

unmittelbare Projektbeteiligte			mittelbare Projektbeteiligte			Kompetenzen	Rollen	
Auftraggeber	Bauherr	Lenkungsausschuss Projektleitung (Auftraggeber)	Eigentümer des Unternehmens	Bauherrenorganisation	Projektcontroller Projektkaufmann Fachbereichsleiter Sponsoren Geschäftsführung (Vorstand) Benutzervertreter Leiter der Organisationseinheiten	Bauherr	Schlüsselrolle formelle und informelle Rollen	
Auftragnehmer	Projektsteuerung	Projektverantwortlicher	Eigentümer der Unternehmen	Auftragnehmer Organisationen	Projektsteuerungsbüro	Projektcontroller QM-Beauftragte Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter	Projektsteuerung	Schlüsselrolle formelle und informelle Rollen
	Objektplanung	Projektleitung (Objektplanung) Teilprojektleiter Projektmitarbeiter	Eigentümer der Unternehmen	Architekturbüro	Projektcontroller Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter	Objektplanung	Schlüsselrolle formelle und informelle Rollen	
	Freianlagenplanung	Projektleitung (Objektplanung) Teilprojektleiter Projektmitarbeiter	Eigentümer der Unternehmen	Landschaftsarchitekturbüro	Projektcontroller Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter	Freianlagenplanung	funktionale Rolle formelle und informelle Rollen	
	Tragwerksplanung	Projektleitung (Objektplanung) Teilprojektleiter Projektmitarbeiter	Eigentümer der Unternehmen	Ingenieurbüro TWP	Projektcontroller Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter	Tragwerksplanung	funktionale Rolle formelle und informelle Rollen	
	Technische Ausrüstung	Projektleitung (Objektplanung) Teilprojektleiter Projektmitarbeiter	Eigentümer der Unternehmen	Ingenieurbüro TA	Projektcontroller Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter	Technische Ausrüstung	funktionale Rolle formelle und informelle Rollen	
	Beratende Ingenieure	Projektleitung (Objektplanung) Teilprojektleiter Projektmitarbeiter	Eigentümer der Unternehmen	Ingenieurbüros	Projektcontroller Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter	Beratende Ingenieure	funktionale Rolle formelle und informelle Rollen	
	ausführende Firmen	Projektleitung (Objektplanung) Fachbauleitung Poliere Handwerker Subauftragnehmer	Eigentümer der Unternehmen	Unternehmensorganisationen	Projektcontroller QM-Beauftragte Leiter der Organisationseinheiten Projektbüromitarbeiter Projektkaufmann	ausführende Firmen	Schlüsselrolle formelle und informelle Rollen	
				Behörden	Bewilligungsgremien Bürger-Initiativen			
				weitere Beteiligte	Rechtsanwälte Finanzberater Öffentlichkeit Presse Interessensverbände Gesetzgebung			

Vgl. Gessler, M., angepasste Darstellung, Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), Band 1, S.195

ANSÄTZE ZUR BEHERRSCHUNG VON UNSICHERHEIT

Theoretische Erklärungsansätze	Kernaussagen	geeignet / ungeeignet	Fazit
„Neoklassisches Entscheidungstheorie“	strebt die Steigerung des Gewinns an unter gleichzeitigem Bestreben nach der Reduktion von Unbestimmtheit	ungeeignet	
„Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie“	stellt einen Ansatz der eingeschränkten „Rationalität“ dar und begreifen die „Organisation“ als „Handlungssystem“, damit wird mit jeder vollzogenen „Entscheidung“ mehr Gewissheit bezogen auf die konkrete Fragestellung generiert	ungeeignet	<i>Die Theorien verbessern nicht den „Umgang mit Ungewissheit“. Sie bieten Entscheidungshilfen, die jedoch in der praktischen Anwendung häufig nicht umgesetzt werden können. Andererseits wirken sie auf der psychologischen Ebene beruhigend und vermitteln den Eindruck von Beeinflussbarkeit der Umstände.</i>
„Risikomanagement“	soll die vorherrschende „Unsicherheit“ reduzieren und die „Situationskontrolle“ erhöhen	ungeeignet	
„Organisierten Anarchie“	stellt eine Theorie der "Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie" dar. Die Entscheidungshandlung wird anhand der organisationalen Hierarchien und Zuordnung getroffen. Hierdurch wird hohe "Ineffizienz" aufgrund ungelöster Unsicherheitsaspekte und intransparenter "Komplexität" erzeugt.	ungeeignet	<i>Entscheidungsvorgänge werden "verdinglicht", d.h. sie werden wie "fassbare Gegenstände" behandelt, und zu vorgegebenen Zeitpunkten sowie an definierten Standorten vollzogen. Die "Verdinglichung" entspricht einer "De-Humanisierung".</i>
"Das Mülleimer-Modell"	stellt eine Theorie der "Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie" dar und ergänzt die "organisierte Anarchie" hinsichtlich deren Beständigkeit im Sinne deren "Funktionalität".	ungeeignet	<i>Nach Mintzberg sind "Entscheidungsvorgänge" nicht exakt, d.h. sie finden nicht zum definierten Zeitpunkt an einem bestimmten Standort statt. Vielmehr muss die "Entscheidung" zum Treffen einer "Entscheidung" bereits vorab getroffen werden. Es handelt sich hierbei um individuell auftretende Begebenheiten. Wechselwirkungen und substanzielle Aspekte werden wissenschaftlich nicht erfasst.</i>
"Systemtheorie"	Im Sinne der Entscheidungsfindung beantwortet die systemtheoretische Sicht auf "Organisationen" die Frage "WARUM Entscheidungen getroffen werden?". Sie bietet keinen Aufschluss über den Entscheidungsablauf, d.h. nach dem WIE.	ungeeignet	<i>Gibt eine Illusion der "perfekt rationalen Entscheidung" vor. Hierdurch entsteht eine "Selbsttäuschung" aufgrund: - vorausgesetzter "Fachkompetenz" - vorausgesetzter "Vollständigkeit" der erforderlichen "Informationen" - vorausgesetztem "Konsens" bei "Zustimmung" Die in Entscheidungshandlungen vorhandene "Unsicherheit" wird von der "Organisation" nicht wahrgenommen, da diese stets dem Umfeld zugeschrieben wird.</i>
"Managementlehre"	"Sinnerzeugung" In Ausnahmesituationen steigt die Funktionalität der Handlungen hinsichtlich der "Sinnerzeugung". Hiermit wird der Zusammenbruch der "Organisation" verhindert aufgrund eintretender "Desintegration". Konditionierungen und inhärente Meinungen behindern die Wahrnehmung von Zeichen und Warnungen bei unvorhergesehenen Ereignissen. "Achtsames Management" Fünf Augenblicke der "Achtsamkeit": 1) Fokussierung auf mögliche Fehlentwicklungen ermöglicht eine "allumfassenden Reflexion" (ohne Überwachung und Fehlerallokation) 2) Vermeidung von Simplifizierungen, Harmonisierung von Standardoperationen im Rahmen neuer Umstände 3) Gespür für sämtliche Handlungen, gleichmäßige Priorisierung der einzelnen Phasen, kontinuierliche Wechselwirkung zwischen den Protagonisten 4) "Flexibilität" - Ermöglichung der "Improvisation" 5) Achtung des "fachlichen Wissens und Könnens", diese haben ihre eigene Berechtigung im Zusammenhang mit der "hierarchischen Ordnung"	geeignet	<i>Bei einem Zerfall der "Sinnerzeugung" besteht ein hohes Risiko für einen Zerfall der "Organisation".</i> <i>unvorhergesehene Situationen werden erkannt, der Umgang mit ihnen erfolgt "situativ"</i>
"Improvisation"	1) als "ziel- und zweckorientierte" Handlung Keine Kreativität erforderlich, die Handlungen orientieren sich nach definierten Gesetzmäßigkeiten (z.B. indische Improvisation "Raga") 2) keine "ziel-" jedoch "zweckorientierte" Handlung Sämtliche Akteure "improvisieren" zeitgleich (z.B. Free Jazz), damit wird die Einheit in jedem Augenblick der "Improvisation" neu hergestellt.	geeignet	<i>"Improvisation" erhält eine hohe Bedeutung für den "Umgang mit Unvorhergesehenem" als "präreflexiver Vorgang" und stellt eine Verknüpfung zur "Komposition" dar. "Ungewissheit" wird bewusst angestrebt und erzeugt. Allgemeine Gesetzmäßigkeiten sind Voraussetzung, um als Basis für eine kreative Destruktion dieser zu dienen.</i>
Inkorporiertes Wissen	als "strategische Interaktionsunsicherheit" im Sinne der "doppelten Kontingenz" Sichert die "Handlungsfähigkeit" in andauernden "Krisensituationen" durch 1) die Bezugnahme auf "körperliche Signale" im Rahmen der Ereignisbeurteilung 2) die Deutung der "Körperhaltung" als Basis für die nachfolgende "körperliche" Handlung	geeignet	<i>Bis dato gelebtes Rangordnungsdenken wird durch innovative Ansätze ersetzt. "Netzwerke" und rollierende Verantwortungen werden implementiert. "präreflexiver Vorgang"</i>
"Erfahrungsgeliebt-subjektivierendes Arbeitshandeln" innerhalb sozio-technischer Systeme	Vier Ebenen: 1) "explorativ-entdeckende" und "dialogisch-interaktive" Handlungsweise Auf Basis wahrgenommener Symptome wird der Grund für den maschinellen Defekt ermittelt. Das technische System wird als Protagonist begriffen zum dem ein "interaktiv-kommunikativer" Bezug entsteht. 2) "sinnliche Wahrnehmung" Die "akustische, optische und sensorische" Situationsaufnahme erzeugt ein Abbild der Störung. Hierzu ist eine individuelle Fachkenntnis erforderlich, die auf langjähriger Erfahrung aus der Praxis beruht. 3) "bildhaft-assoziatives" Denken Beruht auf "Erfahrungswissen" und dem Abruf analoger Situationen. Es erfolgt eine "assoziative" Auslegung der analogen und divergierenden Vorgangsfaktoren. 4) "Verbindung" Als "Vermenschlichung" von Gegenständen.	geeignet	<i>Unvorhergesehene Ereignisse werden durch eine "explorativ-dialogische" Vorgehensweise, "sinnliche Wahrnehmung", "bildhaft-assoziatives Denken" und "Beziehungsnähe" bewältigt. Somit erhält der Vorgang eine individuelle "Logik des Denkens und Handelns".</i>

