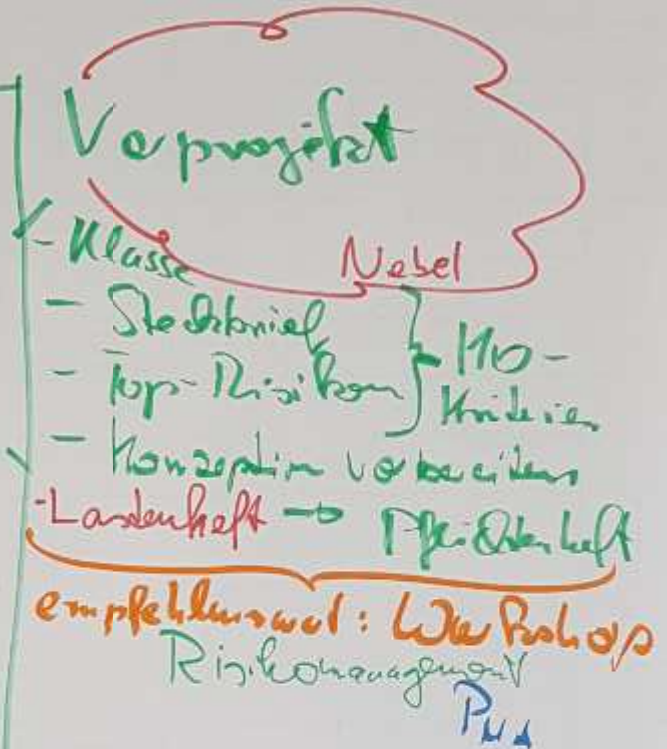
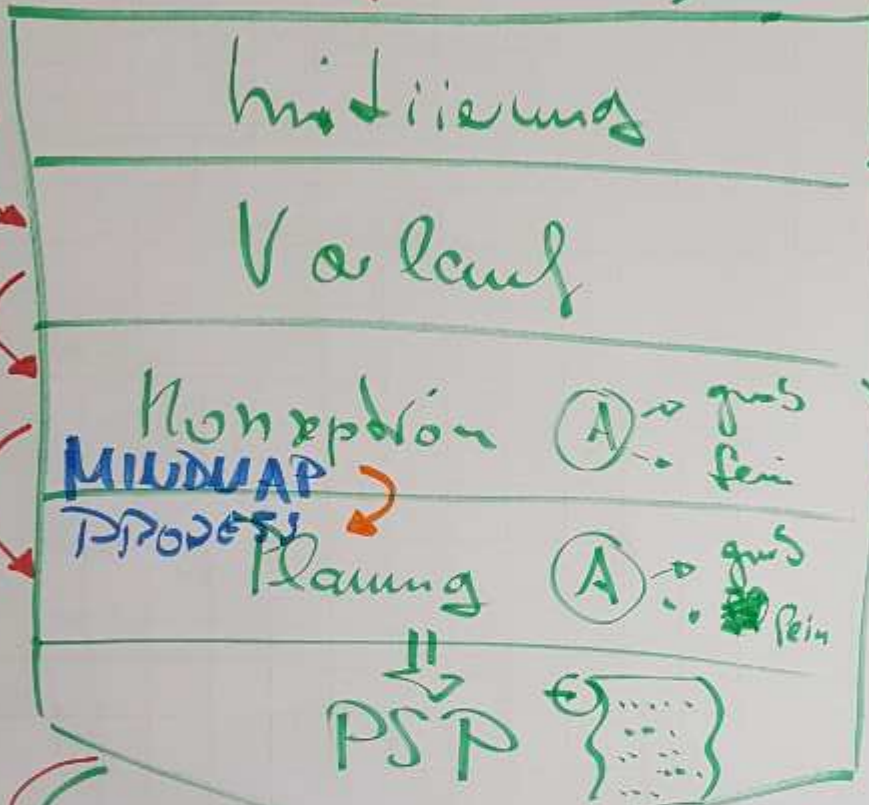
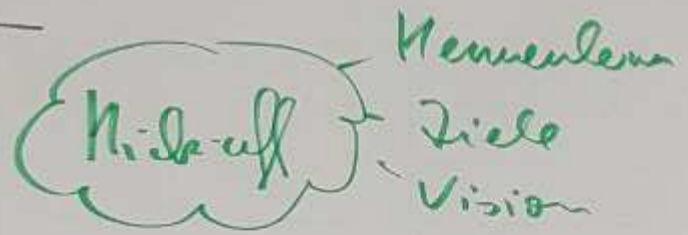
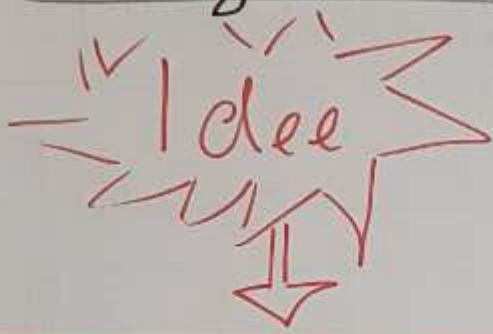
4 | 2

4 | 2

4 | 3



# Projektstruktur



# Entscheidungsvorlage

Thema:

Herausforderung:

Lösungsszenario	LS <sub>1</sub> N <sub>2</sub>	LS <sub>2</sub> U <sub>3</sub>
nicht tun 1	mittlere Weg	Zu viel tun
Übersicht:	Ü:	Ü:
Beschreibung:	B:	B:
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> * Empfehlung	<input type="checkbox"/>

„Zeitblock“ und ↑ Empfehlung angenommen

Unterschrift der Entscheider / Datum, Ort



# SWOT - Analyse

## Stärken

→ Chancen

- ① \*5
- ② \*3
- ③ \*1
- ...

## Schwächen

→ Risiken

- ①
- ②
- ③
- ...

Profilierung

## Möglichkeiten (draußen)

- ①
- ②
- ③
- ...

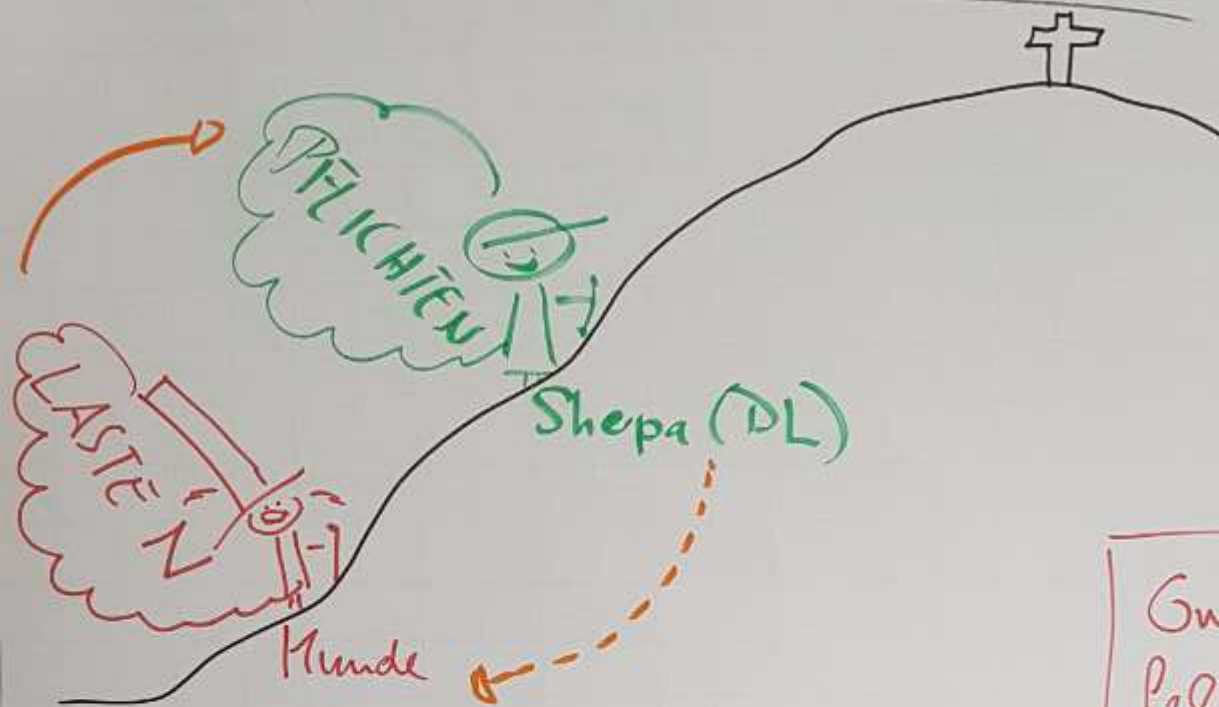
## Bedrohungen

- ①
- ②
- ③
- ...

