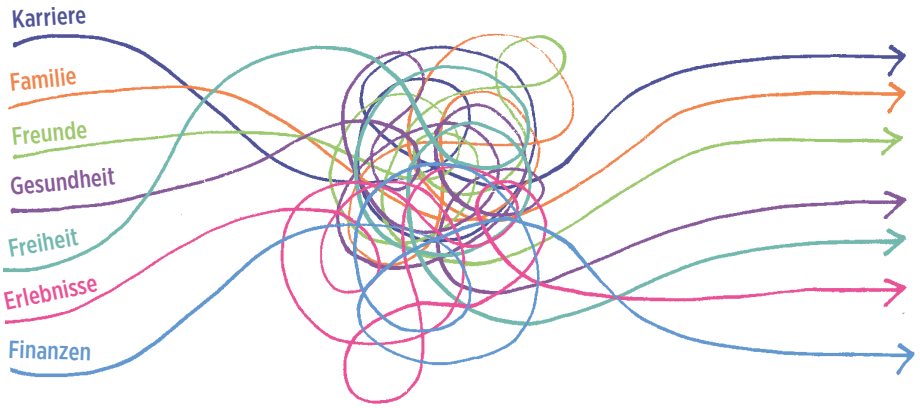
FALK KOHLER

ALLES AUF EINMAL



**Warum wir alles gleichzeitig wollen –
und mit Fokus wiederfinden,
was wirklich zählt**

GOLDEGG

Praxisbegleiter

Anleitungen und ausgefüllte Beispiele

Orientieren · Umsetzen | Buchkapitel 10-18

allesaufeinmal.com

Oktober 2026

Vom Verstehen ins eigene Tun

Dieser Praxisbegleiter bündelt die Anleitungen und ausgefüllten Beispiele zu den neun Praxiswerkzeugen aus **Alles auf einmal**. Die Kapitelnummern 10 bis 18 verbinden ihn mit dem Buch und den passenden Vorlagen im Download-Center.

1

Das passende Werkzeug auswählen

Nutze das Inhaltsverzeichnis, um direkt zu einem Werkzeug oder zu seinem Start- und Vertiefungsbeispiel zu springen.

2

Anleitung und Arbeitshinweise lesen

Die Erläuterung zeigt den Nutzen des Werkzeugs und führt Schritt für Schritt durch die Anwendung.

3

Mit der Startversion beginnen

Sieh dir das ausgefüllte Startbeispiel an. Lade anschließend das zugehörige Praxisblatt herunter und übertrage die Fragen auf deine eigene Situation.

4

Bei Bedarf vertiefen

Das ausgefüllte Vertiefungsbeispiel zeigt die ausführlichere Anwendung. Die leere Vertiefung findest du im zweiten Teil desselben ausfüllbaren Praxisblatts.

Die ausfüllbaren Vorlagen

Im Download-Center unter **allesaufeinmal.com** gibt es für jedes Werkzeug eine PDF mit **Startversion und Vertiefung**. Lade sie herunter, öffne sie in einem PDF-Programm, fülle sie aus und speichere deine Bearbeitung. Du kannst die Vorlagen auch ausdrucken.

Zur Orientierung: Die Seitenzahlen im Inhaltsverzeichnis beziehen sich auf diesen Praxisbegleiter. Buchseiten- und Folienangaben beziehen sich auf die jeweils genannten Quellen. Über den Link am Seitenfuß kommst du zum Inhaltsverzeichnis zurück.

Inhaltsverzeichnis

ORIENTIEREN 5

10 Balcony View 6

Erläuterung und Arbeitshinweise 6
Startversion - ausgefülltes Beispiel 8
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 9

11 Mirror View 15

Erläuterung und Arbeitshinweise 15
Startversion - ausgefülltes Beispiel 17
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 18

12 Persönliche Bedürfnispyramide 21

Erläuterung und Arbeitshinweise 21
Startversion - ausgefülltes Beispiel 23
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 24

13 Polarstern 28

Erläuterung und Arbeitshinweise 28
Startversion - ausgefülltes Beispiel 30
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 32

So nutzt du diesen Praxisbegleiter 2
Weiter im Inhaltsverzeichnis: Umsetzen 4

Inhaltsverzeichnis

UMSETZEN 38

14 Meilensteinplan 39

Erläuterung und Arbeitshinweise 39
Startversion - ausgefülltes Beispiel 40
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 41

15 Ressourcenplanung 47

Erläuterung und Arbeitshinweise 47
Startversion - ausgefülltes Beispiel 48
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 49

16 Risikoradar 54

Erläuterung und Arbeitshinweise 54
Startversion - ausgefülltes Beispiel 55
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 57

17 5-Why-Methode 63

Erläuterung und Arbeitshinweise 63
Startversion - ausgefülltes Beispiel 64
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 66

18 Fortschrittsbilanz 71

Erläuterung und Arbeitshinweise 71
Startversion - ausgefülltes Beispiel 72
Vertiefung - ausgefülltes Beispiel 73

Zurück im Inhaltsverzeichnis: Orientieren 3

ORIENTIEREN

Buchkapitel 10-13

Die eigene Situation betrachten, Bedürfnisse gewichten und eine klare Richtung finden.

10 **Balcony View** 6

Mit Abstand das Ganze sehen

Im Buch: S. 146-155

11 **Mirror View** 15

Mich selbst besser verstehen

Im Buch: S. 156-169

12 **Persönliche Bedürfnispyramide** 21

Grundlagen sichern und Bedürfnisse gewichten

Im Buch: S. 170-179

13 **Polarstern** 28

Meine Zukunft konkret gestalten

Im Buch: S. 180-194

Balcony View – Mit Abstand das Ganze sehen

Erreichtes würdigen. Herausforderungen einordnen. Zusammenhänge erkennen.

1. Welchen Mehrwert bietet der Balcony View?

Stell dir vor, du steigst einen Berg hinauf. Der Gipfel ist noch weit entfernt, der Weg anstrengend. Dann bleibst du stehen, drehst dich um und blickst ins Tal. Plötzlich erkennst du, wie weit du bereits gekommen bist.

Genau diesen Perspektivwechsel ermöglicht der Balcony View. Er hilft dir, aus dem unmittelbaren Geschehen herauszutreten und deine Situation im größeren Zusammenhang zu betrachten.

Motivation – Erkennen, was bereits gelungen ist

Mit Abstand werden Fortschritte sichtbar, die im Alltag häufig selbstverständlich geworden sind. Du erkennst, was du bereits erreicht und welche Schwierigkeiten du überwunden hast. Das kann neue Zuversicht und Kraft für den weiteren Weg geben.

Rekalibrierung – Herausforderungen neu bewerten

Mehrere kleinere Schwierigkeiten können sich gleichzeitig wie ein großes Problem anfühlen. Aus größerem Abstand verlieren manche Hindernisse an Bedeutung. Andere verdienen vielleicht mehr Aufmerksamkeit als bisher angenommen. Dieser Perspektivwechsel hilft dir, Prioritäten, Erwartungen und gegebenenfalls deine Ziele bewusst anzupassen.

Mustererkennung – Zusammenhänge entdecken

Manchmal steckt hinter vielen kleinen Schwierigkeiten ein gemeinsames, grundlegenderes Thema. Wiederkehrende Probleme können auf fehlende Abstimmung, unklare Prioritäten oder zu viele gleichzeitige Anforderungen hinweisen. Der Balcony View hilft dir, solche Muster zu erkennen und möglichen Ursachen gezielt nachzugehen.

So funktioniert der Balcony View

Schritt 1 – Thema und Ziel bestimmen

Welche konkrete Situation beschäftigt dich? Was möchtest du besser verstehen, verändern oder erreichen?

Diese Fragestellung bildet den Ausgangspunkt deiner Betrachtung.

Schritt 2 – Abstand gewinnen

Nimm dir bewusst Zeit außerhalb des unmittelbaren Alltags. Betrachte deine Situation nicht nur aus dem Augenblick heraus, sondern auch im zeitlichen und persönlichen Gesamtzusammenhang.

Schritt 3 – Die Situation aus fünf Perspektiven betrachten

Die Methodik des Balcony View hilft dir, deine Ausgangssituation systematisch zu untersuchen:

Häufigkeit: Wie häufig begegnet dir die betrachtete Situation?

Auslöser: Unter welchen Umständen tritt sie auf?

Alltag/Zeit: Welche Anforderungen, Gewohnheiten und Möglichkeiten beeinflussen sie?

Entwicklung: Was hat sich verändert? Was ist bereits gelungen?

Auswirkungen/offene Fragen: Welche Folgen ergeben sich und was möchtest du noch klären?

Schritt 4 – Erkenntnisse gewinnen und den weiteren Weg bestimmen

Betrachte deine Antworten im Zusammenhang.

Was verstehst du jetzt besser? Was hast du bereits erreicht? Welche Schwierigkeiten haben an Bedeutung verloren? Wo zeigen sich wiederkehrende Muster?

Vielleicht bestätigt dich dein Rückblick darin, deinen bisherigen Weg fortzusetzen. Vielleicht möchtest du Prioritäten verändern oder einer grundlegenderen Schwierigkeit nachgehen.

Jetzt selbst ausprobieren

Beginne mit der **Startversion**. Sie hilft dir, mit fünf Fragen einen ersten Überblick zu gewinnen und eine persönliche Erkenntnis festzuhalten.

Bei komplexeren oder wiederkehrenden Themen kannst du anschließend mit der **Vertiefung** und den 25 Leitfragen aus dem Buch genauer hinschauen.

Manchmal braucht es nicht mehr Anstrengung, sondern einen neuen Blick auf das Ganze, um mit Klarheit und Zuversicht weiterzugehen.

Mein Balcony View – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

A – Meine Ausgangssituation und mein Ziel

Welche konkrete Situation beschäftigt mich – und was möchte ich besser verstehen oder erreichen?

Ich bin Anna (39), verheiratet mit David (42). Unsere Tochter Mila ist elf. Seit vier Wochen haben wir unter der Woche nicht mehr gemeinsam zu Abend gegessen. Ich möchte wieder bewusst Zeit für uns finden.

B – Fünf Perspektiven

1. Häufigkeit

Welche Situationen treten auf?

Unsere Abende sind häufig verplant. Gemeinsames Essen und Gespräche zu zweit kommen zu kurz. Das vermissen wir beide.

2. Auslöser

In welchen Situationen tritt das Problem auf?

Seit der Übernahme meiner Firma durch einen US-Finanzinvestor habe ich viele Abendcalls. Dazu kommen unsere persönlichen Freizeitaktivitäten und Milas Termine.

3. Alltag/Zeit

Wie sieht der Alltag konkret aus?

Ich gehe zweimal wöchentlich ins Fitnessstudio und mittwochs zum Mädelsabend. David spielt montags Tennis, trifft donnerstags Freunde und übernimmt Milas Fahrten zur Theater-AG und zum Fußballtraining.

4. Entwicklung

Wie hat sich die Situation insgesamt entwickelt?

Meine Arbeitsbelastung empfinde ich als deutlich höher als im Vorjahr. Neue Termine sind hinzugekommen, ohne dass wir unsere gemeinsamen Gewohnheiten angepasst haben. Gleichzeitig funktioniert vieles im Familienalltag gut.

5. Auswirkungen/offene Fragen

Welche Folgen sind spürbar?

Mir fehlt unsere gemeinsame Zeit. Unsere Beziehung empfinde ich weiterhin als gut, und David möchte ebenfalls mehr Zeit mit mir verbringen. Aber dafür haben wir bislang keinen festen Platz im Alltag geschaffen.

C – Meine erste Erkenntnis

Was verstehe ich jetzt besser? Was ist mir bereits gelungen, worauf kann ich aufbauen und was möchte ich als Nächstes klären?

Ich sehe jetzt: Uns fehlt nicht das Interesse aneinander, sondern bewusst eingeplante gemeinsame Zeit. Vieles haben wir gut organisiert.

Mit David möchte ich ein regelmäßiges gemeinsames Mittagessen und einen freien Mittwochabend besprechen. Dafür müssten wir meinen Mädelsabend und die Betreuung von Mila neu abstimmen.

Mein Balcony View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

Mein Thema / Meine Ausgangssituation
Ich bin Anna (39), verheiratet mit David (42). Unsere Tochter Mila ist 11. Mir fehlt gemeinsame Zeit mit David.

Betrachtungszeitraum	Vergleichszeitraum
Ich betrachte die letzten vier Wochen.	Ich vergleiche mit derselben Phase im Vorjahr; Details sind noch unklar.

1 Häufigkeit

Was ist passiert? (Fakten) Welche Situationen treten auf?
Das letzte gemeinsame Abendessen unter der Woche mit meinem Mann liegt inzwischen vier Wochen zurück. Ich erlebe inzwischen viele berufliche Besprechungen am Abend.

Wie hat es sich verändert? Häufiger, seltener oder gleich?
Ich habe den Eindruck, dass gemeinsame Zeit seltener wird. Wie oft ich früher mit David unter der Woche gegessen habe, ist noch unklar; Vergleichszahlen fehlen mir.