Vgl. Neumer, J., Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation

CHRONOLOGIE SYSTEMTHEORETISCHER ANSÄTZE

1 Allgemeine Systemtheorie		1950 Ludwig von Bertalanffy Anatol Rapoport
2 Kybernetik		1945 Norbert Wiener 1950 William Ross Ashby
	Managementkybernetik Lebensfähige Systeme - Viable Systems	1959 Stafford Beer
	System Dynamics (SD) Industrial Dynamics Urban Dynamics	1960 Jay W. Forrester 1961 1969
	Business Dynamics	2000 John D. Sterman
	Kybernetik 2. Ordnung	1970 Heinz von Foerster
	Systemorientierte Managementlehre St Galler Management-Modell	1972 Hans Ulrich Walter Krieg
	System Thinking Die Grenzen des Wachstums - Club of Rome	1972 Dennis L. Meadows Donnella H. Meadows
	Systems Engineering	1976 Walter F. Daenzer
	Systemisches Projektmanagement Systemisch-evolutionäres Projektmanagement	1984 Fredmund Malik
	Systemisches Denken	1988 Hans Ulrich und Gilbert Probst
	Evolutionäres Management	1987 Ervin Laszlo
	Die Fünfte Disziplin	1990 Peter Senge
	Projektmanagement der 2. Ordnung Pyramide Virtuosen Projektmanagements	1992 Manfred Saynisch 2005 Werner Otto
	Erfahrungsgelitetes Projektmanagement Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns	2003 Fritz Böhle, Pamela Meil 1980 Fritz Böhle
	Agiles Projektmanagement Agiles-Manifest	2010 Projekt Management Institute 2001 Kent Beck
	Social Projektmanagement	2008 Projektmanagement Institute
	Autopoiesis Santiago theory of cognition	1973 Humberto Maturana Francisco Varela
	Soziologische Systemtheorie	1950 Talcot Parsons
	Allgemeine Theorie der Politik Funktionssysteme Global Governance	1953 David Easton 1980 Niklas Luhmann 2006 Helmut Wilke
	Biokybernetik Vernetztes Denken Sensitivitätsmodell	1980 Frederic Vester
3 Theorie Dissipativer Systeme		1967 Ilya Prigogine
4 Katastrophentheorie	Dynamische Systeme - Katastrophenmaschine	1972 Rene Thom 1977 Erik C. Zeemann
5 Chaostheorie	Mandelbrot Menge	1980 Benoît B. Mandelbrot 1912 Henri Poincaré
	Seltsamer Attraktor Schmetterlingseffekt	1963 Edward N. Lorenz 1972 Edward N. Lorenz
	Fraktale Geometrie	1975 Benoît B. Mandelbrot
	Feigenbaum-Konstante	1978 Mitchell Feigenbaum
6 Komplexe adaptive Systeme		1990 Santa Fe Institute (USA) John H. Holland, Murray Gell-Mann