Über das Profil hinaus



# Lasten - ⊕ Pflichtenheft



## Lastenheft

<u>Nr.*</u>	<u>Thema</u>	<u>Wunsch / Use Case</u>	<u>Prüfung</u>
①			muss / Kunde
②			
③			
⋮			

Gründe für fehlendes Lastenheft

- keine Zeit
- keine Lust
- Angst vor
  - Unwissenheit
  - Angriffsbereitschaft
- Versäumnis
- Zeitdruck

## Pflichtenheft

<u>Nr. Last</u>	<u>Nr. Pflichtenheft</u>	<u>Wie</u>	<u>Was</u>	<u>Wo</u>	<u>Mittel</u>	<u>Prüfung</u>	<u>Qualität</u>
1.	1						
	2						
	3						
	⋮						



# Thema

generisch



↓ Transformation

Neue Hardware  
Mindset  
MS-Project

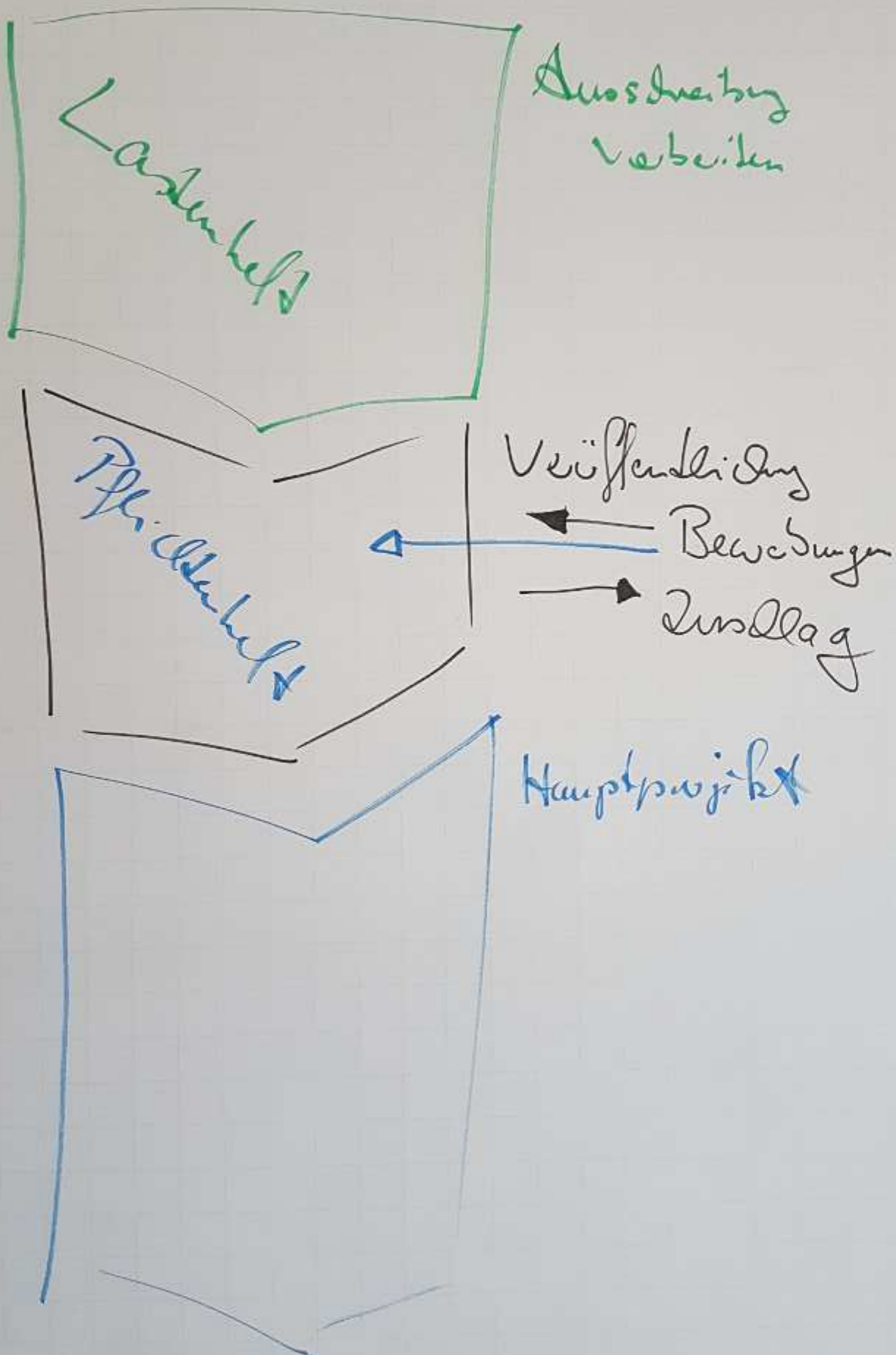
## Plan

- o Investitionsplan erstellen
- o Sponsoring
- o Rechtliche Aspekte
- o Rechtliche Bedingungen
- o Etypeten
- o Einbau
- o Neue Hardware

- o Server bestellen
- o Programmieren
- o besorgen

Kontrolle

# Ausschreibungen





# Konzept-Workshop





Funktionierende  
Sprachsteuerung

WM  
kommuniziert  
mit Geschirrspüler

ZENTRALE  
SCHALTUNG  
ZWISCHEN  
ALLEN  
GERÄTEN

KOSTEN IM Blick  
BEWAHREN

Uhrschlüssel  
nicht mit...

Geräte  
nicht mehr...

von Zeit aus  
überlegen

Geräte  
"spricht"...

VERSCHIEDENE  
SCHALTUNGS-  
KONZEPTIONEN  
(APP)

IM BEDRUKK  
VORBEREITEN

KUNDE IST REINSTRICH

HERR  
HAUS

BRUCH  
GEWISS-BEITRAG

KUCHE  
KOMPLETT  
KAUFEN

SOFTWARE  
FÜR  
Stromverbrauch

50°  
Waschen

800 von...  
erhalten

Offen unter  
Tür...

2000  
heiß

2000  
Induktion...

automatische  
Stromabrechnung

priorisierte  
Befehlssteuerung

ÜBERZUGENE  
VORSTELLUNG  
REALITY





TV

SEHAFFZ!

INTUITIVE  
BEDIENBARKEIT

VERNETZUNG  
DER  
GERÄTE  
WOHN-ZI?

Lampe

KLATSCHEN  
STEUERT  
LAMPE

WAS SOLL NOCH  
AUF'S KLARSCHEIN  
REAGIEREN?

SPRICHT  
MIT

funktionale  
Sprachsteuerung

SOFTWARE

prioritäre  
Bediensteuerung

automatische  
Stromabrechnung

OFFENES  
SYSTEM

GERÄTEAB-  
HÄNGIGE  
BENUTZER-  
VERBUNDUNG

GETRENNT  
NACH  
BENUTZER

BUDGET-  
RAHMEN

HERSTELLUNG  
KOMPATIBILITÄT

geschrittspeicher

ENTWICKELUNG  
SCHWACHUNG  
ZUSCHEN  
MENSCHEN  
GERÄTEN

KÜCHEN

Wash-  
maschine

8000  
Wanduhren

50°  
Waschen

TIMER  
+  
KALENDER-  
FUNKTION

KOMPLETTE  
KÜCHE  
KAUFEN ?

Open

2000  
heiß

OTOM  
ZUM  
LÖTFERN



SMART HOME

WAS SOLL VON  
AUF SPRACHE  
REAGIEREN /  
SPRECHEN /  
KÖNNEN?

VERNETZUNG  
DER  
GERÄTE

INTUITIVE  
BEDIENBARKEIT

WOHN-ZI?

SPRICH-  
MIT

funktionale  
Sprachsteuerung

BUDGET-  
RAHMEN

HERSTELLUNG  
HERBERREIT

ENTWICKLUNG  
ZUSCHEN  
ALLEN  
GERÄTEN

SCHAFFZ!

SOFTWARE

priorisierte  
Bediensteuerung

KLATSCHEN  
STEUERT  
LAMPE

Lampe

TV

Geschichtspoker

Wash-  
maschine

8000  
Wanduhren

Open

2000  
hajs

KÜCHE

KOMPLETTE  
KÜCHE  
KAUFEN ?