Vermutete Ursachen (noch unklar) Wodurch könnte es dazu kommen?
Ich vermute, dass meine neuen Abendtermine und unsere Freizeitpläne dieselben Zeitfenster beanspruchen. Ob ich insgesamt mehr arbeite, ist noch unklar.

Zusammenhänge Hängt das mit anderen Themen zusammen?
Ich sehe einen Zusammenhang mit meiner Arbeit, unseren eigenen Aktivitäten und Milas Terminen samt Fahrten. Welche Termine genau kollidieren, muss ich noch prüfen.

Erste Erkenntnisse Welches Muster wird sichtbar?
Ich sehe ein mögliches Muster: Gemeinsame Zeit wird von anderen Vorhaben verdrängt, obwohl David und ich sie uns wünschen. Fehlendes Interesse erkenne ich nicht.

Originalvorlage: Kapitel 10, S. 153–154 · Methodik: S. 148–152 und 154–155.

Mein Balcony View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

2 Auslöser

Was ist passiert? (Fakten)
In welchen Situationen tritt das Problem auf?

Ich vermisse gemeinsame Abendessen an Werktagen. Seit der Übernahme meines Unternehmens durch eine US-amerikanische Private-Equity-Gesellschaft liegen viele Besprechungen mit amerikanischen Kollegen am Abend.

Wie hat es sich verändert?
Treten ähnliche Auslöser oft auf?

Ich habe wiederkehrende Abendtermine: internationale Besprechungen, zweimal wöchentlich Fitnessstudio und mittwochs Mädelsabend. Wie oft sie gemeinsame Zeit verhindern, ist noch unklar.

Vermutete Ursachen (noch unklar)
Welche Gründe sind denkbar?

Ich vermute, dass wir neue Anforderungen zu wenig mit unseren bestehenden Plänen abgestimmt haben. Ob mehr Arbeitsstunden oder ihre Verteilung ausschlaggebend sind, weiß ich noch nicht.

Zusammenhänge
Welche Auslöser kehren wieder?

Ich sehe wiederkehrende Ansprüche an unsere Abende: meine Besprechungen und Freizeit, Davids Tennis und Stammtisch sowie Milas Aktivitäten mit Davids Fahrten. Die genauen Überschneidungen sind noch unklar.

Erste Erkenntnisse
Wo sollten wir genauer hinschauen?

Ich möchte die tatsächlich freien Zeitfenster mit David abgleichen: Welche Abende belegen Arbeit, Freizeit und Fahrten? Welche gemeinsamen Zeiten haben wir bewusst freigehalten?

Originalvorlage: Kapitel 10, S. 153–154 · Methodik: S. 148–152 und 154–155.

Mein Balcony View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

3 Alltag/Zeit

Was ist passiert? (Fakten)
Wie sieht der Alltag konkret aus?

Ich gehe an zwei Abenden ins Fitnessstudio und mittwochs zum Mädelsabend; dazu kommen berufliche Abendtermine. David spielt montags Tennis mit Kollegen und geht donnerstags zum politischen Stammtisch mit Freunden. Er fährt Mila regelmäßig zu Theater-AG und Fußballtraining und zurück.

Wie hat es sich verändert?
Hat sich die Belastung verändert?

Ich empfinde meine Arbeitsbelastung als deutlich höher als im Vorjahr. Mehr Gesamtstunden sind damit noch nicht belegt. Neu sind die Abendbesprechungen und seit Schulbeginn Milas wöchentliche Theater-AG.

Vermutete Ursachen (noch unklar)
Bleibt genug Zeit und Ruhe?

Ich vermisse Zeit und Ruhe mit David. Ob insgesamt zu wenig freie Zeit bleibt oder vor allem gemeinsame Zeitfenster fehlen, ist noch unklar. Ich möchte auch Davids und Milas Sicht einbeziehen.

Zusammenhänge
Welche Termine oder Anforderungen beeinflussen sich?

Ich sehe, dass meine Abendtermine, Davids Freizeit und Milas Fahrten um ähnliche Zeitfenster konkurrieren könnten. David arbeitet inzwischen an zwei Tagen pro Woche zu Hause; ob ich dann verfügbar bin, ist noch unklar.

Erste Erkenntnisse
Wo passt der Alltag nicht mehr gut?

Ich erkenne, dass unsere bisherige Abstimmung nicht mehr gut zu den veränderten Anforderungen passt. Unsere Aktivitäten sind uns wichtig; gemeinsame Zeit haben David und ich bisher nicht ausreichend mit eingeplant.

Originalvorlage: Kapitel 10, S. 153–154 · Methodik: S. 148–152 und 154–155.

Mein Balcony View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

4 Entwicklung

Was ist passiert? (Fakten)
Wie hat sich die Situation insgesamt entwickelt?

Ich nehme wahr, dass gemeinsame Zeit zunehmend aus unserem Alltag verschwindet. Mein letzter gemeinsamer Werktagabend mit Abendessen liegt vier Wochen zurück. Wann die Veränderung genau begann, ist noch unklar.

Wie hat es sich verändert?
Besser, schlechter oder unverändert?

Ich erlebe weniger gemeinsame Zeit und mehr berufliche Belastung als früher. Positiv ist für mich: David und ich führen grundsätzlich eine gute Beziehung und möchten beide mehr Zeit miteinander verbringen.

Vermutete Ursachen (noch unklar)
Welche Veränderungen im Alltag könnten dazu beigetragen haben?

Ich vermute einen Zusammenhang mit der Übernahme, meinen neuen Abendterminen und Milas Theater-AG. Bestehende Freizeitpläne haben wir nicht erneut aufeinander abgestimmt. Welcher Anteil entscheidend ist, bleibt offen.

Zusammenhänge
Welche anderen Bereiche haben sich im selben Zeitraum verändert?

Ich sehe neben den beruflichen Veränderungen Milas neue Theater-AG und Davids inzwischen zwei Homeoffice-Tage. Wie die jeweiligen Startpunkte zeitlich zusammenliegen, ist noch unklar.

Erste Erkenntnisse
Was sagt uns der Verlauf?

Ich erkenne veränderte Rahmenbedingungen bei weiterhin gemeinsamem Wunsch nach Nähe. Für mich spricht das dafür, unsere Zeitabsprachen zu prüfen. Der Verlauf belegt noch keine einzelne Ursache.

Originalvorlage: Kapitel 10, S. 153–154 · Methodik: S. 148–152 und 154–155.

Mein Balcony View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

5 Auswirkungen/offene Fragen

Was ist passiert? (Fakten)
Welche Folgen sind spürbar?

Ich vermisse gemeinsame Abendessen und Zeit zu zweit. Zugleich erlebe ich unsere Beziehung als grundsätzlich gut. Ich sehe keinen Hinweis darauf, dass David oder ich weniger Interesse am anderen haben.

Wie hat es sich verändert?
Werden die Auswirkungen stärker?

Ich habe den Eindruck, dass gemeinsame Zeit weiter abnimmt. Ob sich die Auswirkungen zuletzt verstärkt haben, kann ich ohne genaueren Vergleich noch nicht sagen. Ich möchte auch Davids Wahrnehmung hören.

Vermutete Ursachen (noch unklar)
Was ist noch unklar?

Ich weiß noch nicht, wie viele Stunden ich tatsächlich arbeite und wie sie sich verteilen. Auch unsere konkreten freien Zeitfenster, Davids Homeoffice-Tage und Milas Bedarf an Begleitung sind noch zu klären.

Zusammenhänge
Welche Themen verstärken sich gegenseitig?

Ich vermute: Viele Abendverpflichtungen lassen weniger Raum für Absprachen; ohne neue Absprachen bleibt gemeinsame Zeit wiederum dem Zufall überlassen. Ob sich das bei uns so verstärkt, muss ich noch prüfen.

Erste Erkenntnisse
Was müssen wir noch klären?

Ich möchte mit David klären, welche Zeiten tatsächlich gemeinsam frei sind, was sich verschieben lässt und was Mila braucht. Mein erster Befund: Bewusst freigehaltene gemeinsame Zeit scheint unser Engpass zu sein.

Originalvorlage: Kapitel 10, S. 153–154 · Methodik: S. 148–152 und 154–155.

Mein Balcony View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Anna und David · Persönliche Selbstreflexion

Mögliche nächste Schritte

Aus der Reflexion entstehen neue Perspektiven und Ideen.

Durch meinen Balcony View habe ich erkannt, dass David und ich weiterhin gerne mehr Zeit miteinander verbringen möchten. Allerdings haben wir unseren veränderten Alltag und unsere unterschiedlichen Verpflichtungen bisher zu wenig aufeinander abgestimmt.

Daraus ergeben sich erste Ideen, die ich als Gesprächsgrundlage mit David und den jeweils Beteiligten nutzen möchte. Gemeinsam können wir überlegen, welche Veränderungen sinnvoll und tatsächlich umsetzbar sind.

1 Gemeinsames Mittagessen

Ich könnte mit David an einem Tag pro Woche gemeinsam zu Mittag essen, etwa an einem seiner Homeoffice-Tage. Zuerst muss ich prüfen, ob mein Arbeitsort und unsere Termine das zulassen.

2 Mädelsabend verschieben

Ich könnte meinen Mädelsabend von Mittwoch auf Donnerstag verlegen. Damit würde der Mittwoch grundsätzlich für gemeinsame Zeit frei. Ich muss noch prüfen, ob Arbeit, Fitnessstudio und Milas Termine dem entgegenstehen und ob meine Freundinnen mitziehen.

3 Betreuung für Mila organisieren

Wenn ich donnerstags ausgehe und David beim Stammtisch ist, brauchen wir eine passende, verlässliche Betreuung beziehungsweise Absprache für Mila. Ich möchte mit Mila und David ihre Bedürfnisse und Wünsche besprechen und gemeinsam klären, welche Lösung für sie passt und tatsächlich umsetzbar ist.

Unsere zentrale Erkenntnis

„Wir brauchen nicht unbedingt weniger Interessen oder Verpflichtungen. Wir müssen bewusster entscheiden, welchen Vorhaben und welchen Menschen wir gemeinsam Zeit einräumen wollen."

Fiktives Praxisbeispiel. Die fünf Aspekte und 25 Leitfragen entsprechen Kapitel 10, „Praxisblatt – Mein Balcony View", S. 153–154. Methodische Erläuterungen: S. 148–152 und 154–155.

Mirror View – Mich selbst besser verstehen

Stärken erkennen. Erfahrungen verstehen. Eigene Möglichkeiten realistisch einschätzen.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Klarheit – Meine Stärken und Grenzen erkennen

Ich erkenne, welche Fähigkeiten ich entwickelt habe, was mir leichtfällt und wo ich Unterstützung oder weitere Erfahrung brauche.

Entwicklung – Aus meinen Erfahrungen lernen

Ich betrachte, welche Erlebnisse mein Verhalten geprägt haben und welche Schlussfolgerungen daraus für mein heutiges Leben noch hilfreich sind.

Passung – Meine Wünsche an meinen Möglichkeiten prüfen

Ich unterscheide zwischen persönlichen Wünschen, eigenen Fähigkeiten und den tatsächlichen Anforderungen einer Veränderung.

So funktioniert der Mirror View

Schritt 1 – Meine Ausgangsfrage bestimmen

Was möchte ich über mich besser verstehen? Vor welcher persönlichen Entscheidung stehe ich?

Schritt 2 – Eine persönliche SWOT erstellen

Welche Stärken, Schwächen beziehungsweise Entwicklungsfelder, äußeren Chancen und äußeren Risiken erkenne ich?

Schritt 3 – Prägende Erfahrungen betrachten

Welche Erfahrungen haben meine Fähigkeiten, Erwartungen und Verhaltensweisen beeinflusst?

Schritt 4 – Erkenntnisse gewinnen

Was möchte ich bewahren, gezielter nutzen oder weiterentwickeln?

Anwendung

Beginne mit einer einfachen persönlichen SWOT.

Für die Vertiefung nutze das persönliche Storytelling des Buches und betrachte ausgewählte Lebensphasen.

Wichtig: Die SWOT ist ein ergänzender Einstieg. Sie ersetzt nicht die Originalmethodik des Mirror View.

Mein Mirror View – Persönliche SWOT

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

A – Meine Ausgangsfrage
Welche Voraussetzungen bringe ich für eine spätere Selbstständigkeit in der Gastronomie mit?
B – Meine Stärken
Ich kann Teams führen, gut organisieren und Menschen für eine Idee begeistern. Gastfreundschaft und italienische Küche machen mir Freude.
C – Meine Schwächen / Entwicklungsfelder
Mir fehlen praktische Erfahrung mit einem eigenen Gastronomiebetrieb und Kenntnisse seiner Wirtschaftlichkeit. Außerdem delegiere ich oft zu wenig und übernehme zu viele Aufgaben selbst.
D – Meine Chancen
Ich kann meine Führungserfahrung nutzen, gastronomische Praxiserfahrung sammeln und Kontakte zu möglichen Partnern aufbauen. Ob in unserer Region eine ausreichend große Nachfrage besteht, muss ich prüfen.
E – Meine Risiken
Hohe Fixkosten, Personalengpässe und die Belastung durch Abend- und Wochenendarbeit könnten meinen Traum gefährden – ebenso eine überstürzte Kündigung meines sicheren Arbeitsplatzes.
F – Meine wichtigste Erkenntnis
Mein Wunsch ist nicht unrealistisch. Ich bringe wichtige Führungs- und Organisationsfähigkeiten mit. Bevor ich gründe, brauche ich aber praktische Gastronomieerfahrung, einen belastbaren Business Case und ein Arbeitsmodell, das zu meinem Familienleben passt.
G – Mein nächster Schritt
Ich möchte praktische Einblicke in einen Gastronomiebetrieb gewinnen und mit erfahrenen Restaurantbetreibern über ihren Alltag sprechen.