ANALYSEVERFAHREN	ENTWICKLUNGSJAHR	ZIELSETZUNG	GRUNDSATZ	DATENERHEBUNG	ANWENDBARKEIT
Operations Research	1930er und 1950er	urspr. Entwickelt für militärische Zwecke	Methoden der Entscheidungslogik	verbale Problembeschreibung und Übersetzung in mathematische Modelle	Problemlösungsmethode bei Versagen der Routinewege
		Techniken und Werkzeuge zur Darstellung von Problemsituationen, interdisziplinäre Forschung, Entscheidungs- und Lösungsfindung	linearen, nicht-linearen und ganzzahlige lineare Programmierungen, Entscheidungsbaumverfahren, heuristische Verfahren, Graphen, Bäume, Netze, Netzpläne und die Theorie der Warteschlangen	Darstellung von Bezügen zwischen gewünschten Ergebnissen und den erforderlichen Handlungen anhand von Ergebnismatrix (ergebnisorientiert) bzw. Entscheidungsmatrix (nutzenorientiert)	Planungstechniken und Methoden des Projektmanagements und der angewandten Mathematik
		Optimierung der Entscheidungsprozesse und Funktionsabläufe in Systemen	Verbindung der theoretischen und praktischen Methoden	Sammlung von Informationen, Formulierung von Annahmen, Gestaltung und Überprüfung des Projektes, Festlegung von Maßnahmen, Auswahl und Anwendung der gewählten Maßnahmen	Konzeption und Durchführung von Projekten Computer-Programme und Methoden der Planung, Analyse und Nutzwertenerhebung
System Dynamics	1950er	allumfassende Abbildung komplexer dynamischer Systeme	Berücksichtigung zeitlicher Verzögerungen, Verstärkungen und Informationsveränderungen	Modellbildungs- und Simulationsprogramme	Schulung der Führungskräfte im Verständnis für die Funktionsweise und den Aufbau dynamischer Systeme
		computerisierte Darstellungen von Systemstrukturen und Systemverhalten	ganzheitliche Sichtweise	elektronische Nachbildung von realen Strukturen unter Berücksichtigung von „Feedback“-Verbindungen und zeitlichen Verschiebungen der Auswirkungen	Vermittlung ganzheitlicher Sichtweisen
		Prognose der Systementwicklung	allgemeine Systemtheorie, Regelungstheorie, Kybernetik	Modellbildung mit qualitativen Methoden (Darstellung von geschlossenen Wirkungsketten) und quantitativen Methoden (Abbildung von Flussdiagrammen)	Sensibilisierung für eine zielgerichtete Entscheidungsstrategie und die Folgen der getroffenen Entscheidungen
		Verständnis für die Verhaltensweisen des Systems Fehlentwicklungen verändern und die Situation verbessern			
Strukturgleichungsmodelle	1960er	Untersuchung von komplexen Zusammenhängen	Methoden der mehrdimensionalen Sammelforschungsanalyse	Formulierung der theoretischen Annahmen, Überprüfung anhand von Analyseverfahren	Sozialforschung
		Aufschluss über Ursache-Wirkungs-Prozesse	ermöglicht die Berücksichtigung von manifesten und latenten Faktoren	modellgenerierter Ansatz - höchste Konformität zur theoretischen Annahme und Datensammlung	Meinungserforschung
		Darstellung der mittelbaren und unmittelbaren Einflussnahme der einzelnen Faktoren	Überführt Umfrageergebnisse in mathematische Gleichungen	Regressionsmodelle auf Basis von definierten Verbindungen zwischen abhängigen (endogenen), unabhängigen und außenstehenden (exogenen) Variablen	
			lässt Schlüsse über die vorhandenen Elementverbindungen und deren künftige Entwicklung zu	Pfadanalysen durch Verknüpfung von Regressionsmodellen	
Sensitivitätsmodell	1970er und 1980er	Untersuchung der Struktur und Funktionsweise eines Systems	auf Basis der Kybernetik, Bionik, systemischen Denkens	Interviews mit den betroffenen Organisationsmitgliedern	Management-Tool zur Steuerung und Lenkung komplexer Systeme
		Erstellung eines realitätsnahen Systemmodells	in Anlehnung an ein Diagnose-Therapie-Schema	Bestimmung von Einflussgrößen (Schlüsselkriterien der Systemoperationen) durch Brainstorming	Beratungstool
		Definition der Einflussbereiche im System	stetige Rückkopplung zur realen Situation	Datenreduktion durch Definition einer Kriterien Matrix (20-40 Parameter)	Computer-Programm zur Modellbildung und Analyse erforderlich
		Einflussnahme im Sinne der Selbstregulation	Erfassung von "weichen Faktoren" durch Einbezug der betroffenen Personen	Systemelementverbindungen werden in einer Einflussmatrix erfasst	Kenntnisse der Anwendung des Programms und der Grundsätze erforderlich
		Prognose der Systemhandlungen und Systementwicklungen		Erfassung der Systemdynamik über Regelkreisbeziehungen	
Die fünfte Disziplin	1980er und 1990er	Wahrung der Handlungsfähigkeit durch Systemdenken	auf Basis von Systemdenken, kybernetischen Feedback-Konzepten, Servomechanismen	Ermittlung individueller Systemmuster	Management-Tool im Sinne eines modernen Führungsstils - lernende Organisation
		Erkennen von Einflussbereichen und Hebelwirkungen innerhalb der Systemfunktion	fünf Disziplinen einer lernenden Organisation	Modellierung von Mikrowelten als Abbild der Realität	Ausbildungs-Tool
		Implementierung einer nachhaltigen Führungssicht in Organisationen	Systemarchetypen - sich wiederholende Aufbaumodelle des Systems - Verstärkung, Kompensation, Verzögerung der Systemhandlungen	Ermittlung der Funktionsweise des Systems im Sinne der Dynamik und Komplexität sowie der Wirkung von Archetypen im System	Computer-Programm zur Nachbildung der realen Systeme und als Lern-Werkzeug erforderlich
				Anwendung der fünf Disziplinen als Techniken der lernenden Organisation	Kenntnisse der Anwendung des Programms und der Grundsätze erforderlich
Ordnungsmodell	2012	Überführung der existierenden Managementmodelle in das Projektmanagement von Bau- und Immobilienprojekten	Integratives Projektmanagement	Interviews mit den betroffenen Organisationsmitgliedern	Prognosetool zur Ermittlung von Folgen bestimmter Aktionen
		Optimierung der Steuerung und Lenkung von Projekten	Modell lebensfähiger Systeme	Modellierung der Aktivitäten und Funktionen auf Basis des Strukturmodells	Lenkung komplexer Systeme mit Hilfe eines Entscheidungsmanagements
		„Effektivität und Effizienz“ der Handlungen im Sinne der Projektziele	St. Galler Managementmodelle	Rollenzuordnung auf Basis durchgeführter Interviews	Analyse-Tool zur Beurteilung des Projektmanagements
		Gewährleistung des Projekterfolges	Neun-Felder-Matrix als Verbindung zw. den Managementprozessebenen und den Managementtätigkeiten	Ermittlung der Funktionsweise des Gesamtsystems, der Rollenzuordnung, der Verhaltensweisen	Ausbildungs-Tool
		Förderung von Lerneffekten innerhalb der Projektorganisation	allgemeine Systemtheorie, Kybernetik	Optimierung der Managementfunktionen und Managemententscheidungen	
	Optimierung der Systemfunktionalität				

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGS- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions- systeme	Kommunikationsmittel der Funktions- systeme	Verbindung zu weiteren Projekt- beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
1 Grundlagen- ermittlung	0 Bedarfsplanung					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €							Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungs- kompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt				SYSTEM 5							
											Wissenschafts- system	Wahrheit	SoI-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von SoI-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungss- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmedien- system	Information	Projektkommuni- kationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmedurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionsystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons		PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktionssysteme	Kommunikationsmittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Kategorie	Beschreibung	
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber Organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber Organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber Organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4								
												Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	AUSLÖSER	Beschreibung
												Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Etablierung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
												Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Forderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
												Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
												Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↕	KATALYSATOR	Beschreibung
												Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	ANALYSE	Beschreibung
												Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	KATALYSATOR	Beschreibung
												Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGS- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions- systeme	Kommunikationsmittel der Funktions- systeme	Verbindung zu weiteren Projekt- beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie				
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung					SYSTEM 2 / SYSTEM 4			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
											Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informel	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wesen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER	Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
											Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
											Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung
											Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
											Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informel	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
											Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informel	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE	Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informel	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR	Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNG- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL			
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte	Funktions- systeme	Kommunikationsmittel der Funktions- systeme	Verbindung zu weiteren Projekt- beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Fallstudie	Aktivität	Set
1 Grundlagen- ermittlung	1 Grundlagen- ermittlung					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio.€ < 10 Mio.€	groß > 10 Mio. €											
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungskompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschafts- system	Wahrheit	SoI-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmendurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGS- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs- vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber- organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber- organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4							
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informel	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wesen	4	Ursache	↓	AUSLÖSER	
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	FOLGEERSCHENUNG	
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Forderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHENUNG	
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG	
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓	KATALYSATOR	
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informel	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informel	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	ANALYSE	
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informel	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	KATALYSATOR	
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR	

