

Dein nächster beruflicher **Schritt**

Ein Arbeitsheft für
berufliche Klarheit



Ausgabe und Hinweise

Dein nächster beruflicher Schritt

Ein Arbeitsheft für berufliche Klarheit

Erste Ausgabe · Oktober 2026

Version 1.5 · Redaktionsstand 20. Oktober 2026

Konzeption und Herausgabe

Nikolas Thum

info@nikolasthum.com

www.nikolasthum.com

Arbeiten mit diesem Heft

Die Arbeitsblätter sind zum Ausfüllen und wiederholten Ausdrucken für deine eigene Reflexion gedacht. Du kannst das Heft am Bildschirm bearbeiten oder die Vorlagen auf Papier nutzen. Die Anleitung folgt auf das Inhaltsverzeichnis.

Die Texte verbinden praktische Reflexion mit ausgewählten Forschungsbefunden. Die Skalen und Arbeitsblätter wurden für dieses Heft entwickelt. Sie sind keine wissenschaftlich validierten Tests. Die Zahlenbereiche helfen dir, deine eigene Einschätzung zu ordnen.

Mara und ihre beruflichen Situationen sind fiktiv. Forschungsbefunde und veröffentlichte Teilnehmerstimmen sind mit Endnoten gekennzeichnet. Das Quellenverzeichnis enthält die Fundstellen und Hinweise zu den Grenzen der jeweiligen Ergebnisse.

© 2026 Nikolas Thum

Inhalt

Sechs Kapitel begleiten dich von deiner aktuellen Situation über eine begründete Entscheidung zur Umsetzung und zum persönlichen Rückblick.

Lesen und anwenden

So arbeitest du mit diesem Heft.....	5
Einführung.....	6

Die sechs Kapitel

1 Verstehen, was sich verändern soll.....	8
2 Herausfinden, worauf es dir ankommt.....	16
3 Berufliche Möglichkeiten entwickeln.....	26
4 Möglichkeiten erproben und eine Entscheidung treffen.....	34
5 Den nächsten Schritt möglich machen.....	42
6 Dranbleiben und den Kurs überprüfen.....	49

Abschluss und Anhang

Deinen nächsten Schritt zusammenführen.....	56
Über Nikolas Thum und Kontakt.....	58
Quellen und Endnoten.....	100

Die Arbeitsblätter

Die Vorlagen bilden nach dem Abschluss und der Autorensseite den Anhang zum digitalen Ausfüllen und zum Ausdrucken. Mehrteilige Arbeitsblätter tragen dieselbe Nummer. Du kannst einzelne Vorlagen mehrfach verwenden.

W01 bis W04 Meine Situation verstehen.....	59
W05 bis W11 Meine persönlichen Kriterien.....	66
W12 bis W14 Berufliche Möglichkeiten prüfen.....	78
W15 bis W18 Erproben und entscheiden.....	83
W19 bis W22 Meinen nächsten Schritt möglich machen.....	88
W23 bis W26 Rückblick und Anpassung.....	94
W27 Mein nächster beruflicher Schritt auf einer Seite.....	98
W28 Rückmeldung zum Heft.....	99

Skalen und Auswertung

W02 enthält deine Standortkarte mit Skalen zu Zufriedenheit und Wichtigkeit. Auf W09 betrachtest du Erfüllung und Wichtigkeit deiner persönlichen Kriterien. Direkt hinter jedem Skalenprofil folgt eine kurze Auswertung mit einem nächsten Schritt.

Ergebnisse wiederfinden

W18 hält deine Entscheidung fest. W19 enthält deinen Plan für die nächsten Wochen. Auf W26 prüfst du deinen Kurs; W27 fasst das Wesentliche auf einer Seite zusammen.

So arbeitest du mit diesem Heft

Dieses Heft begleitet dich von einer ersten Bestandsaufnahme zu einer begründeten beruflichen Entscheidung und ihrer Umsetzung. Die sechs Kapitel bauen aufeinander auf. Du kannst sie in deinem eigenen Tempo lesen und die Übungen über mehrere Tage oder Wochen verteilen.

Lesen und anwenden

Kapitel 1 hilft dir, dein Anliegen zu beschreiben. In Kapitel 2 erkundest du Werte, Stärken und persönliche Kriterien. Kapitel 3 führt zu konkreten Möglichkeiten, Kapitel 4 durch ihre Erprobung und eine Entscheidung. Kapitel 5 verbindet deinen Stand mit Zeitplanung, Unterstützung und Gesprächen. Kapitel 6 hilft beim Rückblick und bei Anpassungen.

Du kannst direkt in der digitalen PDF schreiben oder einzelne Arbeitsblätter im Format DIN A4 ausdrucken. Speichere beim digitalen Ausfüllen eine eigene Kopie und öffne sie in einem PDF-Programm mit Formularunterstützung. Für den Ausdruck wähle 100 Prozent beziehungsweise tatsächliche Größe. Die separate Arbeitsblattdatei enthält dieselben Vorlagen. Auf den Skalen setzt du pro Zeile eine Markierung; in der PDF wählst du einen Kreis an.

Mit den Ergebnissen weiterarbeiten

Übertrage wichtige Erkenntnisse in die nächste Übung. Für eine weitere Option kannst du Erprobungsplan und Auswertung erneut verwenden. Gib wiederholten Vorlagen ein Datum und einen klaren Bezug, damit du sie später vergleichen kannst. Plane Gespräche und Erprobungen mit der Zeit, die sie tatsächlich brauchen.

Beispiele und Quellen

Mara ist eine fiktive Person. Ihre Situationen machen die Übungen anschaulich. Ella ist ein Pseudonym aus einer veröffentlichten Deloitte-Befragung; ihre Aussage wird sinngemäß wiedergegeben. Zahlen und Forschungsbefunde sind im Text mit [1] bis [11] gekennzeichnet. Die Quellen und Hinweise zur Einordnung findest du am Ende.

Die Arbeitsblätter sind Reflexionshilfen. Sie ergeben weder einen Persönlichkeitstest noch einen wissenschaftlich validierten Gesamtscore. Du entscheidest selbst, welche persönlichen Ergebnisse du mit anderen teilen möchtest.

Einführung

Vielleicht hast du dieses Heft geöffnet, weil du einen Gedanken nicht mehr loswirst: So wie bisher soll es beruflich nicht einfach weitergehen. Du kannst schon einiges benennen. Die vielen kurzfristigen Aufgaben. Ein Entwicklungsgespräch ohne Ergebnis. Die Vorstellung, etwas anderes zu machen, für die du bisher kaum Zeit gefunden hast.

Vielleicht geht es dir auch anders. Deine Arbeit passt in vielem gut, und gerade deshalb möchtest du sorgfältig mit einer neuen Möglichkeit umgehen. Eine Führungsaufgabe wird frei. Du könntest deine Stunden verändern, in ein anderes Tätigkeitsfeld wechseln oder eine eigene Idee verfolgen. Du möchtest verstehen, was dieser Schritt für deinen Alltag bedeuten würde.

Dieses Heft begleitet dich dabei, aus solchen Gedanken eine begründete Entscheidung und eine machbare Handlung zu entwickeln. Deine Erfahrungen und Verpflichtungen gehören dazu.

Eine Entscheidung darf unterschiedlich aussehen

Am Ende könntest du eine Bewerbung vorbereiten. Vielleicht vereinbarst du eine neue Aufgabenverteilung oder entscheidest dich für eine Weiterbildung mit einem konkreten Anwendungsziel. Vielleicht bleibst du vorerst in deiner Rolle und änderst eine Bedingung, die dich bisher viel Kraft gekostet hat.

Auch eine bewusste Pause kann ein Ergebnis sein. Wenn eine wichtige Voraussetzung fehlt, kannst du sie genauer benennen und festhalten, wann du deine Möglichkeiten erneut anschaust. Das unterscheidet sich von einem Vorhaben, das unbemerkt immer weiter aufgeschoben wird.

Das Buch legt kein bestimmtes Karriereziel für dich fest. Es hilft dir, die Gründe für deinen nächsten Schritt zu verstehen und mit anderen darüber sprechen zu können. Einkommen, Sicherheit, Betreuungspflichten und Erholung gehören dabei genauso zur Entscheidung wie Interesse, Entwicklung und Verantwortung.

Klarheit braucht Informationen und Erfahrungen

Du wirst Fragen bearbeiten, auf die nur du antworten kannst: Welche Art von Zusammenarbeit ist dir wichtig? Welche Fähigkeit möchtest du häufiger einsetzen? Welchen Kompromiss würdest du unter deinen jetzigen Bedingungen eingehen?

Andere Antworten findest du außerhalb dieses Hefts. Ob ein Unternehmen flexible Arbeitszeiten tatsächlich ermöglicht, erfährst du durch konkrete Beispiele und Vereinbarungen. Wie du eine neue Aufgabe erlebst, lässt sich mitunter erst beim Ausprobieren beurteilen. Wenn du diese Fragen unterscheidest, kannst du gezielter entscheiden, wann Nachdenken hilft und wann du ein Gespräch oder eine Erfahrung brauchst.

Im Verlauf des Buchs lernst du Mara kennen. Sie ist eine fiktive Person, die ihre Projektarbeit weiterentwickeln möchte. Ihre Situation bleibt über die Kapitel hinweg erkennbar. Du kannst daran verfolgen, wie aus einer allgemeinen Unzufriedenheit konkrete Kriterien, mehrere Möglichkeiten und schließlich Vereinbarungen für den Alltag werden.

Übernimm aus Maras Beispiel die Fragen, die dir helfen. Deine Antworten entstehen aus deinem eigenen Leben.

Sechs Kapitel für deinen nächsten Schritt

Im ersten Kapitel beschreibst du, was sich verändern soll und was du bewahren möchtest. Das zweite übersetzt Werte, Stärken und persönliche Bedingungen in Kriterien. Im dritten entwickelst du verschiedene berufliche Möglichkeiten und prüfst, welche Informationen dir fehlen.

Das vierte Kapitel führt durch begrenzte Erprobungen und den Vergleich deiner Möglichkeiten. Danach geht es um die Umsetzung: Im fünften Kapitel planst du Zeit, Mittel, Unterstützung und Gespräche. Das sechste hilft dir, Erfahrungen auszuwerten und auf Schwierigkeiten zu reagieren, ohne dein ganzes Vorhaben nach jeder schwierigen Woche infrage stellen zu müssen.

Verteile die Übungen auf mehrere Tage oder Wochen. Gespräche und Erprobungen brauchen Zeit. Notiere, wo du stehst, und lege einen nächsten Zeitpunkt fest.

Die Forschungsbefunde erklären beispielsweise, weshalb es sich lohnt, Werte im Arbeitsalltag zu betrachten oder den eigenen Fortschritt festzuhalten. Die Arbeitsblätter verbinden diese Perspektiven mit Fragen für deine Situation.

Deine Frage für dieses Buch

Bevor du beginnst, halte einen Satz fest. Er darf noch allgemein sein:

Ich möchte herausfinden, wie ich beruflich _____, und dabei _____ berücksichtigen.

Vielleicht lautet er: „Ich möchte herausfinden, wie ich mehr fachliche Verantwortung übernehmen kann, und dabei meine begrenzte Arbeitszeit berücksichtigen.“ Oder: „Ich möchte prüfen, ob ein Wechsel sinnvoll ist, ohne vorschnell aufzugeben, was an meiner bisherigen Arbeit gut passt.“

Notiere diesen ersten Satz mit Datum auf W04 und überarbeite ihn nach Kapitel 1. Am Ende kannst du auf deine erste Formulierung zurückschauen.

Für den Anfang brauchst du noch keine überzeugende Antwort. Es genügt eine Frage, die für deinen Alltag einen Unterschied machen würde.

Verstehen, was sich verändern soll

Manchmal beginnt berufliche Veränderung mit einem klaren Ereignis: Eine Stelle fällt weg, eine neue Aufgabe wird angeboten, ein Konflikt spitzt sich zu. Manchmal beginnt sie leiser. Du merkst, dass du sonntags häufiger an den Montag denkst. Aufgaben, die dir früher leichtgefallen sind, kosten Überwindung. Wenn jemand fragt, wie es bei der Arbeit läuft, sagst du: „Eigentlich ganz gut.“

Dieses „eigentlich“ beschäftigt dich.

Vielleicht hast du schon Stellenanzeigen gelesen. Vielleicht denkst du über eine Weiterbildung nach oder spielst mit dem Gedanken, dich selbstständig zu machen. Gleichzeitig gibt es Gründe, die für deine jetzige Arbeit sprechen: ein verlässliches Einkommen, vertraute Menschen, Aufgaben, die du beherrschst. Du möchtest diese Dinge erhalten und trotzdem etwas verändern.

Um einen sinnvollen nächsten Schritt zu finden, lohnt es sich, zunächst genauer hinzusehen:

Was genau soll anders werden?

Dieses Kapitel hilft dir, diese Frage zu beantworten. Du erstellst eine Standortkarte, auf der du festhältst, was du bewahren möchtest, was sich verändern soll und was du noch herausfinden musst. Daraus leitest du eine konkrete Frage ab, mit der du weiterarbeiten kannst.

Wenn aus einzelnen Erfahrungen ein Gesamturteil wird

„Mein Job passt nicht mehr zu mir.“

Dieser Satz kann sehr unterschiedliche Situationen beschreiben. Vielleicht interessieren dich deine Aufgaben kaum noch. Vielleicht arbeitest du gern in deinem Beruf, erlebst aber eine Zusammenarbeit, die dich belastet. Vielleicht fehlt dir eine Entwicklungsperspektive. Oder die Arbeit beansprucht mehr Zeit und Kraft, als du unter deinen aktuellen Lebensumständen geben kannst.

Auch große Befragungen unterscheiden zwischen verschiedenen Erfahrungen bei der Arbeit. Im State of the Global Workplace Report 2026 ordnet Gallup weltweit 20 Prozent der Beschäftigten als engagiert und ihrer Arbeit verbunden ein. Zugleich berichten 40 Prozent, am Vortag viel Stress erlebt zu haben.[1]

Die Zahlen beschreiben unterschiedliche Dinge. Wenig Bindung bedeutet nicht automatisch Unzufriedenheit. Erlebter Stress kann verschiedene Ursachen haben. Für deine eigene Situation ist deshalb entscheidend, genauer zu benennen, was dich beschäftigt.

Wenn dir anspruchsvollere Aufgaben fehlen, kann eine neue Verantwortung interessant sein. Wenn du regelmäßig widersprüchliche Aufträge erhältst, braucht es möglicherweise

zuerst eine Klärung von Zuständigkeiten und Prioritäten. Wenn du einen anderen Arbeitsrhythmus benötigst, hilft eine fachliche Weiterbildung allein kaum weiter.

Ein Gesamturteil fasst deine Erfahrung zusammen. Für eine Entscheidung brauchst du zusätzlich die Situationen, aus denen dieses Urteil entstanden ist.

Woran merke ich im Arbeitsalltag, dass sich etwas verändern soll?

Was passiert? Wer ist beteiligt? Wie häufig kommt es vor? Welche Folgen hat es für dich?

Aus „Ich kann mich hier nicht entwickeln“ könnte beispielsweise werden:

Ich bearbeite seit zwei Jahren dieselben Aufgaben. Als ich zuletzt eine neue Projektaufgabe übernehmen wollte, blieb offen, wer dafür Zeit freigegeben kann.

Mit dieser Beschreibung kannst du weiterarbeiten. Du erkennst ein Anliegen, eine bisherige Erfahrung und eine offene Frage.

Ein Beispiel aus Maras Arbeitsalltag

Das folgende Beispiel ist fiktiv.

Mara arbeitet seit sieben Jahren als Projektkoordinatorin in einem mittelständischen Unternehmen. Sie kennt die Abläufe, wird von ihren Kollegen geschätzt und kommt fachlich gut zurecht. Seit einigen Monaten schaut sie abends nach anderen Stellen.

Ihre erste Erklärung lautet: „Ich bin hier einfach durch.“

Als sie die vergangenen Wochen genauer betrachtet, entsteht ein differenzierteres Bild. Sie mag es weiterhin, Projekte zu strukturieren und mit Kunden Lösungen zu finden. Belastend sind vor allem kurzfristige Änderungen. Mehrere Personen vergeben Aufgaben, ohne sie untereinander abzustimmen. Mara versucht, alle Erwartungen zu erfüllen, und bleibt dafür häufig länger.

Außerdem möchte sie mehr Verantwortung übernehmen. Sie hat das bisher gelegentlich angedeutet, aber noch kein Gespräch darüber geführt, wie eine solche Rolle aussehen könnte.

Damit stehen mehrere Themen nebeneinander:

- Die fachliche Arbeit interessiert sie weiterhin.
- Die Abstimmung von Aufgaben und Prioritäten belastet sie.
- Ihr Wunsch nach mehr Verantwortung ist noch wenig konkret.
- Ob sich intern etwas verändern lässt, weiß sie bislang kaum.

Ein Arbeitgeberwechsel bleibt eine Möglichkeit. Zugleich kann Mara jetzt gezielter prüfen, was sie an einer neuen Stelle benötigen würde und welche Fragen sie ihrem jetzigen Arbeitgeber stellen möchte.

Ihre Unzufriedenheit hat eine erkennbare Struktur bekommen.

Vier Bereiche für deine Bestandsaufnahme

Für deine Bestandsaufnahme helfen vier Blickrichtungen. Sie dienen als Orientierung; manche Erfahrungen gehören zu mehreren Bereichen.

Auch der DGB-Index Gute Arbeit betrachtet Arbeitsqualität aus unterschiedlichen Perspektiven. In seiner Beschäftigtenbefragung werden beispielsweise die Möglichkeiten, die eigene Arbeit einzuteilen, die Arbeitsmenge zu beeinflussen und die Arbeitszeit mitzugestalten, getrennt erfasst. Bei Entwicklung geht es sowohl um Weiterbildung als auch darum, eigene Ideen einzubringen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.[2]

Diese Unterscheidungen helfen, aus einem allgemeinen Wunsch konkrete Anliegen zu machen.

Deine Aufgaben

Was tust du tatsächlich während eines gewöhnlichen Arbeitstags? Welche Tätigkeiten machen einen großen Teil deiner Zeit aus? Welche würdest du gern häufiger übernehmen?

Achte auf konkrete Tätigkeiten: analysieren, organisieren, beraten, verkaufen, gestalten, erklären, entscheiden oder praktisch arbeiten. Eine Berufsbezeichnung allein verrät häufig wenig darüber, wie sich dein Alltag anfühlt.

Vielleicht magst du dein Fachgebiet, möchtest aber weniger verwalten und mehr gestalten. Vielleicht hast du Freude am Kundenkontakt, während dich die ständige Akquise viel Kraft kostet.

Dein Arbeitsumfeld

Wie ist die Arbeit organisiert? Dazu gehören Zusammenarbeit, Führung, Arbeitszeiten, Arbeitsort, verfügbare Mittel und der Umgang mit Entscheidungen.

Überlege, welche Bedingungen deine Arbeit erleichtern und welche sie erschweren.

„Die Kommunikation ist schlecht“ lässt vieles offen. „Ich erfahre regelmäßig erst am Abgabetag, dass sich die Anforderungen geändert haben“ beschreibt ein konkretes Problem.

Deine Rolle

Was wird von dir erwartet? Wofür trägst du Verantwortung? Was darfst du selbst entscheiden?

Vielleicht bist du für Ergebnisse verantwortlich, kannst aber wichtige Voraussetzungen kaum beeinflussen. Vielleicht erwarten verschiedene Beteiligte Unterschiedliches von dir. Oder du übernimmst längst Aufgaben, die zu einer anderen Rolle gehören würden.

Die Frage nach deiner Rolle lautet deshalb auch: Sind Erwartungen, Verantwortung und Entscheidungsspielraum für mich ausreichend geklärt?

Deine weitere Entwicklung

Was möchtest du lernen, vertiefen oder künftig übernehmen? Welche Art von Beitrag möchtest du leisten?

Entwicklung kann bedeuten, fachlich besser zu werden, Menschen zu führen, selbstständiger zu arbeiten oder ein neues Feld kennenzulernen. Vielleicht geht es auch darum, deine Arbeit künftig besser mit anderen Lebensbereichen zu vereinbaren.

Du brauchst an dieser Stelle noch kein fertiges Zukunftsbild. Es genügt, wahrzunehmen, wo du neugierig bist und wo du einen nächsten Entwicklungsschritt vermisst.

Wie passt die Arbeit zu deinem Leben

Manche beruflichen Schwierigkeiten werden erst verständlich, wenn du auf den Alltag außerhalb der Arbeit schaust.

Ein Arbeitsmodell kann über Jahre gut funktioniert haben. Dann ändern sich Betreuungspflichten, gesundheitliche Voraussetzungen oder persönliche Prioritäten. Vielleicht möchtest du mehr Zeit für eine Beziehung, ein eigenes Projekt oder Erholung haben.

Solche Fragen spielen auch bei tatsächlichen Berufsentscheidungen eine Rolle. In der Deutschlandauswertung des Randstad-Arbeitsbarometers 2026 berichten 33 Prozent der Befragten, bereits Jobs verlassen zu haben, die nicht zu ihrem Privatleben passten.[3]

Für deine Standortbestimmung lohnt es sich deshalb, die Bedingungen deines Lebens ausdrücklich aufzunehmen:

Welche Anforderungen kann ich über längere Zeit gut bewältigen, und wo fehlen mir Erholung, Unterstützung oder verlässliche Grenzen?

Du musst eine Veränderung nicht erst dann prüfen, wenn nichts mehr geht. Ebenso wenig bedeutet jede schwierige Phase, dass du deinen Beruf wechseln solltest. Zunächst geht es darum, deine Situation zu verstehen.

Was soll bleiben

Wenn dich etwas belastet, richtet sich die Aufmerksamkeit verständlicherweise auf das Problem. Für eine gute Entscheidung brauchst du auch ein Bild dessen, was heute bereits trägt.

Vielleicht arbeitest du mit Menschen zusammen, denen du vertraust. Vielleicht bietet dir dein Arbeitsmodell eine Flexibilität, die für deinen Alltag wichtig ist. Vielleicht kannst du deine fachlichen Stärken einsetzen oder erlebst deine Tätigkeit als sinnvoll.

Halte diese Dinge ausdrücklich fest. Sie geben dir Kriterien für spätere Entscheidungen.

Ein verlässliches Einkommen kann wichtig sein, während die Arbeitsbelastung trotzdem zu hoch ist. Ein gutes Team kann dir viel bedeuten, während du fachlich weiterziehen möchtest. Beides darf auf deiner Karte stehen.