Stärken und Schwächen beziehen sich auf persönliche beziehungsweise interne Voraussetzungen. Chancen und Risiken beziehen sich vor allem auf äußere Möglichkeiten und Entwicklungen.

Mein Mirror View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Kindheit

Prägende Erfahrungen: Was habe ich erlebt – erfreulich oder schwierig?
Selbstbild damals: Wie habe ich mich erlebt? Was hab ich daraus über mich geschlossen?
Wirkung bis heute? Welche Stärken, Werte oder Verhaltensmuster erkenne ich darin wieder?
Heutige Einordnung: Was möchte ich bewahren, deutlicher zeigen oder verändern?

Lebensphase / Zeitraum	Kindheit · ca. 1984–1998
Prägende Erfahrungen	Bei meiner Großmutter kamen Familie und Freunde häufig zu gemeinsamen Essen zusammen.
Selbstbild damals	Ich kümmerte mich gerne um andere und half beim Vorbereiten.
Wirkung bis heute?	Ich mag es, Menschen zusammenzubringen und eine einladende Atmosphäre zu schaffen.
Heutige Einordnung	Gastfreundschaft ist eine echte Stärke. Ich muss aber nicht für jedes Detail allein verantwortlich sein.

Jugend

Lebensphase / Zeitraum	Jugend · ca. 1998–2002
Prägende Erfahrungen	Familienurlaube in der Toskana weckten meine Begeisterung für regionale Küche und kleine Restaurants.
Selbstbild damals	Ich war neugierig und begeisterungsfähig, aber noch unsicher, was ich beruflich machen wollte.
Wirkung bis heute?	Die italienische Küche ist ein Interesse geblieben, zu dem ich immer wieder zurückkehre.
Heutige Einordnung	Aus dieser Begeisterung könnte mehr entstehen. Sie ersetzt jedoch keine berufliche Erfahrung.

Mein Mirror View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Frühes Erwachsenenleben

Lebensphase / Zeitraum	Frühes Erwachsenenleben · ca. 2002–2016
Prägende Erfahrungen	Ich absolvierte eine kaufmännische Ausbildung, übernahm anspruchsvolle Projekte und später erste Führungsverantwortung.
Selbstbild damals	Wenn etwas gelingen sollte, musste ich besonders viel leisten und möglichst alles im Blick behalten.
Wirkung bis heute?	Organisation und Verlässlichkeit sind Stärken. Gleichzeitig fällt mir das Abgeben von Verantwortung schwer.
Heutige Einordnung	Gute Führung bedeutet nicht, jede Aufgabe selbst zu übernehmen.

Weitere Lebensabschnitte

Lebensphase / Zeitraum	Weitere Lebensabschnitte · ca. 2017–2023
Prägende Erfahrungen	Lea wurde geboren. Parallel entwickelte sich meine berufliche Verantwortung weiter.
Selbstbild damals	Ich wollte gleichzeitig eine gute Mutter, Partnerin und Führungskraft sein.
Wirkung bis heute?	Ich kann viel organisieren, neige aber dazu, meine eigene Erholung hintenanzustellen.
Heutige Einordnung	Meine Belastbarkeit ist keine unbegrenzte Ressource. Familie und Erholung müssen bewusst Platz behalten.

Mein Mirror View – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Heutige Lebensphase

Lebensphase / Zeitraum	Heutige Lebensphase · 2024–2026
Prägende Erfahrungen	Ich führe ein Team, koche häufig für Freunde und beschäftige mich zunehmend mit dem Gedanken an ein eigenes Restaurant.
Selbstbild damals	Ich sehe mich als erfahrene Führungskraft, aber noch nicht als Gastronomieunternehmerin.
Wirkung bis heute?	Ich habe Mut zur Veränderung und zugleich berechtigten Respekt vor den wirtschaftlichen Risiken.
Heutige Einordnung	Ich möchte meinen Traum schrittweise überprüfen und vorbereiten, statt meine bisherigen Sicherheiten vorschnell aufzugeben.

Abschließende Reflexion

Die Lebensphasen sind Vorschläge. Sie können umbenannt, ergänzt oder ausgelassen werden. Für den Einstieg genügen wenige prägende Erfahrungen; bei Bedarf lässt sich je Erfahrung eine weitere Zeile ergänzen.

Welche Erwartungen passen zu meinen heutigen Fähigkeiten und Lebensumständen?
Eine spätere Selbstständigkeit kann zu mir passen, wenn ich meine Erfahrung nutze, fehlende Kenntnisse aufbaue und Gesundheit und Familie einbeziehe.
Welche persönliche Entwicklung ist mir jetzt besonders wichtig?
Ich möchte lernen, Verantwortung besser zu teilen und die Gastronomie aus der Praxis kennenzulernen.

Meine persönliche Bedürfnispyramide

Grundlagen sichern. Bedürfnisse verstehen. Wünsche bewusst gewichten.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Stabilität – Erkennen, was bereits trägt

Ich mache sichtbar, welche grundlegenden Bedürfnisse in meinem Leben zuverlässig erfüllt sind.

Balance – Wesentliche Defizite erkennen

Ich erkenne, wo Schlaf, Erholung, Sicherheit, Beziehungen oder persönliche Entwicklung zu kurz kommen.

Prioritäten – Wünsche sinnvoll einordnen

Ich unterscheide zwischen grundlegenden Bedürfnissen, die gestärkt werden müssen, und zusätzlichen Wünschen, die gegebenenfalls warten dürfen.

Wichtige methodische Regel

Gesundheit, Schlaf und Erholung sind grundlegende Voraussetzungen.

Life Balance wird bereichsübergreifend betrachtet und nicht als zusätzliche sechste Bedürfnisstufe eingeführt.

Die Bewertungen werden nicht addiert oder zu einer Gesamtnote verrechnet.

Eine Stufe 4 kann bereits ausreichend sein.

Die Priorität ergibt sich nicht allein aus einer niedrigen Zahl, sondern aus Dringlichkeit, Bedeutung und Auswirkungen auf andere Lebensbereiche.

So funktioniert die persönliche Bedürfnispyramide

Schritt 1 – Fünf Bedürfnisbereiche betrachten

Die fünf Kategorien des Buches erfassen unterschiedliche Grundlagen eines erfüllten Lebens.

Schritt 2 – Erfüllungsgrad einschätzen

Jeden Bereich anhand der Originalskala von 1 bis 5 bewerten und mit konkreten Beobachtungen begründen.

Schritt 3 – Defizite und vorhandene Stabilität erkennen

Was funktioniert bereits gut? Wo bestehen wesentliche Einschränkungen?

Schritt 4 – Prioritäten ableiten

Welche Bedürfnisse sollten gestärkt werden? Welche Wünsche können warten, ohne aufgegeben zu werden?

Anwendung

Die Startversion verwendet bereits alle fünf Bedürfnisbereiche.

Die Vertiefung enthält zusätzlich die vollständigen Referenzbeschreibungen und Bewertungsmaßstäbe des Buches.

Meine persönliche Bedürfnispyramide – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Physiologische Bedürfnisse · Eigener Grad 1–5 / Begründung
Grad 2 Ich schlafe häufig nur sechs Stunden und habe zu wenig Zeit zur Erholung.
Sicherheitsbedürfnisse · Eigener Grad 1–5 / Begründung
Grad 4 Wir wohnen sicher; unser Einkommen ist verlässlich.
Soziale Bedürfnisse · Eigener Grad 1–5 / Begründung
Grad 3 Tom und Lea geben mir Halt. Zeit für Freunde und gemeinsame Unternehmungen fehlt häufig.
Ich-Bedürfnisse · Eigener Grad 1–5 / Begründung
Grad 4 Ich erfahre beruflich Anerkennung und vertraue meinen Fähigkeiten.
Selbstverwirklichung · Eigener Grad 1–5 / Begründung
Grad 3 Meine kreativen und kulinarischen Interessen kommen zu selten zum Zug.
Was funktioniert bereits gut?
Meine Familie gibt mir Rückhalt. Wir sind finanziell abgesichert, und ich habe berufliches Selbstvertrauen.
Wo besteht wesentlicher Handlungsbedarf?
Meine Erholung und meine persönlichen Freiräume brauchen mehr Aufmerksamkeit.
Was erhält jetzt Vorrang?
Ich möchte Schlaf, freie Zeit und gemeinsame Familienzeit verlässlicher gestalten.
Was kann warten?
Eine Weltreise bleibt ein schöner Wunsch. Sie muss aber nicht kurzfristig umgesetzt werden. Auch meine Restaurantgründung möchte ich sorgfältig vorbereiten.

Meine persönliche Bedürfnispyramide – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Physiologische Bedürfnisse

Referenz für Grad 4 – verlässlich erfüllt
Ernährung, Schlaf, Erholung und grundlegende körperliche Versorgung finden im Alltag ausreichend und verlässlich Platz.

Eigener Grad 1–5	Grad 2
Kommentar / Begründung	Ich esse meistens regelmäßig, aber Schlaf und Regeneration sind nicht zuverlässig ausreichend. An mehreren Arbeitstagen bin ich bis spät abends beschäftigt. Das möchte ich zuerst verbessern.

Sicherheitsbedürfnisse

Referenz für Grad 4 – verlässlich erfüllt
Wohnen und Lebensunterhalt sind verlässlich gesichert. Konkrete Sorgen um Schutz oder Versorgung bestimmen den Alltag nicht dauerhaft.

Eigener Grad 1–5	Grad 4
Kommentar / Begründung	Unsere Wohn- und Einkommenssituation ist stabil. Ich habe ein verlässliches Arbeitsverhältnis. Eine mögliche Restaurantgründung würde diese Sicherheit verändern und braucht deshalb finanzielle Vorbereitung.

Soziale Bedürfnisse

Referenz für Grad 4 – verlässlich erfüllt
Es gibt verlässliche Beziehungen, in denen Nähe, Zugehörigkeit und Unterstützung erlebt werden. Ihr Umfang passt zum eigenen Bedürfnis.

Eigener Grad 1–5	Grad 3
Kommentar / Begründung	Meine Beziehungen zu Tom und Lea empfinde ich als gut. Mir fehlt aber häufig gemeinsame, unverplante Zeit. Einige Freundschaften habe ich zu wenig gepflegt.

Meine persönliche Bedürfnispyramide – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Ich-Bedürfnisse

Referenz für Grad 4 – verlässlich erfüllt
Es bestehen Selbstachtung und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Anerkennung und respektvoller Umgang werden im Alltag erfahren.

Eigener Grad 1–5	Grad 4
Kommentar / Begründung	Ich vertraue meinen beruflichen Fähigkeiten und erfahre Anerkennung. Eine weitere Beförderung ist für mich deshalb nicht automatisch die wichtigste nächste Entwicklung.

Selbstverwirklichung

Referenz für Grad 4 – verlässlich erfüllt
Persönlich bedeutsame Interessen, Fähigkeiten oder Projekte können regelmäßig gelebt und weiterentwickelt werden.

Eigener Grad 1–5	Grad 3
Kommentar / Begründung	Kochen, Gastgeben und kreative Gestaltung bereiten mir Freude. Ich erlebe sie bislang vor allem als Freizeitinteressen und möchte prüfen, ob daraus eine tragfähige berufliche Perspektive entstehen könnte.

Meine persönliche Bedürfnispyramide – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Bewertungsmaßstab – Die fünf Erfüllungsgrade

1 · Kaum erfüllt
Wesentliches fehlt; das Bedürfnis kommt im betrachteten Zeitraum fast durchgehend zu kurz.
2 · Teilweise erfüllt
Einzelne gute Bedingungen sind vorhanden; größere Lücken bleiben bestehen.
3 · Weitgehend erfüllt
Vieles ist vorhanden; spürbare Einschränkungen oder Unterbrechungen kehren wieder.
4 · Verlässlich erfüllt
Das Bedürfnis ist in der aktuellen Lebensphase angemessen und regelmäßig erfüllt.
5 · Sehr gut und belastbar erfüllt
Der gute Zustand besteht über längere Zeit und bleibt auch bei üblichen zusätzlichen Belastungen erhalten.

Grad vier beschreibt einen angemessen und verlässlich erfüllten Zustand. Ein solcher Bereich kann bereits genügend Halt geben, ohne dass er weiter verbessert werden müsste. Die Bewertung bezieht sich auf die eigene Lebenssituation. Für soziale Zugehörigkeit zählt beispielsweise, ob die vorhandenen Beziehungen den gewünschten Rückhalt geben, und nicht die Zahl der Menschen im Adressbuch.