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGS- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL			
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions- systeme	Kommunikationsmittel der Funktions- systeme	Verbindung zu weiteren Projekt- beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung					SYSTEM 2 / SYSTEM 4			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Kätyv Set
											Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionstähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wesen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionstähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionstähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGS- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL			
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM 1			Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER ----- Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG ----- Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG ----- Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG ----- Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR ----- Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommuni- kationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE ----- Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR ----- Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR ----- Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGS- PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie						
		Fachplanung	Unterstützungs- rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung							Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Kategorie	Aktivität			
														SYSTEM 1										
														Wissenschafts-system	Wahrheit	SoI-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
														Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
														Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
														Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
														Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
														Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte	Infrastruktur- und Bauprojekte	Bauprojekte	Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte				Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren
2 Planung	2 Vorentwurfs-planung					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €											
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungs-kompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmenumsetzung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Förderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektteamaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen		Fallstudie					
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung					SYSTEM 2 / SYSTEM 4				Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
														Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
														Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
														Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
														Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
														Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
														Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM 1			Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstages	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werk- oder Dienstleistungsvert-rag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung							Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
														SYSTEM 1							
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / Informal	Evakuierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / Informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / Informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / Informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFAHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte	Infrastruktur- und Bauprojekte	Bauprojekte	Funktionssysteme	Kommunikationsmittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte				Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren
2 Planung	3 Vorentwurfsplanung					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €											
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungskompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmendurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Forderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL									
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme		Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie						
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung			SYSTEM 2 / SYSTEM 4			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set						
													Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	negativ ausgeprägt	AUSLÖSER	Beschreibung
													Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
													Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘	wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
													Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Voranfließen von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	neutral	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
													Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓	stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung
													Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
													Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
													Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemhaltung Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	neutral	ANALYSE	Beschreibung
													Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
													Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	wirkt verbessernd	KATALYSATOR	Beschreibung
													Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	positiv ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER		GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte		Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
										Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
										Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
										Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
										Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
										Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
										Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
										Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
										Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
										Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
										Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
										Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungsrollen	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM 1		Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evakuierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung							Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs- vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber- organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber- organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)			SYSTEM 3 / SYSTEM 4				Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER ----- Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG ----- Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Förderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG ----- Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektteamaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG ----- Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR ----- Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE ----- Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR ----- Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR ----- Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE		ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen		Fallstudie				
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung					SYSTEM 2 / SYSTEM 4				Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
												Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER	Beschreibung
												Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
												Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
												Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
												Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung
												Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemlösung/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE	Beschreibung
												Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR	Beschreibung
												Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungsbehandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM 1			Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER ----- Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG ----- Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG ----- Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG ----- Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR ----- Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommuni- kationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE ----- Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation-Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME ----- Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR ----- Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR ----- Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten		formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
						beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren					Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung												

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme				Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werk- oder Dienstleistungsvert-rag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
																			AUSLÖSER		
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evakuierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte	Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte				Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie		
3 Ausführungs-vorbereitung	5 Ausführungs-planung					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €						Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set		
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungs-kompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmendurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionalität Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL								
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie		Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set		
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4										
														Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	AUSLÖSER	Beschreibung
														Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
														Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung Förderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
														Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
														Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓	KATALYSATOR	Beschreibung
														Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umwelteinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
														Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
														Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	ANALYSE	Beschreibung
														Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
														Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	KATALYSATOR	Beschreibung
														Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs- vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung			SYSTEM 2 / SYSTEM 4			Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1					Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Inputs	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Ausleitung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1				Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemlage/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemlage/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte	Bauprojekte	Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben				Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie	Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren
3 Ausführungs-vorbereitung	5 Vorbereitung der Vergabe					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €											
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungs-kompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmenumsetzung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte	Funktionssysteme	Kommunikationsmittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set				
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeberorganisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeberorganisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)			SYSTEM 3 / SYSTEM 4										
												Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
												Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
												Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Forderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘	wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
												Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
												Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓	stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
												Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓	stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
												Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
												Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	neutral	ANALYSE Beschreibung
												Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
												Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
												Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL							
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte	Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set					
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung			SYSTEM 2 / SYSTEM 4											
												Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	negativ ausgeprägt	AUSLÖSER	Beschreibung
												Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
												Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘	wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG	Beschreibung
												Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	neutral	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
												Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓	stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung
												Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problem-situation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	neutral	ANALYSE	Beschreibung
												Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	wirkt verbessernd	KATALYSATOR	Beschreibung
												Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	positiv ausgeprägt	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1				Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Inputs	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs- system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Ausleitung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommuni- kationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Inputs	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Inputs	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1				Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL							
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie						
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung							Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set				
														SYSTEM 1										
														Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
														Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
														Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
														Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung komprierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemlage/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
														Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemlage/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
														Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL								
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte	Bauprojekte	Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben		Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set					
3 Ausführungs-vorbereitung	7 Mitwirkung bei der Vergabe	Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungs-kompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €			SYSTEM 5											
						beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	AUSLÖSER	Beschreibung
												Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHEINUNG	Beschreibung	
												Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHEINUNG	Beschreibung	
												Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung	
												Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↕	KATALYSATOR	Beschreibung	
												Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung	
												Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmendurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung	
												Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	ANALYSE	Beschreibung	
												Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung	
												Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	KATALYSATOR	Beschreibung	
												Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR	Beschreibung	

