

Selbstdiagnose-Matrix

Vier Felder der Steuerungsfähigkeit

Ein Reflexionswerkzeug für Führungskräfte in der Sandwich-Position

Wenn nach einer Headcount-Reduktion, einer Reorganisation oder wachsendem Delivery-Druck das Gefühl entsteht, mehr zu arbeiten, aber weniger zu steuern, liegt das selten an mangelnder Disziplin. Es ist häufig die Folge einer strukturellen Verschiebung: Die Anforderungen bleiben oder steigen, während die Ressourcen für wirksame Führung schrumpfen.

Diese Matrix hilft Ihnen, Ihre aktuelle Lage entlang von vier Feldern einzuordnen. Sie liefert keinen Score und keine Diagnose – sondern eine präzisere Frage:

“Wo genau verliere ich Steuerungsfähigkeit und warum?“

<p>1 Mandatsklarheit</p> <p>Ist klar, wofür Sie verantwortlich sind, was Sie entscheiden dürfen und wo Ihre Grenzen liegen? Oder hat sich Ihr Verantwortungsbereich informell erweitert, ohne dass Ihr Mandat angepasst wurde?</p> <p>→ Welche Entscheidungen treffe ich, ohne formale Befugnis?</p> <p>→ Wo übernehme ich Verantwortung, die nie explizit übertragen wurde?</p>	<p>2 Ressourcenausstattung</p> <p>Haben Sie die Zeit, die Unterstützung und den Handlungsspielraum, den Ihre Rolle erfordert? Oder kompensieren Sie reduzierte Teamkapazität durch persönlichen Mehreinsatz, der Ihre Führungsarbeit verdrängt?</p> <p>→ Welche Führungsaufgaben fallen regelmäßig der operativen Last zum Opfer?</p> <p>→ Wo investiere ich Energie in Kompensation statt in Steuerung?</p>
<p>3 Rollenkonfliktintensität</p> <p>Wie stark erleben Sie die Spannung zwischen den Anforderungen von oben und den Bedarfen Ihres Teams? Müssen Sie regelmäßig Entscheidungen vertreten, die Sie fachlich oder menschlich nicht mittragen?</p> <p>→ Wie oft vertrete ich Entscheidungen, hinter denen ich nicht stehe?</p> <p>→ Wo moderiere ich Widersprüche, die nicht auf meiner Ebene lösbar sind?</p>	<p>4 Operative Handlungsfähigkeit</p> <p>Können Sie Ihr Team noch strategisch steuern, oder dominiert Reaktivität? Haben Sie Raum für Priorisierung, Teamschutz und vorausschauende Planung, oder ist Ihr Arbeitsmodus dauerhaft im Feuerwehrmodus?</p> <p>→ Wie viel meiner Arbeitszeit ist proaktive Steuerung vs. reaktives Firefighting?</p> <p>→ Wann habe ich zuletzt eine strategische Entscheidung in Ruhe durchdacht?</p>

Hinweis: Die vier Felder folgen der Mechanik des Job Demands-Resources Modells (Bakker & Demerouti, 2017) und der Conservation of Resources-Theorie (Hobfoll, 1989). Sie messen nicht Stress, sondern Steuerungsvoraussetzungen.

Typische Muster nach Headcount-Reduktion

In der Praxis treten die vier Felder selten isoliert auf. Drei Konstellationen sind besonders häufig:

■ Mandatsunschärfe + Ressourcenmangel

Sie übernehmen immer mehr Verantwortung, ohne formale Befugnisse oder zusätzliche Kapazität. Entscheidungen werden verzögert oder informell getroffen. Die Organisation merkt es erst, wenn etwas kippt.

■ Hoher Rollenkonflikt + sinkende Handlungsfähigkeit

Sie moderieren täglich den Widerspruch zwischen Unternehmenserwartungen und Teamrealität – bei gleichzeitig schrumpfendem Handlungsspielraum. Die Spannung bindet Energie, die für Steuerung fehlt.

■ Alle vier Felder unter Druck

Mandate unklar, Ressourcen knapp, Rollenkonflikt hoch, Reaktivität als Dauermodus. In dieser Konstellation funktionieren Sie noch – aber Sie steuern nicht mehr. Das ist der Punkt, an dem Kompensation das Problem verschärft, statt es zu lösen.

Was die Matrix leisten kann und was nicht

Diese Matrix ersetzt keine individuelle Analyse. Sie liefert keinen Score, keinen Benchmark und keine Diagnose. Was sie leisten kann: Ihnen helfen, die **Struktur** Ihrer Belastung zu erkennen.

Die entscheidende Frage ist nicht „Wie gestresst bin ich?“, sondern „*Wo genau verliere ich Steuerungsfähigkeit, und ist die Ursache auf meiner Ebene bearbeitbar?*“

Und dann?

Wenn Sie in der Matrix Muster erkennen, die Ihre aktuelle Lage beschreiben, kann ein strukturiertes Gespräch helfen, die Einordnung zu vertiefen: Wo liegen Ihre spezifischen Hebel? Was ist strukturell veränderbar, was muss navigiert werden?

Im kostenlosen Klarheits-Call klären wir in 30 Minuten, wo Sie stehen und ob Coaching der richtige nächste Schritt ist.

→ **scannen**



Theoretische Grundlage: Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2017), Conservation of Resources-Theorie (Hobfoll, 1989, 2001). Ausführliche Darstellung im Whitepaper „Weniger Köpfe, mehr Druck: Das Headcount-Paradoxon im mittleren Management“.