Die Werte werden nicht zu einer Gesamtnote verrechnet. Eine niedrige Einschätzung lenkt die Aufmerksamkeit auf einen möglichen Mangel; welche Priorität daraus entsteht, hängt von dessen Dringlichkeit und Bedeutung für den Alltag ab. Der Kommentar hilft, diese Unterschiede zu verstehen. Auch das, was bereits gut funktioniert und bewusst erhalten bleiben soll, gehört in die Betrachtung.

Meine persönliche Bedürfnispyramide – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Einordnen und gewichten

Die Referenzen lassen sich konkretisieren, ohne grundlegende Bedürfnisse kleinzureden. In die Kommentarspalte gehören Beobachtungen, bestehende Unterstützung sowie erkennbare Lücken und Veränderungen. Bei stark unterschiedlichen Teilaspekten kann ein Bereich in mehrere Zeilen aufgeteilt werden.

Was bereits gut funktioniert
Finanzielle Sicherheit, die Beziehung zu meiner Familie und mein berufliches Selbstvertrauen.
Wo Defizite bestehen
Erholung und persönliche Freiräume. Diese möchte ich nicht durch zusätzliche Verpflichtungen weiter verschlechtern.
Was aktuell Priorität erhält
Verlässliche Erholung und gemeinsame Familienzeit. Parallel kann ich erste Informationen und praktische Erfahrungen für meine unternehmerische Idee sammeln.
Was vorerst warten darf
Die Weltreise und eine sofortige berufliche Neuorientierung.
Meine zentrale Erkenntnis
Mehr zu erreichen bedeutet für mich nicht, überall höhere Bewertungen anzustreben. Ich brauche eine stabile Lebensgrundlage, auf der ich meinen unternehmerischen Wunsch entwickeln kann.

Eine 4 darf bereits genügen. Die Werte werden nicht zu einer Gesamtnote verrechnet. Für die Gewichtung zählen zusätzlich Dringlichkeit und Auswirkungen auf andere Bereiche; eine niedrige Zahl allein legt die nächste Priorität nicht fest.

Mein Polarstern – Meine Zukunft konkret gestalten

Ein klares Zukunftsbild entwickeln. Orientierung gewinnen. Prioritäten setzen.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Richtung – Wissen, wohin ich möchte

Ich entwickle ein konkretes Bild davon, was ich in zehn Jahren erreicht oder geschaffen haben möchte.

Klarheit – Aus einem Wunsch eine Vision machen

Ich beschreibe, wie mein zukünftiges Leben tatsächlich aussieht und was meine Ziele im beruflichen und privaten Alltag bedeuten.

Prioritäten – Den Unterschied zu heute erkennen

Ich erkenne, welche Voraussetzungen bereits vorhanden sind und welche Entwicklungen notwendig werden.

Ein konkretes Zukunftsbild

Ein Ziel ist noch keine Vision. Eine Vision beschreibt, wie die Zukunft aussieht, wenn das Ziel erreicht ist.

Eine Vision sollte vier Fragen beantworten:

1. Was möchte ich in zehn Jahren erreicht oder geschaffen haben?
2. Wie sieht dieser erreichte Zustand ganz konkret aus?
3. Welche Bedeutung hat dieses Ergebnis für mich und andere Menschen?
4. Wie möchte ich dann leben – beruflich, privat und als Person?

So funktioniert der Polarstern

Schritt 1 – Meine Ausgangssituation betrachten

Wo stehe ich heute? Was habe ich erreicht? Was möchte ich bewahren oder verändern?

Schritt 2 – Meine Zukunft in zehn Jahren konkret beschreiben

Was habe ich geschaffen? Wie sieht mein berufliches und persönliches Leben aus? Was geschieht an einem gewöhnlichen Tag?

Schritt 3 – Gegenwart und Zukunft vergleichen

Welche Fähigkeiten, Erfahrungen, Mittel oder Voraussetzungen fehlen noch?

Schritt 4 – Meine Richtung festlegen

Was möchte ich als Erstes entwickeln oder klären? Welche Wünsche dürfen zunächst warten?

„Beschreibe deine Zukunft nicht als Wunschliste. Beschreibe sie so, als würdest du in zehn Jahren zurückblicken und erzählen, was du geschaffen hast, wie es aussieht und wie du heute lebst.“

Anwendung

Die Startversion konzentriert sich auf ein konkretes Zukunftsbild.

Die Vertiefung führt durch die vollständige Zeitreise und alle Lebensbereiche der Originalvorlage.

Das Zukunftsbild benötigt ausreichend Platz. Nicht auf wenige Stichworte reduzieren.

Mein Polarstern – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

A – Mein Ziel in zehn Jahren

Oktober 2036
Ich führe meine eigene, wirtschaftlich erfolgreiche toskanische Trattoria in unserer Region.

B – So sieht meine erreichte Zukunft konkret aus

Mein Restaurant heißt „Casa Toscana" und bietet etwa 45 Gästen Platz. Es ist bekannt für ursprüngliche toskanische Küche, ausgewählte Zutaten und eine persönliche, herzliche Atmosphäre. Wir haben einen festen Stamm an Gästen und ein eingespieltes Team aufgebaut. Ich bin Gastgeberin und Unternehmerin. Ich muss nicht jeden Abend selbst in der Küche stehen, sondern kann mich auf meine Mitarbeitenden verlassen.
Das Restaurant ist wirtschaftlich stabil. Meine Arbeit erfüllt mich, und ich habe verlässliche Freiräume für Tom, Lea und meine eigenen Interessen. Lea ist inzwischen erwachsen; gemeinsame Zeit bleibt uns wichtig.

C – Was bedeutet das für meinen Beruf, meine Familie und mich persönlich?

Ich bin unternehmerisch selbstständig und habe einen Ort geschaffen, an dem Menschen gerne zusammenkommen. Gleichzeitig möchte ich meine Gesundheit, Partnerschaft und Familie nicht einer permanenten Überlastung unterordnen.

Mein Polarstern – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

D – Die drei größten Unterschiede zu heute

1. Heute leite ich ein Team im Dienstleistungsbereich. Künftig führe ich meinen eigenen Gastronomiebetrieb.
2. Heute fehlt mir Gastronomie- und Gründungserfahrung. Künftig beherrsche ich das Geschäftsmodell und arbeite mit einem kompetenten Team.
3. Heute gerät meine Erholung oft zu kurz. Künftig soll mein Arbeitsmodell Raum für Gesundheit und Familie lassen.

E – Meine wichtigsten Voraussetzungen

Gastronomiepraxis, Marktprüfung, belastbarer Business Case, Finanzierung, geeigneter Standort, Teamaufbau und ein realistisches Betriebsmodell.

F – Mein erster Schwerpunkt

Innerhalb der nächsten zwölf Monate möchte ich die Branche praktisch kennenlernen und mein Restaurantkonzept auf Wirtschaftlichkeit und persönliche Vereinbarkeit überprüfen.

Mein Polarstern – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Zeitreise

Ausgefüllt am	Oktober 2026
Bezugsjahr (0)	2026

Beruf

−10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Ich entwickle mich beruflich weiter und übernehme zunehmend Projektverantwortung.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Ich führe ein Team und bin beruflich etabliert.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Ich führe meine eigene, wirtschaftlich stabile toskanische Trattoria.

Familie

−10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Tom und ich planen unsere gemeinsame Zukunft.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Lea ist neun; unser Familienleben ist gut, aber oft dicht organisiert.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Lea ist erwachsen. Wir pflegen weiterhin ein enges Familienleben und nehmen uns bewusst Zeit füreinander.

Mein Polarstern – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Partnerschaft

–10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Tom und ich haben gemeinsame Pläne und viel Zeit für Unternehmungen.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Unsere Beziehung ist verlässlich, doch freie Zeit muss oft zwischen beruflichen Terminen gefunden werden.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Wir teilen unternehmerische und persönliche Entscheidungen offen miteinander und schützen unsere gemeinsame Zeit.

Freunde

–10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Ich treffe mich regelmäßig mit Freunden und koche gerne für sie.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Diese Treffen finden seltener statt.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Freundschaften haben wieder einen festen Platz in meinem Leben; das Restaurant ist auch ein Ort für Begegnungen.

Mein Polarstern – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Gesundheit

–10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Ich bewege mich regelmäßig und erhole mich ausreichend.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Ich schlafe häufig zu wenig und fühle mich oft angespannt.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Ich habe verlässliche Zeiten für Schlaf, Bewegung und Erholung. Mein Betrieb funktioniert auch, wenn ich frei habe.

Persönliche Entwicklung

–10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Ich lerne viel über Führung und Organisation.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Ich möchte meine kulinarische Leidenschaft weiterentwickeln.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Ich habe Gastronomie und Unternehmertum gelernt und entwickle mein Restaurant mit meinem Team weiter.

Mein Polarstern – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Wohnen / Lebensstil

–10 Jahre · Rückblick **Wie sah mein Leben damals aus?**	2016: Unser Alltag ist stärker durch berufliche Entwicklung und persönliche Freiheiten geprägt.
0 · Heute **Wo stehe ich heute? Was hat sich verändert?**	2026: Wir leben gerne in unserer Region und möchten dort verwurzelt bleiben.
+10 Jahre · Zukunftsbild **Wie möchte ich dann leben? Wie sieht mein Alltag aus?**	2036: Restaurant, Wohnort und persönlicher Alltag passen zusammen. Lange tägliche Pendelwege möchte ich vermeiden.

Mein Polarstern – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Aus den Momentaufnahmen entsteht mein Polarstern

Rückblick einordnen Auf welche Entwicklung bin ich stolz? Wo hätte ich mir mehr Veränderung gewünscht, und warum?	Ich habe beruflich viel erreicht, ein Team aufgebaut und ein stabiles Familienleben geschaffen. Ich hätte früher besser auf Erholung achten und meine kulinarischen Interessen ernsthafter verfolgen können.
Mein Zukunftsbild Wie sieht ein gewöhnlicher Tag in zehn Jahren aus? Was macht dieses Leben für mich erstrebenswert?	Ich bespreche morgens mit meiner Restaurantleitung die Tagesplanung, begrüße mittags Gäste und kümmere mich um unser Angebot und unsere Partner. Am Abend muss ich nicht selbstverständlich bis zur Schließung bleiben. Ein kompetentes Team übernimmt den Betrieb. Ich komme nach Hause und habe Zeit für mein privates Leben.
Gemeinsam gestalten Wen betrifft dieses Bild? Welche Vorstellungen und Wünsche müssen wir miteinander abstimmen?	Tom und Lea, meine künftigen Mitarbeitenden und mögliche Geschäftspartner. Ich muss mit Tom klären, wie wir Verantwortung, finanzielle Risiken und persönliche Zeit gestalten wollen.
Bewahren und gewichten Was soll erhalten bleiben? Welche wenigen Vorhaben bekommen Vorrang, und was darf zunächst warten?	Meine Familie, Gesundheit und Freude am Umgang mit Menschen. Vorrang erhält die fundierte Entwicklung meines Gastronomiekonzepts. Eine Weltreise muss nicht gleichzeitig stattfinden.

Mein Polarstern – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Miriam · Persönliche Selbstreflexion

Der erste Blick zurück: Welche Voraussetzungen braucht ein Schwerpunkt?

Gewählter Schwerpunkt	Aufbau einer wirtschaftlich tragfähigen, persönlich passenden toskanischen Trattoria.
+10 Jahre · Zielbild Was soll dann möglich sein?	Die Trattoria ist seit mehreren Jahren erfolgreich etabliert, hat Stammgäste, ein verlässliches Team und eine stabile wirtschaftliche Grundlage.
+7 Jahre · Zwischenstand Was müsste drei Jahre vorher bereits vorhanden sein?	Das Restaurant ist eröffnet. Die ersten betrieblichen Erfahrungen liegen vor; Prozesse, Gästekonzept und Teamorganisation werden gezielt verbessert.
0 · Heute Was ist dafür schon vorhanden, was fehlt noch?	Vorhanden sind Führungserfahrung, Organisationsfähigkeit und eine klare Idee. Es fehlen praktische Gastronomieerfahrung, Standort- und Marktprüfung, ein belastbarer Business Case und die Finanzierung.

Die Rückreise hält erste Voraussetzungen fest. Deren zeitliche Ausarbeitung folgt in Kapitel 14 »Meilensteinplan«.

Zentrale Erkenntnis

Meine zentrale Erkenntnis
Mein Polarstern verbindet berufliche Selbstständigkeit mit einem konkreten Lebensbild. Das Restaurant ist nicht nur ein Unternehmen, sondern muss zu dem Leben passen, das ich führen möchte.

UMSETZEN

Buchkapitel 14-18

Vorhaben in Etappen planen, Ressourcen berücksichtigen und Fortschritte überprüfen.

14 **Meilensteinplan** 39

Den Weg in überschaubare Etappen gliedern

Im Buch: S. 198-208

15 **Ressourcenplanung** 47

Zeit, Energie und Mittel bewusst einteilen

Im Buch: S. 209-219

16 **Risikoradar** 54

Mögliche Hindernisse frühzeitig betrachten

Im Buch: S. 220-229

17 **5-Why-Methode** 63

Ursachen hinter wiederkehrenden Problemen verstehen

Im Buch: S. 230-238

18 **Fortschrittsbilanz** 71

Fortschritt prüfen und den weiteren Weg anpassen

Im Buch: S. 239-249

Mein Meilensteinplan – Große Ziele Schritt für Schritt erreichen

Fokus schaffen. Ergebnisse definieren. Fortschritt überprüfen.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Fokus – Wenige entscheidende Ergebnisse festlegen

Ich konzentriere mich auf die wichtigsten Ergebnisse, die mich meinem Ziel näherbringen.