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL							
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie		Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4									
																								AUSLÖSER
																								Beschreibung
																								FOLGEERSCHENUNG
																								Beschreibung
																								FOLGEERSCHENUNG
																								Beschreibung
																								SYSTEMSTÖRUNG
																								Beschreibung
																								KATALYSATOR
																								Beschreibung
																								NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																								Beschreibung
																								KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME
																								Beschreibung
																								ANALYSE
																								Beschreibung
																								NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																								Beschreibung
																								KATALYSATOR
																								Beschreibung
																								KATALYSATOR
																								Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte	Funktionssysteme	Kommunikationsmittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie							
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung			SYSTEM 2 / SYSTEM 4					Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set		
												Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓	AUSLÖSER	Beschreibung
												Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	FOLGEERSCHEINUNG	Beschreibung
												Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHEINUNG	Beschreibung
												Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG	Beschreibung
												Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓	KATALYSATOR	Beschreibung
												Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→	ANALYSE	Beschreibung
												Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME	Beschreibung
												Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗	KATALYSATOR	Beschreibung
												Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR	Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung				SYSTEM 1				Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	J) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	J) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1				Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung								Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
														SYSTEM 1							
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte	Bauprojekte	Funktionssysteme	Kommunikationsmittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben				Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
4 Ausführung	8 Objektüberwachung					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set		
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungskompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschaftssystem	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschaftssystem	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungskompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	J) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Massenmedien-system	Information	Projektkommunikationssystem	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmedurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	J) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
																		4	Ursache	↓	AUSLÖSER
																					Beschreibung
																		3	Wirkung	⇓	FOLGEERSCHEINUNG
																					Beschreibung
																		3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHEINUNG
																					Beschreibung
																		1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG
																					Beschreibung
																		2	Impuls	⇓	KATALYSATOR
																					Beschreibung
																		6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		5	Diagnose	→	ANALYSE
																					Beschreibung
																		6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		2	Impuls	↗	KATALYSATOR
																					Beschreibung
																		2	Impuls	↑	KATALYSATOR
																					Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung					SYSTEM 2 / SYSTEM 4			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
																		4	Ursache	↓	AUSLÖSER
																					Beschreibung
																		3	Wirkung	⇓	FOLGEERSCHEINUNG
																					Beschreibung
																		3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHEINUNG
																					Beschreibung
																		1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG
																					Beschreibung
																		2	Inputs	⇓	KATALYSATOR
																					Beschreibung
																		6	Reaktion	⇑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		5	Diagnose	→	ANALYSE
																					Beschreibung
																		6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		2	Impuls	↗	KATALYSATOR
																					Beschreibung
																		2	Impuls	↑	KATALYSATOR
																					Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeber- organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM 1			Prozess- abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
											Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist- Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wesen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung komprierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommuni- kationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und - abgabe über Projektstrategie festgelegte Maßnahmen / Verhaltenstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard- festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL							
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie						
		Beratende Ingenieure	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenzen	Werk- oder Dienstleistungsvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung							Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set				
														SYSTEM 1										
														Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
														Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
														Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
														Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
														Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
														Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problem-situation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
														Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
														Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		ausführende Firmen Projektleitung / Bauleitung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung								Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte	Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte				Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren
5 Projektabschluss	9 Betreuung und Dokumentation					klein < 100 Mio. €	groß / mega > 100 Mio. €	klein < 1 Mio. €	mittel > 1 Mio. € < 10 Mio. €	groß > 10 Mio. €											
		Auftraggeber	Schlüsselrolle	Entscheidungs-kompetenz	Beauftragender von Arbeits-, Dienstleistungs- und Werkverträgen	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt			SYSTEM 5								
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Inputs	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wesens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmendurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Projektleitung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als ext. Dienstleistung (Objektplanung)	beteiligt als int. Projektleitung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung (Objektplanung)					SYSTEM 3 / SYSTEM 4			Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
																		4	Ursache	↓	AUSLÖSER
																					Beschreibung
																		3	Wirkung	⇓	FOLGEERSCHEINUNG
																					Beschreibung
																		3	Wirkung	↘	FOLGEERSCHEINUNG
																					Beschreibung
																		1	Symptom	→	SYSTEMSTÖRUNG
																					Beschreibung
																		2	Impuls	⇓	KATALYSATOR
																					Beschreibung
																		6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		5	Diagnose	→	ANALYSE
																					Beschreibung
																		6	Reaktion	↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
																					Beschreibung
																		2	Impuls	↗	KATALYSATOR
																					Beschreibung
																		2	Impuls	↑	KATALYSATOR
																					Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie					
		Projektsteuerung	Schlüsselrolle	Prozess-kompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werk- oder Dienstleistungs-vertrag (ext.)	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Projektsteuerung (Auftraggeber-organisation) oder ext. Dienstleistung			SYSTEM 2 / SYSTEM 4					Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set		
													Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
													Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
													Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Ermittlung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHEINUNG Beschreibung
													Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
													Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	⇓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
													Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
													Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
													Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
													Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
													Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
													Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKTLEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktionssysteme	Kommunikationsmittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie				
		Objektplanung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Arbeitsvertrag (int.) Werkvertrag (ext.)	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als int. Objektplanung (Auftraggeberorganisation) oder ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM 1			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
																					AUSLÖSER	
																		4	Ursache	↓	negativ ausgeprägt	Beschreibung
																		3	Wirkung	⇓	stark negativ ausgeprägt	Beschreibung
																		3	Wirkung	↘	wirkt verschlechternd	Beschreibung
																		1	Symptom	→	neutral	Beschreibung
																		2	Impuls	⇓	stark negativ ausgeprägt	Beschreibung
																		6	Reaktion	⇓	stark positiv ausgeprägt	Beschreibung
																		4	Kompensation	↗	wirkt verbessernd	Beschreibung
																		5	Diagnose	→	neutral	Beschreibung
																		6	Reaktion	↑	positiv ausgeprägt	Beschreibung
																		2	Impuls	↗	wirkt verbessernd	Beschreibung
																		2	Impuls	↑	positiv ausgeprägt	Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		Fachplanung	Unterstützungs-rolle	Fachkompetenz	Vertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1				Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set	
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemlösung/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKT-STUFEN nach AHO	PROJEKT-LEISTUNGS-PHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER		PRIVATER AUFTRAGGEBER			GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer		HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen	Städtebauliche Entwicklungs-, Infrastruktur- und Bauprojekte		Bauprojekte			Funktions-systeme	Kommunikationsmittel der Funktions-systeme	Verbindung zu weiteren Projekt-beteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie			
		ausführende Firmen - Projektleitung / Bauleitung	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Vertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung	beteiligt als ext. Dienstleistung								Prozess-abfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Activity Set
											Wissenschafts-system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	4	Ursache	↓ negativ ausgeprägt	AUSLÖSER Beschreibung
											Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↓↓ stark negativ ausgeprägt	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Wirtschafts-system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↘ wirkt verschlechternd	FOLGEERSCHENUNG Beschreibung
											Politisches System	Macht	Entscheidungs-kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	→ neutral	SYSTEMSTÖRUNG Beschreibung
											Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↓↓ stark negativ ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung
											Erziehungs-system	Karriere	Wesens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑ stark positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Massenmediensystem	Information	Projektkommunikationssystem	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗ wirkt verbessernd	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Gesundheits-system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	5	Diagnose	→ neutral	ANALYSE Beschreibung
											Kunstsystem	Stil	Standard-festlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑ positiv ausgeprägt	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Beschreibung
											Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist-Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↗ wirkt verbessernd	KATALYSATOR Beschreibung
											Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑ positiv ausgeprägt	KATALYSATOR Beschreibung

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung					groß > 10 Mo. €						Prozessabfolge					
		Auftraggeber Geschäftsführung Hobain GmbH	Schlüsselrolle	Entscheidungs- kompetenz	Werkverträge Arbeitsverträge	beteiligt			SYSTEM 5								
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionalität eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG fehlende Mitwirkung gem. vertraglicher vereinbarung
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionalität eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG Kostensteigerung durch Terminverzögerung und zusätzliche Leistungen
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	↓	SYSTEMSTÖRUNG mangelnde Erkenntnis über fehlende Entscheidungen
							Intimbeziehungssystem	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Förderung und Motivation zur Veränderung und guter Leistung der Mitarbeiter
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungsfindungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionalität eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Förderung der lernenden Organisation und des Erwerbs der erforderlichen Kompetenzen
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmenumsetzung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↓	AUSLÖSER fehlende Informationen über Projektstand Keine Wahrnehmung von Kapazitätsengpässen
							Gesundheits- system	Krankheit	Süßung	formal / informal	Kontrolle der Funktionalität Grad der Systembeeinträchtigung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Ausgleich der fehlenden Informationen durch Erfahrung
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Festlegung der erforderlichen Informationsstandards
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4, unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungsfindungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Überzeugung hinsichtlich einer Veränderungsnotwendigkeit

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	Projektleitung Halbein GmbH	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (mL)	groß > 10 Mo. €						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
						beteiligt als int. Projektleitung der Auftraggeber Organisation			SYSTEM 3 / SYSTEM 4			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überschüssigen Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE <i>Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen</i>
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Leistungserbringung Erfassung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementenverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGERSCHENUNG <i>fehlende Mitwirkung gem. vertraglicher Verbindungen</i>
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung, Förderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↕	FOLGERSCHENUNG <i>Kostensteigerung durch Terminverzögerung und zusätzliche Leistungen</i>
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Symptom	↓	SYSTEMSTÖRUNG <i>fehlende Entscheidungen</i>
							Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Verpflichtung ggü. der Geschäftsführung</i>
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umwelteinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Erwerb der erforderlichen Kompetenz</i>
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsempfehlungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Ausgleich der fehlenden Informationen durch Erfahrung</i>
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Ursache	↓	AUSLÖSER <i>mangelnde Kompetenz zu geringe Kapazitäten</i>
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsempfehlungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Vorgabe und Förderung der Informationsstandards</i>
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Streben nach dem Projekterfolg</i>
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungsfindungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Wille zur Veränderung</i>

