

Podcast-Folge #15

# Wie du Aufgaben systematisch zuordnest

Vorlagen und Downloads:



## RACI LOGIK INKL. ERWEITERUNGEN

ENGLISCH	ÜBERSETZUNG INS DEUTSCHE
Responsible	Zuständig
Accountable	Verantwortlich
Consulted	Zu konsultieren
Informed	Zu informieren
Sign-off or Supported	Zur Unterschrift/Freigabe oder unterstützend
Verify	Zur Prüfung vorzulegen
Omitted	Auszulassen/Explizit nicht zu beteiligen



## RACI LOGIK IN DER PRAXIS

	Person A	Person B	Person C	Person C	Person D
Arbeitspaket 1	R	A		C	I
Arbeitspaket 2	C	R,A	I		
Arbeitspaket 3			R	A	R
Arbeitspaket 4	A	R	C	I	I
Arbeitspaket 5		C		R	A
...					

RACI-Modell hier herunterladen: <https://drive.google.com/file/d/1PnmyyaA4BJcTYIp5aLAqj9zhzocrUPcc/view>

Skript:

## #15 Verantwortung und Zuständigkeiten im Projektteam

Die **Schlüsselfrage**, die diese(s) Podcastfolge/Online-Skript behandelt, lautet:

Welches **Modell** verhilft dir zu einer **systematischen Aufgabenzuordnung**?

Für das **Modell** existieren **verschiedene Erweiterungen** ... heute beantworten wir hier aber nur die Kernfrage. Denn das Thema ist alleine schon groß genug. Alles weitere, das du noch wissen solltest, erfährst du in den kommenden Folgen.

Klar trennen:

Wer trägt die Verantwortung? Wer macht die Arbeit?

Wenn Projekte scheitern liegt das meist an **unklaren Rollen und Verantwortlichkeiten**. Gibt es im Projekt keine klare Struktur, treten neben Aufgabenkonflikten (die sind mitunter noch okay) auch Verhaltenskonflikte (die sind absolut nicht okay) auf.

Jetzt wirst du sagen: halt mal, in all den **Statistiken** steht doch „**mangelhafte Kommunikation**“ an **Platz 1 der Gründe, warum Projekte scheitern**. Das mag so sein, doch wann läuft denn die Kommunikation so richtig schlecht?

Schauen wir uns mal die Ursachen an:

## Was ist der Hauptgrund dafür, dass dein Projekt kein Erfolg wird?

Das passiert vor allem dann, wenn du gar nicht weißt, wer eigentlich was genau wann von dir oder anderen Teammitgliedern braucht. Die Kernfrage ist also:

**Hä?** Wozu hätte ich denn eigentlich wann wie **genau kommunizieren** sollen?

Was folgt, sind **zwei Extrema**:

### **1. Zu viel Info:**

In dem Fall teilt man einfach wie wild, ungefiltert, alle Informationen und alle, wirklich alle, Beteiligten geraten in den absoluten **Informations- und Datenoverflow**.

Ich gebe dir dazu ein beliebtes **Beispiel**:

**E-Mails**, die **mit den drei Buchstaben FYI** an mich weitergeleitet werden. Sie enthalten oft ein wildes Hin- und Her zwischen unterschiedlichen Leuten... teilweise sind romanhafte Textmonster Teil der weitergeleiteten Konversation. Da braucht dann – zumindest bei mir ist das so – wirklich sämtliche Willenskraft, um die Kontenance zu bewahren.

Denn ich gehe primär davon aus, dass diese Person, die mir das weitergeleitet hat, all den Text tatsächlich auch gelesen hat. Was ein Aufwand. Davor ziehe ich den Hut.

Der oder die Absender:in weiß also, dass sich darin eine **wichtige Information für mich versteckt**. Es wäre also in einer Zeile gelöst. **Statt FYI** könnte diese Person schreiben: „Hey Chris, schau mal, dies und das fand ich wichtig für deine Arbeit, ich hab dir die betreffende Stelle gelb markiert.“

Stattdessen sehe ich nur drei Buchstaben und bin geradezu dazu gezwungen, meine Zeit damit zu verbringen, die Nadel im Heuhaufen zu suchen, von der der/die Absender:in schon ganz genau weiß, wo die relevante Info zu lesen ist. FYI-Weiterleitungen grenzen an Vorsatz und das macht mich im Grunde genommen ratlos.