Messbarkeit – Tatsächlichen Fortschritt erkennen

Ich unterscheide zwischen erledigten Aktivitäten und überprüfbaren Ergebnissen.

Verbindlichkeit – Zuständigkeiten und Abhängigkeiten klären

Ich lege fest, was bis wann und durch wen erreicht werden muss.

So funktioniert der Meilensteinplan

Schritt 1

Zielbild und nächsten größeren Zielzustand bestimmen.

Schritt 2

Must-Win Battles für das Quartal auswählen.

Schritt 3

Meilensteine, Ergebnisse, Verantwortliche und Abhängigkeiten festlegen.

Schritt 4

Monatlich Soll und Ist prüfen und den Plan anpassen.

Anwendung

Beginne mit einem Must-Win und wenigen Meilensteinen.

Nutze anschließend die vollständige Quartalsplanung aus dem Buch.

Mein Meilensteinplan – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Mein Vorhaben
Unser Haus soll im zweiten Quartal 2027 wetterdicht werden.
Mein wichtigstes Quartalsergebnis
Bis KW 24 sind Dach und Fenster fertiggestellt und die Gebäudehülle abgenommen.
Meilenstein 1 · Verantwortliche und Termin
Dachabdichtung bis KW 18 abgeschlossen und geprüft; verantwortlich: Paul und Dachdecker.
Meilenstein 2 · Verantwortliche und Termin
Fenster bis KW 20 eingebaut; verantwortlich: Jana und Fensterbauer.
Meilenstein 3 · Verantwortliche und Termin
Gebäudehülle bis KW 24 geprüft und abgenommen; verantwortlich: Bauleitung.
Woran erkenne ich, dass das Ergebnis erreicht ist?
Schriftlich dokumentierte Abnahme der wetterdichten Gebäudehülle.
Wichtigste Abhängigkeit
Rechtzeitige technische Freigabe, Bestellung und Lieferung der Fenster.

Mein Meilensteinplan – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Zielbild und Quartalsplanung

Persönliche Übertragung von Hoshin Kanri: Must-Win Battles je Quartal, Meilensteine auf Wochenbasis, Ergebnisprüfung monatlich.

Polarstern / Zielbild	Ein wohnliches, wirtschaftlich tragbares Familienhaus mit guter Energieeffizienz und langfristig passenden Räumen.
Nächster größerer Zielzustand und Zeithorizont	Gebäudehülle und technische Rohinstallationen bis Ende Q2 2027 weitgehend fertiggestellt.
Quartal · von · bis	Q2 2027 · 01.04.–30.06.2027.
Stand der Planung	01.04.2027.
Bewusst zurückgestellt	Gartenanlage, zusätzliche Smart-Home-Ausstattung und hochwertige Sonderausstattung.

Must-Win Battles · MW 1 – Wetterdichte Gebäudehülle

Kennung / Must-Win	MW 1 – Wetterdichte Gebäudehülle
Umfang (Scope)	Dachabdichtung, Fenster, abschließende Prüfung.
Wichtigste Aktionen	Dach fertigstellen, Fensterfreigabe und Bestellung sichern, Einbau koordinieren.
Ergebnis / Nachweis Ausgangslage → Ziel	Der Rohbau steht. Abnahme der Gebäudehülle bis KW 24.
Wer?	Paul mit Bauleitung und Fachunternehmen.
Bis wann?	KW 24
Voraussetzungen / Abhängigkeiten	Fensterbestellung, Liefertermin, verfügbare Monteure.

Mein Meilensteinplan – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Must-Win Battles · MW 2 – Technische Rohinstallation

Kennung / Must-Win	MW 2 – Technische Rohinstallation
Umfang (Scope)	Elektrik, Wasserleitungen und erforderliche Anschlüsse.
Wichtigste Aktionen	Installationsplanung bestätigen, Gewerke koordinieren, Arbeiten abnehmen.
Ergebnis / Nachweis Ausgangslage → Ziel	Der Rohbau steht. Dokumentierte Rohinstallationen bis KW 26.
Wer?	Jana mit Fachunternehmen.
Bis wann?	KW 26
Voraussetzungen / Abhängigkeiten	Freigegebene Pläne, Zugang zum Gebäude, Gewerkeverfügbarkeit.

Must-Win Battles · MW 3 – Innenausbau vorbereiten

Kennung / Must-Win	MW 3 – Innenausbau vorbereiten
Umfang (Scope)	Materialentscheidungen, Folgegewerke und Startvoraussetzungen.
Wichtigste Aktionen	Leistungen festlegen, Angebote bestätigen und Einsatztermine abstimmen.
Ergebnis / Nachweis Ausgangslage → Ziel	Der Rohbau steht. Dokumentierte Startfreigabe für Innenausbau bis KW 26.
Wer?	Jana und Paul.
Bis wann?	KW 26
Voraussetzungen / Abhängigkeiten	Baufortschritt, technische Freigaben, verfügbare Kapazität.

Mein Meilensteinplan – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Meilensteine · MS 1 / MW 1 – Dachabdichtung

Kennung / zugehöriger Must-Win	MS 1 / MW 1 – Dachabdichtung
Umfang	Dachabdichtung
Nötige Aktionen	Dach fertigstellen.
Erwartetes Ergebnis / Nachweis	Dach geschlossen und geprüft.
Wer?	Paul und Dachdecker.
Termin / Woche	Termin KW 18.
Voraussetzungen / Wer liefert was bis wann?	Material und Wetter. Nachträglicher Prüfauftrag: Paul und Dachdecker prüfen das Material vor Dachbeginn. Konkrete Lieferzusagen: noch zu klären.

Meilensteine · MS 2 / MW 1 – Fenstereinbau

Kennung / zugehöriger Must-Win	MS 2 / MW 1 – Fenstereinbau
Umfang	Fenstereinbau
Nötige Aktionen	Fensterfreigabe und Bestellung sichern, Einbau koordinieren.
Erwartetes Ergebnis / Nachweis	Fenster vollständig geliefert und eingebaut.
Wer?	Jana mit Fensterbauer.
Termin / Woche	Ursprünglicher Termin KW 20.
Voraussetzungen / Wer liefert was bis wann?	Technische Freigabe und Bestellung. Nachträglicher Prüfauftrag: Jana und Fensterbauer sichern die technische Freigabe vor Bestellung. Konkrete Lieferzusagen: noch zu klären.

Mein Meilensteinplan – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Meilensteine · MS 3 / MW 2 – Technische Planung

Kennung / zugehöriger Must-Win	MS 3 / MW 2 – Technische Planung
Umfang	Technische Planung
Nötige Aktionen	Installationsplanung bestätigen.
Erwartetes Ergebnis / Nachweis	Installations- und Durchführungspläne freigegeben.
Wer?	Jana mit Fachunternehmen.
Termin / Woche	Termin KW 19.
Voraussetzungen / Wer liefert was bis wann?	Nachträglicher Prüfauftrag: Jana und Fachunternehmen stimmen die erforderlichen Planungsbeiträge vor Freigabe ab. Konkrete Lieferzusagen: noch zu klären.

Meilensteine · MS 4 / MW 2 – Rohinstallationen

Kennung / zugehöriger Must-Win	MS 4 / MW 2 – Rohinstallationen
Umfang	Rohinstallationen
Nötige Aktionen	Gewerke koordinieren, Arbeiten abnehmen.
Erwartetes Ergebnis / Nachweis	Elektrik und Wasserleitungen geprüft.
Wer?	Fachunternehmen, Koordination Jana.
Termin / Woche	Zieltermin KW 26.
Voraussetzungen / Wer liefert was bis wann?	Freigegebene Pläne. Nachträglicher Prüfauftrag: Jana und Fachunternehmen prüfen Zugang und Kapazitäten vor Arbeitsbeginn. Konkrete Lieferzusagen: noch zu klären.

Mein Meilensteinplan – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Meilensteine · MS 5 / MW 3 – Startfreigabe Innenausbau

Kennung / zugehöriger Must-Win	MS 5 / MW 3 – Startfreigabe Innenausbau
Umfang	Startfreigabe Innenausbau
Nötige Aktionen	Leistungen festlegen, Angebote bestätigen und Einsatztermine abstimmen.
Erwartetes Ergebnis / Nachweis	Material- und Gewerkeplanung abgestimmt.
Wer?	Jana und Paul.
Termin / Woche	Zieltermin KW 26.
Voraussetzungen / Wer liefert was bis wann?	Baufortschritt, technische Freigaben und Kapazität. Nachträglicher Prüfauftrag: Jana und Paul prüfen die Startvoraussetzungen vor Startfreigabe. Lieferzusagen: noch zu klären.

Monatliche Ergebnisprüfung – Soll und Ist vergleichen

Monat / Must-Win	April / MW 1
Soll-Ergebnis bis zu diesem Termin	Dacharbeiten abgeschlossen und Fensterbestellung rechtzeitig ausgelöst.
Ist-Ergebnis / Nachweis	Dacharbeiten abgeschlossen; Fenster erst KW 17 bestellt.
Abweichungen / Auswirkungen auf den Quartalsplan	Fenstereinbau KW 20 nicht mehr erreichbar.
Anpassung / wer bis wann?	Unmittelbar nach der Aprilprüfung: Paul und Jana bestätigen den neuen Liefertermin KW 23 und stimmen Folgegewerke ab. Der damalige verbindliche Klärungstermin ist nicht dokumentiert.

Mein Meilensteinplan – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Monatliche Ergebnisprüfung – Soll und Ist vergleichen

Monat / Must-Win	Mai / MW 2
Soll-Ergebnis bis zu diesem Termin	Technische Pläne bestätigt, Folgegewerke verbindlich eingeplant.
Ist-Ergebnis / Nachweis	Pläne liegen vor; einzelne Folgetermine noch nicht verbindlich bestätigt.
Abweichungen / Auswirkungen auf den Quartalsplan	Risiko für Rohinstallationen bis KW 26.
Anpassung / wer bis wann?	Verfügbarkeit bis 02.06. klären. Verantwortlich: Jana mit Fachunternehmen.

Monatliche Ergebnisprüfung – Soll und Ist vergleichen

Monat / Must-Win	Juni / MW 3
Soll-Ergebnis bis zu diesem Termin	Startvoraussetzungen für Innenausbau bis KW 26 bestätigt.
Ist-Ergebnis / Nachweis	Zum Planstand 31.05. noch nicht fällig.
Abweichungen / Auswirkungen auf den Quartalsplan	Prognostiziertes Risiko durch die verspäteten Fenster.
Anpassung / wer bis wann?	Termine und Voraussetzungen am 30.06. überprüfen. Verantwortlich: Jana und Paul.

Wenige klar beschriebene Einträge genügen für den Anfang. Die Kennungen zeigen, zu welchem Must-Win ein Meilenstein gehört; weitere Zeilen lassen sich nach Bedarf ergänzen. Bei der monatlichen Prüfung zählt der bis dahin geplante Zwischenstand. Das vollständige Quartalsergebnis muss nicht schon nach dem ersten Monat vorliegen.

Meine Ressourcenplanung – Was brauche ich wirklich?

Möglichkeiten erkennen. Engpässe vermeiden. Ressourcen bewusst einsetzen.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Realismus – Den tatsächlichen Bedarf erkennen

Ich sehe, welche Zeit, finanziellen Mittel, Fähigkeiten und Unterstützung ein Vorhaben benötigt.

Engpässe – Fehlende Ressourcen sichtbar machen

Ich erkenne, wo dieselben Mittel mehrfach eingeplant oder Zusagen noch nicht abgesichert sind.

Freiraum – Wichtige Bedürfnisse schützen

Ich berücksichtige Familie, Gesundheit, Erholung und weitere Verpflichtungen als Bestandteil einer realistischen Planung.

So funktioniert die Ressourcenplanung

Schritt 1

Vorhaben und Zeitraum bestimmen.

Schritt 2

Ressourcenbedarf und tatsächlich verfügbare Mittel gegenüberstellen.

Schritt 3

Fehlende Mittel und überlastete Wochen erkennen.

Schritt 4

Umfang, Aufgabenverteilung und Termine anpassen.

Anwendung

Mit den wichtigsten Ressourcen beginnen.

Anschließend Wochenkapazität und Prioritätenmatrix ergänzen.

Meine Ressourcenplanung – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Vorhaben
Gebäudehülle und technische Rohinstallationen im Q2 2027.
Geld
60.000 € einschließlich 6.000 € Reserve; geplante Ausgaben zunächst 54.000 €.
Eigene Zeit
Wir benötigen für die Koordination etwa zwölf Stunden wöchentlich, können selbst aber zuverlässig nur acht aufbringen.
Wissen / Fähigkeiten
Wir brauchen Unterstützung bei technischen Abhängigkeiten und Fachgewerken.
Unterstützung / Material / Ausstattung
Fachunternehmen sind vorgesehen; einzelne Termin- und Lieferzusagen müssen noch bestätigt werden.
Wichtigster Engpass
Vier Stunden Koordinationszeit pro Woche.
Notwendige Entscheidung
Wir prüfen externe Unterstützung und verschieben zusätzliche Ausstattungswünsche.