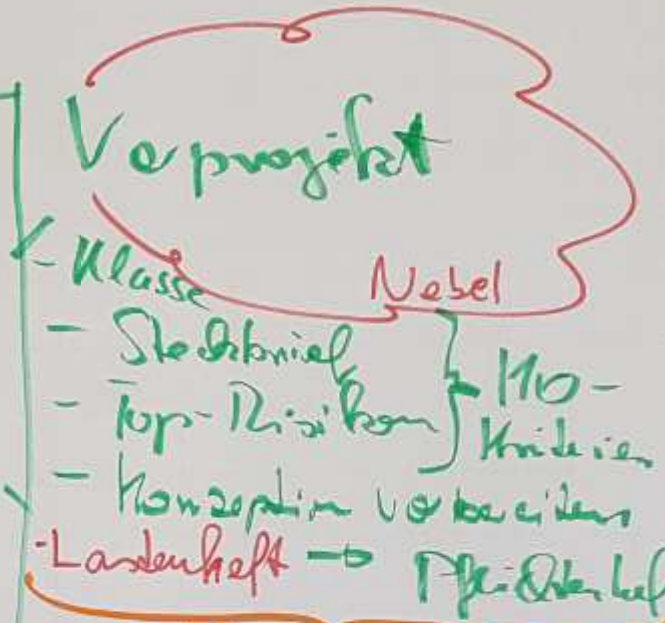
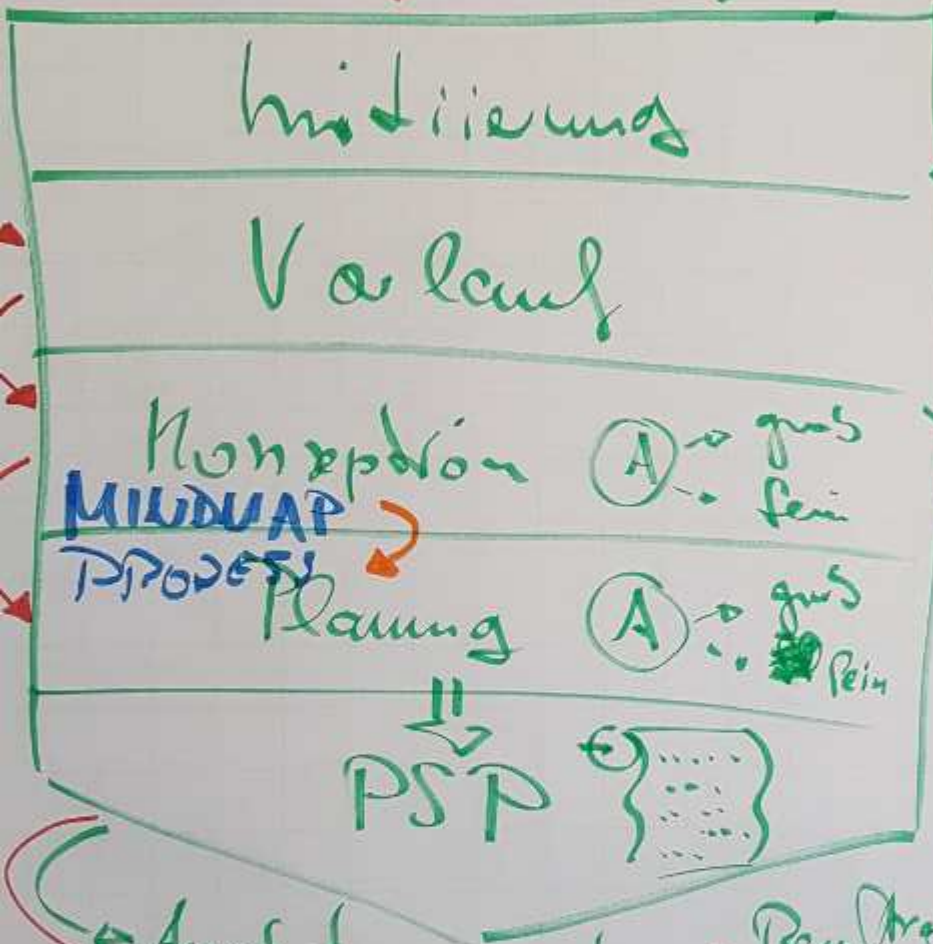
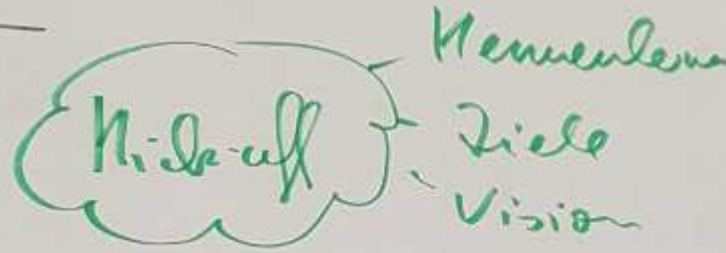
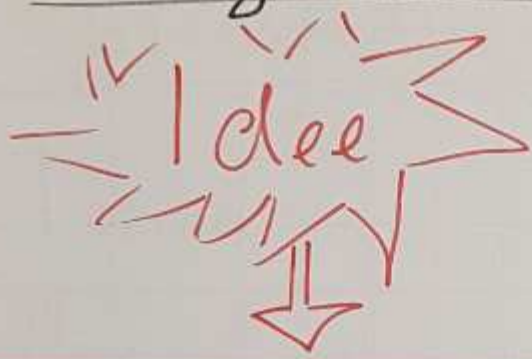
50°  
Waschen

OPEN  
ZUM  
VORSTREICHEN

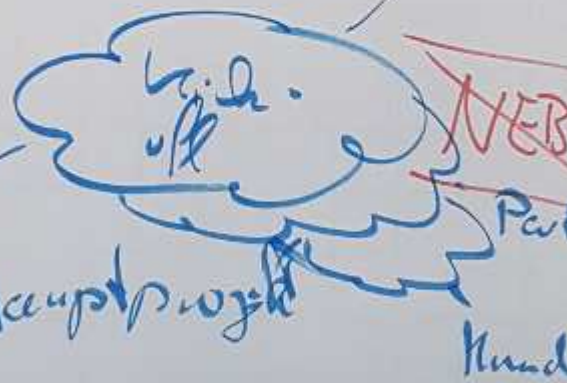




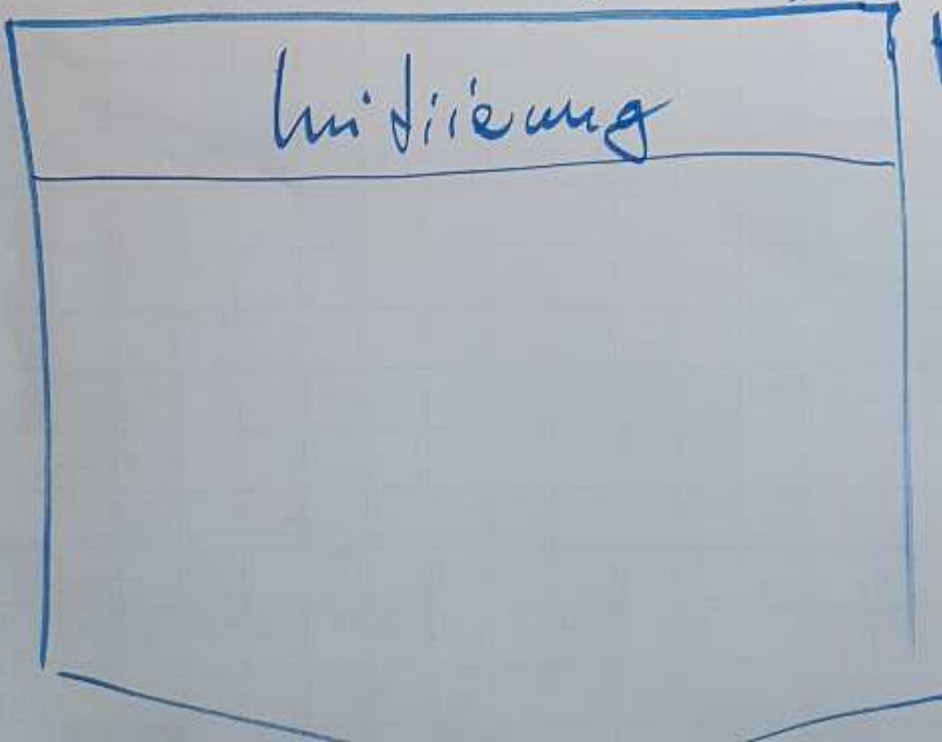
# Projektstruktur



empfehlenswert: **Wasserfall**  
 Risikomanagement  
 PM

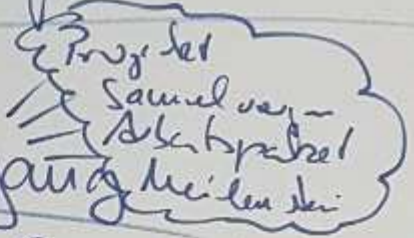


→ Angebot → Vertrag → Beauftragung



# Projektstrukturplan PSP

Nr.	PSP-Element	Vorgang	Meilenstein
1	7	Proj Smart Home	
2	7.1	Phase Initiierung	
3	7.1.1	Wer ist beteiligt?	
4	7.1.2	Stakeholder-Analyse	
5	7.1.3	Stakeholder einladen	
6	7.1.4	Kick-off Workshop	
7	7.1.5	Ende Initiierung	Meilenstein
8	7.2	Phase Verlauf	
9	7.2.1	1. Risikoworkshop	Sammelbogen
10	7.2.1.1	Top Risiken identifizieren	AP
11	7.2.1.2	Portfolio zeichnen	AP
12	7.2.1.3	Risiken bewerten	AP
13	2	Gestand überzeugen	AP

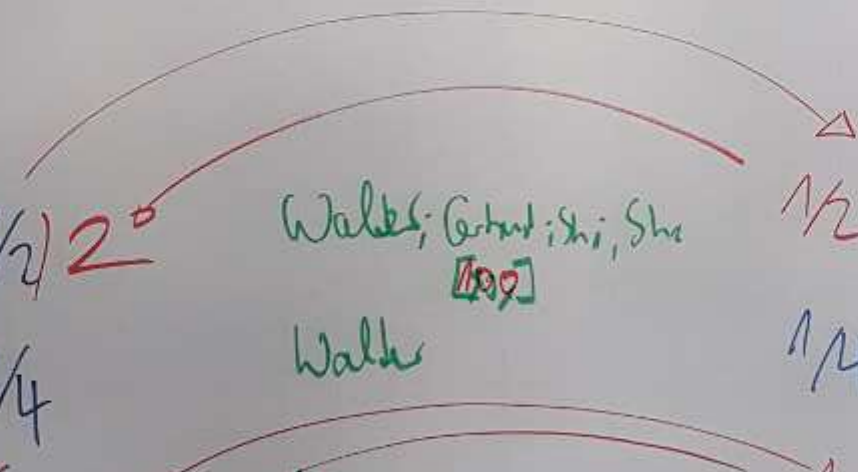


[ Vorgang  
art  
PJ  
Phase  
Stakeholder  
"  
"  
"  
Meilenstein  
Phase  
Sammelbogen  
AP  
AP  
AP  
AP  
AP ]