„**Was läuft da schief?**“, denke ich mir immer wenn ich über meinen ersten Schock drüber bin? Weiß die Person womöglich doch nicht so genau, was ich brauche. Oder hat sie es nicht zuordnen können, wittert aber wichtige Informationen und überlässt nun mir die Entscheidung, was ich damit anfangen soll? Weiß sie womöglich gar nicht, was daran echt wichtig für mich ist? Weiß sie wirklich, was ich brauche und was nicht? Wenn ich dann 10 weitere Mail-Adressen in CC entdecke, dann ist's definitiv Zeit für ein direktes Gespräch mit der Person.

So viel zu dem einen Extrema, du siehst: Da kann ich schon mal emotional werden.

## 2. Zu wenig Info:

Das andere Extrem tritt ein, wenn überhaupt keine Information, wirklich gar keine, von einer zur anderen Person gelangt. In völliger Lähmung arbeiten alle still vor sich hin und du kannst förmlich die Bombe ticken hören, so still ist es. In so einer Situation wisse: der Ausbruch steht kurz bevor. Irgendeine Explosion auf irgendeiner Ebene wird kommen.

*„Mangelhafte Kommunikation entsteht oft durch ungeklärte Zuständigkeiten.“*

Für sowas und die Nuancen dazwischen habe ich über die Jahre sehr sensible Antennen entwickelt. Weil hier der **Schatz begraben** ist.

Denn der Ursprung von **mangelhafter Kommunikation** auf der fachlichen Seite, läuft in fast allen Fällen auf ein mangelndes Verständnis davon zurück, **wer eigentlich wofür zuständig** ist, wer was verantwortet (ja, da gibt es einen Unterschied, dazu unten mehr), wer wo wie wann mitzuvollziehen ist, wer zumindest informiert werden sollte, von wem du jetzt die fehlende Unterschrift bekommst und wer das jetzt gleich nochmal verifizieren und freigeben kann.

Rollen und Verantwortlichkeiten und deren Beschreibung sind damit das **A und O in deinem Projekt – neben deinem Zeitplan**. Den verfeinern wir ja in den [Folgen #12](#) bis [#17](#).

Heute geht es um Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, also **Aufgabenzuordnung**. Und in der nächsten Folge geht es um Rollen. Der Begriff Rolle ist etwas umfassender und beinhaltet das Grundverständnis aus dieser Folge.

## Motivation und Kompetenz

In der vorherigen Folge haben du und dein Team die Aufwände der einzelnen Arbeitspakete geschätzt. Ich fand die Folge ziemlich cool, das Skripten und Einsprechen haben mir viel Spaß gemacht. Wenn du sie verpasst hast, empfehle ich sie dir hiermit. Denn dort habt ihr die Grundlagen gesetzt für genau diesen Schritt hier: den vorletzten auf dem Weg hin zu deinem verfeinerten Zeitplan.

Beim Schätzen ist dir sicher schon aufgefallen, dass sich unterschiedliche Teammitglieder und Stakeholder zu unterschiedlichen Arbeitspaketen unterschiedlich intensiv eingebracht haben. Das gibt dir schon ein Indiz, wer **die richtigen für den jeweiligen Job** sind. Sowohl von der Seite der fachlichen **Kompetenz** und ganz sicher auch im Hinblick auf deren **Motivation**.

*„Zieh dein Projekt rundum mit motivierten Leuten auf.“*

Im Agilen gehst du so weit, dass du sagst „build a project around motivated people“. Dem Ansatz folgend hast du erst dann ein komplettes Team, wenn alle Aufgaben, die zu erledigen sind, von einer **motivierten Person** im Team abgedeckt werden können. Über **Motivation**, das ist ein vielseitiges Thema, sprechen wir an anderer Stelle. Ich verspreche, ich lass nicht zu

lange darauf warten. Und mein Anspruch ist es ja, unter anderem eine schöne Brise Psychologie und Persönlichkeitsbildung hier in den Podcast einzubringen.

