

REFLEXIONSWERKZEUG

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?“

1 Mandatsklarheit

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?

- Welche Entscheidungen treffe ich, ohne formale Befugnis?
- Wo übernehme ich Verantwortung, die nie explizit übertragen wurde?

2 Ressourcenausstattung

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?

- Welche Führungsaufgaben fallen regelmäßig der operativen Last zum Opfer?
- Wo investiere ich Energie in Kompensation statt in Steuerung?

3 Rollenkonfliktintensität

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?

- Wie oft vertrete ich Entscheidungen, hinter denen ich nicht stehe?
- Wo moderiere ich Widersprüche, die nicht auf meiner Ebene lösbar sind?

4 Operative Handlungsfähigkeit

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?

- Wie viel meiner Arbeitszeit ist proaktive Steuerung vs. reaktives Firefighting?
- Wann habe ich zuletzt eine strategische Entscheidung in Ruhe durchdacht?

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.