Deine Standortkarte

Nimm dir für die erste Bearbeitung etwa 20 bis 30 Minuten. Stichpunkte reichen aus. Im Arbeitsblattteil findest du passende Vorlagen: Beobachtungen auf W01, die Standortkarte auf W02 und deine Prioritäten auf W03.

Betrachte einen Zeitraum, an den du dich gut erinnern kannst, beispielsweise die vergangenen vier Arbeitswochen. Wenn diese Wochen außergewöhnlich waren, ergänze Erfahrungen aus einer gewöhnlicheren Phase.

Schritt 1 Sammle konkrete Beobachtungen

Notiere fünf bis acht Situationen, die dir in Erinnerung geblieben sind. Berücksichtige angenehme und schwierige Momente.

- Gern gearbeitet habe ich, als ...
- Unzufrieden war ich, als ...
- Besonders viel Kraft hat mich gekostet, dass ...
- Mehr davon hätte ich gern: ...
- Immer wieder beschäftigt mich ...

Beschreibe möglichst zuerst, was geschehen ist. Deine Bewertung kannst du anschließend ergänzen.

Schritt 2 Fülle die Karte aus

Gehe Aufgaben, Arbeitsumfeld, Rolle und Entwicklung nacheinander durch. Halte für jeden Bereich fest:

- Das möchte ich bewahren.
- Das soll sich verändern.
- Das muss ich noch klären.

Ergänze den Satz: Damit meine Arbeit zu meiner aktuellen Lebenssituation passt, brauche ich ...

Du musst nicht jedes Feld füllen. Ein leeres Feld kann bedeuten, dass du dazu noch wenig sagen kannst. Markiere es dann mit einem Fragezeichen.

Schritt 3 Mache allgemeine Aussagen greifbar

Lies deine Einträge noch einmal durch. Wo stehen Wörter wie „immer“, „alles“, „schlecht“, „langweilig“ oder „keine Perspektive“? Ergänze dort eine Situation oder eine genauere Beschreibung.

Aus „Ich möchte mehr Wertschätzung“ könnte werden: „Ich möchte regelmäßig Rückmeldung zu meiner Arbeit bekommen und vor Entscheidungen gehört werden, die meinen Bereich betreffen.“

Aus „Ich brauche mehr Freiheit“ könnte werden: „Ich möchte die Reihenfolge meiner Aufgaben selbst festlegen können, solange vereinbarte Termine eingehalten werden.“

Die genauere Formulierung muss für dich stimmen. Sie soll dir helfen, dein Anliegen zu verstehen und später mit anderen darüber sprechen zu können.

Schritt 4 Markiere deine wichtigsten Punkte

Auf W02 findest du im dritten Teil zwei Skalen je Bereich. Setze jeweils eine Markierung von 1 bis 10: Wie zufrieden bist du derzeit, und wie wichtig ist dir dieser Bereich? Beziehe dich bei der Zufriedenheit auf die vergangenen vier gewöhnlichen Arbeitswochen. Schau besonders auf Bereiche mit hoher Wichtigkeit und geringer Zufriedenheit. Was erklärt deine Markierung? Was müsste sich für einen Punkt mehr verändern? Eine kurze Auswertung mit möglichen nächsten Schritten findest du auf W02 im vierten Teil.

Wähle aus deiner Karte zwei Dinge, die du möglichst bewahren möchtest, ein bis zwei besonders wichtige Veränderungen und eine offene Frage, deren Antwort dich weiterbringen würde.

Bei der Auswahl helfen dir drei Kriterien: Wie häufig tritt das Thema auf? Wie stark wirkt es sich aus? Welche Bedeutung hat es für deine weitere Entwicklung?

Ein einzelner schwieriger Tag muss nicht die Richtung bestimmen. Gleichzeitig kann ein einmaliges Ereignis so schwer wiegen, dass es besondere Aufmerksamkeit verdient.

Beobachtung Vermutung und offene Frage

Auf deiner Karte werden vermutlich Aussagen stehen, bei denen du dir noch nicht sicher bist.

„Meine Führungskraft traut mir keine größere Aufgabe zu“ ist beispielsweise eine Vermutung über die Sicht einer anderen Person. Vielleicht hast du gute Gründe dafür. Trotzdem kann es hilfreich sein, die Grundlage genauer zu betrachten.

Schreibe zu einem wichtigen Punkt drei Sätze:

Das habe ich beobachtet: „Die Leitung des neuen Projekts wurde an einen Kollegen vergeben. Ich wurde vorher nicht gefragt.“

So erkläre ich es mir bisher: „Ich vermute, dass mir eine solche Aufgabe nicht zugetraut wird.“

Das möchte ich herausfinden: „Welche Kriterien waren ausschlaggebend, und was müsste ich für eine künftige Projektleitung mitbringen?“

Manche Vermutungen werden sich bestätigen. Andere lassen sich ergänzen oder korrigieren. In beiden Fällen gewinnst du Informationen für deine Entscheidung.

Was kannst du beeinflussen

Schau nun auf die Veränderungen, die du markiert hast. Ordne sie drei Bereichen zu:

Das kann ich selbst beginnen. Zum Beispiel eigene Interessen konkretisieren, Informationen sammeln oder ein Gespräch vorbereiten.

Dafür brauche ich eine Vereinbarung mit anderen. Zum Beispiel Aufgaben neu verteilen, Arbeitszeiten ändern oder Verantwortung erweitern.

Darüber entscheiden überwiegend andere. Zum Beispiel die Besetzung einer Stelle oder die strategische Ausrichtung eines Unternehmens.

Die Einordnung soll dir helfen, deinen Aufwand sinnvoll einzusetzen. Schwierige Rahmenbedingungen musst du deshalb nicht allein lösen. Überlege, welche Unterstützung du benötigst, welche Alternativen du prüfen kannst und welche Konsequenzen du daraus ziehen möchtest.

Reflexionsfragen

Wähle diejenigen Fragen, die etwas Wesentliches für dich berühren.

1. Welche drei Situationen beschreiben meine berufliche Unzufriedenheit am besten?
2. Seit wann beschäftigt mich das, und was hat sich in dieser Zeit verändert?
3. Unter welchen Bedingungen erlebe ich meine Arbeit weiterhin als interessant oder stimmig?
4. Welche Veränderung würde meinen Alltag spürbar verbessern?
5. Welche Teile meiner jetzigen Arbeit würde ich bei einem Wechsel vermissen?
6. Was weiß ich über meine Situation, und was vermute ich bisher?
7. Worüber habe ich bereits konkret gesprochen?
8. Welche Information fehlt mir für eine begründete Entscheidung?
9. Was kann ich selbst beginnen, und wofür brauche ich Unterstützung?
10. Welche Bedingungen meines Lebens muss eine Veränderung berücksichtigen?

Deine Arbeitsfrage

Fasse deine Standortkarte in einer Frage zusammen. Sie soll dein aktuelles Anliegen so konkret beschreiben, dass du daran weiterarbeiten kannst. Nutze dafür Arbeitsblatt W04.

Wie kann ich _____ verändern oder erreichen und dabei _____ berücksichtigen?

Zum Beispiel: „Wie kann ich mehr fachliche Verantwortung übernehmen und dabei eine verlässliche Arbeitszeit beibehalten?“ Oder: „Wie kann ich prüfen, ob eine beratende Tätigkeit zu mir passt, bevor ich mich für eine Weiterbildung entscheide?“

Auch Mara formuliert eine Arbeitsfrage: „Wie kann ich mich in Richtung Projektleitung entwickeln und zugleich für klarere Prioritäten in meinem Arbeitsalltag sorgen?“

Die Frage zeigt ihr, welche Gespräche und Informationen sie als Nächstes braucht.

Ein erster Schritt für diese Woche

Wähle eine kleine Handlung, mit der du einen wichtigen Punkt deiner Karte klären kannst. Du könntest drei Arbeitstage lang beobachten, welche Tätigkeiten dich besonders beanspruchen. Du könntest ein Gespräch über Zuständigkeiten vereinbaren oder jemanden nach seinem Alltag in einem interessanten Tätigkeitsfeld fragen.

Halte auf W04 fest:

Ich werde bis _____ die folgende Handlung durchführen: _____. Dabei möchte ich herausfinden: _____.

Deine Standortkarte ist eine erste Bestandsaufnahme. Du darfst sie ergänzen, wenn du mehr erfährst.

Für den Moment reicht es, wenn aus „Irgendetwas muss anders werden“ ein genaueres Anliegen geworden ist. Im nächsten Kapitel arbeitest du heraus, worauf es dir bei einer beruflichen Entscheidung besonders ankommt.

Herausfinden, worauf es dir ankommt

Vielleicht ist deine Standortkarte inzwischen gut gefüllt. Du kannst benennen, welche Aufgaben dich interessieren, was dich belastet und welche Fragen noch offen sind.

Sobald du über mögliche Veränderungen nachdenkst, taucht eine weitere Frage auf:

Woran erkennst du, ob eine berufliche Möglichkeit zu dir passt?

Eine Stelle klingt interessant. Die Aufgaben wirken anspruchsvoll, das Gehalt wäre höher. Gleichzeitig weißt du wenig darüber, wie dort Entscheidungen getroffen werden oder wie ein gewöhnlicher Arbeitstag aussieht.

Eine andere Möglichkeit ist weniger eindrucksvoll beschrieben. Dafür könntest du mehr selbst gestalten und mit Menschen arbeiten, deren fachliche Haltung du schätzt.

Um solche Möglichkeiten beurteilen zu können, brauchst du eigene Kriterien. Diese entstehen aus dem, was dir wichtig ist, was du gut einbringen kannst und was dein Leben gegenwärtig braucht.

In diesem Kapitel schaust du auf deine Werte, suchst nach konkreten Hinweisen auf deine Stärken und übersetzt beides in Anforderungen an deine berufliche Zukunft. Am Ende steht ein persönliches Entscheidungsblatt.

Was beruflicher Fortschritt für dich bedeutet

Im Deloitte-Report 2026 beschreibt eine Teilnehmerin unter dem Pseudonym Ella, was sie sich von ihrer beruflichen Entwicklung wünscht: weiterlernen, neue Fähigkeiten erwerben und das eigene Können erweitern. Bis an die Unternehmensspitze aufzusteigen, ist dafür aus ihrer Sicht nicht erforderlich.[4]

Ihre Aussage macht eine Unterscheidung greifbar, die auch für deine Entscheidung wichtig sein kann. Fortschritt lässt sich an verschiedenen Dingen erkennen: an größerer Verantwortung, tieferem Fachwissen, mehr Gestaltungsspielraum oder daran, dass deine Arbeit besser zu deinem Leben passt.

Vielleicht möchtest du Menschen führen. Vielleicht möchtest du in deinem Fachgebiet anspruchsvollere Probleme lösen. Vielleicht bedeutet dein nächster Schritt, weniger Aufgaben gleichzeitig zu übernehmen und dafür sorgfältiger arbeiten zu können.

Was soll durch meine berufliche Entwicklung konkret besser werden?

Deine Antwort darf sich von den Vorstellungen anderer Menschen unterscheiden.

Wenn vieles gleichzeitig wichtig ist

Wahrscheinlich möchtest du mehrere Dinge miteinander verbinden: interessante Aufgaben, ein verlässliches Einkommen, gute Zusammenarbeit, Gestaltungsspielraum und genügend Zeit für dein Leben außerhalb der Arbeit.

Schwieriger wird es, wenn du entscheiden musst, welche Bedeutung sie jeweils haben.

Wie viel zusätzliche Verantwortung möchtest du übernehmen, wenn damit längere Arbeitszeiten verbunden sind? Wie wichtig ist dir ein höheres Einkommen, wenn du dafür weniger selbst entscheiden kannst? Welche Unsicherheit kannst du tragen, wenn du ein neues Tätigkeitsfeld ausprobieren möchtest?

Solche Fragen lassen sich nur beantworten, wenn du deine aktuelle Lebenssituation berücksichtigst. Was vor fünf Jahren gut gepasst hat, kann heute anders aussehen.

Für die folgende Arbeit schauen wir auf drei Bereiche:

- Werte: Welche Grundsätze und Qualitäten sind dir bei der Arbeit wichtig?
- Stärken: Welche Fähigkeiten kannst du in konkreten Situationen wirksam einsetzen?
- Bedürfnisse und Rahmenbedingungen: Was brauchst du, damit eine berufliche Möglichkeit im Alltag tragfähig ist?

Aus diesen Bereichen entstehen deine persönlichen Entscheidungskriterien.

Werte im Arbeitsalltag erkennen

Werte beschreiben, was dir bedeutsam ist und woran du dein Handeln ausrichten möchtest. Dazu können Selbstständigkeit, Verlässlichkeit, Fairness, Lernen, Zugehörigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag gehören.

Wie wichtig solche Fragen für berufliche Entscheidungen sind, zeigt auch die Deloitte-Befragung: 54 Prozent der befragten Gen Z und 58 Prozent der Millennials beschreiben ihren aktuellen Job als überwiegend oder vollständig mit ihren persönlichen Werten und Überzeugungen vereinbar.[4]

Hinter einer solchen Antwort kann allerdings vieles stehen. Für eine Person ist entscheidend, welchen Beitrag das Unternehmen leistet. Für eine andere zählt besonders, wie Menschen miteinander umgehen.

Auch die wissenschaftliche Forschung untersucht diese Passung. Jeffrey Edwards und Daniel Cable betrachteten Beschäftigte aus vier Organisationen. Ihre Ergebnisse zeigen Beziehungen zwischen persönlichen und organisationalen Werten, Arbeitszufriedenheit und Identifikation. Besonders wichtig waren dabei Vertrauen und Kommunikation. Die Zusammenhänge waren komplexer als die einfache Vorstellung, dass möglichst ähnliche Werte immer zu besseren Ergebnissen führen.[5]

Für deine Reflexion lohnt es sich deshalb, konkret zu werden.

„Selbstständigkeit“ kann bedeuten, dass du deine Arbeitszeit frei einteilen möchtest. Vielleicht geht es dir aber vor allem darum, fachliche Entscheidungen zu treffen oder eigene Ideen zu entwickeln.

Woran würde ich in einem gewöhnlichen Arbeitsalltag erkennen, dass dieser Wert Raum bekommt?

Übung 1 Werte in drei Situationen erkennen

Nimm dir etwa 15 Minuten und verwende Arbeitsblatt W05. Erwinnere dich an einen Moment, in dem du mit deiner Arbeit besonders zufrieden warst, einen Moment, der dich deutlich geärgert oder enttäuscht hat, und eine Entscheidung, auf die du im Rückblick stolz bist.

Du kannst auch Erfahrungen aus Ausbildung, Studium, Ehrenamt oder einem eigenen Projekt verwenden.

Beschreibe zu jeder Situation:

- Was ist geschehen?
- Was war mir daran besonders wichtig?
- Was wurde ermöglicht oder verletzt?
- Was sagt das darüber aus, wie ich arbeiten möchte?

Ein Beispiel: „In einem Projekt haben wir ein Problem früh offen angesprochen. Dadurch konnten wir gemeinsam eine Lösung finden. Ich war erleichtert, dass niemand versucht hat, einen Schuldigen zu suchen.“ Dahinter könnten Offenheit, gemeinsame Verantwortung oder Vertrauen stehen.

Ein zweites Beispiel: „Ich habe mich geärgert, weil eine Entscheidung längst feststand, obwohl wir ausdrücklich um unsere Einschätzung gebeten worden waren.“ Vielleicht berührt das deinen Wunsch nach Aufrichtigkeit oder echter Beteiligung.

Ärger kann Hinweise auf wichtige Werte geben. Ebenso kann er mit Überlastung, Missverständnissen oder einer einzelnen schlechten Erfahrung zusammenhängen. Nutze ihn als Anlass zum Nachfragen: Was genau war für mich daran schwierig?

Übung 2 Deine Werte konkretisieren

Wähle aus deinen Erinnerungen zunächst fünf Werte. Falls dir Begriffe fehlen, kannst du dich an dieser Auswahl orientieren: Verlässlichkeit, Freiheit, Fairness, Zugehörigkeit, Lernen, Verantwortung, Kreativität, Sicherheit, Anerkennung, Sorgfalt, Wirksamkeit, Offenheit.

Ergänze auf Arbeitsblatt W06 zu jedem Wert zwei Sätze:

Dieser Wert bedeutet für mich bei der Arbeit: ...

Ich erkenne ihn daran, dass ...

Selbstständigkeit könnte bedeuten, den fachlichen Beitrag eigenverantwortlich zu gestalten. Beobachtbar wird das, wenn du innerhalb vereinbarter Ziele über dein Vorgehen entscheiden darfst.

Lernen könnte bedeuten, die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Du erkennst es daran, dass du neue Aufgaben bearbeitest und dazu brauchbare Rückmeldung bekommst.

Prüfe anschließend:

- Welche Werte sind für meine nächste berufliche Phase besonders wichtig?
- Wo reicht es mir, wenn ein Wert teilweise erfüllt ist?
- Bei welchem Wert würde ich einen dauerhaften Widerspruch schwer akzeptieren?

Markiere drei Werte, die du bei späteren Entscheidungen ausdrücklich berücksichtigen möchtest.

Eigene Wünsche und Erwartungen anderer

Manche Ziele fühlen sich selbstverständlich an, weil sie in deinem Umfeld häufig genannt werden: aufsteigen, ein bestimmtes Einkommen erreichen, Verantwortung übernehmen oder sich selbstständig machen.

Vielleicht entsprechen sie deinen eigenen Wünschen. Vielleicht hast du sie bisher vor allem übernommen.

Was würde ich an dieser Möglichkeit schätzen, wenn ich niemandem davon erzählen könnte?

Die Frage kann sichtbar machen, was dich an der Tätigkeit selbst interessiert. Gleichzeitig ist Anerkennung ein nachvollziehbarer Wunsch. Du darfst dir einen Schritt wünschen, der nach außen sichtbar ist.

Versuche zu verstehen, welche Rolle die verschiedenen Motive spielen. Ergänze drei Sätze:

- Ich möchte _____, weil mir daran _____ wichtig ist.
- In meinem Umfeld gilt _____ als beruflicher Erfolg.
- Für mich persönlich würde ein guter nächster Schritt bedeuten, dass _____.

Achte darauf, wo deine Antworten zusammenpassen und wo Spannung entsteht.

Was du für gute Arbeit brauchst

Neben persönlichen Werten lohnt sich ein Blick auf grundlegende Erfahrungen bei der Arbeit: Kannst du dein Handeln mitgestalten? Erlebst du, dass du etwas bewirken kannst? Fühlst du dich zugehörig und respektiert?

Die Selbstbestimmungstheorie beschreibt diese Bereiche als Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit. Eine Metaanalyse von 99 Studien mit 119 unabhängigen Stichproben untersuchte ihre Zusammenhänge mit Motivation, beruflichen

Einstellungen und Wohlbefinden. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung dieser Bedürfnisse im Arbeitskontext.[6]

Sie ergänzen deine persönlichen Werte um eine weitere Perspektive. So kann dir fachliche Unabhängigkeit wichtig sein und zugleich der Austausch mit Kollegen fehlen. Vielleicht verfügst du über viel Wissen, bekommst aber kaum Gelegenheit, es anzuwenden. Oder du kennst deine Aufgabe genau, kannst die Art ihrer Ausführung jedoch wenig beeinflussen.

Notiere deshalb zu deiner Werteliste:

- Gut arbeiten kann ich, wenn ...
- Unterstützung brauche ich bei ...
- In meiner aktuellen Situation ist besonders wichtig, dass ...

Berücksichtige konkrete Voraussetzungen wie Einkommen, Arbeitsweg, Betreuungspflichten und Erholungszeit.

Stärken anhand von Erfahrungen entdecken

Die Frage nach den eigenen Stärken ist für viele Menschen schwer zu beantworten. Häufig kommen zunächst allgemeine Begriffe: zuverlässig, kommunikativ, organisiert oder belastbar.

Damit diese Begriffe für eine berufliche Entscheidung nützlich werden, brauchen sie einen Bezug zu deinem Handeln.

Was tust du beispielsweise, wenn du „gut organisierst“? Erkennst du früh, welche Arbeitsschritte voneinander abhängen? Schaffst du aus vielen Informationen einen übersichtlichen Plan? Oder gelingt es dir, Menschen mit unterschiedlichen Aufgaben zusammenzubringen?

Auch die Forschung beschäftigt sich damit, was geschieht, wenn Menschen ihre Stärken gezielt einsetzen. Eine Metaanalyse von 21 kontrollierten Interventionsstudien fand im Durchschnitt kleine Verbesserungen des arbeitsbezogenen Wohlbefindens und der unmittelbar nach den Maßnahmen gemessenen Leistung. Bei späteren Leistungsmessungen war der Effekt nicht mehr statistisch gesichert.[7]

Die Ergebnisse sprechen dafür, sich mit dem Einsatz eigener Stärken zu beschäftigen. Für deine berufliche Orientierung brauchen wir dazu konkrete Erfahrungen und die Frage, wie du künftig arbeiten möchtest.

Denn was du gut kannst, möchtest du möglicherweise nicht dauerhaft tun.

Vielleicht bist du sehr geübt darin, unter Zeitdruck Fehler anderer aufzufangen. Vielleicht wird dir deshalb immer mehr davon übertragen. Für deinen nächsten Schritt ist wichtig, ob du diese Fähigkeit häufig einsetzen möchtest und unter welchen Bedingungen.

Übung 3 Drei gelungene Erfahrungen untersuchen

Wähle drei Situationen, in denen du zu einem brauchbaren Ergebnis beigetragen hast. Das dürfen kleine Erfolge sein: ein geklärtes Gespräch, ein verständlich erklärtes Thema oder ein Ablauf, der durch deine Arbeit besser funktioniert hat. Verwende dafür W07.

Beantworte für jede Situation:

1. Ausgangslage: Was war die Aufgabe oder Schwierigkeit?
2. Mein Beitrag: Was habe ich konkret getan?
3. Ergebnis: Was wurde dadurch möglich oder besser?
4. Rückmeldung: Woran habe ich erkannt, dass mein Beitrag hilfreich war?
5. Mein Erleben: Wie ging es mir währenddessen und danach?

Suche anschließend nach wiederkehrenden Verhaltensweisen. Vielleicht stellst du Fragen, die ein unübersichtliches Problem klären. Vielleicht erkennst du Zusammenhänge, vermittelst zwischen Sichtweisen oder bleibst bei einer schwierigen Aufgabe sorgfältig.

Formuliere daraus vorläufige Stärken:

Ich kann unterschiedliche Informationen so ordnen, dass andere einen nächsten Schritt erkennen.

Ich kann fachliche Inhalte anhand konkreter Beispiele verständlich erklären.

Ich spreche Unklarheiten früh an und helfe, verbindliche Absprachen zu treffen.