Nr. Aufwand [LT] Maßnahmen Dauer (Zeilen Nr.)  
Resources Vorgänge

1				(5 $\frac{1}{4}$ )	
2	(6) $\frac{1}{4}$			1	13
3	$\frac{1}{2}$	Getrand [50%]		1	3
4	$\frac{1}{2}$	Getrand [50%]		2	4
5	1	Getrand (Stabuländer)		$\frac{1}{4}$	5
6	$1 \frac{0}{4}$	Getrand; Walker; Sh <sub>1</sub> ; Sh <sub>2</sub>		$\frac{1}{4}$	6 [5, 4, 3]
7	0				
8					2
9					
10	( $\frac{1}{2}$ ) 2 <sup>0</sup>	Walker; Getrand; Sh <sub>1</sub> ; Sh <sub>2</sub>		$\frac{1}{2}$	
11	$\frac{1}{4}$	Walker		$\frac{1}{4}$	10
12	( $\frac{1}{4}$ ) 1 <sup>0</sup>	Walker; Getrand; Sh <sub>1</sub> ; Sh <sub>2</sub>		$\frac{1}{4}$	11
13	( $\frac{1}{4}$ )	PL; Pralinen		$\frac{1}{4}$	



13

( $\frac{1}{4}$ )

]

# Projektschulungsplan PSP

Nr. Element Vorgang Projekt Zeit Abh. Objekt

1	H	Proj Start Now		
2	H, 1	Phase hierfuerung	Vorgang: and	
3	H, 1. 1	Was ist Letztzeit?	Pyg	
4	H, 1. 2	Stahelbude-Andlungs	Phase	
5	H, 1. 3	Stahelbude einladen	Abh. Objekt	
6	H, 1. 4	Mise-off Workshop	"	
7	H, 1. 5	Ende mitfuerung	"	
8	H, 2	Phase Vorlauf	Merkmale in Phase	
9	H, 2. 1	1. Risiko workshop	Sammelungen	
10	H, 2. 1. 1	Top. Risiken identifizieren	AP	
11	H, 2. 1. 2	Portfolio erstellen	AP	
12	H, 2. 1. 3	Risiken bewerten	AP	
13	?	Gerband überarbeiten	AP	

# LTJ [LTJ] [Merkmal] [Dauer] [Zellen Nr.]

Nr.	Aufwand	Resource	Dauer	Vorgang
1	(6) 1/4	Gerband [50%]	1	13
2	1/2	Gerband [50%]	1	3
3	1/2	Gerband [50%]	2	4
4	1	Gerband, Maler, Sh, Sh	1/4	5
5	1	Gerband, Maler, Sh, Sh	1/4	6 [5, 13]
6	1/4	Maler	1/4	10
7	1/4	Maler, Gerband, Sh, Sh	1/4	11
8	1/4	Maler, Gerband, Sh, Sh	1/4	
9	1/4	Maler, Gerband, Sh, Sh	1/4	
10	1/4	PL, Praktikum	1/4	
11	1/4			
12	1/4			
13	1/4			



# AGENDA

□ PSP = Gantt

□ Plan ⊕ Abweichung

▷ bis zum Schluss verfolgen

---

▷ Psychologie

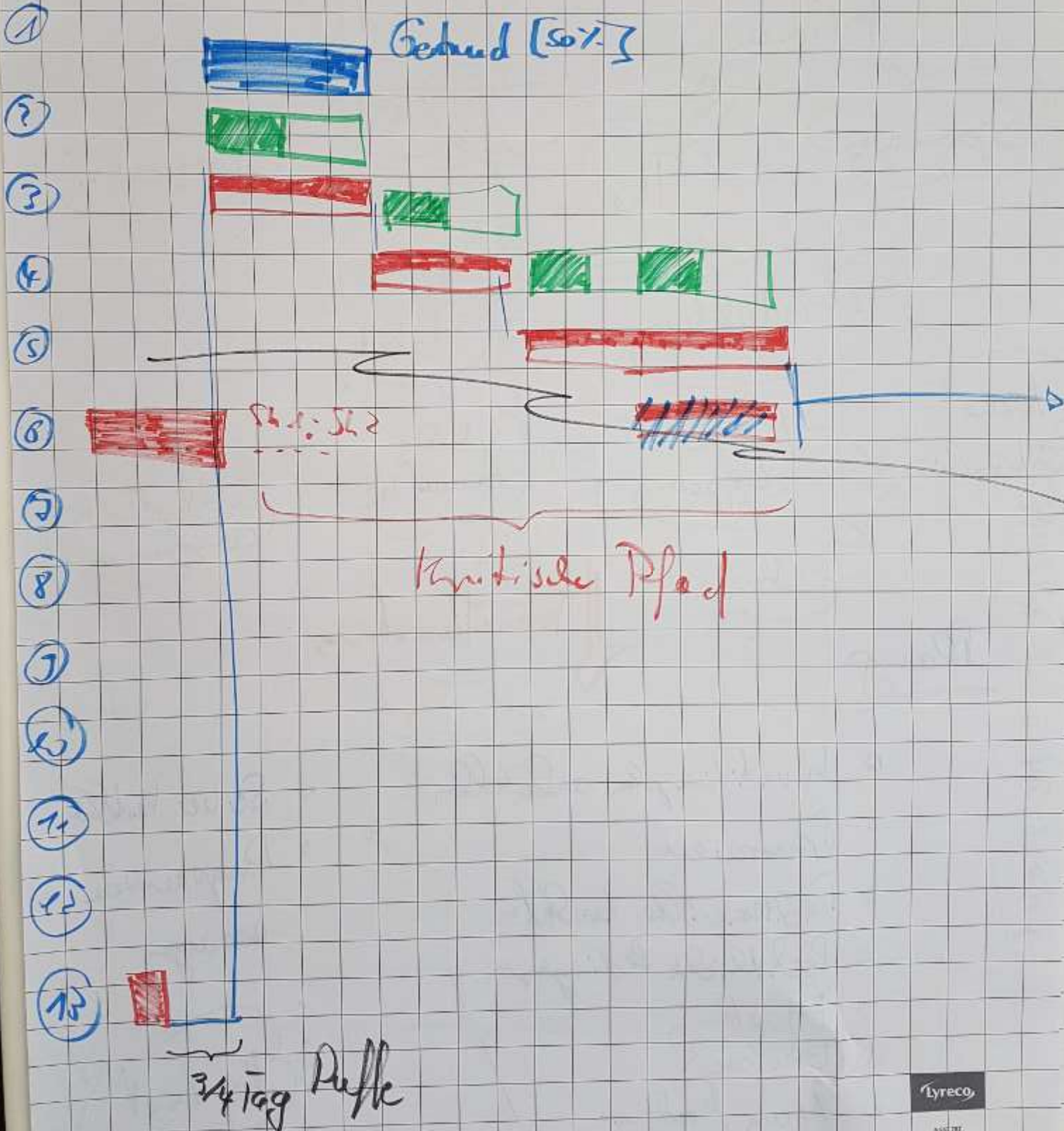
→ Evolution ⊕ Psyche

→ Persönlichkeitsanteile

→ Stakeholder - Aufstellung

→ Nicht - hierarchische Strukturen

# Gantt-Diagramm





2010      2020      2030      2040      2050      2060

Teil-Pg<sub>1</sub>

TP<sub>2</sub> *Fluschart*

TP<sub>3</sub>

TP<sub>4</sub>

Puffe

3 Puffe

3 Puffe

# Webseminar



## MS-Project

(  
↳ Lizenzkosten  
↳ 3-10 Tage  
Einrichtung  
)

- ⊕ viele Cracks
- ⊕ MPM
- ⊕ Ressourcenpool
- ⊕ Kundentag-Integration

↳ Einzelne  
Daten



## AT-Open Proj

(kleines MS-Project)

- ⊕ Lizenzen

↳ MPM  
↳ Ressourcenpool



## Open Project

- ⊕ Web-basiert  
→ klassisches PM



## Wiki

→ hybrid (klassisch ⊕ agil)