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	Projektsteuerung Bau Consult GmbH	Schlüsselfolle	Prozesskompetenz	Werkvertrag (ext.)	groß > 10 Mo. €						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
						beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 2 / SYSTEM 4			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE <i>Erfassung der Problemsituation, Evaluation von Gegenmaßnahmen</i>
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungsleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementenverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEEERSCHEINUNG <i>fehlende Voraussetzungen für Leistungsbringung</i>
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↕	FOLGEEERSCHEINUNG <i>Förderungsmanagement aufgrund von Terminverzügen und zusätzlichen Leistungen</i>
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Vollzug von Entscheidungen im Wirkungsbereich</i>
							Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Vertrauen als Basis für koop. Zusammenarbeit Bekanntheit mit Herrn Urban</i>
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Institution	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Unterstützung des Kompetenzerwerbs</i>
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕	AUSLÖSER <i>fehlende Informationen</i>
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemsituation/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Ausgleich der fehlenden Kompetenzen durch Streben nach Alternativlösungen</i>
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Beitrag über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Mitwirkung bei der Einhaltung erforderlicher Standards</i>
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse am Projekterfolg</i>
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens</i>

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL			
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	Objektplanung Architekturbüro Plan GmbH	Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	groß > 10 Mo. €			SYSTEM 1			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
			beteiligt als est. Dienstleistung									Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
															ANALYSE
															Wissenschafts- system Wahrheit Soll-Ist-Vergleich formal / informel Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionalität eines Systems 3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen 5 Diagnose → Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich
															FOLGEERSCHEINUNG
															Rechtssystem Normen, Gesetze Vertrag formal Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung 3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen 3 Wirkung ⇓ fehlende Voraussetzungen für Leistungserbringung
															FOLGEERSCHEINUNG
															Wirtschaftss- system Geld vertraglich vereinbartes Entgelt formal Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionalität eines Systems 3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstages 3 Wirkung ⇓ Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen
															KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME
															Politisches System Macht Entscheidungs- kompetenz formal Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung 3.4.1 Reduktion der Komplexität 1 Kompensation ↗ Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich
															KATALYSATOR
															Intimbeziehungs-system Gefühle Sympathie informal Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Verantwortlichkeit I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln 3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder 2 Impuls ↑ Wahrnehmung der Koordination Förderung der kooperativen Zusammenarbeit
															NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
															Erziehungssystem Karriere Wissens- und Erfahrungserwerb informal Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionalität eines Systems 3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln 6 Reaktion ⇓ Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation
															AUSLÖSER
															Massenmedien- system Information Projektkommunikations- system formal / informel Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsergebnisse L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren 3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex 4 Ursache ⇓ mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte
															KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME
															Gesundheitss- system Krankheit Störung formal / informel Erfassung der Problemsituation/Störung L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren 3.1.2 Bildung eines Reaktionspools 4 Kompensation ↗ Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich
															NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME
															Kunstsystem Soll Standardfestlegung formal / informel Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren 3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios 6 Reaktion ⇓ Implementierung vorgegebener Standards
															KATALYSATOR
															Sportssystem Erfolg Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten formal Kontrollmechanismen Beratung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung 3.5.5 Ausgleich der Interessen 2 Impuls ↑ Interesse am Projekterfolg
															KATALYSATOR
															Religionssystem Glaube Werte informal Überprüfen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln 3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern 2 Impuls ↑ Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie - interne Systemstörung
4 Ausführung	8 Objektüberwachung					groß > 10 Mo. €									Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
		TA-Fachplanung Technischer Ausbau GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE <i>Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich</i>	
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG <i>fehlende Voraussetzungen für Leistungserbringung</i>	
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG <i>Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen</i>	
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich</i>	
							Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit</i>	
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation</i>	
							Massenmediens- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕	AUSLÖSER <i>mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte</i>	
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich</i>	
							Kunstsystem	Soll	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Einhaltung vorgegebener Standards</i>	
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse am Projekterfolg</i>	
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens</i>	

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung					groß > 10 Mo. €						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität		
		Tragwerksplanung Braun Ingenieure GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als est. Dienstleistung			SYSTEM 1			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität		
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, Gewährleistung der Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG fehlende Voraussetzungen für Leistungserbringung
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, Gewährleistung der Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich
							Intimbeziehungs-system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungswert	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, Gewährleistung der Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsurteilergebnisse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕	AUSLÖSER mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Einhaltung vorgegebener Standards
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	Freianlagenplanung Landscape GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	groß > 10 Mo. €						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
						beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set		
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG fehlende Voraussetzungen für Leistungserbringung
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Volzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich
							Intimsbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auflösung konkurrierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation
							Massenmediensystem	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, kritische Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsurterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕	AUSLÖSER mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte
							Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich
							Kunstsystem	Soll	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Erhaltung vorgegebener Standards
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	Themische Bauphysik Bauphysik GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	groß > 10 Mo. €							Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
						beteiligt als ext. Dienstleistung			SYSTEM 1				Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE <i>Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich</i>
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG <i>fehlende Voraussetzungen für Leistungserbringung</i>
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Ausgaben Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	↕	FOLGEERSCHENUNG <i>Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen</i>
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich</i>
							Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit</i>
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation</i>
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕	AUSLÖSER <i>mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte</i>
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich</i>
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Einhaltung vorgegebener Standards</i>
							Sportsystem	Erfolg	Projakterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontraktmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse am Projekterfolg</i>
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Ausgaben Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens</i>