Hier und heute will ich jedoch erst einmal, dass du und ich uns **auf die fachliche Kompetenz konzentrieren**. Und die Arbeitspakete vorrangig nach Kompetenz zuordnen. Ich sage bewusst **zuordnen und nicht verteilen**, weil du hier nichts verteilen sollst. Das Team ist genauso verantwortlich für ein erfolgreiches Projekt wie du, als Projektleiter:in. Daher sind auch alle dafür verantwortlich, die Arbeit möglichst geschickt und clever zuzuordnen.

#### **Kernbotschaft:**

**Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt zuzuordnen ist eine Teamleistung.** Macht das gemeinsam. Denn es werden sich zwangsläufig Lücken bzw. Stolpersteine ergeben. Am Ende des Tages werden dann Dinge vergessen oder schleifen gelassen und früher oder später bekommt ihr die Quittung.

**Deshalb möchtest du lieber mit allen gemeinsam in einem Boot sitzen: Nur wenn alle eigenverantwortlich mit drauf schauen, wird es euch gelingen, möglichst lücken- und nahtlos alle im Projekt notwendigen Aufgaben abzudecken.**

## **Das RACI-Modell klärt: verantwortlich oder zuständig?**

Hast du, habt ihr schon mal von der Abkürzung, dem Akronym RACI gehört?

**RACI** steht im Projektkontext für:

- R: Responsible, also zuständig.
- A: Accountable, also verantwortlich.
- C: Consulted, also beratend hinzuzuziehen.
- I: Informed, also zu informieren.

Ich denke über „beratend hinzuzuziehen“ und „zu informieren“ gibt es nicht viel zu sagen. Das sollte relativ unmissverständlich sein. Der Knackpunkt sind **Verantwortlichkeit und Zuständigkeit – hier kommt es oft zu Missverständnissen**.

Wir im Deutschen haben die Tendenz, stets zu fragen „Und wer ist dafür verantwortlich?“ und meinen damit zumeist eine Form von „Wer macht die Arbeit?“

*„Wer trägt die Verantwortung? Wer macht die Arbeit?“*

Oder betrachten wir es von der anderen Seite. Wenn du für etwas **verantwortlich** bist oder verantwortlich gemacht wirst: Meinst du dann automatisch, die Arbeit auch selbst erledigen zu müssen? (Diese Annahme begegnet mir nicht immer, aber wirklich sehr sehr häufig.)

Nein, nur weil du die Verantwortung trägst, bist du nicht automatisch die ausführende Person. Da haben wir es wieder: da stimmt was in der Kommunikation nicht. Und da kann das **RACI-Modell** helfen. Tu dir, tut euch den Gefallen, und **unterscheidet immer klar** zwischen beiden.

**Macht euch den Unterschied bewusst:**

- **Wer verantwortlich ist hält den Kopf hin, wenn's schief geht.**
- **Wer zuständig ist, leistet die Arbeit und bucht die Zeiten.**

Um das etwas anschaulicher zu machen, geb ich dir ein **Beispiel**.

Ich bin bspw. verantwortlich für mein **eigenes Unternehmen**. Mein Unternehmen ist also mein Projekt. Doch bin ich auch für alles **zuständig**? Oder ich frage mal präziser: Erledige ich auch sämtliche Arbeit, die in meinem Unternehmen anfällt?

Ganz sicher nicht, ich würde ja irre werden. Erstens habe ich gar nicht von allem **Ahnung**, meinen Jahresabschluss macht z. B. eine Steuerberatung. Und darüber hinaus hat auch mein Tag nur 24 Stunden.

Ich bin also **verantwortlich**, dass die Arbeit am Ende des Tages oder des Jahres im Falle des Jahresabschlusses erledigt worden ist.

**Doch ich selbst muss nicht überall Hand anlegen.** Ich muss nicht mal überall drüber schauen, wenn ich mir sicher bin, der Job wird auch ohne mein Zutun entsprechend erledigt.

## RACI-Modell konkret

Was bedeutet das für dein Projekt? Ich komme mal von der ganz ausführlichen Variante. Danach schauen wir was pragmatisch und ggf. effizienter für dein Projekt ist.

Die ausführliche Variante ist die, dass du **neben die Arbeitspakete in eurem Zeitplan eine Spalte für jeden der vier Buchstaben R, A, C und I** zeichnest. Und ihr jedes Arbeitspaket gemeinsam durchgeht und **Namen zuordnet**. Ein **A** müsst ihr demnach immer vergeben. Am Ende des Tages muss immer wenigstens eine Person die Verantwortung tragen, dass das Arbeitspaket erledigt wird und die darin beschriebenen Resultate in der gewünschten Qualität vorliegen. Muss es immer ein **R**, also eine zuständige Person geben? Absolut ja. Denn genau die Aufgabe muss ja auch jemand tatsächlich erledigen; an dem Arbeitspaket muss tatsächlich gearbeitet werden.