Diese Aussagen lassen sich besser prüfen als ein einzelnes Eigenschaftswort.

Übung 4 Können und Wollen unterscheiden

Trage deine wichtigsten Fähigkeiten auf W08 ein. Halte jeweils fest, wie gut dir die Tätigkeit gelingt, wie du sie erlebst und welche Rolle sie künftig spielen soll.

Ein Beispiel: Abläufe zu strukturieren gelingt dir auch bei vielen Beteiligten gut. Wenn Zeit für Planung vorhanden ist, fühlst du dich konzentriert und zufrieden. Künftig möchtest du das häufiger tun, mit klarer Zuständigkeit.

Kurzfristige Probleme aufzufangen gelingt dir vielleicht ebenfalls gut. Auf Dauer erlebst du das aber als erschöpfend. Du möchtest diese Aufgabe nur gelegentlich übernehmen, mit geregelter Vertretung.

Berücksichtige die Bedingungen. Eine Tätigkeit kann dir Freude machen und trotzdem anstrengend sein. Vielleicht erklärst du gern schwierige Inhalte, brauchst nach mehreren intensiven Gesprächen aber Ruhe. Vielleicht organisierst du gern, solange du den Ablauf mitgestalten kannst.

Welche meiner Fähigkeiten möchte ich künftig unter welchen Bedingungen einsetzen?

Wenn dir die eigene Einschätzung schwerfällt, bitte zwei Menschen aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen um ein konkretes Beispiel: „In welcher Situation hast du meinen Beitrag als besonders hilfreich erlebt, und was habe ich dabei getan?“ Vergleiche die Antworten mit deinen eigenen Erfahrungen.

Mara entdeckt ihre Kriterien

Wir führen das fiktive Beispiel aus Kapitel 1 weiter.

Mara hat auf ihrer Standortkarte festgehalten, dass sie ihre Projektarbeit weiterhin interessiert. Sie möchte mehr Verantwortung übernehmen und braucht zugleich klarere Prioritäten.

Bei der Beschäftigung mit ihren Werten merkt sie, dass ihr Gestaltungsspielraum besonders wichtig ist. Sie möchte Probleme durchdenken und an Entscheidungen beteiligt sein. Außerdem legt sie Wert auf Verlässlichkeit: Wenn sich Prioritäten ändern, möchte sie wissen, welche bisherige Aufgabe dafür zurückgestellt wird.

Ihre Stärke beschreibt sie zunächst als „Organisation“. Anhand konkreter Situationen wird sie genauer: „Ich erkenne bei komplexen Projekten früh, welche Absprachen fehlen, und bringe die Beteiligten zu einem gemeinsamen Vorgehen.“

Diese Arbeit macht sie gern. Das ständige Auffangen ungeklärter Aufgaben möchte sie reduzieren.

Mara versteht nun besser, was sie mit „mehr Verantwortung“ meint: Sie möchte Projekte steuern und dafür einen vereinbarten Entscheidungsspielraum erhalten.

Für ihre weitere Suche formuliert sie konkrete Kriterien: eigene Projekte, geklärte Befugnisse, nachvollziehbare Prioritäten und eine Arbeitszeit, die dauerhaft zu ihrem Leben passt.

Von Wünschen zu Entscheidungskriterien

Ein Entscheidungskriterium hilft dir, eine berufliche Möglichkeit zu beurteilen. Dazu muss es so konkret sein, dass du Informationen sammeln und nachfragen kannst.

Aus „gute Entwicklungsmöglichkeiten“ könnte werden: „Ich kann im ersten Jahr eine neue fachliche Aufgabe übernehmen und bekomme dazu regelmäßig Rückmeldung.“

Aus „mehr Sinn“ könnte werden: „Ich kann erkennen, welchen Nutzen meine Arbeit für die Menschen hat, die sie verwenden.“

Aus „gute Vereinbarkeit“ könnte werden: „Die vereinbarten Arbeitszeiten lassen sich mit meinen Betreuungspflichten verbinden; regelmäßige Abendtermine sind nicht erforderlich.“

Für die erste Prüfung reichen fünf zentrale Kriterien.

Übung 5 Dein persönliches Entscheidungsblatt

Lege deine Standortkarte, deine Werte und deine Stärkensammlung nebeneinander. Wähle daraus fünf Anforderungen an deinen nächsten beruflichen Schritt. Verwende W09 für die Kriterien und W10 für Mindestbedingungen und Spielräume.

Notiere zu jedem Kriterium:

- Warum ist es mir wichtig?
- Was brauche ich konkret?
- Wie kann ich das prüfen?

Du kannst auf Aufgaben und Stärken, Werte und Zusammenarbeit, Gestaltung und Verantwortung, Entwicklung sowie persönliche Rahmenbedingungen schauen. Wähle die Bereiche, die für dich zählen.

Deine fünf Kriterien kannst du auf W09 im dritten Teil nebeneinander betrachten. Markiere für jedes Kriterium auf zwei Skalen, wie gut es in deiner aktuellen Arbeit erfüllt ist und wie wichtig es dir derzeit ist. Bei hoher Wichtigkeit und geringer Erfüllung lohnt es sich, genauer hinzusehen. Halte fest, was du klären möchtest. Die Markierungen sind deine Momentaufnahme; sie werden nicht zu einer Gesamtnote verrechnet. Die Auswertung auf W09 im vierten Teil hilft dir, daraus eine Handlung abzuleiten.

Beschreibe anschließend:

- Mindestbedingung: Was muss erfüllt sein, damit die Möglichkeit für mich tragfähig ist?
- Wunsch: Was wäre darüber hinaus attraktiv?
- Spielraum: Wo bin ich zu einem Kompromiss bereit?

Ein Beispiel für planbare Arbeitszeit: Meine regelmäßigen Betreuungstermine müssen möglich bleiben. Darüber hinaus wünsche ich mir, Beginn und Ende meiner Arbeit weitgehend selbst zu gestalten. Einzelne früh vereinbarte Abendtermine sind möglich.

So wird sichtbar, was für dich Voraussetzung ist und worüber du verhandeln kannst.

Wenn wichtige Kriterien miteinander konkurrieren

Vielleicht möchtest du ein neues Tätigkeitsfeld kennenlernen und zugleich finanzielle Sicherheit bewahren. Vielleicht wünschst du dir mehr Verantwortung und möchtest deine Arbeitszeit begrenzen.

Prüfe zunächst:

- Unter welchen Bedingungen wären beide Anliegen miteinander vereinbar?
- Welches Risiko oder welchen Verzicht könnte ich zeitweise tragen?
- Wie lange wäre ein solcher Kompromiss vertretbar?
- Welche Information brauche ich, bevor ich das beurteilen kann?

Vielleicht lässt sich eine neue Tätigkeit in einem begrenzten Projekt erproben. Vielleicht ist mehr Verantwortung in einer klar abgegrenzten Rolle möglich. Vielleicht stellt sich heraus, dass eine Möglichkeit unter deinen aktuellen Bedingungen nicht passt.

Falls du später mit Punkten oder Bewertungen arbeitest, behalte deine Mindestbedingungen gesondert im Blick. Ein hoher Gesamtwert kann verdecken, dass eine wesentliche Voraussetzung fehlt.

Wo du noch nichts weißt, schreibe ausdrücklich „ungeklärt“. Daraus entsteht eine Frage für das nächste Gespräch.

Wenn du bei widersprüchlichen Wünschen allein nicht weiterkommst, kann eine zweite Sicht helfen. Ich begleite Menschen dabei, solche Fragen zu sortieren und eigene Kriterien zu entwickeln. Wenn du deine Überlegungen mit mir besprechen möchtest, findest du vor den Arbeitsblättern eine Einladung zu einem kurzen Gespräch.

Reflexionsfragen

1. In welchen Situationen habe ich erlebt: So möchte ich arbeiten?
2. Was war mir dabei konkret wichtig?
3. Welchen Wert möchte ich künftig stärker berücksichtigen?
4. Welche Vorstellungen von Erfolg stammen vor allem aus meinem Umfeld?
5. Was tue ich konkret, wenn mir eine Aufgabe gut gelingt?
6. Welche Fähigkeit möchte ich häufiger einsetzen?
7. Was kann ich gut, möchte es aber seltener übernehmen?
8. Welche Bedingungen braucht mein Leben gegenwärtig?
9. Welche drei Kriterien hätten den größten Einfluss auf meine Entscheidung?
10. Welchen Kompromiss könnte ich bewusst eingehen, und welcher wäre dauerhaft schwer tragbar?

Deine Orientierung in fünf Sätzen

Fasse deine Ergebnisse auf W11 zusammen:

- Bei meiner Arbeit ist mir besonders wichtig, dass ...
- Ich möchte meine Fähigkeit, ..., künftig stärker einsetzen.
- Damit eine berufliche Möglichkeit für mich tragfähig ist, brauche ich ...
- Zu einem Kompromiss bin ich bereit, wenn ...
- Bevor ich entscheide, möchte ich noch herausfinden, ob ...

Lies deine Antworten einmal laut. Sind sie konkret genug, dass du sie in einem Gespräch erklären könntest? Erkennst du darin deine eigenen Erfahrungen wieder?

Überarbeite Formulierungen, die zwar gut klingen, für dich aber wenig bedeuten.

Ein erster Schritt für diese Woche

Wähle dein wichtigstes Entscheidungskriterium und suche nach einer Möglichkeit, es genauer zu prüfen.

Wenn dir Entwicklung wichtig ist, erkundige dich nach einer konkreten Lern- oder Projektaufgabe. Wenn du deine Stärken besser verstehen möchtest, bitte jemanden um eine beobachtete Situation. Wenn dich eine Rahmenbedingung beschäftigt, kläre, welchen Spielraum du tatsächlich hast.

*Mein wichtigstes Kriterium ist derzeit: _____. Dazu weiß ich bereits: _____.
Bis _____ werde ich klären: _____.*

Du hast nun eine erste persönliche Orientierung: was dir wichtig ist, was du einbringen möchtest und welche Bedingungen du brauchst.

Deine Kriterien helfen dir dabei, gezielt nach beruflichen Möglichkeiten zu suchen, die zu deinen Fähigkeiten, Anliegen und Lebensumständen passen.

Berufliche Möglichkeiten entwickeln

Du weißt inzwischen genauer, was sich verändern soll. Du kannst beschreiben, welche Aufgaben dich interessieren, welche Bedingungen du brauchst und woran du eine passende Möglichkeit erkennen möchtest.

Vielleicht erwartest du nun, dass sich daraus eine eindeutige Richtung ergibt. Stattdessen stehen mehrere Ideen nebeneinander. Eine neue Aufgabe beim jetzigen Arbeitgeber. Ein Wechsel in eine andere Organisation. Eine Weiterbildung. Oder etwas, das du bisher kaum laut ausgesprochen hast.

An dieser Stelle hilft es, die Möglichkeiten zunächst so weit auszuarbeiten, dass du sie miteinander vergleichen kannst.

Wie könnte ein Arbeitsalltag aussehen, der meinen wichtigsten Kriterien besser entspricht?

In diesem Kapitel entwickelst du einige konkrete Möglichkeiten. Du sammelst Informationen über Aufgaben und Rahmenbedingungen, führst ein Gespräch mit jemandem aus der Praxis und wählst eine Richtung, die du genauer erproben möchtest. Die Arbeitsblätter W12 bis W14 begleiten dich dabei.

Eine Möglichkeit braucht einen erkennbaren Alltag

„Ich könnte ins Projektmanagement gehen.“ Dieser Gedanke lässt viele Fragen offen. Welche Projekte? In welcher Organisation? Mit welchen Beteiligten? Würdest du fachlich mitarbeiten, Abläufe koordinieren oder vor allem Berichte erstellen?

Auch „Ich möchte etwas mit Menschen machen“ kann vieles bedeuten. Beratung, Unterricht, Vertrieb und Personalführung enthalten sehr unterschiedliche Tätigkeiten. Vielleicht interessiert dich besonders, etwas verständlich zu erklären. Vielleicht möchtest du Menschen über längere Zeit begleiten. Oder du magst die kurze Begegnung, in der ein konkretes Problem gelöst wird.

Beschreibe eine Möglichkeit deshalb anhand eines gewöhnlichen Arbeitstags. Was würdest du vormittags tun? Mit wem würdest du sprechen? Wofür wärst du verantwortlich? Welche Aufgabe würde vermutlich auch dann anfallen, wenn du gerade wenig Lust darauf hast?

Du wirst einige Antworten noch nicht kennen. Halte sie als offene Fragen fest. Eine präzise Frage bringt dich bei der Recherche weiter als ein Berufsname, mit dem du sehr unterschiedliche Vorstellungen verbindest.

Drei Möglichkeiten für dieselbe Arbeitsfrage

Mara aus den ersten beiden Kapiteln möchte Projekte eigenständiger steuern. Sie braucht dafür geklärte Befugnisse und verlässliche Prioritäten. In ihrer jetzigen Rolle sind beide Punkte bisher nur teilweise erfüllt.

Zunächst denkt sie an eine externe Stelle als Projektleiterin. Als sie ihre Kriterien danebenlegt, ergänzt sie zwei weitere Möglichkeiten.

Die erste wäre eine interne Entwicklung: Sie könnte ein überschaubares Kundenprojekt leiten, während ein Teil ihrer bisherigen Koordination abgegeben wird. Ob ihre Führungskraft und das Team dazu bereit sind, ist noch offen.

Die zweite wäre eine Projektleitungsstelle bei einem anderen Unternehmen. Dort wären andere Aufgaben möglich. Mara weiß allerdings noch wenig darüber, wie Verantwortung, Arbeitsmenge und Entscheidungsbefugnisse tatsächlich verteilt sind.

Die dritte wäre eine stärker fachliche Rolle in der Prozessentwicklung. Dort könnte sie Abläufe verbessern und Beteiligte zusammenbringen. Sie möchte herausfinden, ob ihr diese Arbeit auch ohne die Leitung eines ganzen Projekts genügend Gestaltungsspielraum bieten würde.

Alle drei Möglichkeiten beziehen sich auf dieselbe Arbeitsfrage. Sie unterscheiden sich darin, wie Mara ihre Fähigkeiten einsetzen könnte und welche Bedingungen dafür erfüllt sein müssten.

Das Beispiel bleibt fiktiv. Es zeigt, wie du aus einem Anliegen mehrere prüfbare Wege entwickeln kannst.

Auch innerhalb eines Berufs kann sich viel verändern

Für eine neue berufliche Richtung musst du nicht immer bei einer anderen Berufsbezeichnung beginnen. Du kannst auch Aufgaben, Verantwortung oder Arbeitsbedingungen verändern. Manchmal wird eine vorhandene Fähigkeit in einem anderen Umfeld interessanter. Manchmal passt eine ähnliche Tätigkeit mit weniger Reisetagen oder einem anderen Kundenkreis besser zum eigenen Leben.

Gleichzeitig verändern sich Anforderungen innerhalb bestehender Berufe. Im Future of Jobs Report 2025 erwarten die befragten Arbeitgeber, dass sich bis 2030 durchschnittlich 39 Prozent der bestehenden Kompetenzen verändern oder veralten.[8]

Diese Zahl fasst Erwartungen von Unternehmen zusammen. Sie sagt weder voraus, welche deiner Fähigkeiten betroffen sein werden, noch bedeutet sie, dass ein entsprechender Anteil deines Wissens wertlos wird.

Für deine Recherche lässt sich daraus eine konkrete Frage ableiten: Welche Aufgaben verändern sich in dem Feld, das mich interessiert, und welche meiner bisherigen Fähigkeiten bleiben dort nützlich?

Ein Gespräch über tatsächliche Arbeitsabläufe kann dir mehr Orientierung geben als die allgemeine Aufforderung, dich für die Zukunft weiterzubilden. Kläre zunächst, was du tun möchtest und was dafür verlangt wird. Danach lässt sich besser beurteilen, welche Lernschritte sinnvoll sind.

Unterschiedliche Wege für dasselbe Anliegen prüfen

Wenn du nach einer beruflichen Möglichkeit suchst, liegt ein bestimmter Weg oft besonders nahe. Du kennst Menschen, die den Arbeitgeber gewechselt haben. Eine Weiterbildung wird häufig empfohlen. Oder du verbindest Entwicklung vor allem mit Führung.

Prüfe zunächst, welche Veränderung dein Anliegen tatsächlich beantworten könnte. Wenn du häufiger fachlich gestalten möchtest, kann eine andere Aufgabenverteilung relevant sein. Ein interner Wechsel könnte dir ein neues Umfeld eröffnen und zugleich Wissen über das Unternehmen erhalten. Eine externe Stelle bietet möglicherweise andere Aufgaben, enthält aber auch Bedingungen, die du erst kennenlernen musst.

Beschreibe die Unterschiede konkret. Bei einer internen Entwicklung wäre zu klären, wer deine bisherigen Aufgaben übernimmt und wie dein Entscheidungsspielraum verändert wird. Bei einem Wechsel in ein anderes Tätigkeitsfeld interessierst dich, welche deiner bisherigen Fähigkeiten dort gebraucht werden und welche Kenntnisse fehlen. Für einen Arbeitgeberwechsel willst du beispielsweise verstehen, wie eine gewöhnliche Arbeitswoche tatsächlich aussieht.

Du brauchst nicht jede dieser Richtungen weiterzuverfolgen. Sie helfen dir, eine erste Idee nicht vorschnell mit der einzigen Lösung gleichzusetzen. Wähle für W12 Varianten, die sich in einem wichtigen Punkt unterscheiden. Drei ähnliche Stellenanzeigen bringen dir weniger neue Perspektiven, wenn sie alle dieselbe offene Voraussetzung enthalten.

Selbstständigkeit als konkrete Möglichkeit beschreiben

Vielleicht interessiert dich eine selbstständige Tätigkeit. Du möchtest eigenständiger arbeiten, eine bestimmte Leistung anbieten oder eine Idee umsetzen, die in deiner bisherigen Rolle wenig Platz findet.

Auch diese Möglichkeit beginnt mit einem gewöhnlichen Arbeitstag. Welche Aufgabe würdest du für wen erledigen? Welches Problem würde diese Person oder Organisation damit lösen? Woran könnte sie erkennen, dass deine Leistung hilfreich ist?

Ergänze die Arbeit, die um die eigentliche Leistung herum entsteht. Du müsstest möglicherweise Anfragen bearbeiten, Angebote erklären, Termine koordinieren und die Durchführung vorbereiten. Überlege, welche dieser Aufgaben dir liegen, was du lernen und wofür du Unterstützung benötigen würdest.

Ein Beispiel: Du erklärst fachliche Themen gern und denkst über eigene Workshops nach. Eine erste Beschreibung könnte lauten: „Ich unterstütze neue Mitarbeitende kleiner

Organisationen dabei, einen bestimmten fachlichen Ablauf sicher anzuwenden.“ Damit kannst du nachfragen, ob dieses Problem im Alltag besteht, wie es bisher bearbeitet wird und wer über eine mögliche Zusammenarbeit entscheidet.

Eine positive Reaktion auf deine Idee ist zunächst eine Information. Für eine größere Entscheidung brauchst du zusätzlich Hinweise auf konkrete Nachfrage, tatsächlich mögliche Aufträge und den Aufwand der Leistung. Ein einzelner Auftrag zeigt einen Ausschnitt. Er beantwortet noch nicht, wie regelmäßig die Arbeit entstehen und wie sie sich auf Dauer tragen würde.

Halte auf W12 deshalb auch fest, welche Voraussetzungen und Unsicherheiten mit dieser Option verbunden sind. Vielleicht lässt sich zuerst ein eng begrenzter Teil prüfen. Vielleicht merkst du, dass dich die fachliche Tätigkeit interessiert, du aber lieber innerhalb einer Organisation arbeiten möchtest. Dann hat die Prüfung geholfen, deine eigentliche Präferenz zu verstehen.

Anforderungen und vorhandene Mittel nebeneinanderlegen

Manche Möglichkeiten wirken unerreichbar, weil du zunächst nur ihre Anforderungen siehst. Andere wirken leicht, solange der tatsächliche Aufwand unklar bleibt. Lege für jede ernsthafte Option Anforderungen und vorhandene Mittel nebeneinander.

Welche Erfahrungen bringst du bereits mit? Beschreibe ein Beispiel aus W07, das zur gewünschten Tätigkeit passt. Welche Voraussetzung ist tatsächlich erforderlich, und welche wird nur häufig genannt? Woher weißt du das?

Vielleicht brauchst du eine bestimmte Qualifikation. Vielleicht erwartet eine Organisation vor allem praktische Erfahrung mit einer Aufgabe. Frage nach, statt jede vermutete Lücke mit einer Weiterbildung beantworten zu wollen. Eine Lernmaßnahme wird für deine Entscheidung nützlicher, wenn du ihren konkreten Zweck kennst.

Berücksichtige außerdem Zeit, Kontakte, Unterlagen und finanzielle Spielräume, soweit sie für die erste Prüfung relevant sind. Du musst noch keinen vollständigen Umsetzungsplan erstellen. Es reicht, eine Voraussetzung zu erkennen, die eine Möglichkeit derzeit begrenzt oder ihren Einstieg verändern würde.

Unterscheide dabei „heute noch nicht möglich“ und „passt unter meinen wichtigen Bedingungen voraussichtlich nicht“. Im ersten Fall könnte ein Zwischenschritt helfen. Im zweiten lohnt es sich, eine andere Variante zu entwickeln. Ergänze diese Einschätzung auf W12 und formuliere, welche Information sie bestätigen oder verändern würde.

Übung 1 Drei berufliche Möglichkeiten beschreiben

Nimm dir etwa 20 Minuten für W12. Verwende deine Arbeitsfrage aus Kapitel 1 und deine wichtigsten Kriterien aus Kapitel 2. Entwickle bis zu drei Möglichkeiten, die dein Anliegen auf unterschiedliche Weise aufgreifen.

Eine Möglichkeit darf sich nah an deiner jetzigen Arbeit bewegen. Eine weitere kann einen Wechsel von Rolle oder Organisation enthalten. Wenn dich eine größere Veränderung interessiert, nimm auch diese auf. Du musst keine dritte Idee ergänzen, nur um das Blatt zu füllen.

Notiere zu jeder Möglichkeit:

- Diese Aufgaben würde ich überwiegend übernehmen.
- So würde ich meine Fähigkeiten einsetzen.
- Dadurch könnte eines meiner wichtigen Kriterien besser erfüllt werden.
- Diese Rahmenbedingungen müssten gegeben sein.
- Das weiß ich darüber, und das vermute ich bislang.

Formuliere so konkret, wie es dein Wissen erlaubt. „Ein kleines internes Projekt mit eigener Terminplanung leiten“ lässt sich leichter prüfen als „endlich mehr Verantwortung“.