Asana | Agil



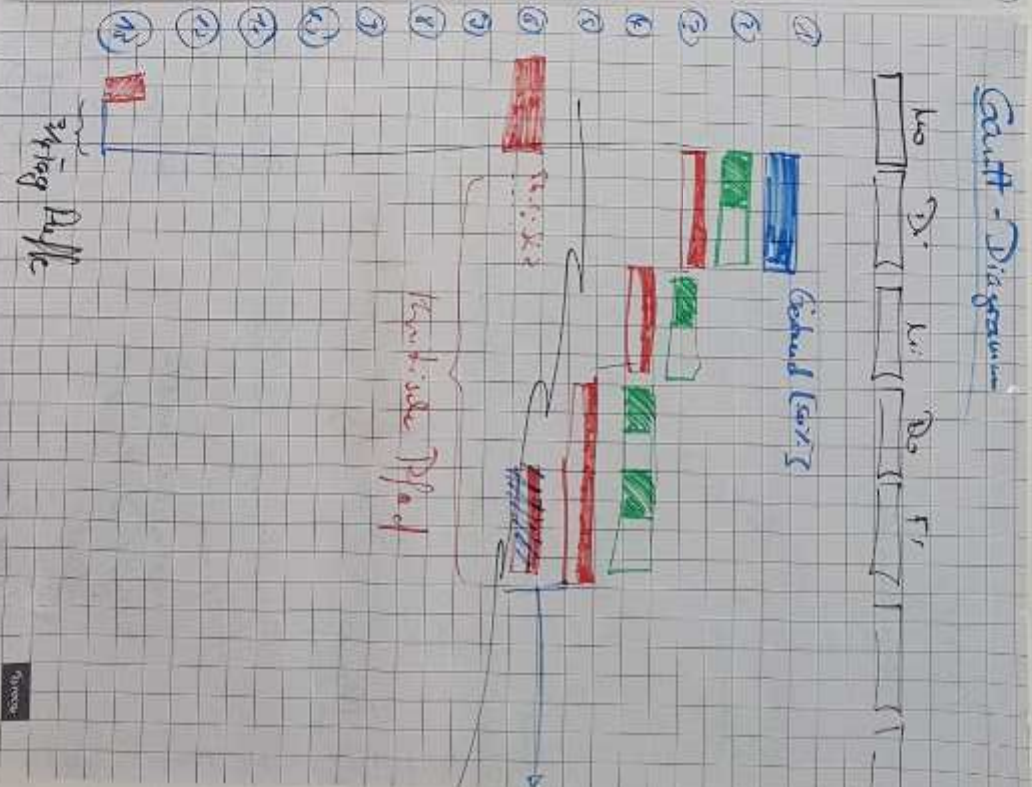
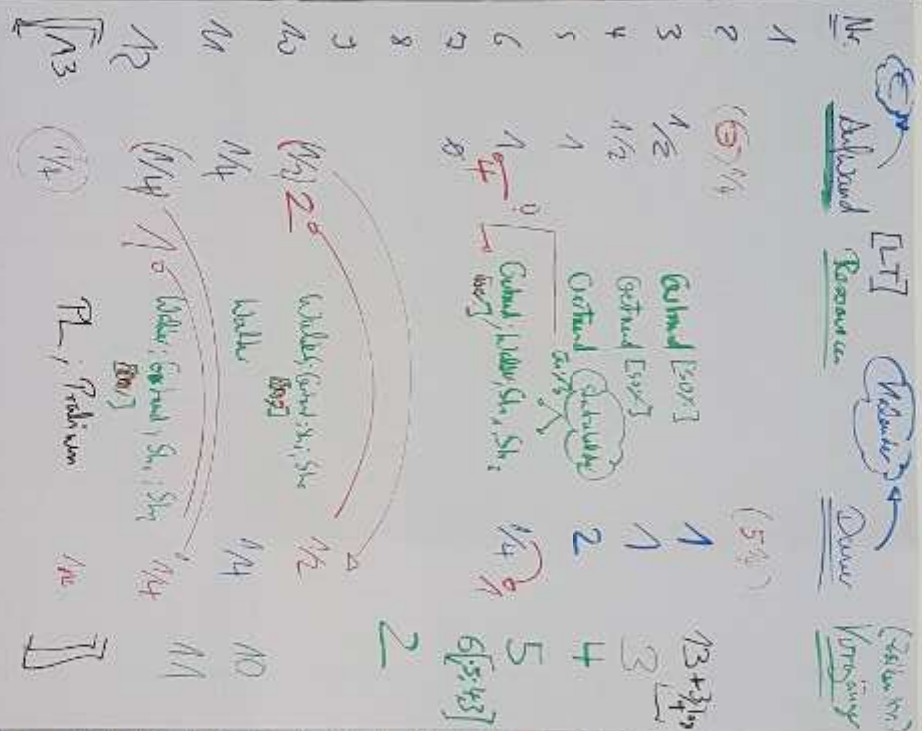
JIRA

Trello



Projektstrukturplan (PSP)

Nr	Element	Phase	Wartung
01	4	Py Sweet Home	Py
02	4.1	Phase Wartung	Phase
3	4.1.1	Wo ist die Zeit?	disziplinär
4	4.1.2	Stuhlschulden	"
5	4.1.3	Stuhlschulden	"
6	4.1.4	Wahl off Workshops	"
7	4.1.5	Ende Wartung	Wartung
8	4.2	Phase Wartung	Phase
9	4.2.1	1. Diskussionslog	Sammlung
10	4.2.1.1	Top Diskussionsfragen	AP
11	4.2.1.2	Postfach ändern	AP
12	4.2.1.3	Diskussion beenden	AP
13	?	Geräte übertragen	AP



# Puffer

## Arten

## Einbindungen

Zeit puffer

· Vor/hinter die gefährdete Zone

Kosten puffer

· Groß gedacht (aggregiert)

Ressourcen puffer

· am jeweiligen Arbeitspaket  
(neue Ansatz: Parallele Springer)

Aufwands puffer

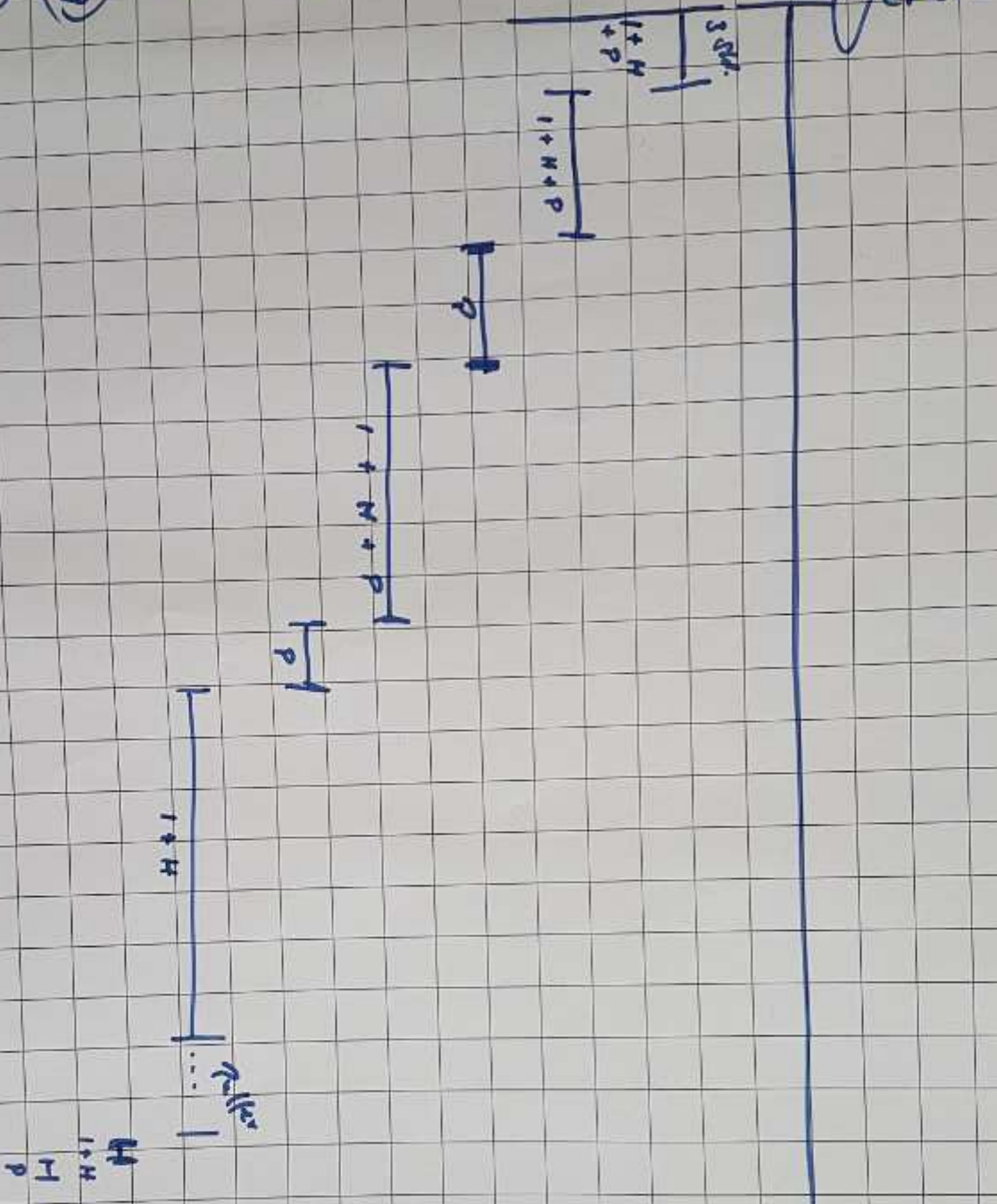
· als Risikoaufschlag am jeweiligen  
Arbeitspaket