Kann das ein und dieselbe Person sein? Überleg mal, was macht Sinn? Wie sieht es im Alltag aus? Ja klar, kann ein und dieselbe Person sein. Ist es sogar in vielen Fällen. Denn wir haben ja festgestellt, dass häufig nicht einmal ein Unterschied gemacht wird.

Also ja, **bei R und A kann ein und dieselbe Person stehen.**

Was ist mit **C und I**, also beratend zur Seite stehen und informiert werden: Brauchst du die immer? C ganz sicher nicht. Nicht jede Aufgabe ist kompliziert genug, als dass es mega viel Abstimmung bräuchte. Manches muss halt einfach nur erledigt werden.

Und ähnlich verhält es sich auch mit I. Oft ist es so, dass bestimmte Personen zwingend zu informieren sind, mindestens ja wohl die, die dann damit weiterarbeiten. Die sollten wenigstens wissen, dass der Input für ihren Arbeitsschritt nun vorliegt. Doch nicht zwangsläufig ist das so. Es könnte ja sein, dass du es z. B. bist, der damit weiterarbeiten wird. Ab und an fehlt also auch das I.

## Tipp

An der Stelle aber ein Tipp. **Wenn ihr kein I zuweisen könnt**, also niemand über das Ergebnis zu informieren ist... dann fragt euch: **Wie sehr braucht es das Ergebnis bzw. das ganze Arbeitspaket dann überhaupt?** Das ist ein häufiges Indiz dafür, dass ihr hier Dinge macht, die *nice-to-have* sind, aber von niemandem wirklich benötigt werden.

**Wie wichtig ist es, dass du R, A, C und I für dein Projekt definierst?**

- Ein I kann in seltenen Fällen fehlen.
- Ein C kann öfter fehlen.
- Ein R und ein A dürfen nie fehlen.

Außerdem ist es möglich, dass mehrere Personen an ein und derselben Sache arbeiten. Das passiert vor allem, wenn ihr die Arbeitspakete nicht allzu weit heruntergebrochen habt. Das ist nicht ideal, aber auch kein Beinbruch. Dann habt ihr eben mehrere Personen, denen ihr das R zuweist. Achtet aber darauf, dass das dann kein Wischiwaschi wird. Im Sinne von „Ich dachte du...“ und „Nein du hast doch gesagt, du würdest ...“. Den Käse wollt ihr euch sparen.

Und wieder siehst du, worin schlechte Kommunikation ihren Ursprung hat und ihren Lauf nimmt.

Wenn du das fleißig mitgeskribbelt hast, sollte alles recht einfach und klar sein. Um ganz sicher zu gehen, habe ich dir in den Shownotes und [hier ein RACI-Schaubild verlinkt](#).

## RACI-Modell: Ergänzungen und Variationen

- **RASIC:**

Nehmen wir das **Beispiel**, dass ein Zulieferer die eigentliche Arbeit macht. Wo packst du dann das R hin. Ok, die ordnest du dem Lieferanten zu. Doch der sitzt jetzt vielleicht gar nicht mit am Tisch und wird es mitunter auch nie tun, weil ihr euch nur in euren Regelmeetings und Fortschritts-Review trifft. Wenn es dann zu Problemen oder Missverständnissen kommt, wird die Lage etwas undurchsichtig. Um das zu entschärfen, liest du manchmal **RASIC**. Plötzlich hat sich also **ein S in das Akronym** geschlichen. Mitten rein, nicht wie SMART aus dem SMARTER wird, sondern ein ganz mittiges S.

Das mittige „**S**“ **steht für Supported**, also unterstützt. Das meint mehr als nur Consulted, also beratend. Hier werden von einer unterstützenden Person oder Gruppe „**S**“ wirklich und **ganz konkret Teile der Arbeit** übernommen.

In unserem Beispiel steht S für die Zuarbeit und Koordination des Lieferanten. Da steckt definitiv aktives Mitwirken drin, was beim C nicht gilt. Deshalb macht es Sinn, ein S für die aktive Zuarbeit/Support zu ergänzen.