Bewerte die Ideen in diesem ersten Durchgang noch nicht nach ihrem Ansehen. Schau darauf, ob du dir den beschriebenen Alltag genauer ansehen möchtest. Danach prüfst du, was davon unter deinen Bedingungen erreichbar ist.

Informationen für deine Entscheidung sammeln

Stellenanzeigen geben erste Hinweise auf Aufgaben, Anforderungen und Arbeitsmodelle. Lies mehrere Anzeigen für ähnliche Rollen. So erkennst du, welche Anforderungen häufig vorkommen und welche nur für eine bestimmte Stelle gelten.

Lege daneben deine Kriterien. Wenn dir fachlicher Gestaltungsspielraum wichtig ist, suche nach Aufgaben und Befugnissen. Wenn du verlässliche Arbeitszeiten brauchst, reicht die Formulierung „flexibles Arbeiten“ als Antwort noch nicht aus. Du musst wissen, wer die Flexibilität nutzen kann und welche Termine verbindlich sind.

Trenne beim Notieren drei Arten von Informationen: eine konkrete Angabe, die Erfahrung einer Person und deine eigene Vermutung. Das Wort „hybrid“ in einer Anzeige ist eine Angabe. Ob ein Team tatsächlich gemeinsame Präsenztage festlegt, musst du gegebenenfalls erst erfragen.

Suche bevorzugt nach Informationen, bei denen unterschiedliche Antworten deinen nächsten Schritt beeinflussen würden.

Wenn ich die Antwort kenne, was kann ich dann anders entscheiden oder gezielter prüfen?

Für Mara ist die Frage nach der Teamgröße zunächst weniger wichtig als die Frage, wer bei konkurrierenden Projektaufträgen entscheidet. Sie beginnt bei dem Punkt, der ihre heutige Schwierigkeit am ehesten wiederholen könnte.

Ein Gespräch außerhalb des vertrauten Kreises

Vielleicht kennst du bereits jemanden, der in dem interessanten Bereich arbeitet. Es muss kein enger Kontakt sein. Eine ehemalige Kollegin, ein Kontakt aus einer Weiterbildung oder jemand aus einem früheren Projekt kann eine andere Perspektive einbringen.

Wie sich berufliche Kontakte auswirken können, wurde in einem großen Experiment auf LinkedIn untersucht. Das Forschungsteam veränderte zufällig, welche Kontakte der Empfehlungsalgorithmus vorschlug. Über fünf Jahre umfassten die Experimente mehr als 20 Millionen Menschen. Schwächere Verbindungen begünstigten berufliche Wechsel, allerdings nicht nach dem Muster „je fremder, desto besser“. Die Ergebnisse unterschieden sich auch zwischen Branchen.[9]

Die Untersuchung betrifft Kontaktvorschläge und berufliche Wechsel auf dieser Plattform. Sie belegt nicht, dass eine bestimmte Nachricht oder ein einzelnes Gespräch zu einem passenden Job führt. Für deine Suche ist sie ein Anlass, auch Menschen außerhalb deines engsten Kreises einzubeziehen.

Bitte um eine überschaubare Zeit und benenne dein Erkenntnisinteresse. Zum Beispiel: „Ich beschäftige mich gerade mit dem Wechsel in die Prozessentwicklung. Hättest du 20 Minuten für ein Gespräch über deinen Arbeitsalltag? Mich interessieren besonders typische Aufgaben und die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.“

Die andere Person darf ablehnen. Ein hilfreiches Gespräch beginnt damit, dass beide wissen, worum es geht und wie viel Zeit vorgesehen ist.

Übung 2 Ein Gespräch vorbereiten und auswerten

Verwende W13. Wähle eine Möglichkeit aus und notiere die zwei oder drei wichtigsten Fragen. Bitte um Beispiele aus einer gewöhnlichen Arbeitswoche.

Du könntest fragen: „Welche Aufgabe nimmt mehr Zeit ein, als Außenstehende vermuten?“ Oder: „Kannst du an einer letzten Entscheidung beschreiben, was du selbst entscheiden durftest und wen du einbeziehen musstest?“

Frage auch nach der schwierigen Seite: „Was wird an dieser Rolle häufig unterschätzt?“ So bekommst du Informationen, die in einer Stellenanzeige oft fehlen.

Notiere nach dem Gespräch, was du erfahren hast und worauf sich die Aussage bezieht. Eine Erfahrung aus einem Team lässt sich nicht automatisch auf eine ganze Branche übertragen. Wenn eine Antwort für deine Entscheidung besonders wichtig ist, suche nach einer weiteren Perspektive oder einer konkreten Bestätigung.

Mara spricht mit einer früheren Kollegin in der Prozessentwicklung. Die Kollegin beschreibt viel Abstimmung und mehrere Wochen Analyse, bevor Veränderungen sichtbar werden. Mara mag das sorgfältige Durchdenken. Sie möchte aber zusätzlich wissen, ob sie Verbesserungen später auch selbst umsetzen könnte. Aus der ersten Information entsteht eine genauere Frage.

Möglichkeiten anhand deiner Kriterien vergleichen

Wenn du erste Informationen gesammelt hast, lege höchstens zwei besonders interessante Möglichkeiten auf W14 nebeneinander. Übernimm für beide dieselben fünf Kriterien von W09. So vergleichst du ähnliche Fragen, statt bei jeder Möglichkeit nur auf deren attraktivste Seite zu schauen.

Halte pro Kriterium fest, was für die Erfüllung spricht, was dagegen spricht und was ungeklärt bleibt. Notiere möglichst auch, woher die Information kommt. Ein Gespräch über ein konkretes Projekt ist etwas anderes als eine allgemeine Formulierung auf einer Karriereseite.

Wo dir Wissen fehlt, schreibe „ungeklärt“. Eine angenommene gute Erfüllung würde die Möglichkeit sonst günstiger erscheinen lassen, als deine Informationen rechtfertigen.

Prüfe deine Mindestbedingungen gesondert. Ein höheres Gehalt oder eine interessante Aufgabe hebt eine für dich unverzichtbare Arbeitszeitregelung nicht auf. Wenn eine Bedingung noch offen ist, formuliere die Frage, die du vor einer größeren Zusage klären musst.

Welche Möglichkeit verdient als Nächstes einen genaueren Blick, und welche offene Frage ist dafür entscheidend?

Du brauchst an dieser Stelle keine endgültige Rangfolge. Es reicht, begründet eine Möglichkeit für die nächste Prüfung auszuwählen. Falls beide wenig zu deinen Kriterien passen, kannst du W12 überarbeiten und eine weitere Idee entwickeln.

Wenn keine Möglichkeit alle Wünsche erfüllt

Ein Vergleich kann zeigen, dass jede Möglichkeit einen anderen Kompromiss enthält. Vielleicht bietet eine interne Rolle einen leichten Einstieg, lässt aber Fragen zur Zusammenarbeit offen. Vielleicht wäre eine externe Stelle fachlich passend, erfordert jedoch einen längeren Arbeitsweg.

Gehe zurück zu W10. Welche Bedingung muss erfüllt sein? Wo besteht Spielraum? Welche Einschränkung wäre für einen begrenzten Zeitraum tragbar?

Ein Kompromiss wird verständlicher, wenn du Umfang und Dauer benennst. „Für drei Monate einen zusätzlichen Präsenztage einplanen“ ist etwas anderes als „auf Dauer flexibel sein müssen“. Kläre auch, was nach dem vereinbarten Zeitraum geschehen soll.

Vielleicht passen deine bisherigen Ideen unter den aktuellen Bedingungen noch nicht. Dann kann der nächste Schritt darin bestehen, eine Voraussetzung zu schaffen, eine andere Variante zu suchen oder deine Entscheidung bewusst auf einen bestimmten Termin zu legen. Halte fest, woran du erkennen würdest, dass sich eine erneute Prüfung lohnt.

Reflexionsfragen

1. Welche Möglichkeit beschreibt einen Alltag, den ich wirklich kennenlernen möchte?
2. Welches meiner wichtigsten Kriterien könnte dort besser erfüllt werden?
3. Welche Fähigkeit würde ich dabei häufiger einsetzen?
4. Welche Information stammt aus einer konkreten Erfahrung, und was nehme ich bisher nur an?
5. Welche Person könnte eine andere Perspektive beisteuern?
6. Welche Mindestbedingung muss ich vor einer Zusage klären?
7. Welchen Kompromiss könnte ich für welchen Zeitraum tragen?
8. Welche offene Frage würde meine nächste Entscheidung am stärksten beeinflussen?

Dein Ergebnis für diese Woche

Wähle eine Möglichkeit und eine Frage aus, die du mit vertretbarem Aufwand prüfen kannst. Halte am Ende von W14 fest:

Ich möchte _____ genauer kennenlernen. Dabei muss ich vor allem herausfinden, ob _____. Dafür werde ich bis _____ die folgende Information oder Erfahrung sammeln: _____.

Mara entscheidet sich, zunächst die interne Projektleitung genauer zu prüfen. Die andere Organisation und die Prozessentwicklung bleiben mögliche Wege. Für die interne Variante kann sie als Nächstes klären, ob ein abgegrenztes Projekt mit tatsächlichem Entscheidungsspielraum und entlasteter Arbeitszeit möglich ist.

Im nächsten Kapitel planst du einen solchen Versuch. Er soll dir helfen, eine wichtige Annahme anhand einer Erfahrung zu prüfen.

Möglichkeiten erproben und eine Entscheidung treffen

Du hast eine Möglichkeit ausgewählt, über die du mehr herausfinden möchtest. Vielleicht liegen bereits Informationen vor. Trotzdem bleibt eine Frage, die sich beim Lesen und Nachdenken kaum beantworten lässt: Wie würde ich diese Arbeit selbst erleben?

Vielleicht möchtest du wissen, ob dir das Moderieren einer Gruppe liegt. Ob du in einer anderen Rolle genügend fachlichen Einfluss hättest. Oder ob eine veränderte Aufgabenverteilung deinen Alltag tatsächlich erleichtern würde.

Eine überschaubare Erprobung kann dir dazu eine konkrete Erfahrung liefern. Du legst fest, was du herausfinden möchtest, welchen Umfang du tragen kannst und wann du auf das Ergebnis zurückschaust.

Was kann ich in kleinem Rahmen tun, um meine wichtigste offene Frage besser zu beantworten?

Dieses Kapitel führt dich durch die Planung, Durchführung und Auswertung eines solchen Versuchs. Auf W15 bis W18 hältst du fest, was du ausprobierst, was du beobachtest und welche Entscheidung daraus folgt. Für mehrere ernsthafte Optionen kannst du W15 bis W17 jeweils erneut verwenden. Plane für jede eine passende Prüfung, bevor du sie abschließend vergleichst.

Welche Erfahrung dir noch fehlt

Wähle eine Frage, die du durch eigenes Handeln oder eine konkrete Beobachtung tatsächlich prüfen kannst.

„Ist Projektleitung der richtige Beruf für mich?“ ist dafür noch zu weit gefasst. „Wie erlebe ich es, bei einem kleinen Projekt Aufgaben abzustimmen und innerhalb geklärter Befugnisse Entscheidungen zu treffen?“ beschreibt eine Erfahrung, die sich eher ermöglichen lässt.

„Möchte ich irgendwann selbstständig sein?“ enthält ebenfalls viele Fragen. Ein erstes Gespräch mit einer möglichen Kundin kann zeigen, ob ein bestimmtes Problem besteht. Ein kleiner, klar vereinbarter Auftrag kann Hinweise auf die Tätigkeit geben. Beides beantwortet noch nicht, ob ein ganzes Geschäftsmodell tragfähig wäre.

Notiere vor der Planung, welchen Teil deiner Frage der Versuch beantworten kann und welcher Teil offenbleibt. So erwartest du von einer kleinen Erfahrung nicht mehr, als sie leisten kann.

Vielleicht stellst du dabei fest, dass du zunächst nur eine Information brauchst: Welche Voraussetzungen gelten für eine Weiterbildung? Wer entscheidet über eine interne Rolle?

Wie häufig finden Abendtermine statt? Kläre diese Frage zuerst. Ein Versuch ist dann hilfreich, wenn die eigene Erfahrung einen zusätzlichen Unterschied macht.

Mara vereinbart ein abgegrenztes Projekt

Mara möchte herausfinden, wie sie die Leitung eines Projekts unter klareren Bedingungen erlebt. Sie bereitet ein Gespräch mit ihrer Führungskraft vor. Als Versuch schlägt sie vor, vier Wochen lang einen kleinen Kundenauftrag zu steuern.

Dabei geht es auch um die Bedingungen. Mara benennt, welche laufende Aufgabe sie in dieser Zeit abgeben müsste. Sie möchte vereinbaren, welche Entscheidungen sie selbst treffen darf, wer bei widersprüchlichen Aufträgen priorisiert und wann sie Rückmeldung bekommt.

Ohne diese Klärung würde sie vor allem erfahren, wie es sich anfühlt, zusätzliche Arbeit zu übernehmen. Das wäre eine andere Frage als die, die sie eigentlich prüfen möchte.

Im fiktiven Beispiel stimmt die Führungskraft einem begrenzten Projekt zu. Ein Teil von Maras Routinekoordination wird für die vier Wochen übernommen. Für Konflikte bei der Priorisierung wird ein kurzer wöchentlicher Termin vereinbart.

Mara legt vor dem Start drei Beobachtungspunkte fest: Kann sie innerhalb der vereinbarten Befugnisse handeln? Wie erlebt sie das Steuern und Abstimmen? Bleibt die Arbeit innerhalb der vorgesehenen Zeit?

Damit weiß sie, worauf sie während des Versuchs achten möchte. Ob aus der Erprobung später eine dauerhafte Rolle entsteht, ist weiterhin offen.

Einen passenden Versuch für deinen Alltag wählen

Die Form hängt davon ab, was du klären möchtest. Für einen ersten Einblick kann eine Hospitation passen. Um dein eigenes Erleben zu prüfen, brauchst du möglicherweise eine abgegrenzte Aufgabe, bei der du selbst handelst. Für eine Frage zur Zusammenarbeit kann eine veränderte Absprache über zwei Arbeitswochen genügen.

Beispiele wären: einen kurzen Workshop mit vorbereiteter Rückmeldung durchführen, einen Tag in einem anderen Bereich hospitieren, eine kleine Analyse übernehmen oder mit dem Team einen festgelegten Zeitpunkt zur Priorisierung erproben.

Wenn du praktische Arbeit als Gegenpol zur Büroarbeit suchst, könnte auch ein begrenztes Gartenprojekt eine erste Erfahrung sein. Es kann dir zeigen, welche Tätigkeiten dich ansprechen und wie du die körperliche Arbeit erlebst. Für eine berufliche Entscheidung müsstest du zusätzlich den Alltag eines Betriebs, Kundenanforderungen und wirtschaftliche Bedingungen kennenlernen. Ein angenehmer Nachmittag im eigenen Garten beantwortet diese Fragen noch nicht.

Wähle einen Umfang, den du neben deinen bestehenden Verpflichtungen bewältigen kannst. Lege Zeit und gegebenenfalls ein Budget vorher fest. Wenn andere beteiligt sind,

vereinbare Aufgaben, Zuständigkeiten und Rückmeldung. Ein Versuch braucht keine zusätzliche Belastung, die deine eigentliche Frage überlagert.

Übung 1 Deinen Versuch planen

Nimm dir etwa 20 Minuten für W15. Übertrage die offene Frage aus Kapitel 3. Beschreibe eine Handlung, durch die du etwas darüber erfahren kannst.

Halte fest:

- Meine Frage und meine bisherige Vermutung.
- Die konkrete Aufgabe, die ich übernehme oder beobachte.
- Beginn, Ende und maximaler Aufwand.
- Die Bedingungen und Absprachen, die ich vor dem Start brauche.
- Zwei oder drei Beobachtungen, die meine Frage beantworten helfen.
- Den Termin, an dem ich das Ergebnis auswerte.

Formuliere eine Vermutung, die auch anders ausgehen darf. Zum Beispiel: „Ich vermute, dass mir das Erklären fachlicher Themen Freude macht, wenn ich genügend Vorbereitungszeit habe.“ Dann kannst du darauf achten, wie du die Vorbereitung und das Gespräch tatsächlich erlebst.

Bestimme auch, wann du den Versuch anpassen oder beenden würdest. Vielleicht fehlt die vereinbarte Zeit, eine notwendige Begleitung fällt aus oder der Umfang wächst deutlich. Das Beenden eines anders verlaufenden Versuchs ist ebenfalls eine mögliche Entscheidung. Notiere, weshalb die ursprünglich geplante Prüfung so nicht möglich war.

Vom Vorhaben zu einem festen Anfang

„Ich kümmere mich darum, wenn es etwas ruhiger ist.“ Vielleicht kennst du diesen Satz. Er lässt offen, woran du den geeigneten Moment erkennen wirst und was du dann zuerst tust.

Die Forschung zu sogenannten Implementierungsintentionen untersucht eine genauere Form der Planung. Ein Wenn-dann-Plan verbindet eine erkennbare Situation mit einer vorher festgelegten Handlung. Peter Gollwitzer und Paschal Sheeran fassten dazu 94 unabhängige Tests zusammen. Im Durchschnitt erleichterten solche Pläne die Zielerreichung.[10]

Die untersuchten Ziele und Situationen waren unterschiedlich. Der Befund verspricht deshalb keinen bestimmten beruflichen Erfolg. Für deine Planung kannst du die Form nutzen, um den Start konkreter zu machen.

Wenn _____ eintritt, dann werde ich _____ tun.

Zum Beispiel: „Wenn ich am Dienstag nach dem ersten Termin meinen Kalender öffne, reserviere ich 20 Minuten und schreibe die Anfrage für die Hospitation.“ Oder: „Wenn im Versuch ein zusätzlicher Auftrag kommt, kläre ich vor der Zusage, welche bisherige Aufgabe dafür zurückgestellt wird.“

Wähle eine Situation, die du erkennen kannst, und eine Handlung, die in deinem Einfluss liegt. „Wenn mein Vorschlag überzeugt, bekomme ich die Rolle“ beschreibt ein gewünschtes Ergebnis. „Wenn ich meine Vorbereitung abgeschlossen habe, vereinbare ich das Gespräch“ legt deinen eigenen nächsten Schritt fest.

Notiere auf W15 einen Plan für den Anfang und einen für ein wahrscheinliches Hindernis.

Während des Versuchs kurz beobachten

Du musst nicht nach jeder Aufgabe eine lange Auswertung schreiben. Kurze Notizen helfen, später auf konkrete Erfahrungen zurückgreifen zu können.

Verwende W16. Halte nach zwei oder drei wichtigen Situationen fest, was geschehen ist, was du selbst getan hast und wie du die Tätigkeit erlebt hast. Ergänze, welche Bedingung dabei eine Rolle gespielt hat.

Mara notiert nach einem Abstimmungsgespräch: „Ich habe zwei widersprüchliche Termine früh angesprochen. Wir haben eine Reihenfolge vereinbart. Die Entscheidung lag innerhalb meiner Befugnis. Das war anspruchsvoll und zugleich befriedigend.“

Nach einer anderen Situation schreibt sie: „Ein zusätzlicher Auftrag kam am Freitagnachmittag. Ich habe auf unseren Priorisierungstermin verwiesen. Die Klärung wurde auf Montag verschoben. Ich war zunächst unsicher, habe aber keine zusätzliche Zusage gegeben.“

Solche Beschreibungen zeigen mehr als „lief gut“ oder „war schwierig“. Mara erkennt ihr eigenes Handeln und die Bedingungen, unter denen es möglich war.

Wenn dir eine Rückmeldung hilft, frage nach einer beobachteten Situation: „Was war an meiner Vorbereitung für euch hilfreich?“ Oder: „An welcher Stelle hätte meine Abstimmung genauer sein müssen?“ Beziehe die Antwort auf den Versuch und ergänze deine eigene Wahrnehmung.

Was das Ergebnis bedeutet

Nimm dir am vereinbarten Termin Zeit für W17. Lies zuerst deine ursprüngliche Frage. Danach schaust du auf die Beobachtungen und Rückmeldungen.

Hat der Versuch unter den geplanten Bedingungen stattgefunden? Wenn die benötigte Zeit nicht freigegeben wurde oder du eine völlig andere Aufgabe übernommen hast, musst du das Ergebnis entsprechend einordnen. Du kannst daraus etwas über die vorhandenen Bedingungen lernen. Über die eigentlich geplante Tätigkeit weißt du möglicherweise weiterhin wenig.

Schau anschließend auf deine Kriterien. Was spricht dafür, dass die Möglichkeit zu dir passen könnte? Wo bestehen Schwierigkeiten? Welche Mindestbedingung wurde erfüllt, verletzt oder noch nicht geprüft?

Eine kleine Erprobung ist eine begrenzte Erfahrung. Ein guter Tag zeigt noch nicht, wie sich mehrere Monate anfühlen würden. Ein schwieriger Einstieg kann mit fehlender Übung zusammenhängen. Frage deshalb, was sich in mehreren Situationen gezeigt hat und was du vor einer größeren Entscheidung noch bestätigen möchtest.

Bei Mara zeigt sich nach vier Wochen: Sie übernimmt die Abstimmung gern und nutzt ihren Entscheidungsspielraum. Die vereinbarten Priorisierungstermine helfen. In zwei Wochen ist die Arbeitsmenge dennoch höher als geplant, weil die Vertretung ihrer bisherigen Aufgaben nicht vollständig funktioniert.

Ihre Schlussfolgerung lautet: „Projektleitung interessiert mich weiterhin. Eine dauerhafte Rolle kommt für mich infrage, wenn die bisherigen Koordinationsaufgaben tatsächlich neu verteilt werden.“ Sie hat damit eine konkrete Bedingung für das nächste Gespräch.

Übung 2 Eine begründete nächste Entscheidung treffen

Fasse auf W17 zusammen, was du gelernt hast. Wähle anschließend eine passende Fortsetzung.

Du kannst die Möglichkeit weiterverfolgen, wenn die Erfahrung zu deinen wichtigen Kriterien passt und die Voraussetzungen ausreichend geklärt sind. Du kannst den Versuch verändern, wenn eine entscheidende Bedingung gefehlt hat. Oder du stellst die Möglichkeit vorerst zurück und prüfst einen anderen Weg aus W12.

Wenn noch Wissen fehlt, benenne die genaue Frage und einen Weg, sie zu beantworten. „Ich muss noch mehr nachdenken“ lässt den nächsten Schritt offen. „Ich möchte mit einer zweiten Projektleiterin über die tatsächliche Wochenarbeitszeit sprechen“ macht die fehlende Information greifbar.