# Projekt "Maschinenbau"

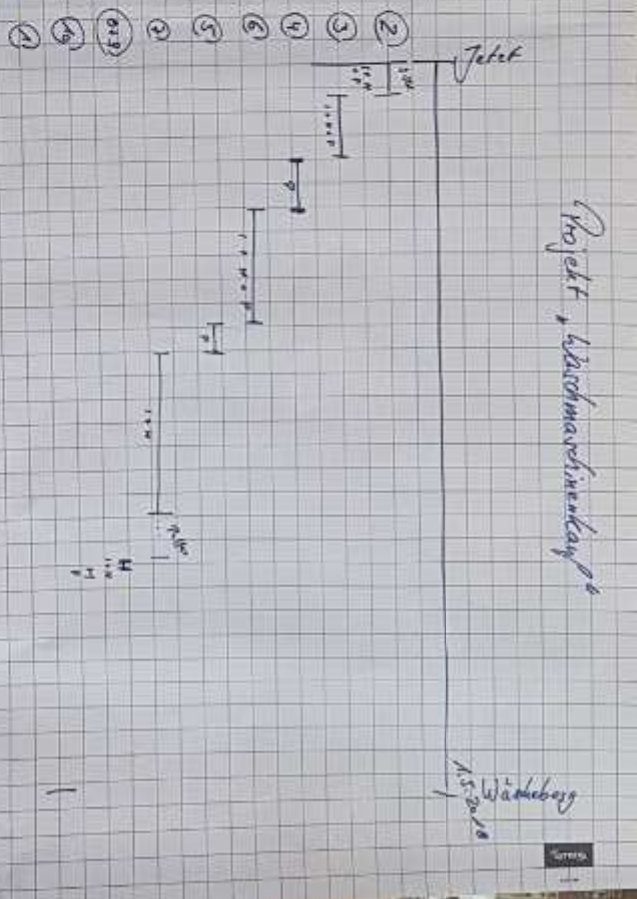
- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧
- ⑨
- ⑩
- ⑪



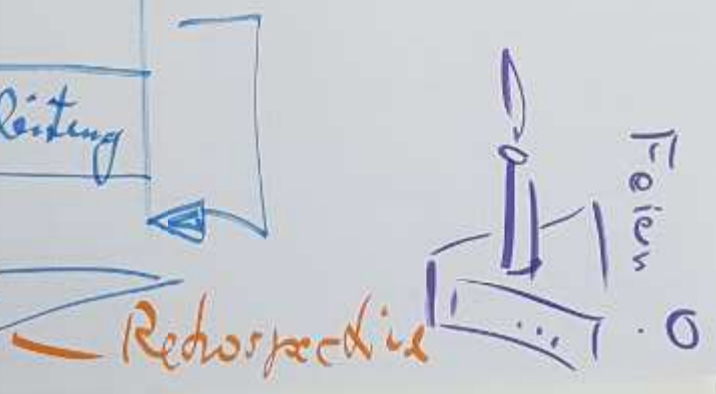
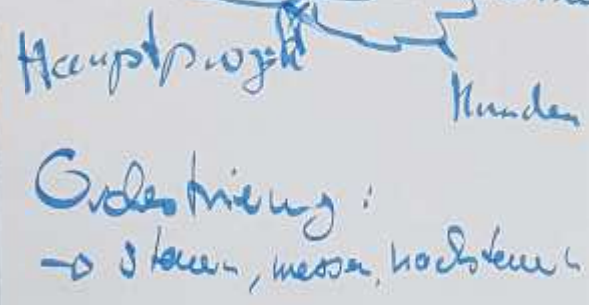
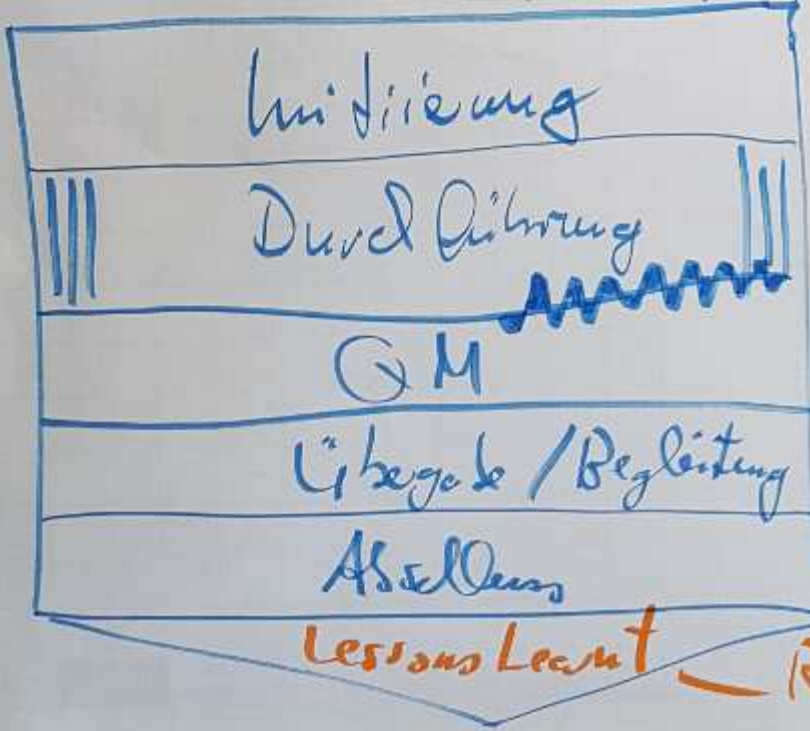
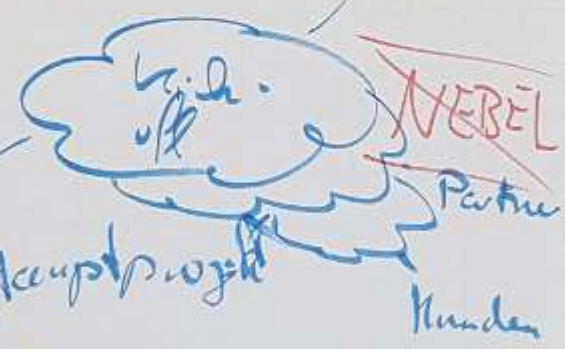
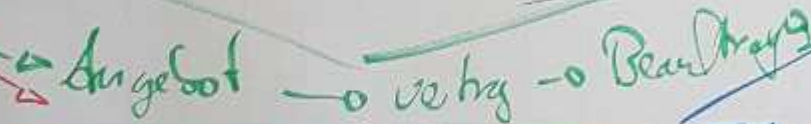
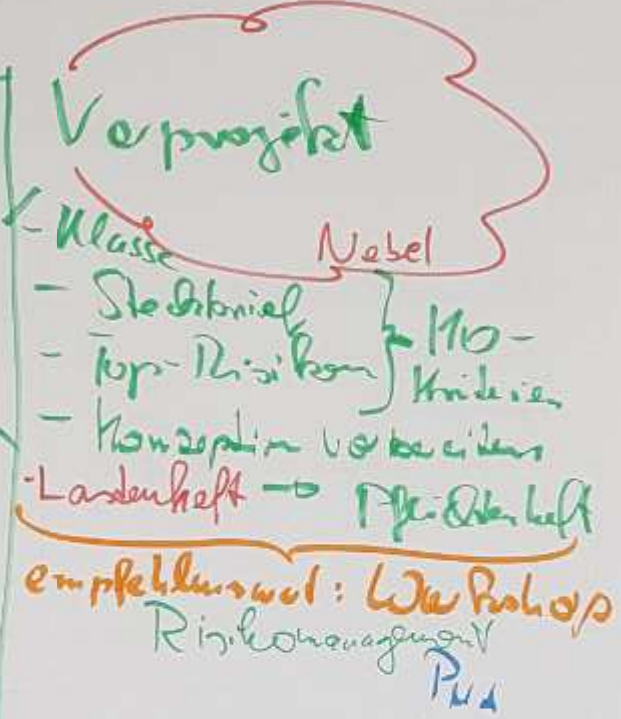
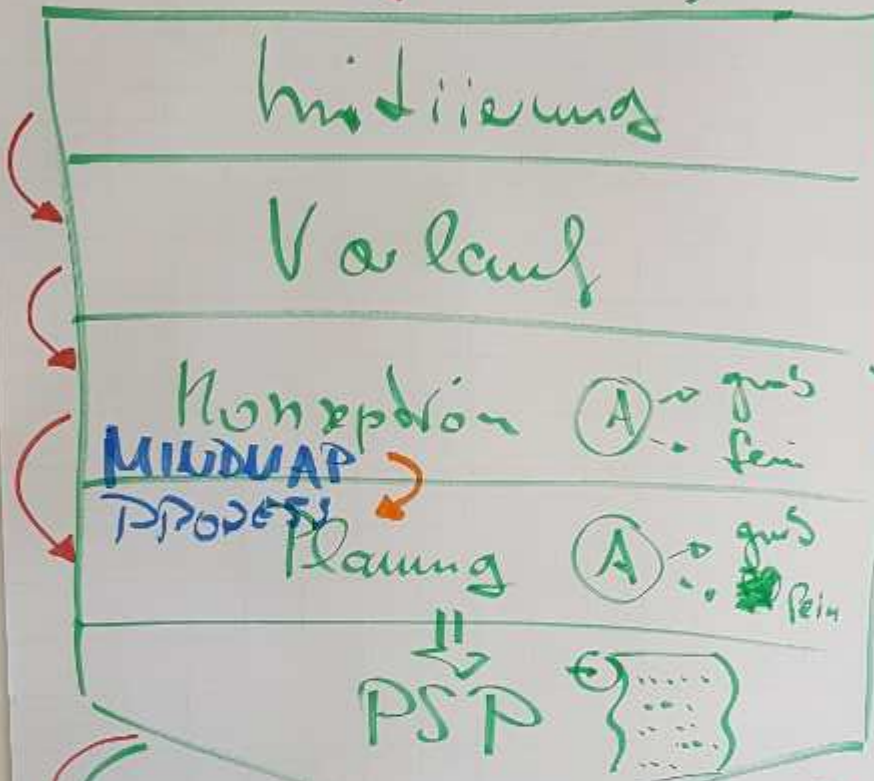
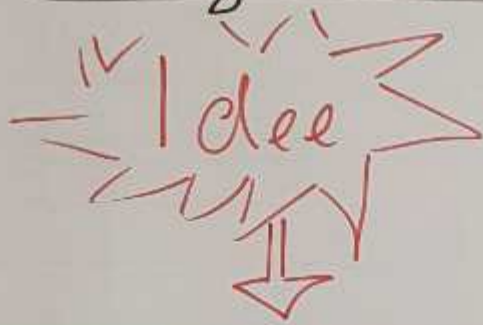
K.S. Wäscheberg  
1.5.2018