- **RACI-VS:**

Erinnerst du dich an das oben genannte Beispiel – nämlich dass bestimmte Ergebnisse freigegeben sowie ggf. unterschrieben werden müssen? Hier gibt es je nach Branche verschiedene Begriffe. Oft sind hier **Quality, Regulatory bzw. Legal oder Manager** ab einem gewissen Level involviert. Denke z. B. an **Freigabegrenzen** bei Budgets und Bestellungen. Wenn ab einem gewissen Bestellwert der Chef unterzeichnen muss: Wie bildest du das dann im RACI Modell ab? Da sind A, R, C, I allesamt zu unspezifisch. S passt sicher auch nicht. Deswegen liest du manchmal **RACI-VS**.

Das **S steht dann für Sign-off**, also gegenzeichnen oder Unterschrift. Das **V steht für Verify**, also eine Person, die das Ergebnis des Arbeitspakets auf bestimmte Akzeptanzkriterien hin prüft und freigibt.

**Achtung**, bedenke: Das muss **nicht zwangsläufig dieselbe Person** sein, die dann die Unterschrift drunter setzt.

Es gibt noch allerhand **weiterer Varianten** – teilweise auch mit ganz anderen Buchstabenkonstellationen. So hab ich schon von O wie Omitted gehört, also welche Personen ganz ausdrücklich auszulassen sind. Oder Varianten, in denen Schnittstellenpartner:innen explizit aufgeführt werden.

Was wir uns hier angesehen haben, ist die **Basisversion** und gleichzeitig die **gängigste Variante**. Im Prinzip kannst du dir sogar **eigene Abkürzungen ausdenken, wenn es deinem Projekt nützt**. Das coole an recht ausführlichen Varianten ist, dass ihr das bspw. nutzen könnt, um diese Informationen in ein **Tool** einzupflegen, um damit die dazugehörigen **Workflows** zu **automatisieren**. Bspw. geht das mit Sharepoint oder oder Smartsheet oder PM Tools wie aWork. Diese drei erwähne ich, weil ich sie selbst benutze oder benutzt habe und weiß, dass sie stabile Hilfe bieten und nicht, weil ich von Microsoft oder den PM Tool Schmieden aus Seattle oder Hamburg Geld fürs Bewerben ihrer Produkte bekomme. Womöglich kennen die nicht mal diesen Podcast. ☺

Aber zurück zu deinem Projekt. **Automatische Workflows** sind sexy, müssen aber auch erst einmal angelegt werden und wenn sich die **Logik** ändern, argh, dafür will ich nicht zuständig sein. Das ist viel **Wartungsarbeit** um alles aktuell zu halten. Entscheidet euch also fundiert und gemeinsam für oder gegen entsprechende Tools.

## **Projekt-Hacks und Hinweise**

Deshalb habe ich dir ja eingangs einen einfacheren Weg in Aussicht gestellt. Einfacher als die sieben Schritte, um deine Zeit und eure Projekt-Ressourcen möglichst schonend und gebündelt zu nutzen.

Und jetzt bin ich, nicht zuletzt für den Zweck der Anschaulichkeit, ganz radikal einfach. **Extreme sind häufig tolle Lehrer**. In meinen Augen sind alle im Team für den gesamten Zeitplan verantwortlich, nicht nur der/die Projektleiter:in. Die Spalte mit dem A kannst du dir also sparen. Klar rumpelt es schnell im Karton, wenn sich eben nicht alle verantwortlich fühlen. Doch ich hab radikale Einfachheit versprochen. Also: **keine A-Spalte. Nur eine R Spalte. Denn eure zentralen Fragen sind: „Wer ist zuständig?“ und „Wer macht die Arbeit?“**

Genauso hab ich dir es auch in [Folge #11 als Vorlage](#) mitgegeben. Im Zeitplan findest du dort nur diese eine Spalte. Auch kein C, kein I, kein V kein S.

**Warum** nicht? In meinen Augen erledigt sich das mit der Kombination, dass **eine Person zuständig ist und gleichzeitig für alles verantwortlich** ist. Dann wird ihr Interesse sein, sich mit den richtigen Leuten abzustimmen, die Informationen den richtigen Leuten zugänglich zu machen, für die Unterschriften zu sorgen und sicherzustellen, dass alle Qualitätskriterien eingehalten wurden.