Meine nächste Entscheidung ist _____. Dafür sprechen diese Beobachtungen: _____. Vor einer größeren Zusage muss ich noch _____ klären.

Du darfst auch feststellen, dass eine attraktive Idee im Alltag wenig zu dir passt. Die Erfahrung hat dir dann geholfen, eine andere Richtung bewusster auszuwählen.

Ernsthafte Möglichkeiten vergleichbar prüfen

Vielleicht interessiert dich mehr als eine Option. Dann reicht es oft nicht, die erste gründlich zu erproben und die zweite nur aus einer attraktiven Beschreibung zu kennen. Überlege für jede ernsthafte Möglichkeit, welche entscheidende Annahme du prüfen möchtest.

Die Prüfungen dürfen unterschiedlich aussehen. Eine interne Rolle könntest du durch eine abgegrenzte Aufgabe kennenlernen. Für eine externe Stelle ist vielleicht ein Gespräch über konkrete Abläufe und eine Hospitation möglich. Für eine selbstständige Tätigkeit könnte zuerst ein Gespräch über einen tatsächlichen Bedarf anstehen.

Notiere, welche Frage jede Prüfung beantwortet und welche Erfahrung noch fehlt. Ein Gespräch liefert eine andere Art von Information als eigenes Handeln. Diese Unterschiede

müssen beim Vergleich sichtbar bleiben. Du kannst dafür W15 bis W17 pro Option erneut verwenden und anschließend W14 ergänzen.

Verwende möglichst ähnliche Fragen zu deinen wichtigsten Kriterien. Wenn du bei einer Option nur nach interessanten Aufgaben fragst und bei der anderen vor allem die Belastungen untersuchst, wird der Vergleich einseitig. Prüfe bei beiden, was attraktiv ist, was schwerfällt und ob deine Mindestbedingungen eingehalten werden können.

Lege vor der Recherche einen begrenzten Umfang und einen Rückblickstermin fest. Wenn eine entscheidende Frage danach offen ist, benenne sie neu. Damit verhinderst du, dass aus jeder erhaltenen Antwort automatisch die nächste allgemeine Recherche entsteht.

Mit verbleibender Unsicherheit entscheiden

Auch nach Gesprächen und Erprobungen bleiben Fragen offen. Du weißt nicht genau, wie sich ein Team verändern wird oder welche Aufgabe in einem Jahr hinzukommt. Eine Entscheidung kann begründet sein, obwohl du nicht jede spätere Situation vorhersagen kannst.

Unterscheide, welche Unsicherheit vor einer Zusage geklärt werden muss und welche zunächst bestehen bleiben darf. Eine ungeklärte Arbeitszeitregelung ist wesentlich, wenn du auf feste Betreuungstermine angewiesen bist. Ob dir eine neue Tätigkeit nach einigen Monaten noch genauso gefällt, lässt sich vorab nur begrenzt prüfen.

Schau außerdem auf die Tragweite des nächsten Schritts. Eine weitere Frage zu stellen oder eine Bewerbung zu versenden verpflichtet dich noch nicht, eine Stelle anzunehmen. Bei einer verbindlichen Zusage, einem größeren zeitlichen Aufwand oder einer schwer rückgängig zu machenden Veränderung brauchst du möglicherweise zusätzliche Klärung.

Frage dich: Was kann ich nach diesem Schritt noch verändern? Was wäre mit weiterem Aufwand verbunden? Welche offene Bedingung könnte die Möglichkeit insgesamt unpassend machen? So richtest du die Prüfung auf das, was für diese Entscheidung tatsächlich zählt.

Vielleicht suchst du vor allem nach dem Gefühl vollständiger Sicherheit. Dann kann es helfen, die Gründe für und gegen die Option schriftlich zu erklären. Welche davon beruhen auf konkreten Informationen? Welche beziehen sich auf eine mögliche Schwierigkeit, für die du bereits einen Umgang finden könntest?

Du darfst dein Erleben einbeziehen. Wenn du nach einer Begegnung angespannt oder erleichtert bist, ist das ein Anlass zum genaueren Hinsehen. Versuche zu benennen, welche Situation dieses Gefühl ausgelöst hat. Ein Eindruck wird für die Entscheidung nützlicher, wenn du ihn mit beobachtbaren Bedingungen verbinden kannst.

Einwände gegen deine bevorzugte Möglichkeit prüfen

Wenn dir eine Idee besonders gefällt, suche gezielt nach einer Information, die dagegen sprechen könnte. Welche Aufgabe würdest du auch an schwierigen Tagen übernehmen

müssen? Welche Bedingung wurde bisher nur allgemein zugesagt? Welcher wichtige Punkt kommt in deiner Beschreibung kaum vor?

Nimm dafür noch einmal W10 und W14 zur Hand. Stell dir vor, einige Wochen nach dem Beginn würdest du sagen: „Das hatte ich unterschätzt.“ Was könnte damit gemeint sein? Prüfe, ob sich dazu jetzt eine konkrete Frage stellen lässt.

Mara findet bei dieser Prüfung ihre frühere Routinekoordination wieder. Die Projektarbeit hat sie gründlich betrachtet. Die tatsächliche Entlastung ist bisher weniger verlässlich geklärt. Deshalb ergänzt sie ihre Entscheidung um eine klare Bedingung zur Übergabe.

Prüfe ebenso die Kosten des Wartens. Vielleicht erhältst du durch eine weitere begrenzte Recherche eine wichtige Information. Vielleicht würde dieselbe ungeklärte Frage in einem Monat noch bestehen, wenn du keinen anderen Schritt unternimmst. Benenne, welchen Unterschied eine weitere Wartezeit voraussichtlich machen würde.

Du musst eine bevorzugte Möglichkeit nicht absichtlich schlechtreden. Es geht darum, ihr denselben sorgfältigen Blick zu geben wie den Alternativen und die Gründe deiner Auswahl verständlich zu machen.

Vielleicht hast du vieles geprüft und kommst bei derselben Frage trotzdem nicht weiter. Du kannst deine Überlegungen auch mit mir anschauen. Gemeinsam können wir klären, welche Information noch fehlt und was für deine eigene Entscheidung den Unterschied machen würde.

Übung 3 Deine Entscheidung begründen

Fasse auf W18 zusammen, welche Möglichkeiten du ernsthaft geprüft hast. Notiere zu jeder die wichtigste Erkenntnis aus Gesprächen oder Erprobungen. Lege W14 daneben, damit deine fünf Kriterien im Blick bleiben.

Wähle dann die Richtung, die du unter den vorhandenen Informationen weiterverfolgen möchtest. Beschreibe, welche zwei oder drei Gründe dafür besonders wichtig sind. Ergänze den wichtigsten Nachteil oder Kompromiss und weshalb du ihn derzeit tragen kannst.

Halte eine noch offene Mindestbedingung ausdrücklich fest. Vielleicht lautet deine Entscheidung: „Ich verfolge die Rolle weiter, wenn die Zuständigkeit und die Arbeitszeit verbindlich geklärt werden.“ Damit weißt du, worum es im nächsten Gespräch gehen muss. Eine Bedingung ist erst erfüllt, wenn die entsprechende Klärung tatsächlich vorliegt.

Falls du keine der Möglichkeiten weiterverfolgen möchtest, benenne den Grund und eine nächste Suchrichtung. Vielleicht muss ein Kriterium genauer werden oder eine Variante mit anderem Umfang entstehen. Du kannst zu W12 zurückgehen und mit dieser neuen Information weiterarbeiten.

Lege schließlich fest, wann du die Entscheidung erneut prüfst und welche neue Information sie verändern würde. Das Entscheidungsblatt hält den heutigen begründeten Stand fest. Es ist eine Grundlage für die Umsetzung und einen späteren Rückblick.

Reflexionsfragen

1. Welche Frage konnte ich durch den Versuch tatsächlich prüfen?
2. Was habe ich beobachtet, und was erkläre ich mir bisher nur?
3. Wie habe ich die Aufgabe unter den gegebenen Bedingungen erlebt?
4. Welche Rückmeldung ergänzt meine eigene Sicht?
5. Welche meiner wichtigen Kriterien wurden erfüllt?
6. Welche Bedingung muss vor einem größeren Schritt geklärt sein?
7. Möchte ich die Möglichkeit weiterverfolgen, verändern oder zurückstellen?
8. Welche konkrete Handlung steht als Nächstes in meinem Kalender?

Dein Ergebnis für die nächste Phase

Halte deine Entscheidung mit ihrer wichtigsten Begründung auf W18 fest. Ergänze, welche Bedingung vor einer verbindlichen Zusage erfüllt sein muss und welche Frage noch offenbleibt.

Ich werde _____ weiterverfolgen. Dafür sprechen _____. Ich nehme dabei _____ in Kauf. Vor einer größeren Zusage kläre ich _____.

Falls du noch keine Möglichkeit auswählen kannst, benenne genau, was dir dafür fehlt. Wähle eine begrenzte Klärung mit Termin. Auch das ist ein Ergebnis, solange erkennbar bleibt, welche Entscheidung du danach treffen möchtest.

Im nächsten Kapitel wird aus deinem Stand ein Plan für die kommenden Wochen. Du prüfst, welche Zeit und Unterstützung du brauchst und welche Vereinbarung deinen nächsten Schritt möglich macht.

Den nächsten Schritt möglich machen

Du hast eine Möglichkeit geprüft und kannst begründen, weshalb du sie weiterverfolgen möchtest. Vielleicht hast du entschieden, dich auf eine bestimmte Rolle zu bewerben. Vielleicht möchtest du eine veränderte Aufgabe im Unternehmen verbindlich vereinbaren. Oder du hast erkannt, dass zuerst eine Voraussetzung fehlen würde, wenn du sofort weitergingest.

Jetzt begegnet deine Entscheidung dem gewöhnlichen Alltag. Der Kalender ist bereits gefüllt. Andere Menschen planen mit deiner bisherigen Rolle. Du brauchst möglicherweise eine Zusage, Zeit für eine Vorbereitung oder eine Person, die bei einem Teil des Vorhabens mitwirkt.

Eine Entscheidung wird dadurch umsetzbar, dass du diese Bedingungen genauer anschaust. Was kannst du selbst beginnen? Was muss vereinbart werden? Welche Handlung hat Vorrang, weil weitere Schritte davon abhängen?

Was muss in den kommenden Wochen geschehen, damit meine Entscheidung im Alltag möglich wird?

In diesem Kapitel entwickelst du einen Plan für die nächsten 30 Tage. Du prüfst deine verfügbaren Mittel, organisierst Unterstützung und bereitest ein wichtiges Gespräch vor. Die Arbeitsblätter W19 bis W22 helfen dir, aus einem Vorhaben konkrete Absprachen zu machen.

Deine Entscheidung in beobachtbares Handeln übersetzen

„Ich möchte mich weiterentwickeln“ kann eine wichtige Richtung sein. Für den Kalender bleibt unklar, was du dafür tun möchtest. Auch „Ich wechsle in eine andere Rolle“ enthält mehrere Schritte, die von unterschiedlichen Personen und Bedingungen abhängen.

Beginne mit dem Ergebnis, das du in einem überschaubaren Zeitraum erreichen oder klären möchtest. Es sollte so konkret sein, dass du später erkennen kannst, was geschehen ist.

Ein mögliches Ergebnis wäre: „Ich habe mit meiner Führungskraft die Aufgaben und die Entlastung für eine erweiterte Rolle geklärt.“ Ein anderes: „Ich habe zwei passende Stellen anhand meiner Kriterien geprüft und eine begründete Bewerbung versendet.“ Bei einer Weiterbildung könnte es heißen: „Ich weiß, welche Lerninhalte ich für die konkrete Aufgabe brauche, und habe Zeit, Kosten und Anwendungsmöglichkeiten geklärt.“

Achte darauf, welche Teile du beeinflussen kannst. Du kannst ein Gespräch vorbereiten und einen Termin anfragen. Ob eine Stelle bewilligt oder eine Bewerbung angenommen wird, entscheiden auch andere. Nimm beides in deinen Plan auf: deine Handlung und die Rückmeldung oder Vereinbarung, auf die es anschließend ankommt.

Damit kannst du deinen eigenen Fortschritt einschätzen, ohne dir Ergebnisse zuzuschreiben, über die du nicht allein verfügst. Wenn eine Antwort aussteht, kannst du erkennen, welcher Teil erledigt ist und welche Entscheidung noch offenbleibt.

Mara braucht eine dauerhafte Vereinbarung

Nach ihrem vierwöchigen Versuch möchte Mara die Projektleitung weiterverfolgen. Ihre Entscheidung ist an eine Bedingung geknüpft: Die bisherige Routinekoordination muss verbindlich anders verteilt werden. Im Versuch hatte die Vertretung an mehreren Stellen nicht vollständig funktioniert.

Mara könnte nun einfach häufiger Projektaufgaben übernehmen. Das würde die offene Frage zur Arbeitsmenge jedoch nicht klären. Sie setzt sich deshalb für die kommenden 30 Tage ein genaueres Ziel: Am Ende möchte sie wissen, ob eine abgegrenzte Projektrolle mit vereinbartem Zeitanteil und tatsächlich übergebenen Routinen möglich ist.

Dafür plant sie drei Handlungen. Sie bereitet eine Übersicht ihrer bisherigen Aufgaben vor. Danach führt sie ein Gespräch mit ihrer Führungskraft. Wenn eine grundsätzliche Einigung möglich ist, klärt sie die Übergabe mit der Kollegin, die einen Teil der Routinen übernehmen soll.

Mara entscheidet außerdem, vor dieser Klärung kein weiteres Projekt zusätzlich zuzusagen. Damit berücksichtigt sie die wichtigste Erkenntnis aus ihrem Versuch. Ihre persönliche Entscheidung und die Entscheidung des Unternehmens werden im Plan getrennt sichtbar.

Das Beispiel ist weiterhin fiktiv. Es zeigt, weshalb zur Umsetzung auch gehört, eine noch fehlende Voraussetzung ausdrücklich stehen zu lassen.

Mit den tatsächlichen Möglichkeiten planen

Vielleicht könntest du theoretisch mehrere Abende pro Woche für dein Vorhaben nutzen. In einer gewöhnlichen Woche bleiben davon nach Arbeit, Fahrwegen, Haushalt und Verpflichtungen zwei kurze Zeitfenster übrig. Für einen tragfähigen Plan zählt diese gewöhnliche Woche.

Schau auf die letzten Wochen, bevor du neue Termine einträgst. Wann war Konzentration möglich? Welche Zeit ist bereits verlässlich gebunden? Wo brauchst du Erholung? Ein freies Feld im Kalender bedeutet noch nicht, dass du an dieser Stelle eine anspruchsvolle Aufgabe unterbringen kannst.

Nutze W20, um deinen verfügbaren Rahmen zu beschreiben. Halte Zeit, Geld, notwendige Unterlagen und praktische Voraussetzungen fest. Für jeden Punkt reicht zunächst die Frage: Was steht tatsächlich zur Verfügung, und was muss ich klären?

Bei einem begrenzten Budget kannst du unterschiedliche Wege zur gleichen Information suchen. Vielleicht braucht es vor einer kostenpflichtigen Weiterbildung erst ein Gespräch über die konkrete Zielaufgabe. Vielleicht lässt sich eine Fähigkeit an einer bereits

vorhandenen Aufgabe üben. Wenn du Preise oder finanzielle Folgen noch nicht kennst, trage eine offene Frage ein, statt den Aufwand stillschweigend mit null anzusetzen.

Unterscheide einmalige und wiederkehrende Belastungen. Eine Bewerbungsunterlage einmal sorgfältig zu überarbeiten braucht einen anderen Rahmen als ein wöchentliches Seminar über mehrere Monate. Auch Fahrzeit und Vorbereitungszeit gehören zum Vorhaben, wenn sie regelmäßig anfallen.

Lege eine Grenze fest, die zu deiner Situation passt. Das kann ein Zeitrahmen für die erste Recherche sein oder ein Betrag, den du vor einer weiteren Entscheidung höchstens ausgeben möchtest. Die Zahl ist deine Planungsannahme. Sie darf nach einer konkreten Rückmeldung angepasst werden.

Wenn in den nächsten Wochen kaum Spielraum besteht, wähle eine Handlung, die trotzdem eine wichtige Frage klärt. Eine kurze Terminanfrage kann sinnvoller sein als ein umfangreicher Plan, dessen Vorbereitung gerade nicht möglich ist.

Übung 1 Deinen Plan für die nächsten 30 Tage entwickeln

Nimm W19 und deine Entscheidung aus W18 zur Hand. Beschreibe zunächst, was am Ende des Zeitraums erreicht oder ausreichend geklärt sein soll. Begründe mit einem Satz, weshalb dieses Ergebnis jetzt wichtig ist.

Wähle anschließend höchstens drei zentrale Handlungen. Formuliere jede so, dass du weißt, womit du beginnst und wann sie abgeschlossen ist. „Netzwerken“ wäre noch zu allgemein. „Bis Donnerstag eine frühere Kollegin um ein Gespräch zur Rolle im Qualitätsmanagement bitten“ lässt sich umsetzen und später prüfen.

Ergänze zu jeder Handlung einen Termin und das erwartete Ergebnis. Frage dann nach der Reihenfolge. Muss ein Gespräch vor einer Anmeldung stattfinden? Brauchst du eine Aufgabenbeschreibung, bevor du über Zeitanteile sprechen kannst? Markiere die Handlung, von der andere Schritte abhängen.

Auf der zweiten Seite von W19 prüfst du den Plan an deinem tatsächlichen Rahmen. Was muss dafür weniger werden? Wer muss etwas zusagen? Was tust du, wenn eine wichtige Antwort ausbleibt?

Trage auch einen Rückblicktermin ein. Dreißig Tage sind hier ein überschaubarer Planungshorizont. Du kannst einen anderen Zeitraum wählen, wenn deine Frage oder deine Verpflichtungen das nahelegen. Entscheidend ist, dass du weißt, wann du den Plan erneut anschaust.

Lies die drei Handlungen anschließend laut. Wenn du bei einer Formulierung noch nicht weißt, was du konkret tun würdest, verkleinere oder präzisiere sie. Ein Plan darf kurz sein und trotzdem die entscheidende Bewegung ermöglichen.

Unterstützung gezielt anfragen

Vielleicht hilft dir jemand, der eine Unterlage gegenliest. Vielleicht brauchst du einen fachlichen Einblick, eine Vertretung oder eine Person, mit der du eine schwierige Entscheidung besprechen kannst. Diese Unterstützung unterscheidet sich von der formalen Zustimmung zu einer neuen Aufgabe.

Trenne deshalb auf W21 verschiedene Anliegen. Wer kann dir Informationen geben? Wer entscheidet über Zeit oder Zuständigkeit? Wer kann praktisch mitarbeiten? Wer hört zu und hilft dir, deine Überlegungen zu prüfen?

Eine Person muss nicht alles übernehmen. Eine frühere Kollegin kann eine Rolle gut beschreiben und zugleich wenig über deine privaten Rahmenbedingungen wissen. Deine Partnerin oder dein Partner kennt diese Bedingungen, kann aber die fachlichen Anforderungen möglicherweise kaum beurteilen.

Formuliere eine begrenzte Bitte. „Kannst du mir bei meiner beruflichen Veränderung helfen?“ lässt viel offen. „Hast du nächste Woche 20 Minuten, um meine drei Fragen zum Arbeitsalltag in deiner Rolle zu besprechen?“ erklärt den Umfang. Eine andere Bitte könnte lauten: „Kannst du mir sagen, an welcher Stelle mein Entwurf noch unverständlich ist?“

Frage, ob die Unterstützung möglich ist, und vereinbare den nächsten Schritt. Wenn jemand keine Zeit hat, suche nach einer kleineren Bitte oder einer anderen Person. Ein freundliches Angebot ohne konkreten Zeitpunkt ist noch keine verlässliche Zusage.

Überlege auch, was du teilen möchtest. Für ein fachliches Gespräch reichen häufig deine Arbeitsfrage und zwei Kriterien. Du brauchst nicht deine gesamte persönliche Standortkarte weiterzugeben. Halte auf W21 fest, welche Information für die jeweilige Person wichtig ist und welche bei dir bleiben soll.

Das Gespräch mit wichtigen Beteiligten vorbereiten

Berufliche Schritte betreffen häufig andere. Wenn du eine Aufgabe übernimmst, muss sie in einen bestehenden Ablauf passen. Wenn du Arbeitszeit für eine Weiterbildung brauchst, fehlen diese Stunden an anderer Stelle. Bei einer Veränderung des Arbeitsortes können gemeinsame Verpflichtungen berührt sein.

Wähle für W22 zunächst ein Gespräch, dessen Ergebnis deinen nächsten Schritt tatsächlich beeinflusst. Das kann ein Gespräch mit einer Führungskraft sein, mit einem möglichen Auftraggeber oder mit einer Person, mit der du deinen Alltag organisierst. Die Beteiligten und ihre Entscheidungsrechte unterscheiden sich. Die Vorbereitung hilft dir, dein Anliegen und eine konkrete Bitte verständlich zu machen.

Beginne mit der Situation. Beschreibe ein oder zwei Beobachtungen, die dein Anliegen erklären. Mara könnte sagen: „Im Versuch habe ich die Projektabstimmung gern übernommen. In zwei Wochen blieb zusätzlich ein Teil der Routinekoordination bei mir. Die Arbeitsmenge war dadurch höher als vorgesehen.“

Danach benennst du, was du erreichen möchtest und welche Bedingung dafür wichtig ist. Mara formuliert: „Ich möchte diese Art der Projektarbeit weiterführen. Dafür brauche ich eine feste Verteilung der bisherigen Routinen und einen vereinbarten Anteil meiner Arbeitszeit.“

Verbinde dein Anliegen mit einem konkreten Vorschlag. Welche Aufgabe soll sich ändern? Für welchen Zeitraum? Wer müsste beteiligt werden? Wie könnte man feststellen, ob die Lösung funktioniert?

Beziehe die Sicht der anderen Person ein. Du kannst fragen: „Welche Anforderungen müssten wir dabei berücksichtigen?“ Oder: „Welche meiner bisherigen Aufgaben müsste aus deiner Sicht zuerst anders verteilt werden?“ Damit wird aus deinem Vorschlag ein Gespräch über mögliche Bedingungen.

Übung 2 Dein wichtigstes Gespräch vorbereiten

Notiere auf der ersten Seite von W22 dein Anliegen in drei kurzen Absätzen: die beobachtete Situation, die gewünschte Veränderung und dein konkreter Vorschlag. Ergänze deine wichtigste Frage an die andere Person.

Beschreibe außerdem deine Mindestbedingung und einen vertretbaren Spielraum. Vielleicht ist der Beginn flexibel, die maximale zusätzliche Arbeitszeit aber begrenzt. Vielleicht könntest du zunächst ein kleineres Projekt übernehmen, brauchst jedoch einen eindeutigen Entscheidungsrahmen.