Meine Ressourcenplanung – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Vorhaben und verfügbare Mittel

Vorhaben / Must-Win	Q2-Hausbau, MW 1–3.
Meilenstein(e)	MS 1–5
Zeitraum	Q2 2027.
Stand	Ursprüngliche Planung 01.04.2027; fortgeschriebener Ressourcenstand 31.05.2027.
Verfügbares Projektbudget	60.000 €.
Davon vorgesehene Reserve	6.000 €.
Andere Verpflichtungen / Vorhaben im selben Zeitraum	Beruf, Haushalt, Familie, Erholung.

Bedarf und verfügbare Mittel · Geld / Zahlungsbedarf

Ressource / Bezug zum Meilenstein	Geld / Zahlungsbedarf · MW 1–3
Bedarf / bis wann?	54.000 € zuzüglich 6.000 € Reserve.
Verfügbar / zugesagt?	60.000 € als bestätigtes Quartalsbudget.
Lücke / Entscheidung	Anfangs keine rechnerische Budgetlücke. Zahlungszeitpunkte gesondert prüfen.
Wer klärt es bis wann?	Jana aktualisiert die Zahlungsübersicht vor der nächsten fälligen Zahlung. Konkrete Fälligkeiten sind noch zu klären.

Geld in Euro und mit Fälligkeit; Zeit in Personenstunden pro Zeitraum. Reserven einmal ausweisen. Gehoffte Unterstützung bleibt offen, bis sie zugesagt ist.

Meine Ressourcenplanung – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Bedarf und verfügbare Mittel · Eigene Zeit

Ressource / Bezug zum Meilenstein	Eigene Zeit · MW 1–3
Bedarf / bis wann?	zwölf Stunden pro Woche für gemeinsame Koordination.
Verfügbar / zugesagt?	acht Stunden pro Woche nach anderen Verpflichtungen und Puffer.
Lücke / Entscheidung	vier Stunden wöchentlich.
Wer klärt es bis wann?	Paul organisiert externe Unterstützung beziehungsweise Aufgabenübernahme. Fortschreibung 31.05.: Vier Stunden externe Koordination pro Woche für Juni vereinbart. Paul; Wirkung nach vier Wochen prüfen.

Bedarf und verfügbare Mittel · Wissen / Fähigkeiten

Ressource / Bezug zum Meilenstein	Wissen / Fähigkeiten · MW 1–3
Bedarf / bis wann?	Technische Koordination und Prüfung von Gewerkeabhängigkeiten.
Verfügbar / zugesagt?	Eigene Organisationserfahrung und Unterstützung durch die Bauleitung.
Lücke / Entscheidung	Fachliche Details können Jana und Paul nicht alleine bewerten.
Wer klärt es bis wann?	Jana stimmt offene Fachfragen mit Fachunternehmen und Bauleitung vor der nächsten technischen Freigabe ab.

Meine Ressourcenplanung – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Bedarf und verfügbare Mittel · Unterstützung

Ressource / Bezug zum Meilenstein	Unterstützung · MW 1–3
Bedarf / bis wann?	Fachunternehmen und zusätzliche Koordinationshilfe.
Verfügbar / zugesagt?	Dachdecker bestätigt; andere Zusagen teilweise offen.
Lücke / Entscheidung	Verbindliche Abstimmung der Folgegewerke.
Wer klärt es bis wann?	Jana holt schriftliche Terminbestätigungen ein. Anforderung schriftlicher Ersatztermine bis 12.05. vorgesehen. Zum 31.05. fehlen noch einzelne Zusagen; Jana klärt die Verfügbarkeit bis 02.06.

Bedarf und verfügbare Mittel · Material / Ausstattung

Ressource / Bezug zum Meilenstein	Material / Ausstattung · MW 1–3
Bedarf / bis wann?	Fenster und Installationsmaterial rechtzeitig vor dem jeweiligen Einbau.
Verfügbar / zugesagt?	Fensterbestellung KW 17 ausgelöst; angekündigter Einbau KW 23.
Lücke / Entscheidung	Der ursprüngliche Termin KW 20 ist nicht erreichbar.
Wer klärt es bis wann?	Paul bestätigt die neue Liefer- und Einbaukette. Paul bestätigt den neuen Einbau- und Abnahmetermin schriftlich bis 02.06.; Jana und Bauleitung passen die Folgeplanung bis 04.06. an.

Meine Ressourcenplanung – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Wochenkapazität prüfen – je Person und über alle Vorhaben

Woche / Person · Zeitbedarf aller Vorhaben (Std.) · Verfügbar nach Alltag und Puffer (Std.) · Lücke / Anpassung	KW 23, Jana Bedarf sechs Stunden, verfügbar vier; Lücke zwei Stunden.
Woche / Person · Zeitbedarf aller Vorhaben (Std.) · Verfügbar nach Alltag und Puffer (Std.) · Lücke / Anpassung	KW 23, Paul Bedarf sechs Stunden, verfügbar vier; Lücke zwei Stunden.
Woche / Person · Zeitbedarf aller Vorhaben (Std.) · Verfügbar nach Alltag und Puffer (Std.) · Lücke / Anpassung	KW 24, Jana Bedarf sechs Stunden, verfügbar vier; Lücke zwei Stunden.
Woche / Person · Zeitbedarf aller Vorhaben (Std.) · Verfügbar nach Alltag und Puffer (Std.) · Lücke / Anpassung	KW 24, Paul Bedarf sechs Stunden, verfügbar vier; Lücke zwei Stunden.

Meine Ressourcenplanung – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Platz im Alltag schaffen – Prioritätenmatrix

wichtig und dringend Zeitnah bearbeiten oder verlässlich organisieren. Eigene Aufgaben:	**Wichtig, nicht dringend** Geschützte Zeit einplanen. Eigene Aufgaben:
Fensterlieferung bestätigen und Folgegewerke verbindlich koordinieren.	Erholung und gemeinsame Familienzeit schützen; Materialentscheidungen für spätere Ausbauschritte vorbereiten.
Dringend, nicht wichtig Anfrage prüfen, begrenzen oder ablehnen. Eigene Aufgaben:	**Nicht wichtig, nicht dringend** Bewusst begrenzen oder weglassen. Eigene Aufgaben:
Kurzfristige zusätzliche Ausstattungswünsche prüfen und gegebenenfalls ablehnen.	Dekorationsideen und zusätzliche Smart-Home-Optionen vertagen.

Eigene Arbeitsvorlage. Prioritätenmatrix in Anlehnung an Stephen R. Covey / FranklinCovey: »Put First Things First«. Erholung und Beziehungen zählen als wichtige Bedürfnisse, nicht als ungenutzte Kapazität.

Entscheidung

Entscheidung für den Plan
Fortschreibung 31.05.: Vier Stunden externe Koordinationshilfe pro Woche sind für Juni vereinbart. Die Folgegewerke werden priorisiert abgestimmt. Paul setzt die Entlastung um; die Wirkung wird nach vier Wochen geprüft.
Was wird verschoben, vereinfacht oder gemeinsam übernommen?
Zusätzliche Sonderausstattung wird bis nach der Absicherung der kritischen Bauabschnitte zurückgestellt.

Mein Risikoradar – Hindernisse früh erkennen

Vorausschauend denken. Risiken gewichten. Handlungsfähig bleiben.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Vorausschau – Wesentliche Hindernisse erkennen

Ich betrachte, was mein Vorhaben gefährden könnte.

Verhältnismäßigkeit – Risiken sinnvoll gewichten

Ich unterscheide zwischen wichtigen Risiken und kleineren Schwierigkeiten.

Handlungsfähigkeit – Maßnahmen vorbereiten

Ich entwickle Vorbeugung, Frühwarnsignale und mögliche Ausweichlösungen.

So funktioniert das Risikoradar

Schritt 1

Mit einem Pre-Mortem mögliche Gründe für das Scheitern durchdenken.

Schritt 2

Risiken und Auswirkungen beschreiben.

Schritt 3

Wahrscheinlichkeit und Folgen gewichten.

Schritt 4

Vorbeugung, Frühwarnsignal, Back-up und Prüftermin festlegen.

Anwendung

Zunächst zwei wichtige Risiken betrachten. Anschließend die vollständige Buchvorlage nutzen.

Mein Risikoradar – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Vorhaben
Q2-Hausprojekt, Stand 05.05.2027.

Risiko 1

Risiko 1	Die Fenster treffen auch zum neuen Termin KW 23 nicht ein.
Mögliche Folgen	Die Gebäudehülle wird später fertig.
Frühwarnsignal	Fehlende verbindliche Liefer- oder Montagebestätigung.
Vorbeugung	Wöchentliche schriftliche Statusabfrage.
Back-up	Abgestimmte Alternativen mit Bauleitung und Folgegewerken prüfen.
Verantwortliche	Paul.

Mein Risikoradar – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Risiko 2

Risiko 2	Folgegewerke können nach der Fensterverzögerung nicht rechtzeitig starten.
Mögliche Folgen	Technische Installationen und Innenausbau verschieben sich.
Frühwarnsignal	Keine bestätigten Ersatztermine.
Vorbeugung	Neue Termine unmittelbar abstimmen.
Back-up	Andere sinnvolle Arbeitsschritte vorziehen und kritische Arbeiten neu takten.
Verantwortliche	Jana.

Meine Erkenntnis
Nicht jede mögliche Schwierigkeit muss abgesichert werden. Entscheidend sind die Risiken, die unseren Quartalsfortschritt ernsthaft beeinträchtigen könnten.

Mein Risikoradar – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Vorhaben und Pre-Mortem

Vorhaben / Must-Win	Hausprojekt MW 1–3.
Kritische Meilensteine	MS 2, MS 4, MS 5.
Zeitraum	Q2 2027.
Stand	05.05.2027.
Gemeinsam betrachtet mit	Jana, Paul und Bauleitung.
Pre-Mortem Das geplante Ergebnis wurde bis zum vorgesehenen Termin nicht erreicht. Was ist geschehen?	Stellen wir uns vor, die geplanten Quartalsergebnisse sind Ende Juni nicht erreicht. Mögliche Gründe: weitere Fensterverzögerungen, fehlende Kapazitäten der Folgegewerke, ungeplante Mehrkosten und zu wenig eigene Koordinationszeit.

Risiken einordnen

Hohe Auswirkung · Geringe Eintrittswahrscheinlichkeiten Folgen gezielt absichern und eine Ausweichlösung vorbereiten.	**Hohe Auswirkung · Hohe Eintrittswahrscheinlichkeiten** Vorrangig gegensteuern; bei untragbarem verbleibendem Risiko den Plan ändern.
Geringe Auswirkung · Geringe Eintrittswahrscheinlichkeiten Bewusst akzeptieren; bei neuen Hinweisen erneut prüfen.	**Geringe Auswirkung · Hohe Eintrittswahrscheinlichkeiten** Einfache, verhältnismäßige Vorbeugung prüfen.

Wahrscheinlichkeit und Auswirkung für den gewählten Zeitraum begründen. Gering / hoch sind grobe Einschätzungen; fehlende Informationen als »unklar« kennzeichnen. Hohe Auswirkung: Ein wesentliches Ergebnis, das Budget oder die Sicherheit wäre ernsthaft gefährdet.

Mein Risikoradar – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Risiken festhalten · R 1 – Erneute Fensterverzögerung

Kennung / MW / M	R 1 · MW 1 / MS 2.
Möglicher Vorfall und Folge für das Ziel	Erneute Fensterverzögerung
Wahrscheinlichkeit	gering
Auswirkung	hoch.
Begründung / offene Information	Neuer Liefertermin bestätigt, tatsächliche Anlieferung steht noch aus.

Vorbeugung, Frühwarnung und Back-up · R 1

Risiko	R 1
Vorbeugende Maßnahme / wer bis wann?	Wöchentliche Bestätigung durch Lieferant und Fensterbauer; Paul.
Frühwarnsignal / Auslösepunkt	Lieferant bestätigt den konkreten Versandtermin nicht rechtzeitig.
Back-up / Voraussetzung / wer entscheidet?	Ersatzabläufe mit Bauleitung prüfen; keine ungeprüfte Austauschlösung beauftragen. Voraussetzung: geprüfter Ersatzablauf. Jana und Paul entscheiden gemeinsam. Technische Freigaben: zuständige Fachleute bzw. Bauleitung. Beauftragung und Verfügbarkeit noch nicht bestätigt.
Nächste Prüfung / Verbleibendes Risiko	Wöchentlich bis KW 23; Restrisiko offen.

Mein Risikoradar – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Risiken festhalten · R 2 – Folgegewerke nicht rechtzeitig verfügbar

Kennung / MW / M	R 2 · MW 2 / MS 4.
Möglicher Vorfall und Folge für das Ziel	Folgegewerke nicht rechtzeitig verfügbar
Wahrscheinlichkeit	hoch
Auswirkung	hoch.
Begründung / offene Information	Noch fehlen verbindliche neue Zusagen aller betroffenen Unternehmen.