Ja, ich gebe zu das ist viel Arbeit und auch viel Verantwortung. Doch wer trägt sie dann, wenn nicht diese Person? Der Projektleiter respektive die Projektleiterin? Na gute Nacht. Bzw. nicht gute Nacht, denn: Zeit zum Schlafen hat der oder die (also du) dann sicher nicht mehr.

*„Was hab ich in meinem Leben schon Wochenenden und Nächte durchgearbeitet,  
weil ich das nicht verstanden habe.“*

Du liest ihn etwas raus den Sarkasmus, vielleicht auch die Verzweiflung. Was hab ich in meinem Leben schon Wochenenden und Nächte durchgearbeitet, weil ich das nicht verstanden habe.

**Aus eigener Erfahrung** kann ich dir guten Gewissens sagen: Erspar dir das also lieber.

**Heute fahre ich meine Projekte radikal einfach und suche mir die Leute, die wirklich ein Interesse am Erfolg des Projektes haben, teile mit Ihnen die Verantwortung und gemeinsam lassen wir tolle Dinge entstehen.**

Bitte nicht falsch verstehen. Wenn du immer wieder nach demselben **Muster** und in allen Projekten ähnlich vorgehst, dann lohnt sich die ausführliche Dokumentation sehr schnell – die oben skizzierten sieben Schritte durchzugehen ist dann ein guter Weg. Bei einem in sich einmaligen Projekt jedoch eher nicht. Ich gebe dir hier alle Fakten an die Hand, aus Lehrbuch und reflektiere die Praxis, damit du und dein Team bessere Entscheidungen treffen könnt. Macht euch die Planung und Zuordnung passend – ganz nach eurem Ermessen und den Anforderungen des Projekts.

#### **Fokus:**

Mit dem RACI-Modell zu arbeiten, bedeutet Weichen zu stellen. Mehr noch, diese wenigen Buchstaben und dein Umgang damit repräsentieren in gewisser Weise eure Spielregeln und eure Philosophie, wie Arbeit den Köpfen zugeordnet wird.

**Deshalb solltest du das Modell auch immer an das Team und auch deinen Führungsstil anpassen**, damit dann stimmig kommuniziert werden kann. Wenn du dir die Leute nicht aussuchen kannst, so wie ich es heute in meiner eigenen Firma tue, und früher auch selten konnte, macht es Sinn, dass du dir darüber bewusst Gedanken machst, ihr euch als Team darüber unterhaltet, Haltungen, Ansprüche und Erwartungen austauscht und einen gangbaren Weg definiert

## **Querverweise auf weitere Folgen**

An dieser Stelle will ich ganz explizit auf [Folge #8](#) verweisen, in der es um **situatives Führen** geht. Das hängt für mich direkt zusammen. Arbeit zu delegieren wird dir bspw. sehr viel leichter fallen, wenn ihr diese Grundlage, diese Spielregeln hier geschaffen habt. Dann ist sich jede Person im Projekt ihres Parts bewusst.

„Rolle“ will ich hier gar nicht sagen, denn das ist ein extra Thema – und wir gehen in [Folge #16](#) darauf ein: **Rollen und Rollenkonflikte**. Wir beleuchten, wie du eine Strukturvorlage (das ist ja das RACI-Modell im Grunde auch) schaffst und aktiv einwirkst, um die Eintrittswahrscheinlichkeit für Rollenkonflikte von vornherein zu deinem Vorteil zu beeinflussen – in jedem Projekt aufs Neue.

Bis dahin wünsche ich dir gutes Gelingen und lege dir aus aktuellem Anlass noch mein Live-Webinar ans Herz. Mit dem Thema „Entfesselungskunst im Projekt“. Hier erfährst du, was die 7+1 Dinge sind, die dir immer wieder den Weg zum erfolgreichen Projekt versperren, wenn du dich nicht aktiv damit auseinandersetzt. Und welche Schlüsselkompetenzen dir den Erfolg im Projekt sichern – sodass auch deine Karriere und der berufliche Erfolg davon profitieren. Wir entfesseln also dein Potential.

In diesem Sinne auf zur Brillanz.

Chris



**Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:**

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com)

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)