Bereite dich auf eine wahrscheinliche Rückfrage vor. Wenn deine Führungskraft nach der bisherigen Arbeit fragt, solltest du zeigen können, was weiterläuft, was übergeben werden müsste und wo noch keine Lösung besteht. Du brauchst keine fertige Antwort auf alles. Benenne offene Punkte so, dass gemeinsam eine Klärung möglich wird.

Auf der zweiten Seite hältst du nach dem Gespräch fest, was wirklich vereinbart wurde. Wer übernimmt welche Aufgabe bis wann? Was wurde nur als Möglichkeit genannt? Wer entscheidet einen offenen Punkt? Wann spricht ihr erneut darüber?

Falls eine Zustimmung allgemein bleibt, frage nach dem nächsten konkreten Schritt: „Was würde das für die Aufgabenverteilung ab dem kommenden Monat bedeuten?“ Ein freundliches Gespräch kann wertvoll sein. Für die Umsetzung brauchst du zusätzlich Klarheit über die Folgen.

Mit einem Nein oder einer offenen Antwort umgehen

Vielleicht erhältst du keine Zustimmung. Versuche zu verstehen, worauf sich das Nein bezieht. Ist der Zeitpunkt ungünstig? Fehlt eine Voraussetzung? Passt dein Vorschlag nicht zu den verfügbaren Aufgaben? Oder ist die gewünschte Veränderung grundsätzlich nicht vorgesehen?

Diese Antworten führen zu unterschiedlichen nächsten Schritten. Ein späterer Zeitpunkt lässt sich mit einem Termin verbinden. Eine fehlende Voraussetzung kannst du prüfen. Wenn

eine zentrale Bedingung auf absehbare Zeit nicht möglich ist, wird möglicherweise eine andere Option aus W12 wichtiger.

Du musst einen Vorschlag nicht so lange verkleinern, bis von deinem eigentlichen Anliegen wenig übrig ist. Vergleiche Änderungen mit deinen Kriterien. Ein zusätzlicher Titel ohne geklärte Befugnisse würde Maras Wunsch nach eigenständiger Projektarbeit nur teilweise beantworten.

Wenn ein Punkt vertagt wird, halte Verantwortlichkeit und Termin fest. Du kannst eine kurze Zusammenfassung anbieten: „Ich habe mitgenommen, dass du die Aufgabenverteilung bis Ende nächster Woche prüfst. Danach entscheiden wir, ob wir den Vorschlag weiterverfolgen.“ Frage, ob du die Vereinbarung richtig verstanden hast.

Eine ausbleibende Entscheidung ist ebenfalls eine Bedingung, mit der du planen musst. Lege fest, wie lange du sinnvoll wartest und welche Handlung währenddessen möglich bleibt. So hängt nicht dein gesamter Plan an einer Antwort, deren Zeitpunkt du nicht kontrollierst.

Den Anfang und ein wahrscheinliches Hindernis festlegen

In Kapitel 4 hast du Wenn-dann-Pläne kennengelernt. Sie verbinden einen erkennbaren Anlass mit einer konkreten Handlung. Die Metaanalyse von Gollwitzer und Sheeran spricht im Durchschnitt für ihren Nutzen bei der Zielerreichung.[10] Für deine Umsetzung lohnt sich jetzt ein Blick auf Situationen, die deinen Plan wahrscheinlich unterbrechen könnten.

Vielleicht verschiebst du die Vorbereitung, wenn kurzfristig weitere Aufgaben eintreffen. Dann könnte dein Plan lauten: „Wenn mein geplanter Vorbereitungstermin ausfällt, trage ich vor Ende des Tages einen Ersatztermin in derselben Woche ein.“ Vielleicht brauchst du zuerst eine Rückmeldung: „Wenn bis Donnerstag keine Antwort vorliegt, frage ich einmal nach und plane anschließend mit dem geklärten Stand weiter.“

Wähle eine Handlung, die du selbst ausführen kannst und die zur Situation passt. Ein Wenn-dann-Plan ersetzt keine fehlende Arbeitszeit oder notwendige Zustimmung. Er kann dir aber helfen, innerhalb deines vorhandenen Spielraums zu handeln.

Mara legt ihren Anfang auf Dienstag nach der Teambesprechung. Dann nimmt sie 25 Minuten für die Aufgabenübersicht. Für eine zusätzliche Projektanfrage notiert sie: „Wenn ich vor der Rollenklärung um eine weitere Projektleitung gebeten werde, bespreche ich zuerst, welche bisherige Aufgabe dafür entfällt.“

Der zweite Satz schützt eine Bedingung, die im Versuch wichtig geworden ist. Dein eigener Plan darf ebenso eine Klärung, eine Grenze oder eine Pause enthalten. Umsetzung bedeutet auch, Zusagen so zu treffen, dass sie mit deinen verfügbaren Mitteln zusammenpassen.

Reflexionsfragen

1. Was soll am Ende meines nächsten Planungszeitraums erreicht oder geklärt sein?
2. Welche Handlung liegt in meinem Einfluss, und wo brauche ich eine Zusage?
3. Welche drei Schritte sind jetzt wirklich wichtig?
4. Welche Zeit und welche Mittel stehen in einer gewöhnlichen Woche zur Verfügung?
5. Was muss weniger werden, damit mein Vorhaben Platz bekommt?
6. Welche Unterstützung möchte ich konkret anfragen?
7. Welche Vereinbarung brauche ich aus meinem wichtigsten Gespräch?
8. Welche Mindestbedingung möchte ich auch bei einem Kompromiss erhalten?
9. Was tue ich, wenn eine Antwort ausbleibt oder ein Termin ausfällt?
10. Wann schaue ich auf meinen Plan zurück?

Dein Anfang für die kommende Woche

Prüfe W19 zum Schluss an deinem Kalender. Ist die erste Handlung eingetragen? Liegen die nötigen Unterlagen bereit? Weißt du, wen du gegebenenfalls ansprechen musst?

Halte einen Satz fest:

Bis _____ tue ich _____. Dafür brauche ich _____. Am _____ prüfe ich, ob daraus _____ geworden ist.

Du hast nun einen Plan, der deine Entscheidung mit den Bedingungen des Alltags verbindet. Im nächsten Kapitel geht es darum, was du aus der Umsetzung lernst und wie du reagierst, wenn sie anders verläuft als gedacht.

Dranbleiben und den Kurs überprüfen

Einige Wochen sind vergangen. Vielleicht hast du dein wichtigstes Gespräch geführt. Eine Zusage liegt vor, eine Bewerbung ist versendet oder eine neue Aufgabenverteilung hat begonnen. Du kannst auf etwas zurückschauen, das vorher nur eine Möglichkeit war.

Vielleicht ist auch weniger geschehen als geplant. Ein Termin fiel aus. Eine Rückmeldung blieb offen. Deine erste Woche in der neuen Aufgabe war anstrengend, und du fragst dich, ob deine Entscheidung richtig war.

Jetzt hilft ein genauer Blick auf das, was tatsächlich geschehen ist. Welche Handlung hast du ausgeführt? Was wurde dadurch anders? Welche Bedingung hat unterstützt oder gefehlt? Und was bedeutet das für deinen nächsten Schritt?

Was lerne ich aus der Umsetzung, und welche Anpassung ist jetzt sinnvoll?

Dieses Kapitel führt dich durch einen kurzen regelmäßigen Rückblick. Du nutzt Rückmeldungen, untersuchst Hindernisse und entscheidest, ob du dein Vorgehen fortsetzt, veränderst oder eine andere Möglichkeit prüfst. Dafür sind W23 bis W26 vorgesehen. Auf W27 führst du am Ende deinen persönlichen Stand zusammen.

Fortschritt so beobachten, dass er dir etwas sagt

Eine volle Woche kann sich produktiv anfühlen, obwohl die wichtigste Frage offenbleibt. Umgekehrt kann ein einziges Gespräch deine Entscheidung deutlich weiterbringen. Überlege deshalb, woran du den Fortschritt deines eigenen Vorhabens erkennen möchtest.

Du kannst dein Handeln betrachten: Habe ich den vereinbarten Termin angefragt? Habe ich eine Aufgabe übergeben? Daneben steht das Ergebnis: Ist eine Zuständigkeit geklärt? Nutze ich meine Stärke in der neuen Aufgabe tatsächlich häufiger? Lässt sich meine Arbeitszeit unter den vereinbarten Bedingungen einhalten?

Beide Perspektiven gehören zusammen. Wenn du nur auf das Ergebnis schaust, übersiehst du vielleicht erledigte Schritte, deren Wirkung noch Zeit braucht. Wenn du nur Handlungen zählst, kannst du übersehen, dass sie die entscheidende Frage kaum beantworten.

Lege für deinen Rückblick wenige Beobachtungspunkte fest. Mara möchte wissen, ob die Routinen tatsächlich übergeben wurden, ob sie innerhalb ihres Entscheidungsrahmens handeln kann und ob die Projektzeit in den vereinbarten Umfang passt. Diese Punkte ergeben sich aus ihrer Arbeitsfrage. Für dich können andere Beobachtungen wichtiger sein.

Notiere möglichst ein Beispiel statt einer allgemeinen Bewertung. „Am Mittwoch habe ich die Reihenfolge zweier Aufgaben selbst entschieden; bei einer Terminänderung musste ich die Zuständigkeit erneut klären“ hilft dir weiter als „Meine Rolle ist meistens okay“.

Was die Forschung zum Festhalten von Fortschritt zeigt

Benjamin Harkin und seine Kollegen untersuchten eine Frage, die gut zu diesem Moment passt: Hilft es bei der Zielerreichung, den eigenen Fortschritt gezielt zu beobachten? Ihre Metaanalyse bündelte 138 Studien mit insgesamt 19.951 Teilnehmenden. In diesen Studien wurden Personen zufällig einer Maßnahme zur Fortschrittsbeobachtung oder einer Vergleichsbedingung zugeordnet.[11]

Im Durchschnitt förderten die Maßnahmen die Zielerreichung. Die untersuchten Ziele und Verfahren unterschieden sich; daraus folgt keine bestimmte Erfolgsquote für berufliche Veränderungen. Die Auswertung spricht dafür, den Stand eines Vorhabens bewusst anzuschauen, statt sich allein auf die Erinnerung am Ende zu verlassen.

Für unser Heft entsteht daraus eine praktische Anregung: Lege einen kurzen Rückblickstermin fest und halte konkrete Beobachtungen schriftlich fest. Wie oft du das tust und welche Fragen du verwendest, passt du deinem Vorhaben an. Die hier vorgeschlagene Wochenvorlage wurde für dieses Buch entwickelt und ist nicht selbst durch diese Metaanalyse validiert.

Vielleicht brauchst du in einer Übergangsphase einen wöchentlichen Blick. Bei einem längeren Lernvorhaben kann ein anderer Abstand sinnvoll sein. Wähle einen Rhythmus, bei dem tatsächlich neue Erfahrungen vorliegen und der Rückblick in deinen Alltag passt.

Übung 1 Deinen Wochenrückblick durchführen

Nimm W23 und plane zunächst etwa zehn Minuten ein. Schau auf die letzte vereinbarte Handlung und das Ergebnis, das du erwartet hast. Notiere, was geschehen ist und welche Beobachtung deine Einschätzung trägt.

Frage danach, was dir geholfen und was die Umsetzung erschwert hat. War der Schritt ausreichend klar? Stand die vorgesehene Zeit zur Verfügung? Hatte eine beteiligte Person eine andere Vorstellung von der Vereinbarung? Ergänze, welche Wirkung du bisher noch nicht beurteilen kannst.

Wähle anschließend eine Konsequenz. Vielleicht behältst du die Vorgehensweise bei. Vielleicht präzisierst du eine Absprache oder verkleinerst den nächsten Schritt. Lege eine Handlung und den nächsten Rückblickstermin fest.

Du brauchst dafür keine vollständige Dokumentation deiner Arbeitswoche. Zwei konkrete Situationen können genügen. Wenn du bemerkst, dass dich die Aufzeichnungen vor allem zusätzlich beschäftigen, vereinfache die Vorlage auf die Fragen, die du für deine nächste Entscheidung wirklich brauchst.

Bewahre die Rückblicke mit Datum auf. So kannst du später zwischen einem einzelnen schwierigen Tag und einem Muster unterscheiden, das über mehrere Wochen wiederkehrt.

Mara bemerkt eine alte Aufgabenverteilung

Im fiktiven Beispiel hat Mara inzwischen eine erweiterte Projektrolle vereinbart. Zwei Routinen sollen an eine Kollegin übergehen. In den ersten Tagen beantwortet Mara weiterhin mehrere Rückfragen dazu, weil sie die Abläufe besonders gut kennt.

Zunächst empfindet sie das als normalen Teil der Übergabe. Im zweiten Wochenrückblick sieht sie jedoch, dass dieselben Fragen erneut bei ihr landen. Außerdem fehlt der Kollegin noch ein Zugang, den sie für die Aufgabe benötigt. Die Übergabe ist damit auf dem Papier weiter als im Alltag.

Mara notiert drei konkrete Vorgänge und spricht sie an. Sie fragt, bis wann der Zugang eingerichtet wird, wer bis dahin entscheidet und ab welchem Termin die Fragen direkt an die neue Zuständige gehen. Für eine einmalige Übergabe reserviert sie ein Zeitfenster.

Ihr Schluss lautet zunächst: „Die Projektaufgabe passt weiterhin. Die Übergabe braucht eine genauere Vereinbarung.“ Dafür spricht, dass sie die eigentliche Projektarbeit gern ausführt und die wiederkehrende Zusatzarbeit aus einer erkennbaren Lücke entsteht.

Wenn die Übergabe trotz mehrerer klarer Absprachen weiter ausbliebe, müsste Mara die Tragfähigkeit der Rolle erneut prüfen. Der Rückblick enthält deshalb einen Termin und eine Bedingung. Er soll ihr helfen, eine Veränderung zu beobachten, statt dieselbe Hoffnung unbegrenzt fortzuschreiben.

Rückmeldung zu einer konkreten Frage einholen

Andere Menschen sehen Teile deiner Arbeit, die dir selbst entgehen. Sie erleben beispielsweise, wie verständlich eine Erklärung war oder welche Information in einer Übergabe gefehlt hat. Damit eine Rückmeldung für dich brauchbar wird, benenne die Situation und deine Frage möglichst genau.

„Wie mache ich mich?“ kann zu einer freundlichen allgemeinen Antwort führen. „War in der heutigen Besprechung erkennbar, welche Entscheidung wir treffen mussten?“ richtet den Blick auf eine konkrete Aufgabe. Du kannst nachfragen: „An welcher Stelle war es klar, und wo hättest du eine andere Information gebraucht?“

Wähle eine Person, die die betreffende Situation tatsächlich erlebt hat. Wenn du eine fachliche Vorbereitung prüfen möchtest, brauchst du möglicherweise jemanden mit entsprechendem Einblick. Für die Verständlichkeit gegenüber neuen Mitarbeitenden kann deren Perspektive besonders hilfreich sein.

Auf W24 hältst du die Rückmeldung und ihren Bezug fest. Unterscheide, was die Person beobachtet hat, welche Wirkung sie beschreibt und welche Empfehlung sie daraus ableitet. Du darfst nach einem Beispiel fragen und eine Antwort erst einmal aufschreiben, bevor du darüber entscheidest.

Vergleiche die Rückmeldung mit deinem Ziel und deinen eigenen Beobachtungen. Eine Person kann einen anderen Stil bevorzugen. Vielleicht verweist sie aber auch auf eine Lücke,

die für deine Aufgabe tatsächlich wichtig ist. Prüfe, welche kleine Veränderung du daraus ableiten und später erneut anschauen möchtest.

Wenn zwei Rückmeldungen widersprüchlich sind, schau auf den Zusammenhang. Haben beide Personen dieselbe Situation erlebt? Hatten sie unterschiedliche Aufgaben? Was brauchte die jeweilige Person? Du musst nicht sofort entscheiden, wer recht hat. Vielleicht brauchst du eine genauere Vereinbarung darüber, für wen dein Ergebnis funktionieren soll.

Hindernisse unterscheiden und passend reagieren

Wenn du einen Schritt mehrfach verschiebst, kann die Ursache sehr unterschiedlich sein. Vielleicht ist die Aufgabe zu groß formuliert. Vielleicht fehlt eine Information. Vielleicht hast du ein Zeitfenster eingeplant, das unter deinen tatsächlichen Bedingungen kaum zur Verfügung steht.

Nutze W25 zunächst für ein konkretes Hindernis. Beschreibe, was beim letzten Mal geschah. „Ich habe die Anfrage nicht geschrieben“ ist der Ausgangspunkt. Ergänze: Wann wolltest du sie schreiben? Was geschah in dieser Zeit? Was war an der Aufgabe noch ungeklärt?

Wenn du beim Formulieren hängenbleibst, könnte ein erster Entwurf mit wenigen Sätzen helfen. Wenn die Zeit regelmäßig von anderen Aufgaben beansprucht wird, brauchst du eher eine Priorisierungsentscheidung oder einen anderen Umfang. Wenn eine Zustimmung fehlt, ist eine Rückfrage möglicherweise der nächste sinnvolle Schritt.

Auch Sorge vor einer Reaktion kann eine Rolle spielen. Frage dich, welche konkrete Folge du erwartest und welche Information dir beim Einschätzen helfen würde. Vielleicht kannst du eine Frage zunächst in einem vertraulichen Gespräch prüfen. Vielleicht brauchst du für eine größere Entscheidung zusätzliche fachliche Unterstützung.

Behandle fehlende Mittel und widersprüchliche Zuständigkeiten als reale Bedingungen. Ein genauerer Vorsatz kann eine nicht vorhandene Vertretung nicht ersetzen. Lege fest, welche Klärung in deinem Einfluss liegt und wann du entscheiden musst, ob das Vorhaben unter den gegebenen Bedingungen fortgeführt werden kann.

Wenn du dasselbe Hindernis mehrfach bearbeitet hast und dir eine andere Perspektive fehlt, begleite ich dich gern beim Sortieren. Wir können gemeinsam auf eine konkrete Situation schauen und prüfen, wo eine andere Handlung, eine Vereinbarung oder weitere Unterstützung helfen könnte.

Wähle eine begrenzte Änderung und beobachte, ob sie hilft. Wenn du gleichzeitig Umfang, Zeitpunkt und Ziel veränderst, wird später schwer erkennbar, was den Unterschied gemacht hat. Manchmal sind mehrere Änderungen nötig. Halte dann fest, weshalb du sie gemeinsam vorgenommen hast.

Nach einer Unterbrechung wieder anfangen

Vielleicht konntest du dein Vorhaben eine Zeit lang kaum verfolgen. Ein dringendes Projekt, familiäre Aufgaben oder eine veränderte persönliche Situation hatten Vorrang. Du kannst jetzt mit dem Stand weiterarbeiten, der tatsächlich besteht.

Lies deine Arbeitsfrage und deinen letzten Plan. Ist das Anliegen weiterhin wichtig? Sind die Bedingungen noch ähnlich? Welche eine Handlung würde dir zeigen, wo du wieder ansetzen kannst?

Du musst ausgelassene Rückblicke nicht vollständig nachholen. Notiere die Unterbrechung, den heutigen Stand und eine aktuelle Frage. Wenn inzwischen Zusagen, Termine oder Kosten anders sind, prüfe diese Angaben erneut, bevor du darauf aufbaust.

Vielleicht ist ein kurzer Kontakt ausreichend: „Ich möchte unser Gespräch wieder aufnehmen. Ist die Möglichkeit unter den besprochenen Bedingungen noch aktuell?“ Vielleicht ist der Wiedereinstieg auch ein neuer Plan mit geringerem Umfang.

Wenn du bewusst pausieren möchtest, gib der Pause eine Form. Halte fest, weshalb sie nötig ist, was vorerst nicht weiterläuft und wann du das Anliegen erneut anschaust. Ein Termin oder ein erkennbares Ereignis kann dafür dienen. Du kannst beispielsweise nach einer abgeschlossenen Betreuungsorganisation oder vor der nächsten Personalplanung neu prüfen.

Anpassen und Aufgeben sorgfältig unterscheiden

Eine schwierige Woche beantwortet die Frage nach deiner beruflichen Richtung noch nicht. Gleichzeitig brauchst du kein Vorhaben fortzusetzen, dessen wichtigste Voraussetzung dauerhaft fehlt. Schau für eine Kursentscheidung auf dein Ziel, dein Vorgehen und die äußeren Bedingungen.

Vielleicht bleibt das Ziel sinnvoll, und nur der Weg braucht eine Änderung. Du möchtest weiterhin häufiger unterrichten, findest dafür aber im bisherigen Unternehmen keinen Raum. Dann könnte eine andere Möglichkeit aus W12 relevant werden. Vielleicht ist der Weg grundsätzlich möglich, benötigt jedoch mehr Vorbereitung oder einen kleineren Einstieg.

Es kann auch sein, dass sich dein Anliegen verändert hat. Eine Erfahrung hat dir gezeigt, dass du eine Tätigkeit anders erlebst als erwartet. Oder deine Lebensbedingungen haben sich geändert und damit das Gewicht einzelner Kriterien. Du darfst dein Ziel unter diesen neuen Informationen neu beurteilen.

Nutze W26, um diese Fragen ausdrücklich auseinanderzuhalten. Was ist über mehrere Situationen hinweg sichtbar geworden? Welche deiner Mindestbedingungen ist erfüllt, offen oder verletzt? Welche Veränderung wäre noch realistisch, und wer müsste sie mittragen?

Eine sinnvolle Fortsetzung könnte heißen: beibehalten, gezielt anpassen, für eine definierte Zeit pausieren oder eine andere Option prüfen. Ergänze jeweils die Gründe und den nächsten Termin. Bei einer Anpassung benennst du, was sich konkret ändert. Bei einer Pause hältst du fest, wann und unter welcher Bedingung du erneut entscheidest.

Bereits investierte Zeit kann dir wertvolle Informationen geliefert haben. Für die nächste Entscheidung zählt zusätzlich, welcher Aufwand jetzt noch entstehen würde und welchen Nutzen du unter den heutigen Bedingungen erwartest. Vielleicht möchtest du weitergehen, vielleicht einen Teil sichern und etwas anderes beenden.

Du kannst zum Beispiel ein Lernmodul abschließen, dessen Inhalt du bereits verwendest, und eine weitere teure Vertiefung zunächst zurückstellen. Oder du behältst eine hilfreiche Gesprächsroutine bei, während du eine berufliche Option nicht weiterverfolgst. So wird sichtbar, was aus der bisherigen Arbeit erhalten bleibt.