Vorbeugung, Frühwarnung und Back-up · R 2

Risiko	R 2
Vorbeugende Maßnahme / wer bis wann?	Jana fordert schriftliche Ersatztermine bis 12.05. an.
Frühwarnsignal / Auslösepunkt	Kein bestätigter Termin oder Konflikt mit anderem Auftrag.
Back-up / Voraussetzung / wer entscheidet?	Tätigkeiten ohne Abhängigkeit von den Fenstern vorziehen. Voraussetzung: Fensterunabhängigkeit der Arbeiten bestätigt. Jana und Paul entscheiden gemeinsam. Technische Freigaben: zuständige Fachleute bzw. Bauleitung. Beauftragung und Verfügbarkeit noch nicht bestätigt.
Nächste Prüfung / Verbleibendes Risiko	12.05.; Restrisiko hoch, solange Zusagen fehlen.

Mein Risikoradar – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Risiken festhalten · R 3 – Zusätzliche Koordinations- und Nachtragskosten

Kennung / MW / M	R 3 · MW 1–3.
Möglicher Vorfall und Folge für das Ziel	Zusätzliche Koordinations- und Nachtragskosten
Wahrscheinlichkeit	hoch
Auswirkung	gering, solange der Budgetpuffer ausreicht.
Begründung / offene Information	Umplanung verursacht voraussichtlich Zusatzaufwand; genaue Kosten sind teilweise noch offen.

Vorbeugung, Frühwarnung und Back-up · R 3

Risiko	R 3
Vorbeugende Maßnahme / wer bis wann?	Nachträge vor Freigabe prüfen, Reserve nicht doppelt verplanen. Jana prüft vor jeder Freigabe; Reserve nur einmal berücksichtigen.
Frühwarnsignal / Auslösepunkt	Gesamtprognose nähert sich 60.000 €.
Back-up / Voraussetzung / wer entscheidet?	Sonderausstattung zurückstellen und Umfang begrenzen. Voraussetzung: entbehrliche Sonderausstattung eindeutig abgegrenzt. Jana und Paul entscheiden gemeinsam. Technische Freigaben: zuständige Fachleute bzw. Bauleitung. Umsetzung noch nicht bestätigt.
Nächste Prüfung / Verbleibendes Risiko	Mit jeder neuen Kostenzusage; Restrisiko offen.

Mein Risikoradar – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Risiken festhalten · R 4 – Eigene Koordinationszeit reicht nicht

Kennung / MW / M	R 4 · MW 1–3.
Möglicher Vorfall und Folge für das Ziel	Eigene Koordinationszeit reicht nicht
Wahrscheinlichkeit	hoch
Auswirkung	hoch.
Begründung / offene Information	Zwölf Stunden Bedarf, acht Stunden verlässlich verfügbar.

Vorbeugung, Frühwarnung und Back-up · R 4

Risiko	R 4
Vorbeugende Maßnahme / wer bis wann?	Paul klärt Aufgabenübernahme und ein Angebot für externe Hilfe bis zur nächsten wöchentlichen Risikoprüfung.
Frühwarnsignal / Auslösepunkt	Offene Entscheidungen werden wiederholt vertagt.
Back-up / Voraussetzung / wer entscheidet?	Umfang beziehungsweise Terminplanung anpassen. Voraussetzung: Auswirkungen auf Umfang und Terminplan geprüft. Jana und Paul entscheiden gemeinsam. Technische Freigaben: zuständige Fachleute bzw. Bauleitung. Umsetzung noch nicht bestätigt.
Nächste Prüfung / Verbleibendes Risiko	Wöchentlich; Restrisiko bis zur Unterstützung hoch.

Mein Risikoradar – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Zentrale Entscheidung

Unsere zentrale Entscheidung
Jana und Paul sichern die zwei kritischsten Abhängigkeiten – Fenster und Folgegewerke – zuerst ab. Zusätzliche Wünsche werden vorerst zurückgestellt.

Aufwand, Kosten und benötigte Zusagen der Maßnahmen in Meilenstein- und Ressourcenplan übernehmen. Ein Back-up ist erst nutzbar, wenn seine Voraussetzungen geklärt sind. Frühwarnsignale zeitnah aufgreifen; verbleibende Risiken bei der monatlichen Ergebnisprüfung neu einordnen. Eigene Arbeitsvorlage in Anlehnung an Gary Kleins Pre-Mortem, die Risikomanagement-Grundsätze der Association for Project Management und Falk Kohlers Werkzeugübersicht »Conduct Pre-mortems« (Folie 6/41).

Meine 5-Why-Analyse – Ursachen statt Symptome erkennen

Gezielt nachfragen. Ursachen überprüfen. Wirksame Veränderungen entwickeln.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Ursachen – Hinter sichtbare Schwierigkeiten schauen

Ich untersuche, warum eine Abweichung entstanden ist.

Überprüfung – Vermutungen von Fakten unterscheiden

Ich gleiche mögliche Ursachen mit Beobachtungen und Nachweisen ab.

Nachhaltigkeit – Wiederholungen vermeiden

Ich entwickle Maßnahmen, die eine überprüfte Ursache adressieren.

So funktioniert die 5-Why-Methode

Schritt 1

Erwartetes und tatsächliches Ergebnis präzise beschreiben.

Schritt 2

Wiederholt nach dem Warum fragen.

Schritt 3

Antworten prüfen und offene Vermutungen kennzeichnen.

Schritt 4

Gegenmaßnahmen entwickeln und ihre Wirkung kontrollieren.

Anwendung

Mit einer einzelnen konkreten Abweichung beginnen.

Fünf Fragen sind eine Orientierung, keine zwingende Anzahl.

Meine 5-Why-Analyse – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Die Abweichung

Erwartetes Ergebnis
Fenster sollten in KW 20 eingebaut werden.
Tatsächliche Abweichung
Der Einbau kann erst in KW 23 stattfinden.

Aufeinander aufbauende Warum-Fragen

Warum 1?	Die Fenster waren für KW 20 nicht verfügbar.
Warum 2?	Die Bestellung wurde erst in KW 17 ausgelöst.
Warum 3?	Die technische und gestalterische Freigabe erfolgte erst am 22.04.
Warum 4?	Mehrere offene Entscheidungen wurden nicht rechtzeitig abgeschlossen.
Warum 5?	Im Plan fehlte vermutlich ein eindeutig verantworteter Freigabeschritt mit Termin und Entscheidungskriterien. Diese tiefere Ursache muss noch überprüft werden.

Meine 5-Why-Analyse – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Erkenntnis und Gegenmaßnahme

Was ist bestätigt, was noch unklar?
Bestätigt ist die verspätete Freigabe als unmittelbarer Auslöser der verspäteten Bestellung. Ob fehlende Verantwortlichkeit und unvollständige Planung die tieferliegende Ursache sind, muss noch abschließend geklärt werden.
Erste Erkenntnis
Die verspätete Lieferung ist eine Folge. Wir müssen künftig die entscheidenden Freigaben vor der Bestellung verbindlich planen.
Konkrete Gegenmaßnahme
Für künftige kritische Bestellungen legen wir Entscheidungstermine, Zuständigkeiten und erforderliche Nachweise fest.
Wie überprüfen wir die Wirkung?
Beim nächsten Beschaffungsvorgang prüfen wir, ob alle Freigaben vor dem Bestelltermin vollständig vorliegen.

Meine 5-Why-Analyse – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Das Problem konkret beschreiben

Vorhaben / Must-Win	Hausprojekt, MW 1.
Betroffener Meilenstein	MS 2 – Fenstereinbau.
Stand	31.05.2027.
Gemeinsam betrachtet mit	Jana, Paul und Bauleitung.
Erwartetes Ergebnis / Termin	Fenster bis KW 20 eingebaut.
Tatsächliche Abweichung / Nachweis Was, wann, wo und in welchem Umfang?	Der Einbau ist auf KW 23 verschoben; zum 31.05. noch nicht durchgeführt. Bestellung vom 26.04. und Lieferbestätigung für KW 23.
Unmittelbare Hilfe / wer bis wann?	Neuen Termin mit Fensterbauer und Folgegewerken bestätigen; Paul und Jana bis 02.06.

Die Ursachenfolge nachvollziehen · 1

Nr. / Warum-Frage	Warum 1 – Warum wurden die Fenster nicht in KW 20 eingebaut?
Antwort / vermutete Ursache	Die Fenster waren noch nicht lieferbar.
Beobachtung / Nachweis	Lieferbestätigung.
Stand der Prüfung	Bestätigt.

Meine 5-Why-Analyse – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Die Ursachenfolge nachvollziehen · 2

Nr. / Warum-Frage	Warum 2 – Warum waren sie nicht rechtzeitig lieferbar?
Antwort / vermutete Ursache	Die Bestellung wurde erst in KW 17 ausgelöst; die angegebene Lieferzeit reicht bis KW 23.
Beobachtung / Nachweis	Auftrag und Lieferbestätigung.
Stand der Prüfung	Bestätigt.

Die Ursachenfolge nachvollziehen · 3

Nr. / Warum-Frage	Warum 3 – Warum wurde erst in KW 17 bestellt?
Antwort / vermutete Ursache	Die endgültige Freigabe erfolgte erst am 22.04.
Beobachtung / Nachweis	Freigabevermerk und Bestelldatum.
Stand der Prüfung	Bestätigt.

Die Ursachenfolge nachvollziehen · 4

Nr. / Warum-Frage	Warum 4 – Warum war die Freigabe verspätet?
Antwort / vermutete Ursache	Die Entscheidung über technische und gestalterische Details blieb mehrfach offen.
Beobachtung / Nachweis	Besprechungsnotizen und dokumentierte Variantenfragen.
Stand der Prüfung	Bestätigt.

Meine 5-Why-Analyse – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Die Ursachenfolge nachvollziehen · 5

Nr. / Warum-Frage	Warum 5 – Warum wurden diese Entscheidungen nicht rechtzeitig abgeschlossen?
Antwort / vermutete Ursache	Vermutlich fehlte im Meilensteinplan eine ausdrücklich verantwortete Freigabe mit Termin und Entscheidungskriterien.
Beobachtung / Nachweis	Im bisherigen Plan ist der Einbau aufgeführt; die vorgelagerte Freigabe ist nicht ausreichend konkret beschrieben.
Stand der Prüfung	Offen – mit den Beteiligten noch zu bestätigen.

Ursachen einordnen

Jede Frage knüpft an die vorherige Antwort an. Stand der Prüfung: bestätigt, offen oder widerlegt. Mehrere plausible Ursachen getrennt verfolgen; die Zahl fünf ist keine feste Vorgabe.

Überprüfte, beeinflussbare Ursache(n) / noch offene Klärung
Bestätigt ist die verspätete Freigabe als unmittelbarer Auslöser der verspäteten Bestellung. Ob fehlende Verantwortlichkeit und unvollständige Planung die tieferliegende Ursache sind, muss noch abschließend geklärt werden.

Meine 5-Why-Analyse – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Gegenmaßnahmen festlegen und ihre Wirkung überprüfen · 1

Bezug zur Ursache	Verspätete Freigabe; Planung der vorgelagerten Entscheidungen.
Konkrete Maßnahme	Vor kritischen Bestellungen eigenständige Freigabemeilensteine mit Verantwortlichem, Termin und Nachweis in den Plan aufnehmen.
Erwartete Veränderung / Nachweis	Entscheidungen liegen rechtzeitig vor.
Verantwortlich / bis wann?	Jana und Paul. Vor der nächsten kritischen Bestellung.
Prüftermin / Ergebnis	Beim nächsten kritischen Beschaffungsvorgang. Ergebnis: Noch nicht geprüft.

Gegenmaßnahmen festlegen und ihre Wirkung überprüfen · 2

Bezug zur Ursache	Verspätete Bestellung und kritische Abhängigkeiten.
Konkrete Maßnahme	Freigaben, Lieferzeiten und Folgegewerke in einer gemeinsamen Terminprüfung abgleichen.
Erwartete Veränderung / Nachweis	Kritische Abhängigkeiten werden vor Terminüberschreitungen erkannt.
Verantwortlich / bis wann?	Bauleitung und Paul; Umsetzung in der nächsten Bauplanungsbesprechung. Der Kalendertag ist noch offen.
Prüftermin / Ergebnis	Nächste Bauplanungsbesprechung. Ergebnis: Noch nicht geprüft.

Meine 5-Why-Analyse – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Zentrale Erkenntnis

Unsere zentrale Erkenntnis
Eine Lösung liegt nicht darin, den Lieferanten nur stärker zu drängen. Die Planung muss auch die notwendigen Entscheidungen vor der Bestellung sichtbar machen.

Benötigte Zeit, Kosten und Unterstützung in den Meilenstein- und Ressourcenplan übernehmen. Bei der Prüfung zählt die Wirkung, nicht allein die Durchführung der Maßnahme.
Eigene Arbeitsvorlage in Anlehnung an Falk Kohlers »Five Whys Root-Cause Analysis« (Transformation Tool 35, Folie 39/41) sowie die Erläuterungen von ASQ und Lean Enterprise Institute.