Task	Duration	Predecessors	ES	EF	LS	LF
1. Wäscheberg	1.5h		0	1.5	0	1.5
2. Beday ermitteln (Kalkulation)	3h		0	3	0	3
3. Internethandelsdruck (ausdrucken)	3Tage		0	3	0	3
4. Anboter / Preise	0.5		0	0.5	0	0.5
5. Lieferplan (Vertragsskizzen) versch. bew.	1h		0	1	0	1
6. Technische Eröffnung	9Tage		0	9	0	9
7. Lieferplan / Lieferant (eigene Firmenlieferanten) 2h	2h		0	2	0	2
8. Entscheidung Vertragsan	NOh		0	NO	0	NO
9. Transport: Valle / Versandlauf	NOh		0	NO	0	NO
10. Zahlung	1h		0	1	0	1



# Projektstruktur





# Puffer

## Arten

## Einbindung

① Zeit puffer

• Vor/hinter die gefährdete Zone

② Kosten puffer

• Groß gedacht (aggregiert)

③ Ressourcen puffer

• am jeweiligen Arbeitspaket  
(neue Ansatz: Paralleler Springer)

④ Aufwands puffer

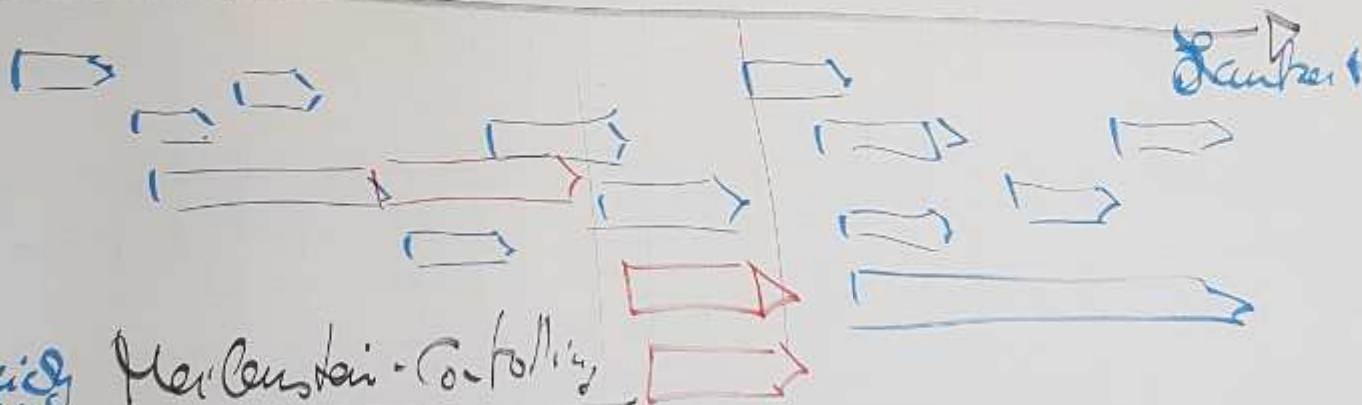
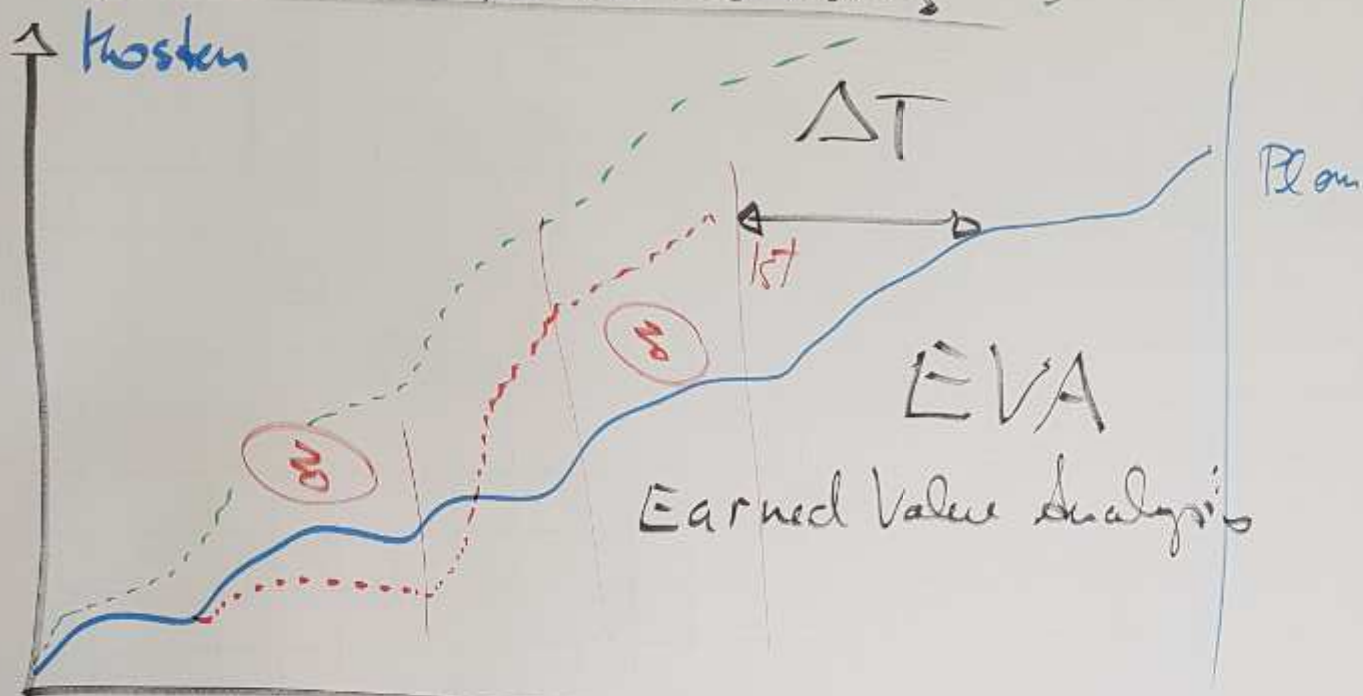
• als Risikoanflug am jeweiligen  
Arbeitspaket