Deine Skalen im Zeitverlauf betrachten

Wenn du W02 oder W09 erneut ausfüllst, notiere Datum und betrachteten Zeitraum. Nimm möglichst vergleichbare Arbeitsphasen. Eine Urlaubszeit und die vier Wochen vor einem großen Abgabetermin lassen sich nur mit entsprechendem Kontext nebeneinanderlegen.

Schau zuerst auf einzelne Bereiche. Hat sich deine Zufriedenheit mit der Rolle verändert? Ist ein wichtiges Kriterium besser erfüllt? Ergänze die konkrete Beobachtung, die deine neue Markierung erklärt.

Die Wichtigkeit kann sich ebenfalls verändern. Vielleicht war Entwicklung während einer beruflichen Neuorientierung besonders dringend. Nach einer veränderten Lebenssituation wird Planbarkeit bedeutsamer. Veränderte Markierungen sind deshalb ein Anlass zum Nachfragen.

Rechne die Werte weiterhin nicht zu einer Gesamtnote zusammen. Ein besserer Durchschnitt könnte verdecken, dass eine unverzichtbare Bedingung schlechter geworden ist. Vergleiche deine wichtigsten Kriterien und Mindestbedingungen einzeln.

Eine Veränderung der Markierung zeigt deine aktuelle Einschätzung. Sie belegt für sich genommen weder die Wirkung einer einzelnen Maßnahme noch einen bestimmten beruflichen Erfolg. Frage zusätzlich, was anders wurde, welche Bedingungen gleichzeitig wechselten und welche Vereinbarung du erhalten möchtest.

Reflexionsfragen

1. Welche Handlung habe ich umgesetzt, und welches Ergebnis ist erkennbar?
2. Welche konkrete Beobachtung zeigt mir Fortschritt?
3. Was kann ich bisher noch nicht beurteilen?
4. Welche Bedingung hat geholfen oder gefehlt?
5. Welche Rückmeldung zu einer bestimmten Situation brauche ich?
6. Welches Hindernis kann ich durch eine andere Handlung bearbeiten?
7. Wo braucht es eine Vereinbarung oder eine veränderte Voraussetzung?
8. Passt mein Anliegen noch zu meinen heutigen Prioritäten?
9. Möchte ich fortsetzen, anpassen, pausieren oder eine andere Möglichkeit prüfen?
10. Wann und woran erkenne ich, ob meine Anpassung hilfreich war?

Deinen persönlichen Rückblick abschließen

Lege deine Arbeitsfrage, deine Kriterien und deinen letzten Plan nebeneinander. Ergänze auf W26 drei Sätze:

Ich habe gelernt, dass _____.

Ich behalte _____ bei und verändere _____.

Mein nächster begründeter Schritt ist _____; am _____ schaue ich erneut darauf.

Vielleicht ist dein Ergebnis eine neue Aufgabe. Vielleicht kannst du jetzt klarer begründen, weshalb du bleibst, eine Zusage noch nicht gibst oder einen anderen Weg prüfst. Halte auch fest, welche Bedingungen du dabei erhalten möchtest.

Damit schließt du deinen aktuellen Arbeitsstand ab. Die einseitige Zusammenfassung auf W27 hilft dir, das Wesentliche mitzunehmen und bei einer späteren Veränderung wiederzufinden.

Deinen nächsten Schritt zusammenführen

Du bist mit einer Frage in dieses Heft gegangen. Vielleicht war sie zunächst allgemein: Was soll beruflich anders werden? Inzwischen kannst du genauer benennen, welche Situation dich beschäftigt, was dir wichtig ist und welche Informationen du für einen nächsten Schritt brauchst.

Für deinen persönlichen Abschluss geht es darum, diesen Stand so zusammenzuführen, dass du ihn im Alltag nutzen kannst. Eine kurze Übersicht hilft dir bei einem Gespräch, beim Rückblick auf deinen Plan oder wenn du eine neue Möglichkeit prüfen möchtest.

Dein nächster Schritt auf einer Seite

Nimm W27 und wähle die Erkenntnisse aus, die für deine nächste Entscheidung wirklich zählen. Du brauchst keine vollständige Abschrift deiner Arbeitsblätter.

Beginne mit deinem Anliegen. Was soll sich verändern, und was möchtest du bewahren? Ergänze deine wichtigsten Kriterien mit den Merkmalen, an denen du sie im Alltag erkennen kannst. Halte eine unverzichtbare Mindestbedingung gesondert fest.

Beschreibe anschließend deinen gewählten Weg und die Gründe dafür. Welche Beobachtung oder Erfahrung hat deine Entscheidung beeinflusst? Welche Frage ist weiterhin offen? Falls du vorerst pausierst, gehört der Grund dafür ebenfalls in diese Übersicht.

Zum Schluss notierst du deine nächste Handlung, die dafür benötigte Unterstützung und einen Termin für den Rückblick. Lies die Seite noch einmal: Könntest du einer vertrauten Person damit erklären, was du vorhast und weshalb?

Mein nächster beruflicher Schritt ist _____. Er passt zu meiner Situation, weil _____. Vor einer größeren Zusage muss ich noch _____ klären.

Du kannst die Zusammenfassung für dich behalten oder ausgewählte Teile in einem Gespräch verwenden. Entscheide selbst, welche persönlichen Informationen du teilen möchtest.

Was du aus deiner Arbeit mitnehmen kannst

Vielleicht hat dich eine Übung besonders weitergebracht. Eine konkrete Erinnerung zeigte dir eine Stärke. Eine bislang unausgesprochene Bedingung wurde zu einer klaren Frage. Ein Gespräch veränderte eine Vorstellung vom Alltag in einer bestimmten Rolle.

Notiere, welche Vorgehensweise für dich hilfreich war. Bei einer späteren Frage kannst du darauf zurückgreifen, ohne jedes Kapitel erneut bearbeiten zu müssen. Wenn deine

Situation unübersichtlich wird, beginnst du vielleicht wieder bei der Standortkarte. Wenn zwei Angebote vorliegen, helfen dir Kriterien und Entscheidungsblatt.

Deine Ergebnisse tragen ein Datum. Sie dürfen zu einer bestimmten Phase passen. Wenn sich Aufgaben, Menschen oder Lebensbedingungen ändern, kannst du deine Einschätzungen ergänzen und eine neue Entscheidung treffen.

Auf W28 kannst du festhalten, welche Teile des Hefts du tatsächlich verwendet hast und an welcher Stelle dir eine Erklärung oder Unterstützung gefehlt hat. Wenn du mir dazu Rückmeldung geben möchtest, findest du meine Kontaktmöglichkeit im folgenden Abschnitt. Teile nur, was du teilen möchtest.

Für heute bleibt die Handlung, die du auf W27 gewählt hast. Sie darf überschaubar sein. Entscheidend ist, dass du ihren Zweck kennst und weißt, wann du auf das Ergebnis schaust.

Über Nikolas Thum

Ich bin Nikolas Thum und arbeite als Coach, Trainer, Dozent und Berater. Ich begleite Menschen in beruflichen Übergängen sowie Führungskräfte, Teams und Organisationen bei Entwicklungsfragen. Meine Arbeit verbindet Coaching, Training und Hochschullehre.

Die Fragen aus diesem Heft beschäftigen mich auch in der persönlichen Begleitung: Was soll sich verändern? Worauf kommt es dir an? Und welcher nächste Schritt passt zu deinen Möglichkeiten und deinem Alltag?

Wenn du deine Ergebnisse besprechen möchtest

Vielleicht sind deine Gedanken klarer geworden und eine Frage ist offen geblieben. Vielleicht fällt es dir gerade schwer, die vielen Überlegungen zu ordnen. Wenn du dir dafür eine zweite Sicht wünschst, kannst du dich gern bei mir melden.

Ich biete dir ein kostenloses Feedback-Gespräch von 30 Minuten an. Wir schauen auf eine konkrete Frage oder ein Ergebnis aus diesem Heft und sortieren gemeinsam, was für deinen nächsten Schritt wichtig ist.

Schreib mir eine E-Mail mit dem Betreff „Mein nächster beruflicher Schritt“ und erzähle mir in zwei bis drei Sätzen, welche Frage oder welches Ergebnis du besprechen möchtest. Deine Arbeitsblätter brauchst du dafür nicht mitzuschicken.

info@nikolasthum.com

Wenn du dir eine weiterführende Begleitung wünschst, können wir auch besprechen, ob Coaching oder Beratung zu deiner Frage passt. Ob und wie du anschließend weiterarbeiten möchtest, entscheidest du in Ruhe.

[Mehr über mich und meine Arbeit](#)

Für deinen weiteren Weg

Auf den nächsten Seiten findest du alle Arbeitsblätter gesammelt als Anhang. Nutze die Vorlagen, die dir helfen, und gib deinen Ergebnissen ein Datum. Du kannst später darauf zurückkommen und deinen nächsten Schritt neu prüfen.

Ich wünsche dir hilfreiche Gespräche und Erfahrungen, die dich bei deiner Entscheidung weiterbringen.

Nikolas Thum

Beobachtungen aus meinem Arbeitsalltag

Kapitel 1 | Betrachte etwa vier gewöhnliche Arbeitswochen. Beschreibe konkrete Situationen in Stichpunkten. Datum und Zeitraum kannst du im ersten Feld ergänzen.

Mein betrachteter Zeitraum und meine aktuelle Tätigkeit

Gern gearbeitet habe ich, als

Unzufrieden war ich, als

Besonders viel Kraft hat mich gekostet

Mehr davon hätte ich gern

Immer wieder beschäftigt mich

Meine Standortkarte

Teil 1 von 4

Kapitel 1 | Halte pro Feld zwei bis drei Stichpunkte fest. Fragezeichen sind erlaubt.

Aufgaben | Das möchte ich bewahren

Aufgaben | Das soll sich verändern

Aufgaben | Das muss ich noch klären

Arbeitsumfeld | Das möchte ich bewahren

Arbeitsumfeld | Das soll sich verändern

Arbeitsumfeld | Das muss ich noch klären

Meine Standortkarte

Teil 2 von 4

Kapitel 1 | Ergänze Rolle und Entwicklung. Welche Bedingungen deines Lebens sind zu berücksichtigen?

Rolle | Das möchte ich bewahren

Rolle | Das soll sich verändern

Rolle | Das muss ich noch klären

Entwicklung | Das möchte ich bewahren

Entwicklung | Das soll sich verändern

Entwicklung | Das muss ich noch klären

Damit meine Arbeit zu meinem Leben passt, brauche ich

Meine Standortkarte

Teil 3 von 4 | Mein Skalenprofil

Kapitel 1 | Markiere je Zeile eine Position. Auf Papier setzt du ein Kreuz in einen Kreis; in der PDF tippst du ihn an. Eine andere Position ersetzt die bisherige Auswahl.

Zufriedenheit: 1 = überhaupt nicht zufrieden, 10 = vollständig zufrieden. Wichtigkeit: 1 = kaum wichtig, 10 = außerordentlich wichtig.

Aufgaben

Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Arbeitsumfeld

Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Rolle und Verantwortung

Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Entwicklung

Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vereinbarkeit mit meinem Leben

Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Beziehe dich bei der Zufriedenheit auf die vergangenen vier gewöhnlichen Arbeitswochen. Die Wichtigkeit beschreibt, was dir jetzt besonders viel bedeutet.

Was fällt dir auf

Hohe Wichtigkeit und geringe Zufriedenheit: genauer anschauen. Hohe Wichtigkeit und hohe Zufriedenheit: bewahren. Die kurze Auswertung und deinen nächsten Schritt findest du direkt auf der folgenden Seite.

Deine Skalen auswerten

Teil 4 von 4

Kapitel 1 | Betrachte Wichtigkeit und Zufriedenheit zusammen. Wähle zunächst einen Bereich aus.

Die Zahlenbereiche sind eine praktische Orientierung für dieses Heft und keine wissenschaftlich validierten Grenzwerte. Deine Markierungen sind eine persönliche Momentaufnahme.

Genauer anschauen

Wichtigkeit 8 bis 10 und Zufriedenheit 1 bis 4: Etwas für dich Wesentliches kommt derzeit zu kurz. Benenne eine konkrete Situation und kläre, welche Veränderung oder Unterstützung du brauchst.

Gezielt verbessern

Wichtigkeit 8 bis 10 und Zufriedenheit 5 bis 7: Ein wichtiger Bereich ist teilweise stimmig. Was würde einen Punkt mehr bedeuten? Wähle eine kleine, beobachtbare Verbesserung.

Bewahren

Wichtigkeit 8 bis 10 und Zufriedenheit 8 bis 10: Hier passt derzeit vieles. Halte fest, welche Bedingung das ermöglicht und bei einer Veränderung erhalten bleiben soll.

Andere Themen zuerst prüfen

Bei Wichtigkeit 1 bis 4 kannst du zunächst wichtigere Themen bearbeiten. Bei 5 bis 7 vergleiche Bedeutung und Auswirkungen mit den anderen Bereichen. Eine unverzichtbare Mindestbedingung hat unabhängig von der Zahl Vorrang.

Beispiel: Wichtigkeit 9 und Zufriedenheit 3 bei planbarer Arbeitszeit sind ein Anlass, häufige kurzfristige Termine genauer zu betrachten und eine konkrete Absprache vorzubereiten. Daraus folgt noch keine Empfehlung für einen Jobwechsel.

Diesen Bereich wähle ich und diese Situation erklärt meine Markierung

Das möchte ich verändern oder bewahren und das tue ich bis zu diesem Termin

Übertrage deine wichtigste Erkenntnis auf W03 und W04. Wenn dir die Grundlage für eine Bewertung fehlt, sammle zuerst eine konkrete Beobachtung.

Prioritäten und offene Fragen

Kapitel 1 | Wähle die wichtigsten Punkte aus deiner Standortkarte. Trenne Beobachtung und Vermutung.

Diese zwei Dinge möchte ich bewahren

Diese ein bis zwei Veränderungen sind mir besonders wichtig

Diese konkrete Situation beschäftigt mich

Das habe ich tatsächlich beobachtet

So erkläre ich mir die Situation bisher

Das möchte ich herausfinden

Meine Arbeitsfrage und mein nächster Schritt

Kapitel 1 | Formuliere dein Anliegen und plane eine überschaubare Handlung. Lege auch einen Zeitpunkt für die Auswertung fest.

Wie kann ich etwas verändern und dabei Wichtiges berücksichtigen

Das kann ich selbst beginnen

Dafür brauche ich eine Vereinbarung oder Unterstützung

Diese äußeren Bedingungen muss ich berücksichtigen

Meine nächste Handlung und mein Termin

Dabei möchte ich herausfinden

An diesem Tag schaue ich auf das Ergebnis zurück

Werte in meinen Erfahrungen

Kapitel 2 | Beschreibe je eine Situation und notiere, was dir daran wichtig war. Du kannst auch Studium, Ausbildung oder Ehrenamt einbeziehen.

Ein Moment, in dem ich mit meiner Arbeit zufrieden war

Das war mir dabei wichtig

Ein Moment, der mich geärgert oder enttäuscht hat

Das wurde aus meiner Sicht verletzt oder vermisst

Eine Entscheidung, auf die ich stolz bin

Welcher Wert zeigt sich in dieser Entscheidung

Meine Werte konkretisieren

Teil 1 von 2

Kapitel 2 | Ein Wert wird hilfreich, wenn du ihn im Alltag erkennen kannst. Formuliere die Bedeutung und ein beobachtbares Merkmal.

Wert 1 | Name und persönliche Bedeutung

Wert 1 | Daran erkenne ich ihn bei der Arbeit

Wert 2 | Name und persönliche Bedeutung

Wert 2 | Daran erkenne ich ihn bei der Arbeit

Wert 3 | Name und persönliche Bedeutung

Wert 3 | Daran erkenne ich ihn bei der Arbeit

Meine Werte und Bedürfnisse

Teil 2 von 2

Kapitel 2 | Ergänze zwei weitere Werte und markiere deine drei wichtigsten. Prüfe anschließend, was du zum guten Arbeiten brauchst.

Wert 4 | Name und persönliche Bedeutung

Wert 4 | Daran erkenne ich ihn bei der Arbeit

Wert 5 | Name und persönliche Bedeutung

Wert 5 | Daran erkenne ich ihn bei der Arbeit

Diese drei Werte sind mir derzeit besonders wichtig

Gut arbeiten kann ich, wenn

Unterstützung und verlässliche Rahmenbedingungen brauche ich bei

Stärken aus meinen Erfahrungen

Teil 1 von 2

Kapitel 2 | Wähle zwei Situationen, in denen dein Beitrag hilfreich war. Benenne dein Handeln möglichst genau.

Situation 1 | Aufgabe oder Schwierigkeit

Situation 1 | Das habe ich konkret getan

Situation 1 | Ergebnis und erkennbare Rückmeldung

Situation 1 | So habe ich die Tätigkeit erlebt

Situation 2 | Aufgabe oder Schwierigkeit

Situation 2 | Das habe ich konkret getan

Situation 2 | Ergebnis und erkennbare Rückmeldung

Situation 2 | So habe ich die Tätigkeit erlebt

Meine Stärken genauer beschreiben

Teil 2 von 2

Kapitel 2 | Ergänze eine dritte Erfahrung und suche anschließend nach wiederkehrenden Verhaltensweisen.

Situation 3 | Aufgabe oder Schwierigkeit

Situation 3 | Das habe ich konkret getan

Situation 3 | Ergebnis und erkennbare Rückmeldung

Situation 3 | So habe ich die Tätigkeit erlebt

Dieses Verhalten zeigt sich in mehreren Situationen

Meine vorläufigen Stärken in konkreten Sätzen

Können und Wollen unterscheiden

Kapitel 2 | Prüfe drei Fähigkeiten. Beschreibe jeweils Können, Erleben und gewünschte Bedingungen. Auch eine anstrengende Tätigkeit kann dir wichtig sein.

Fähigkeit 1 | Das gelingt mir und daran erkenne ich es

Fähigkeit 1 | So erlebe ich es und so möchte ich es künftig einsetzen

Fähigkeit 2 | Das gelingt mir und daran erkenne ich es

Fähigkeit 2 | So erlebe ich es und so möchte ich es künftig einsetzen

Fähigkeit 3 | Das gelingt mir und daran erkenne ich es

Fähigkeit 3 | So erlebe ich es und so möchte ich es künftig einsetzen

Meine persönlichen Entscheidungskriterien

Teil 1 von 4

Kapitel 2 | Entwickle zunächst drei konkrete Kriterien. Nutze Aufgaben, Werte, Stärken, Entwicklung und Lebensbedingungen als Anregung.

Kriterium 1 | Das brauche ich konkret und deshalb ist es wichtig

Kriterium 1 | So kann ich die Erfüllung prüfen

Kriterium 2 | Das brauche ich konkret und deshalb ist es wichtig

Kriterium 2 | So kann ich die Erfüllung prüfen

Kriterium 3 | Das brauche ich konkret und deshalb ist es wichtig

Kriterium 3 | So kann ich die Erfüllung prüfen

Meine Kriterien vervollständigen

Teil 2 von 4

Kapitel 2 | Ergänze zwei weitere Kriterien und bestimme deine Prioritäten. Ungeklärtes wird zur Frage für ein Gespräch.

Kriterium 4 | Das brauche ich konkret und deshalb ist es wichtig

Kriterium 4 | So kann ich die Erfüllung prüfen

Kriterium 5 | Das brauche ich konkret und deshalb ist es wichtig

Kriterium 5 | So kann ich die Erfüllung prüfen

Diese drei Kriterien haben für meine Entscheidung das größte Gewicht

Diese Informationen fehlen mir noch

Meine Kriterien im Überblick

Teil 3 von 4 | Mein Skalenprofil

Kapitel 2 | Übernimm deine fünf Kriterien aus den ersten beiden Teilen. Markiere pro Skala eine Position. Beurteile die Erfüllung in deiner aktuellen Arbeit.

Erfüllung: 1 = überhaupt nicht erfüllt, 10 = vollständig erfüllt. Wichtigkeit: 1 = kaum wichtig, 10 = außerordentlich wichtig.

Kriterium 1 | Mein Kriterium in wenigen Worten

Erfüllung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kriterium 2 | Mein Kriterium in wenigen Worten

Erfüllung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kriterium 3 | Mein Kriterium in wenigen Worten

Erfüllung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kriterium 4 | Mein Kriterium in wenigen Worten

Erfüllung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kriterium 5 | Mein Kriterium in wenigen Worten

Erfüllung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hohe Wichtigkeit und geringe Erfüllung: genauer anschauen. Hohe Wichtigkeit und hohe Erfüllung: bewahren. Die Auswertung und deinen nächsten Schritt findest du direkt auf der folgenden Seite.

Deine Skalen auswerten

Teil 4 von 4

Kapitel 2 | Betrachte Wichtigkeit und Erfüllung zusammen. Wähle zunächst ein Kriterium aus.

Die Zahlenbereiche sind eine praktische Orientierung für dieses Heft und keine wissenschaftlich validierten Grenzwerte. Deine Markierungen sind eine persönliche Momentaufnahme.

Genauer anschauen

Wichtigkeit 8 bis 10 und Erfüllung 1 bis 4: Etwas für dich Wesentliches kommt derzeit zu kurz. Benenne eine konkrete Situation und kläre, welche Veränderung oder Unterstützung du brauchst.

Gezielt verbessern

Wichtigkeit 8 bis 10 und Erfüllung 5 bis 7: Ein wichtiger Bereich ist teilweise stimmig. Was würde einen Punkt mehr bedeuten? Wähle eine kleine, beobachtbare Verbesserung.

Bewahren

Wichtigkeit 8 bis 10 und Erfüllung 8 bis 10: Hier passt derzeit vieles. Halte fest, welche Bedingung das ermöglicht und bei einer Veränderung erhalten bleiben soll.

Andere Themen zuerst prüfen

Bei Wichtigkeit 1 bis 4 kannst du zunächst wichtigere Themen bearbeiten. Bei 5 bis 7 vergleiche Bedeutung und Auswirkungen mit den anderen Bereichen. Eine unverzichtbare Mindestbedingung hat unabhängig von der Zahl Vorrang.

Beispiel: Wichtigkeit 9 und Erfüllung 3 bei planbarer Arbeitszeit sind ein Anlass, häufige kurzfristige Termine genauer zu betrachten und eine konkrete Absprache vorzubereiten. Daraus folgt noch keine Empfehlung für einen Jobwechsel.

Dieses Kriterium wähle ich und diese Situation erklärt meine Markierung

Das möchte ich verändern oder bewahren und das tue ich bis zu diesem Termin

Übertrage deine wichtigste Erkenntnis auf W10 und W11. Wenn dir die Grundlage für eine Bewertung fehlt, sammle zuerst eine konkrete Beobachtung.