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	Brandschutz Brandschutz GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Weikvertrag (ext.)	Brandschutz Brandschutz GmbH		groß > 10 Mo. €						Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
								beteiligt als ext. Dienstleistung	SYSTEM 1					Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
																	ANALYSE
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementenverbindungen	3	Wirkung	⇓	FOLGEEERSCHEINUNG fehlende Voraussetzungen für Leistungsbringung
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Auslagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	⇓	FOLGEEERSCHEINUNG Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich
							Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Erschwerungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Medienkanäle / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	⇓	AUSLÖSER mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Einhaltung vorgegebener Standards
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				PRIVATER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL					
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Bauprojekte	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
4 Ausführung	8 Objektüberwachung	ausführende Firma Generalunternehmer Projektleitung / Bauleitung Bauprofit GmbH & Co.KG				groß > 10 Mo. €							Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
		Schlüsselrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung				SYSTEM 1				Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informel	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE Evaluierung von Gegenmaßnahmen im Wirkungsbereich
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	3	Wirkung	⇓	FOLGEEERSCHENUNG fehlende Voraussetzungen für Leistungsbringung
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungsstabes	3	Wirkung	⇓	FOLGEEERSCHENUNG Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich
							Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit Bekanntheit zu Herr Müller
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung kongrierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsgeber	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Unterstützung des Kompetenzerwerbs innerhalb der Projektorganisation
							Massenmediensystem	Information	Projektkommunikations- system	formal / informel	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	⇓	AUSLÖSER mangelhafte Kenntnis über erforderliche Informationsinhalte
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informel	Erfassung der Problemlösungsstörung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	4	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Ermittlung von Handlungsalternativen im eigenen Wirkungsbereich
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informel	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemlösungsstörung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	⇓	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Einhaltung vorgegebener Standards
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann				LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL						
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Städtebauliche Entwicklungsprojekt	Funktionssysteme	Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten				formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren
1 Projektvorbereitung	3 Entwurfsplanung					groß / mega > 100 Mio. €														
		Auftraggeber Geschäftsführung Stadtentwicklung GmbH	Schlüsselrolle	Entscheidungs- kompetenz	Werkverträge Arbeitsverträge	beteiligt														
										SYSTEM 5								ANALYSE		
										Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen
										Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag Baurechtschaffung	formal	Abgleich int. und ext. Prozesse mit der Projektstrategie Konformität mit den Rahmenbedingungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	1	Symptom	↓	SYSTEMSTÖRUNG Behinderung des Baubearbeitungsverfahrens Verzögerung der Baurechtschaffung
										Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Auswahl möglicher Gegenmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Auswirkungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↓	FOLGERSCHENUNG Kostensteigerung durch Terminverzögerung und zusätzliche Leistungen
										Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Treffen von Entscheidungen bei Abweichungen Entscheidung über geeignete Operationen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Entscheidung zur Umplanung stärkere Flexibilisierung von Konzepten bei künftigen Projekten
										Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Förderung der Zusammenarbeit unter Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Förderung der Zusammenarbeit mit den Vertretern der Öffentlichkeit
										Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Förderung der Entscheidungshandlungen unter Anwendung von Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	4	Ursache	↓	AUSLÖSER fehlende Flexibilität in der Strategieausrichtung
										Massenmediensystem	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Veranlassung der Maßnahmedurchführung Delegation der Maßnahmen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↓↓	AUSLÖSER fehlende Informationen über die mögl. Auswirkungen bei einer Veränderung der Zusammensetzung des Bezirksausschusses
										Gesundheitssystem	Krankheit	Störung	formal / informal	Kontrolle der Funktionsfähigkeit Grad der Systembeeinflussung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	3	Wirkung	↓↓	FOLGERSCHENUNG Unterbrechung des geordneten Ablaufs im Baurechtschaffungsprozess
										Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Festlegung der Projektstrategie Festlegung der Handlungskultur	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↑↑	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Flexibilisierung des Konzeptentwurfes stärkere Berücksichtigung öffentlicher Interessen bei künftigen Projekten
										Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrolle der Zusammenarbeit zw. System 3 und 4 unter Berücksichtigung der strategischen Zielvorgaben	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse an Baurechtschaffung
										Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen anhand von Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Überzeugung hinsichtlich einer Handlungsnotwendigkeit

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann				LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Städtebauliche Entwicklungsprojekt	Funktionssysteme	Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten				formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozessabfolge
1 Projektvorbereitung	3 Entwurfsplanung					groß / mega > 100 Mio. €												
		Projektleitung Stadtentwicklung GmbH	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.)	beteiligt als int. Projektleitung der Auftraggeber Organisation				SYSTEM 3 / SYSTEM 4				Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set	
										Abweichungsbewertung anhand von Soll-Ist-Analysen Bewertung von überraschenden Abweichungen / plötzlichen Störungen Kontrolle der Wirksamkeit von angeordneten Korrekturmaßnahmen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	➔	ANALYSE <i>Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen</i>		
										Leistungserbringung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	1	Kompensation	↗	KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME <i>Entscheidung zur Durchführung erneuter Aufklärungsgespräche</i>		
										Auswertung der Umwelteinflüsse Rechnungslegung Förderungsmanagement	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↓	FOLGERSCHENUNG <i>Kostensteigerung durch Terminverzögerung und zusätzliche Leistungen</i>		
										Kontrolle der Übereinstimmung der Projektstrategie mit den Projektteamaufgaben Kontrolle des Koordinationszentrums Projektsteuerung aus System 2 Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Anpassung der Projektstrategie an die Interessen der Öffentlichkeit</i>		
										Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse an einer guten Zusammenarbeit mit den Vertretern der Öffentlichkeit</i>		
										Aufnahme der Umweltinformationen Inuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	4	Ursache	↓	AUSLÖSER <i>Umweltinformationen werden nicht berücksichtigt</i>		
										Auswertung der Informationen über die Handlungen der Projektteams Weiterleitung der Handlungsanweisungen Anordnung zur Durchführung der Maßnahmen an die Projektteams	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕↕	AUSLÖSER <i>fehlende Informationen hinsichtlich divergierender politischer Interessen der Öffentlichkeitsvertreter</i>		
										Ermittlung von geeigneten Korrekturmaßnahmen Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	3	Wirkung	↕↕	FOLGERSCHENUNG <i>erneute Abstimmungsgespräche zeigen keine Wirkung</i>		
										Definition der Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Einkleitung der Konzeptänderung Implementierung von Informationsstrukturen zur Wahrnehmung der Umweltinteressen</i>		
										Veränderung der Zielvorgaben Anpassung des Solls an das Ist	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse am Projekterfolg Erreichung persönlicher Ziele</i>		
										Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Einsicht über die Erfordernisse von Gegenmaßnahmen</i>		

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann		LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL								
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Städtebauliche Entwicklungsprojekt	Funktionssysteme				Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten	formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie - externe Systemstörung	Prozessabfolge	Einflussfaktoren
1 Projektvorbereitung	3 Entwurfsplanung					groß / mega > 100 Mio. €														
		Projektsteuerung Stadterwicklung GmbH	Schlüsselrolle	Prozesskompetenz	Arbeitsvertrag (int.)	beteiligt als int. Projektleitung der Auftraggeber Organisation			SYSTEM 2 / SYSTEM 4											
																				ANALYSE
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Weiterleitung der ermittelten Abweichung anhand von Soll-Ist-Analysen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→			Erfassung der Problemikation	
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Koordinationszentrum der Projektteams Beratungs- und Steuerungleistungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	1	Kompensation	↗			KURZFRISTIGE GEGENMASSNAHME Organisation interner und externer Abstimmungen hinsichtlich zu erfolgender Gegenmaßnahmen	
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Rechnungs- und Nachtragsprüfung Erarbeitung notwendiger Maßnahmen auf Umwelteinflüsse	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↓			FOLGERSCHENUNG Bearbeitung der Forderungen aufgrund von Terminverzögerungen und zusätzlichen Leistungen	
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Veranlassung von Anpassungen der Maßnahmen innerhalb der Projektteams Beurteilung der Zusammenarbeit der Projektteams Anpassung der Projektstrategie	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	6	Kompensation	↕↕			NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Einhaltung der Kostengrenzung stärkerer Fokus auf Umwelteinflüsse	
							Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Weiterleitung der Änderungsvorschläge an System 5 Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑			KATALYSATOR Förderung der koop. Zusammenarbeit mit den Vertretern der Öffentlichkeit	
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Aufnahme der Umweltinformationen Intuition	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	4	Ursache	↓			AUSLÖSER Umweltinformationen werden nicht berücksichtigt	
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Schaffung des Informationskreislaufes Aufnahme der Umweltinformationen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕↕			AUSLÖSER fehlende Recherche über Auswirkungen nach Neuwahlen des Bezirksausschusses	
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Weiterleitung der erfassten Problemstellung/Störung Auswertung der Umwelteinflüsse	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	3	Wirkung	↕↕			FOLGERSCHENUNG erneute Abstimmungsgespräche zeigen keine Wirkung	
							Kunstsystem	Soll	Standardfestlegung	formal / informal	Beratung über die zu implementierende Handlungskultur Zusammenstellung und Weiterleitung der Handlungsanweisungen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕↕			NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Mitwirkung bei der Einhaltung erforderlicher Standards	
							Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Abgleich der Maßnahmen mit den Projektzielen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑			KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg	
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Entscheidungshandlungen im Wirkungsbereich Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑			KATALYSATOR Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens	