Meine Fortschrittsbilanz – Erfolge sichtbar machen und Kurs halten

Fortschritt erkennen. Abweichungen verstehen. Bewusst nachsteuern.

Welchen Mehrwert bietet das Werkzeug?

Motivation – Erreichte Ergebnisse würdigen

Ich erkenne, welche Fortschritte bereits gelungen sind.

Transparenz – Kritische Entwicklungen sichtbar machen

Ich sehe, welche Ergebnisse gefährdet sind und welche Ressourcen noch zur Verfügung stehen.

Kurskorrektur – Nächste Entscheidungen treffen

Ich entscheide bewusst, wo ich nachsteuern oder zusätzliche Wünsche zurückstellen sollte.

So funktioniert die Fortschrittsbilanz

Schritt 1

Ursprüngliche Ziele und Betrachtungszeitraum festhalten.

Schritt 2

Erreichte Ergebnisse und offene Meilensteine bewerten.

Schritt 3

Ressourcen, Risiken und Prognosen berücksichtigen.

Schritt 4

Entscheidungen, Verantwortliche und nächste Prüftermine festlegen.

Anwendung

Mit einer einfachen Fortschrittsbilanz beginnen.

Bei komplexeren Vorhaben das vollständige Dashboard aus dem Buch verwenden.

Meine Fortschrittsbilanz – Startversion

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Mein wichtigstes Ziel
Bis Ende Juni 2027 die Gebäudehülle schließen, die technischen Rohinstallationen abschließen und den Innenausbau vorbereiten.
Was habe ich bereits erreicht?
Die Dachabdichtung ist fertiggestellt. Die technischen Planungen sind weitgehend freigegeben. Die Fenster sind bestellt, der neue Einbautermin ist bestätigt.
Was ist offen oder gefährdet?
Der Einbau der Fenster erfolgt später als geplant. Termine der Folgegewerke sind teilweise gefährdet. Der Innenausbau braucht wahrscheinlich eine neue Reihenfolge.
Welche Ressourcen sind noch verfügbar?
Unsere aktuelle Gesamtprognose liegt bei 57.000 € innerhalb des Budgets von 60.000 €. Die eigene Koordinationszeit reicht weiterhin nicht allein aus.
Welche Entscheidung treffe ich jetzt?
Wir stimmen Fenster und Folgegewerke neu ab, nutzen die vereinbarte Koordinationshilfe und sichern zuerst die notwendigen Arbeiten.
Was wird bewusst zurückgestellt?
Zusätzliche Smart-Home-Optionen und hochwertige Sonderausstattung.
Meine Erkenntnis
Wir haben bereits wichtige Fortschritte erreicht. Gleichzeitig zeigt die Bilanz, wo wir rechtzeitig nachsteuern müssen. Der verspätete Fenstereinbau bedeutet nicht, dass unser gesamtes Vorhaben gescheitert ist.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Das Vorhaben im Überblick

Polarstern / Vorhaben	Unser Haus – Abschluss der wesentlichen Q2-Bauabschnitte.
Quartal	Q2 2027.
Stand	31.05.2027.
Vergleichsstand	Planung 01.04.2027.
Nächste Prüfung	30.06.2027.

Must-Wins – Bleiben die vereinbarten Quartalsergebnisse erreichbar?

MW / wer?	MW 1 – Wetterdichte Gebäudehülle Paul mit Bauleitung und Fachunternehmen.
Quartalsergebnis / Nachweis	Abnahme der Gebäudehülle bis KW 24.
Zieltermin	Zieltermin KW 24.
Ampel	Ampel Gelb.
Begründung / kritische Abhängigkeit oder Risiko	Dach fertig, Fenster für KW 23 angekündigt; Abnahme KW 24 noch möglich, aber mit wenig Puffer.

Grün: im vereinbarten Rahmen erreichbar
Gelb: gefährdet; rechtzeitig gegensteuern
Rot: nur mit Änderung erreichbar oder bereits verfehlt
Offen: Informationen fehlen

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Must-Wins – Bleiben die vereinbarten Quartalsergebnisse erreichbar?

MW / wer?	MW 2 – Technische Rohinstallationen Jana mit Fachunternehmen.
Quartalsergebnis / Nachweis	Dokumentierte Rohinstallationen bis KW 26.
Zieltermin	Zieltermin KW 26.
Ampel	Ampel Gelb.
Begründung / kritische Abhängigkeit oder Risiko	Planung vorhanden, aber einzelne Folgetermine noch nicht verbindlich bestätigt.

Must-Wins – Bleiben die vereinbarten Quartalsergebnisse erreichbar?

MW / wer?	MW 3 – Innenausbau startklar Jana und Paul.
Quartalsergebnis / Nachweis	Dokumentierte Startfreigabe für Innenausbau bis KW 26.
Zieltermin	Zieltermin KW 26.
Ampel	Ampel Rot.
Begründung / kritische Abhängigkeit oder Risiko	Ein wichtiger Folgeeinsatz wird derzeit erst ab KW 27 in Aussicht gestellt; das ursprüngliche Ergebnis ist ohne Planänderung nicht erreichbar.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Meilensteine – Welche Ergebnisse liegen tatsächlich vor?

MW / wer?	M 1 / MW 1 – Dachabdichtung Paul und Dachdecker.
Erwartetes Ergebnis	Fertig und geprüft.
Plantermin	Plan KW 18
Prognose / Ist-Termin	Ist April 2027.
Vorher → heute · Kreis / Stufe	Vorher (01.04.2027): nicht dokumentiert. Heute: Stufe ● 4/4.
Erreichter Stand / noch fehlender Nachweis	Ergebnis vollständig bestätigt.

○ 0/4 ◔ 1/4 ◑ 2/4 ◕ 3/4 ● 4/4
Vereinbarte Ergebnisstände, keine exakten Prozentwerte.

Meilensteine – Welche Ergebnisse liegen tatsächlich vor?

MW / wer?	M 2 / MW 1 – Fenstereinbau Jana mit Fensterbauer.
Erwartetes Ergebnis	Fenster eingebaut.
Plantermin	Plan KW 20
Prognose / Ist-Termin	Prognose KW 23.
Vorher → heute · Kreis / Stufe	Vorher (01.04.2027): nicht dokumentiert. Heute: Stufe ◑ 2/4.
Erreichter Stand / noch fehlender Nachweis	Bestellung und Termin bestätigt, Einbau noch ausstehend.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Meilensteine – Welche Ergebnisse liegen tatsächlich vor?

MW / wer?	M 3 / MW 2 – Technische Pläne Jana mit Fachunternehmen.
Erwartetes Ergebnis	Freigegeben.
Plantermin	Plan KW 19
Prognose / Ist-Termin	Ist KW 19.
Vorher → heute · Kreis / Stufe	Vorher (01.04.2027): nicht dokumentiert. Heute: Stufe ● 4/4.
Erreichter Stand / noch fehlender Nachweis	Freigaben liegen vor.

Meilensteine – Welche Ergebnisse liegen tatsächlich vor?

MW / wer?	M 4 / MW 2 – Rohinstallationen Fachunternehmen, Koordination Jana.
Erwartetes Ergebnis	Arbeiten durchgeführt und geprüft.
Plantermin	Plan KW 26
Prognose / Ist-Termin	Prognose noch zu bestätigen.
Vorher → heute · Kreis / Stufe	Vorher (01.04.2027): nicht dokumentiert. Heute: Stufe ◔ 1/4.
Erreichter Stand / noch fehlender Nachweis	Vorbereitung begonnen, Abschluss noch offen.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Ressourcen · Kosten gesamt

Ressource / Zeitraum	Kosten gesamt · Q2 2027
Plan / verfügbar Budget inkl. Reserve (€)	Budget inkl. Reserve: 60.000 €
Ist / aktuelle Prognose Angefallen / Rest / gesamt (€)	Angefallen: 22.000 € Rest: 35.000 € Gesamt: 57.000 €
Ampel	Grün
Lücke / nötige Klärung	Verbleibender Puffer: 3.000 €. Die externe Koordination für Juni (4 × 4 Stunden × 70 € = 1.120 €) ist bereits in den prognostizierten Restkosten enthalten.

Gesamtprognose = angefallene Kosten + noch erwartete Kosten. Offene Aufträge im Restbedarf nur einmal berücksichtigen.

Ressourcen · Zahlungen nächste 4 Wochen

Plan / verfügbar Bis zur jeweiligen Fälligkeit verfügbar (€)	Verfügbare Mittel im Betrachtungszeitraum: 18.000 €. Zeitliche Zuordnung zu den einzelnen Fälligkeiten noch zu prüfen.
Ist / aktuelle Prognose Fällige Zahlungen (€)	Fällige Zahlungen: 16.000 €
Früheste Lücke am	Ohne einzelne Fälligkeitsdaten noch nicht überprüfbar.
Ampel	Offen – Fälligkeiten noch nicht überprüft.
Lücke / nötige Klärung	18.000 € – 16.000 € = 2.000 € rechnerischer Puffer. Ohne Fälligkeitsdaten ist nicht gesichert, dass jede Zahlung rechtzeitig gedeckt ist. Neue Nachträge können den Puffer verringern.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Ressourcen · Eigene Zeit · Nächste 4 Wochen

Person	Jana und Paul · gemeinsame Koordination
Plan / verfügbar Nach Alltag und Puffer verfügbar (Std.)	Nach Alltag und Puffer verfügbar: acht Stunden pro Woche; 32 Stunden in vier Wochen.
Ist / aktuelle Prognose Bedarf aller Vorhaben im selben Zeitraum (Std.)	Bedarf: zwölf Stunden pro Woche; 48 Stunden in vier Wochen.
Ampel	Gelb
Lücke / nötige Klärung	Vier Stunden pro Woche; 16 Stunden in vier Wochen. Externe Unterstützung über vier Stunden wöchentlich ist für Juni vereinbart und in der Kostenprognose enthalten. Je Person sind nur KW 23 und KW 24 aufgeteilt: jeweils sechs Stunden Bedarf, vier verfügbar. Die Aufteilung der übrigen Wochen ist noch zu klären.

Ressourcen · Energie / Erholung

Plan / verfügbar · Geschützte Ruhe- und Erholungszeiten	Mindestens ein freier Abend und ausreichend Erholungszeit.
Ist / aktuelle Prognose · Aktuelle Belastung / Beobachtung	Die zusätzliche Koordination hat zuletzt Freizeit beansprucht.
Ampel / Lücke / nötige Klärung	Gelb; Entlastung konsequent umsetzen.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Ressourcen · Wissen / Unterstützung / kritisches Material

Plan / verfügbar · Benötigt und zugesagt bis wann?	Fenster für KW 23; technische Pläne in KW 19 freigegeben. Einzelne Folgegewerke noch nicht verbindlich bestätigt.
Ist / aktuelle Prognose · Tatsächlich vorhanden / noch rechtzeitig verfügbar?	Fensterlieferung angekündigt; technische Pläne bestätigt; Verfügbarkeit einzelner Folgegewerke offen.
Ampel / Lücke / nötige Klärung	Gelb. Verfügbarkeit einzelner Folgegewerke offen.

Entscheidungen – Was wird jetzt geändert oder abgesichert?

Bezug: MW / M / Risiko	MW 1 / M 2
Entscheidung / erwartete Wirkung	Neuen Einbau- und Abnahmetermin schriftlich bestätigen.
Wer? Bis wann?	Verantwortlich Paul, bis 02.06.

Entscheidungen – Was wird jetzt geändert oder abgesichert?

Bezug: MW / M / Risiko	MW 2 / M 4 und MW 3
Entscheidung / erwartete Wirkung	Folgegewerke neu koordinieren und den Start des Innenausbaus realistisch anpassen.
Wer? Bis wann?	Verantwortlich Jana mit Bauleitung, bis 04.06.

Entscheidungen – Was wird jetzt geändert oder abgesichert?

Bezug: MW / M / Risiko	Ressourcen
Entscheidung / erwartete Wirkung	Vier Stunden externe Koordination pro Woche im Juni einsetzen und Wirkung nach vier Wochen prüfen.
Wer? Bis wann?	Verantwortlich Paul. Juni 2027; Wirkung nach vier Wochen prüfen.

Meine Fortschrittsbilanz – Vertiefung

AUSGEFÜLLTES BEISPIEL

Fiktives Praxisbeispiel · Jana und Paul · Unser Hausprojekt

Bewahren und nachsteuern

Bewusst zurückgestellt
Smart-Home-Sonderausstattung, zusätzliche Ausstattungswünsche und Gartenarbeiten.
Unsere zentrale Erkenntnis
Wir haben nicht alles geschafft, was ursprünglich vorgesehen war. Aber der bisherige Fortschritt ist sichtbar. Entscheidend ist, dass wir die gefährdeten Ergebnisse, Ressourcen und nächsten Entscheidungen gemeinsam betrachten, statt immer neue Aufgaben hinzuzunehmen.

Kreise: Der Meilenstein ist erst bei vollständig bestätigtem Ergebnis erreicht. Ampeln begründen; Unklarheit nicht als Grün darstellen.
Planänderungen mit Grund und Datum dokumentieren; die bisherige Vereinbarung zum Vergleich erhalten.