## Aufwandsüberberg

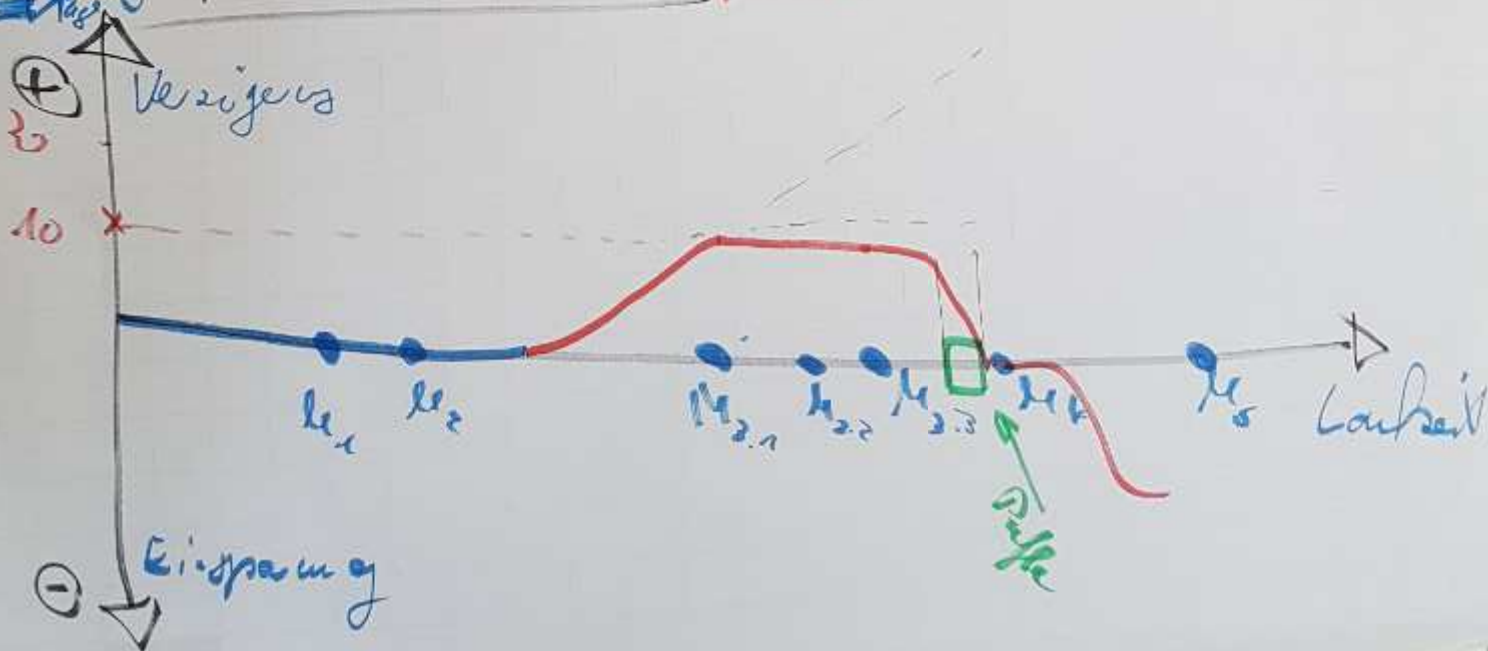


# Controlling

## Kosten / Aufwands - Controlling

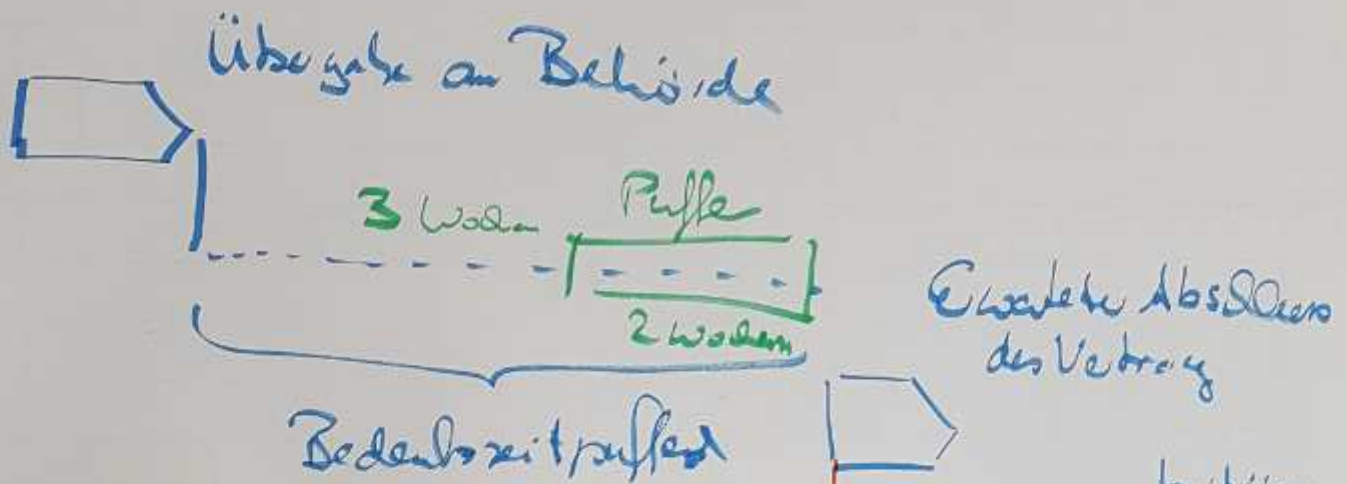


## Abweich. Merkmals - Controlling





# „Positive Risiken“



Tritt die Freigabe bis zum  
01.07.2018 ein, startet das  
Projekt zum 15.07.2018.

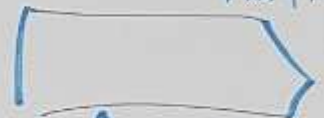
01.07.2018

15.07.2018

Wartungsauftrag  
beauftragen |

darüber  
zahlen

Initiation



# Präfrontale Cortex

Meta-Bewusstsein

Selbstreflexion

Systemisches Denken

# Neo-Cortex

Muskanalytisch

- > Ziel
  - > Strategie
  - > Planung
- } Psy

Limbisches System  
-> Empathie



(1/0)

Stammhirn

⑥ Aggression / Wut  
-> unterwerfen

⑤ Scham  
=> sich unterwerfen



Wirbelsäule

⑦ Überraschung  
-> Stress  
=> totstellen



Schwarze  
hellschwarze  
grün

Bauchhirn

④ Hybris  
-> Chaos erzeugen

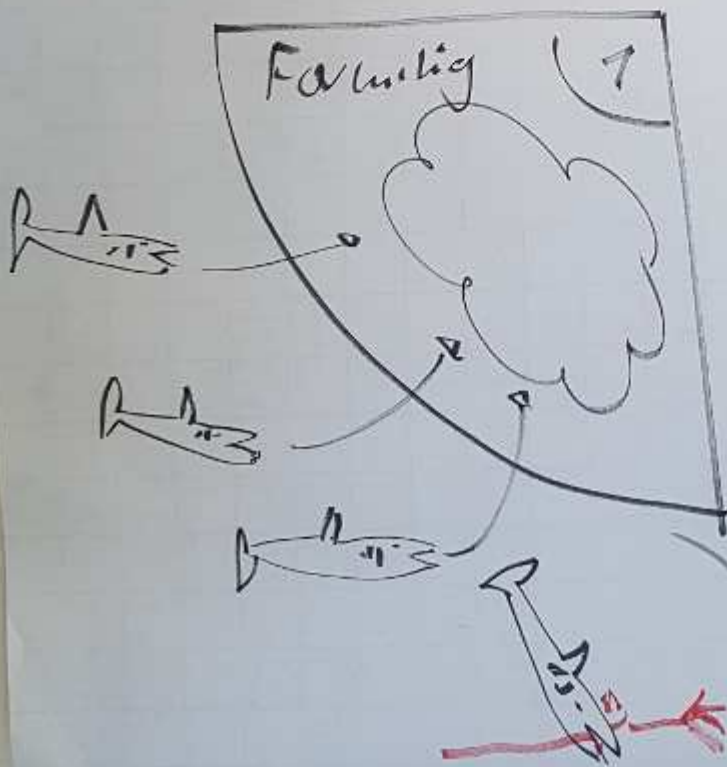
③ Angst  
-> fliehen  
-> schwach bleiben

② Ekel -> Brand  
-> vermeiden

Abmündeln  
Pete Levine  
"Sprache der  
Cortex"



# Team - Building



Standard - Archetypen



**SELBST**

Seele | 1.12 |

neugierig · offen  
feühillich · empathisch  
herzlich



Gesund Erwachen

→ Selbstreflexion

→ Beobachter/in = Bewusstseins

Marienkessenspiele in  
Puppenspiele in  
Gastgeber  
Steuermann / x  
Pilot / in  
SINN



Analytiker / in

→ Strukturieren

10%

→ Transparenz



Soziales I&R

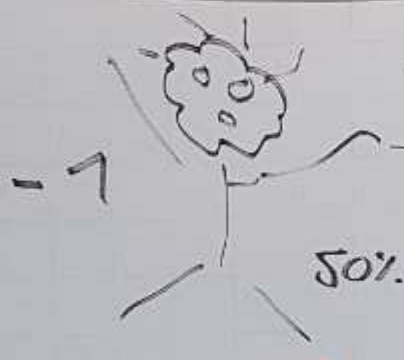
→ Empathie

15%

Gemeinschaft  
→ Herzensache

SEIN

End from in



Phobiker / in

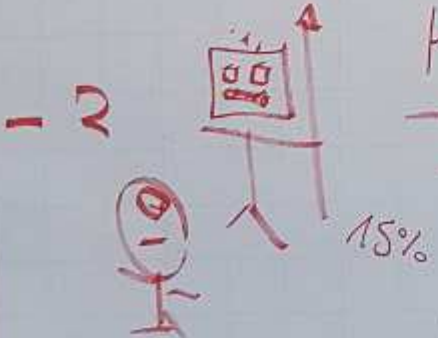
→ Angst (ver social)

50%

HABEN  
70%

SICHERHEIT

≅ Veränderung



Krieger / Amazon

→ Wut (antisozial)  
sozialphobisch

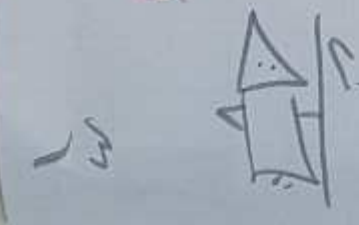
15%

EGO

RESPEKT

(Mindwertigkeit)

Arno Gruen



Verrückter / in

→ Sabotage (antisozial)  
psychopathisch (Narzissmus)

5%

VERNICHTUNG



# Stakeholder - Aufstellung

Geldinn (positive Einfluss)



3  
3  
3

Einfluss

Profit  
end

3

Schaden (durch negative Einfluss)

# Systemische Fehlerrückmeldung



Systembreit (55 x 55 au<sup>2</sup>)