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann				LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL			
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Städtebauliche Entwicklungsprojekt	Funktionssysteme	Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten				formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen
1 Projektvorbereitung	3 Entwurfsplanung	Verkehrsplanung Fahrtbahn GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	groß / mega > 100 Mio. € beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM I			Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE <i>Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen</i>
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	1	Kompensation	↗	SYSTEMSTÖRUNG <i>Mitwirkung bei den Aufklärungsgesprächen mit dem Bezirksausschuss</i>
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Ausgaben Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↓	FOLGERSCHENUNG <i>Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen</i>
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich</i>
							Intimitätens- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit</i>
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsritter	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	4	Ursache	↓	AUSLÖSER <i>Korrektur der Projektstrategie erfolgte nicht</i>
							Massenmedi- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↕↕	AUSLÖSER <i>fehlende Prüfung der Rahmenvorgaben</i>
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	3	Wirkung	↕↕	FOLGERSCHENUNG <i>erneute Abstimmungsgespräche zeigen keine Wirkung</i>
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Einhaltung vorgegebener Standards</i>
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse an der Bestätigung des erstellten Erschließungsgutachtens</i>
							Religiösesystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Ausgaben Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens</i>

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann				LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Städtebauliche Entwicklungsprojekt	Funktionssysteme	Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten				formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Fallstudie - externe Systemstörung
1 Projektvorbereitung	3 Entwurfsplanung					groß / mega > 100 Mio. €									Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
		Umwelt- verträglichkeitsstudie Edelweiß GbR	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	beteiligt als ext. Dienstleistung									Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
										SYSTEM 1								ANALYSE
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen	
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	1	Kompensation	↗	SYSTEMSTÖRUNG Mitwirkung bei den Aufklärungsgesprächen mit dem Bezirksausschuss	
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Aussagen Rechnungs- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↓	FOLGERSCHENUNG Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen	
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich	
							Intimbeziehungs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit	
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Veranlassung der Entscheidungsträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	4	Ursache	↓	AUSLÖSER Korrektur der Projektstrategie erfolgte nicht	
							Massenmedien- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungsunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↓	AUSLÖSER fehlende Prüfung der Rahmenvorgaben	
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	3	Wirkung	↘↘	FOLGERSCHENUNG Planverfahren ist weiterhin gestört	
							Kunstsystem	Stil	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME Einhaltung vorgegebener Standards	
							Sportssystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Interesse am Projekterfolg	
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Aussagen Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens	

PROJEKTSTUFEN nach AHO	PROJEKT- LEISTUNGSPHASEN	PROJEKTORGANISATION				ÖFFENTLICHER AUFTRAGGEBER	GESELLSCHAFTSSYSTEM nach Luhmann				LEBENSFÄHIGES SYSTEM nach Beer	HANDLUNGSSYSTEM nach Parsons	PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	ANALYSE MODELL				
		Akteure	Rollen	Kompetenzen	Vertragswesen		Städtebauliche Entwicklungsprojekt	Funktionssysteme	Kommunikations- mittel der Funktionssysteme	Verbindung zu weiteren Projektbeteiligten				formale und informale Aspekte	Systemzuordnung / Aufgaben	Handlungsprozess / soziales System	Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen	Prozessabfolge
1 Projektvorbereitung	3 Entwurfsplanung	Bauphysik Schallschutz Schall GmbH	Unterstützungsrolle	Fachkompetenz	Werkvertrag (ext.)	groß / mega > 100 Mio. € beteiligt als ext. Dienstleistung					SYSTEM I				Prozessabfolge	Einflussfaktoren	Ausprägung der Einflussfaktoren	Aktivität Set
							Wissenschafts- system	Wahrheit	Soll-Ist-Vergleich	formal / informal	Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.4 Lenkung durch Kompetenz und Wissen	5	Diagnose	→	ANALYSE <i>Reflexion der Vorteilhaftigkeit möglicher Gegenmaßnahmen</i>	
							Rechtssystem	Normen, Gesetze	Vertrag	formal	Planungs- und Ausführungsmechanismen Normen, Verordnungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.1.4 Austausch der handelnden Personen 3.4.2 Flexibilisierung der Systemelementverbindungen	1	Kompensation	↗	SYSTEMSTÖRUNG <i>Aufklärungsgesprächen mit dem Bezirksausschuss</i>	
							Wirtschafts- system	Geld	vertraglich vereinbartes Entgelt	formal	Überführung der Daten in konkrete Ausgaben- und Nachtragsprüfung	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.3 Instrumente der Einflussnahme 3.4.3 Bildung von Subsystemen 3.4.4 Bildung eines Problemlösungstabes	3	Wirkung	↓	FOLGERSCHENUNG <i>Förderungsmanagement zur Kompensation der eigenen Mehraufwendungen</i>	
							Politisches System	Macht	Entscheidungs- kompetenz	formal	Entscheidung über erforderliche Maßnahmen innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.4.1 Reduktion der Komplexität	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Vollzug der Entscheidungen im Wirkungsbereich</i>	
							Intimbereichs- system	Gefühle	Sympathie	informal	Projektkoordination innerhalb des Planungsteams und der eigenen Institution Reflexion der Vorteilhaftigkeit	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.4.5 Ausgleich der Schwächen durch andere Teammitglieder	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Mitwirkung bei der kooperativen Zusammenarbeit</i>	
							Erziehungssystem	Karriere	Wissens- und Erfahrungserwerb	informal	Auslösung korrigierender Maßnahmen auf Verantwortung der Entscheidungssträger	A) Wirtschaftssystem Anpassung der eigenen internen Strukturen, gewährleistet die Handlungs- und Funktionsfähigkeit eines Systems	3.5.1 Selbstorganisiertes Lernen und Handeln	4	Ursache	↓	AUSLÖSER <i>Korrektur der Projektstrategie erfolgte nicht</i>	
							Massenmedi- system	Information	Projektkommunikations- system	formal / informal	Informationsaufnahme und -abgabe über Projektstrategie, festgelegte Maßnahmen / Verhaltensstandards, Austausch der Planungunterlagen	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.1 Schaffung eines Kommunikationskodex	4	Ursache	↓	AUSLÖSER <i>fehlende Prüfung der Rahmenvorgaben</i>	
							Gesundheits- system	Krankheit	Störung	formal / informal	Erfassung der Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.2 Bildung eines Reaktionspools	3	Wirkung	↕↕	FOLGERSCHENUNG <i>Planverfahren ist weiterhin gestört</i>	
							Kunstsystem	Soll	Standardfestlegung	formal / informal	Ableitung von Verhaltensstandards als Reaktion auf die Problemsituation/Störung	L) Treuhandsystem struktureller Rahmen, verbindet kulturelle und soziale Faktoren	3.1.5 Schaffung einer Projektkultur 3.5.2 Bildung eines Verhaltensportfolios	6	Reaktion	↕↕	NACHHALTIGE GEGENMASSNAHME <i>Einhaltung vorgegebener Standards</i>	
							Sportsystem	Erfolg	Projekterfolg Einhaltung der Termine, Kosten und Qualitäten	formal	Kontrollmechanismen Berechnung und Kontrolle der Soll-Ist- Abweichungen	G) Politisches System autark agierend, im Gesellschaftssystem eingebunden, Fähigkeit zur Anpassung	3.5.5 Ausgleich der Interessen	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Interesse am Projekterfolg</i>	
							Religionssystem	Glaube	Werte	informal	Überführen der Daten in konkrete Ausgaben Überzeugungen, Ansichten	I) Gesellschaftssystem kulturellen Werte, Ordnungen und Regeln	3.1.3 Handeln nach bestimmten Verhaltensmustern	2	Impuls	↑	KATALYSATOR <i>Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens</i>	