Mindestbedingungen und Spielräume

Kapitel 2 | Übertrage die Nummern deiner Kriterien. Notiere je Kriterium Mindestbedingung, zusätzlichen Wunsch und möglichen Kompromiss.

Kriterium 1 | Mindestbedingung und zusätzlicher Wunsch

Kriterium 1 | Mein Spielraum und seine zeitliche Grenze

Kriterium 2 | Mindestbedingung und zusätzlicher Wunsch

Kriterium 2 | Mein Spielraum und seine zeitliche Grenze

Kriterium 3 | Mindestbedingung und zusätzlicher Wunsch

Kriterium 3 | Mein Spielraum und seine zeitliche Grenze

Kriterium 4 | Mindestbedingung und zusätzlicher Wunsch

Kriterium 4 | Mein Spielraum und seine zeitliche Grenze

Kriterium 5 | Mindestbedingung und zusätzlicher Wunsch

Kriterium 5 | Mein Spielraum und seine zeitliche Grenze

Meine Orientierung und mein Wochenplan

Kapitel 2 | Fasse deine Erkenntnisse in eigenen Worten zusammen. Plane eine Handlung, die dir eine noch fehlende Information liefert.

Bei meiner Arbeit ist mir besonders wichtig, dass

Diese Fähigkeit möchte ich künftig stärker einsetzen

Damit eine Möglichkeit tragfähig ist, brauche ich

Zu einem Kompromiss bin ich bereit, wenn

Vor einer Entscheidung möchte ich noch herausfinden

Mein wichtigstes Kriterium und was ich dazu bereits weiß

Das kläre ich bis zu diesem Termin und so prüfe ich das Ergebnis

Meine beruflichen Möglichkeiten

Teil 1 von 2

Kapitel 3 | Entwickle bis zu drei Möglichkeiten aus deiner Arbeitsfrage. Beschreibe einen gewöhnlichen Arbeitstag und trenne Wissen und Vermutung.

Möglichkeit 1 | Meine Idee und die typischen Aufgaben

Möglichkeit 1 | Diese Stärke und diese wichtigen Kriterien kämen zum Tragen

Möglichkeit 1 | Nötige Bedingungen und was ich darüber weiß oder vermute

Möglichkeit 2 | Meine Idee und die typischen Aufgaben

Möglichkeit 2 | Diese Stärke und diese wichtigen Kriterien kämen zum Tragen

Möglichkeit 2 | Nötige Bedingungen und was ich darüber weiß oder vermute

Meine Möglichkeiten vervollständigen

Teil 2 von 2

Kapitel 3 | Eine dritte Idee ist freiwillig. Wähle anschließend bis zu zwei Möglichkeiten für deine Recherche.

Möglichkeit 3 | Meine Idee und die typischen Aufgaben

Möglichkeit 3 | Diese Stärke und diese wichtigen Kriterien kämen zum Tragen

Möglichkeit 3 | Nötige Bedingungen und was ich darüber weiß oder vermute

Diese bis zu zwei Möglichkeiten möchte ich genauer kennenlernen und deshalb

Diese offenen Fragen würden meine nächste Entscheidung besonders beeinflussen

Ein Gespräch aus der Praxis

Kapitel 3 | Frage nach konkreten Situationen. Halte fest, für welche Rolle, Organisation und Erfahrung eine Antwort gilt.

Meine Möglichkeit und die wichtigste offene Frage

Diese Person kann Einblick geben und so frage ich nach einem Termin

Meine zwei bis drei Fragen zum Arbeitsalltag

Das habe ich erfahren und darauf bezieht sich die Erfahrung

Das ist damit noch ungeklärt oder braucht eine zweite Perspektive

Diese Information verändert meine Einschätzung und das tue ich als Nächstes

Meine Möglichkeiten vergleichen

Teil 1 von 2

Kapitel 3 | Möglichkeit 1: Übernimm dieselben fünf Kriterien von W09. Notiere je Kriterium Hinweise für und gegen die Erfüllung, die Quelle und offene Fragen.

Möglichkeit 1 | Kurzbeschreibung

Kriterium 1 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 2 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 3 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 4 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 5 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Meine Mindestbedingungen sind erfüllt oder diese Klärung fehlt noch

Diese offene Frage ist für diese Möglichkeit entscheidend

Meine Möglichkeiten vergleichen

Teil 2 von 2

Kapitel 3 | Möglichkeit 2: Übernimm dieselben fünf Kriterien von W09. Notiere je Kriterium Hinweise für und gegen die Erfüllung, die Quelle und offene Fragen.

Möglichkeit 2 | Kurzbeschreibung

Kriterium 1 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 2 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 3 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 4 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Kriterium 5 | Name und konkrete Hinweise mit Quelle oder ungeklärt

Meine Mindestbedingungen sind erfüllt oder diese Klärung fehlt noch

Diese Möglichkeit prüfe ich als Nächstes und diese Erfahrung oder Information brauche ich

Meinen Versuch planen

Teil 1 von 2

Kapitel 4 | Wähle eine Frage, die du mit einer begrenzten Erfahrung prüfen kannst. Kläre Bedingungen und Aufwand vor dem Start.

Meine Frage und meine bisherige Vermutung

Diese konkrete Aufgabe übernehme oder beobachte ich

Beginn und Ende sowie mein maximaler Zeitaufwand und gegebenenfalls mein Budget

Diese Bedingungen und Absprachen müssen vor dem Start geklärt sein

Diese Unterstützung oder Rückmeldung vereinbare ich mit diesen Personen

Unter diesen Bedingungen werde ich anpassen oder aufhören

Beobachtung und Anfang festlegen

Teil 2 von 2

Kapitel 4 | Lege vorher fest, worauf du achtest. Ein Wenn-dann-Plan verbindet eine erkennbare Situation mit deiner konkreten Handlung.

An diesen zwei bis drei Beobachtungen kann ich meine Frage prüfen

Diese Frage kann der Versuch noch nicht beantworten

Mein Startplan | Wenn diese Situation eintritt, dann tue ich Folgendes

Mein Plan für ein wahrscheinliches Hindernis | Wenn ... dann ...

An diesem Termin werde ich aus und diese Unterlagen oder Rückmeldungen brauche ich

Beobachtungen während meines Versuchs

Kapitel 4 | Notiere kurz nach wichtigen Situationen: Was geschah, was hast du getan, wie hast du es erlebt und welche Bedingung spielte eine Rolle?

Situation 1 | Datum und konkrete Beobachtung mit meinem Handeln und Erleben

Situation 2 | Datum und konkrete Beobachtung mit meinem Handeln und Erleben

Situation 3 | Datum und konkrete Beobachtung mit meinem Handeln und Erleben

Diese konkrete Rückmeldung habe ich erhalten und darauf bezieht sie sich

Diese Abweichung vom Plan muss ich bei der Auswertung berücksichtigen

Meinen Versuch auswerten

Kapitel 4 | Lege W15 und W16 nebeneinander. Begründe deine nächste Entscheidung mit Beobachtungen und deinen persönlichen Kriterien.

Meine ursprüngliche Frage und ob der Versuch unter den geplanten Bedingungen stattfand

Diese Beobachtungen und Rückmeldungen helfen mir bei der Antwort

Diese wichtigen Kriterien und Mindestbedingungen wurden erfüllt oder blieben offen

Meine Gründe für Weiterverfolgen, Anpassen oder Zurückstellen

Meine nächste Entscheidung und ihre konkrete Begründung

Vor einer größeren Zusage muss ich noch diese Frage klären und so gehe ich vor

Meine begründete Entscheidung

Kapitel 4 | Lege Kriterien, Mindestbedingungen und Erprobungen nebeneinander. Halte auch fest, was vor einer verbindlichen Zusage noch geklärt werden muss.

Diese Möglichkeiten habe ich geprüft und so habe ich sie kennengelernt

Diese Möglichkeit verfolge ich weiter und diese Beobachtungen sprechen dafür

Diesen Nachteil oder Kompromiss nehme ich aus diesen Gründen in Kauf

Meine Mindestbedingungen sind erfüllt oder diese Voraussetzung muss noch geklärt werden

Diese Unsicherheit bleibt und so gehe ich damit um

Wenn keine Möglichkeit passt | Diese neue Variante oder Klärung verfolge ich

Meine nächste Handlung und wann oder bei welcher neuen Information ich erneut prüfe

Meine nächsten 30 Tage

Teil 1 von 2

Kapitel 5 | Plane höchstens drei zentrale Handlungen. Bei Bedarf kannst du den Zeitraum an dein Vorhaben anpassen.

Mein Zeitraum und was an seinem Ende erreicht oder geklärt sein soll

Darum ist dieses Ergebnis jetzt für mich wichtig

Handlung 1 | Was ich bis wann tue und welches Ergebnis ich erwarte

Handlung 2 | Was ich bis wann tue und welches Ergebnis ich erwarte

Handlung 3 | Was ich bis wann tue und welches Ergebnis ich erwarte

Meinen Plan umsetzbar machen

Teil 2 von 2

Kapitel 5 | Prüfe Reihenfolge, Zeit und notwendige Absprachen. Trage den ersten Termin in deinen Kalender ein.

Diese Handlung hat Vorrang und diese weiteren Schritte hängen davon ab

Dafür reserviere ich diese Zeitfenster und das wird dafür weniger

Diese Zusage oder Unterstützung brauche ich vor dem Beginn

Mein Anfang und mein Plan für ein wahrscheinliches Hindernis | Wenn ... dann ...

Mein Rückblicktermin und woran ich das Ergebnis erkennen möchte

Meine verfügbaren Mittel

Kapitel 5 | Plane mit einer gewöhnlichen Woche. Unbekannter Aufwand bleibt als Frage sichtbar. Die Angaben dienen deiner persönlichen Planung.

So viel Zeit steht tatsächlich zur Verfügung und diese Verpflichtungen bleiben bestehen

Diese Ausgaben könnten einmalig oder regelmäßig entstehen und das muss ich noch klären

Mein vorläufiger Rahmen für Zeit und Geld sowie meine Grenze vor einer neuen Entscheidung

Diese Erfahrungen, Unterlagen, Zugänge oder praktischen Voraussetzungen habe ich bereits

Das fehlt noch und so kläre oder beschaffe ich es mit einem Termin

Wenn mein Rahmen nicht reicht | Diesen kleineren Schritt kann ich stattdessen tun

Unterstützung konkret anfragen

Kapitel 5 | Wähle Personen nach ihrem Einblick und ihrer Rolle. Eine Information, eine formale Zusage und praktische Hilfe sind unterschiedliche Anliegen.

Für diese offene Frage suche ich fachlichen Einblick und diese Person frage ich

Diese Person entscheidet über eine nötige Zusage und darum möchte ich sie bitten

Diese praktische Unterstützung brauche ich mit diesem Umfang und Termin

Mit dieser Person möchte ich meine Überlegungen prüfen und das ist meine konkrete Bitte

Diese Informationen möchte ich teilen und diese bleiben bei mir

Das wurde tatsächlich zugesagt oder diese Alternative frage ich bis zu diesem Termin an

Mein wichtigstes Gespräch vorbereiten

Teil 1 von 2

Kapitel 5 | Wähle eine Person, deren Vereinbarung für deinen nächsten Schritt wichtig ist. Bereite ein klares Anliegen und eine konkrete Frage vor.

Mit dieser Person möchte ich sprechen und dieses Ergebnis brauche ich aus dem Gespräch

Meine Ausgangssituation in ein bis zwei konkreten Beobachtungen

Diese Veränderung möchte ich und deshalb ist sie mir wichtig

Mein Vorschlag mit Aufgabe, Zeitraum und nötigen Bedingungen

Meine Mindestbedingung, mein Spielraum und meine wichtigste Frage an die andere Person

Mein Gespräch auswerten

Teil 2 von 2

Kapitel 5 | Datum und Beteiligte kannst du im ersten Feld ergänzen. Unterscheide eine Vereinbarung von einer noch offenen Möglichkeit.

Das wurde konkret besprochen und vereinbart

Diese Person übernimmt diese Aufgabe bis zu diesem Termin

Das ist noch offen und diese Person entscheidet oder klärt es bis dahin

Diesen Kompromiss kann ich tragen oder diese Mindestbedingung bleibt unerfüllt

Meine nächste Handlung und unser Termin für Rückmeldung oder erneute Entscheidung

Mein kurzer Wochenrückblick

Kapitel 6 | Etwa zehn Minuten. Notiere Zeitraum und Vorhaben. Nutze das Blatt regelmäßig neu; zwei konkrete Situationen können genügen.

Mein Zeitraum und die Handlung mit dem erwarteten Ergebnis

Das habe ich tatsächlich getan und dieses Ergebnis ist erkennbar

Diese konkrete Beobachtung hilft mir, den Fortschritt einzuschätzen

Das hat unterstützt und das hat die Umsetzung erschwert

Diese Wirkung oder Frage kann ich bisher noch nicht beurteilen

Das behalte ich bei oder passe ich konkret an

Meine nächste Handlung mit Termin und mein nächster Rückblick

Rückmeldung für meinen nächsten Schritt

Kapitel 6 | Frage eine Person, die die Situation erlebt hat. Nutze Beispiele und entscheide anschließend, welche Anregung du ausprobieren möchtest.

Zu dieser Situation und dieser konkreten Frage möchte ich Rückmeldung von dieser Person

Das hat die Person beobachtet und dieses Beispiel hat sie genannt

Diese Wirkung oder Empfehlung beschreibt sie

So passt die Rückmeldung zu meinen eigenen Beobachtungen und meinem Ziel

Das möchte ich ausprobieren oder dazu brauche ich eine genauere Rückfrage

An diesem Termin prüfe ich anhand dieser Situation, ob die Änderung hilfreich war

Ein Hindernis bearbeiten

Kapitel 6 | Wähle einen konkreten Vorgang. Fehlende Zeit, eine unklare Aufgabe und eine ausstehende Zusage brauchen unterschiedliche Antworten.

Das wollte ich tun und so verlief die konkrete Situation

Das war unklar, fehlte oder hat mich aufgehalten

Das kann ich selbst verändern und dafür brauche ich eine Vereinbarung oder Unterstützung

Diese eine Anpassung probiere ich bis zu diesem Termin

Mein Plan für das nächste Auftreten | Wenn ... dann ...

Wenn die Voraussetzung weiter fehlt | Dann prüfe ich zu diesem Termin diese Alternative

Meinen Kurs überprüfen

Kapitel 6 | Lege Arbeitsfrage, Kriterien, Plan und Rückblicke nebeneinander. Begründe deine Fortsetzung anhand konkreter Erfahrungen.

Mein heutiges Anliegen und was sich seit dem Beginn verändert hat

Das habe ich über mehrere Situationen hinweg gelernt und diese Beobachtungen tragen es

Diese wichtigen Kriterien und Mindestbedingungen sind erfüllt, offen oder verletzt

Ich werde beibehalten, anpassen, pausieren oder eine andere Möglichkeit prüfen und deshalb

Das behalte ich konkret bei und das verändere oder beende ich

Mein nächster Schritt und die dafür nötige Unterstützung oder Voraussetzung

Mein nächster Prüftermin und diese neue Information würde meine Entscheidung verändern

Mein nächster Schritt auf einer Seite

Abschluss | Fasse deinen aktuellen Stand mit Datum knapp zusammen. Diese Seite ist für dich; du bestimmst, was du daraus in einem Gespräch teilst.

Mein Datum und mein Anliegen | Das soll sich verändern und das möchte ich bewahren

Meine wichtigsten Kriterien mit beobachtbaren Merkmalen

Meine unverzichtbare Mindestbedingung

Diese Richtung wähle ich und diese Erfahrungen sprechen dafür

Diesen Kompromiss trage ich und diese Frage bleibt noch offen

Meine nächste Handlung mit Termin und benötigter Unterstützung

An diesem Termin und anhand dieser Beobachtung überprüfe ich meinen Schritt

Rückmeldung nach dem Ausprobieren

Für deine Rückmeldung an Nikolas Thum | Teile nur, was du teilen möchtest. Für die Weiterentwicklung reichen kurze Antworten ohne persönliche Einzelheiten.

Diese Kapitel und Arbeitsblätter habe ich tatsächlich bearbeitet

Das ist mir dadurch klarer geworden

Hier war eine Erklärung oder Aufgabe unverständlich

Diese Übung war hilfreich und deshalb

Das hat mir gefehlt oder könnte kürzer sein

So würde ich das Heft einer passenden Person beschreiben

Quellen und Endnoten

Die folgenden Angaben beziehen sich auf die im Oktober 2026 geprüften Fassungen. Bei den Reports unterscheidet sich das Veröffentlichungsjahr teilweise vom Erhebungsjahr. Die Arbeitsblätter wurden für dieses Heft entwickelt; die genannten Studien sind keine Validierung dieser konkreten Vorlagen.

[1] Gallup 2026

State of the Global Workplace: 2026 Report. Globale Ergebnisse auf PDF-Seite 17; Methodik auf Seiten 245 bis 246. Hauptdaten aus 2025. Die Jahresstichprobe umfasst 141.444 abhängig Beschäftigte; Antwortzahlen können je nach Frage abweichen. Engaged bezeichnet Gallups Kategorie beruflicher Bindung und Beteiligung. Die Stressfrage bezieht sich auf den Vortag und benennt keine Ursache.

[Originalquelle öffnen](#)

[2] Institut DGB Index Gute Arbeit 2025

Jahresbericht 2025. Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: gedruckte Seiten 34 bis 35, PDF-Seite 18. Weiterbildung und Entwicklung: gedruckte Seiten 38 bis 39, PDF-Seite 20. Methodik: gedruckte Seiten 88 bis 89, PDF-Seite 45. Telefonische Beschäftigtenbefragung von Januar bis April 2025 mit 4.018 validen Beobachtungen im Hauptsample. Das PDF enthält Doppelseiten.

[Originalquelle öffnen](#)

[3] Randstad 2026

Arbeitsbarometer 2026. Deutschlandauswertung auf PDF-Seite 34; Methodik auf Seite 33. Internationale Onlinebefragung im Oktober 2025. Die Aussage zu verlassenen Jobs beschreibt eine rückblickende Selbstauskunft und keinen Anteil, der innerhalb eines einzelnen Jahres gekündigt hat. Die globale Stichprobengröße darf nicht als Zahl der deutschen Befragten angegeben werden.

[Originalquelle öffnen](#)

[4] Deloitte 2026

Gen Z and Millennial Survey: Progress on Their Own Terms. Ellas Aussage steht auf PDF-Seite 24 und wurde sinngemäß wiedergegeben. Angaben zur Wertepassung: Seite 41; Methodik: Seite 52. Onlinebefragung mit 22.595 Personen aus 44 Ländern vom 24. November 2025 bis 15. Januar 2026. Qualitative Teilnehmerstimmen werden unter Pseudonymen veröffentlicht. Die Ergebnisse beziehen sich auf die untersuchten Altersgruppen.

[Originalquelle öffnen](#)

[5] Edwards und Cable 2009

Edwards, J. R., & Cable, D. M. The Value of Value Congruence. Journal of Applied Psychology, 94(3), 654 bis 677. Untersucht Zusammenhänge zwischen persönlichen und organisationalen Werten, Vertrauen, Kommunikation und beruflichen Einstellungen. Kein Wirksamkeitsnachweis für die Werteübung in diesem Heft. DOI: 10.1037/a0014891.

[Originalquelle öffnen](#)

[6] Van den Broeck und Kollegen 2016

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. Journal of Management, 42(5), 1195 bis 1229. Metaanalyse von 99 Studien mit 119 unabhängigen Stichproben. DOI: 10.1177/0149206316632058.

[Originalquelle öffnen](#)

[7] Virga und Kollegen 2023

Virga, D., Rusu, A., Pap, Z., Maricuțoiu, L., & Tisu, L. Effectiveness of Strengths Use Interventions in Organizations: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Trials. Applied Psychology, 72(4), 1653 bis 1693. Metaanalyse von 21 kontrollierten Interventionsstudien. Die untersuchten Maßnahmen unterscheiden sich von den Reflexionsübungen dieses Hefts. Online zuerst 2022, Heftausgabe 2023. DOI: 10.1111/apps.12451.

[Originalquelle öffnen](#)

[8] World Economic Forum 2025

The Future of Jobs Report 2025. Kompetenzveränderungen auf PDF-Seite 6; Methodik auf Seiten 97 bis 98. Befragung von 1.043 Unternehmen mit zusammen mehr als 14,1 Millionen Beschäftigten in 55 Volkswirtschaften und 22 Branchenclustern von Mai bis September 2024. Die 39 Prozent sind eine zusammengefasste Arbeitgebererwartung für 2025 bis 2030 und keine Messung des persönlichen Weiterbildungsbedarfs. Beschäftigte wurden nicht einzeln befragt.

[Originalquelle öffnen](#)

[9] Rajkumar und Kollegen 2022

Rajkumar, K., Saint-Jacques, G., Bojinov, I., Brynjolfsson, E., & Aral, S. A causal test of the strength of weak ties. *Science*, 377(6612), 1304 bis 1310. Randomisierte Experimente mit Kontaktvorschlägen auf LinkedIn, mehr als 20 Millionen Personen über fünf Jahre. Zusammenhänge zwischen Verbindungsstärke und beruflichen Wechseln waren nicht linear und unterschieden sich nach Branche und Messung. Kein Wirksamkeitsnachweis für die Gesprächsvorlage dieses Hefts. DOI: 10.1126/science.abl4476.

[Originalquelle öffnen](#)

[10] Gollwitzer und Sheeran 2006

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69 bis 119. Metaanalyse von 94 unabhängigen Tests zur Wirkung konkreter Wenn-dann-Pläne auf die Zielerreichung in unterschiedlichen Bereichen. Der durchschnittliche Befund ist keine Garantie für berufliche Ergebnisse und keine Validierung des Praxisversuchs in diesem Heft. DOI: 10.1016/S0065-2601(06)38002-1.

[Originalquelle öffnen](#)

[11] Harkin und Kollegen 2016

Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P. I., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., Benn, Y., & Sheeran, P. Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence. *Psychological Bulletin*, 142(2), 198 bis 229. 138 randomisierte Studien mit insgesamt 19.951 Teilnehmenden; im Durchschnitt verbesserte Zielerreichung. Die Studien untersuchten unterschiedliche Ziele und Verfahren. Kein Wirksamkeitsnachweis für die konkrete Wochenvorlage dieses Hefts. Online zuerst 2015, Heftausgabe 2016. DOI: 10.1037/bul0000025.

[Originalquelle öffnen](#)

Nimm mit, was dir hilft, und gehe in deinem Tempo weiter.