

Handlungsfähigkeit unter Druck.

10-Minuten-Standortbestimmung zur organisationalen Handlungsfähigkeit unter Druck.

Für Unternehmer, Geschäftsführungen, Vorstände und obere Führungskräfte.

Mike Hoofdmann · Die Auftriebsberatung

Erkennen Sie in rund zehn Minuten, ob Ihre Organisation unter Druck echte Handlungsfähigkeit erzeugt — oder ob sie auf persönliche Überleistung, informelle Umwege und einzelne Schlüsselpersonen angewiesen ist.

Der Review zeigt Auffälligkeiten. Das Gespräch klärt die Muster dahinter.

SO NUTZEN SIE DEN REVIEW

- Erst bewerten: Füllen Sie die 28 Aussagen zügig aus. Lesen Sie die Auswertung erst danach.
- Dann auswerten: Berechnen Sie die sieben Dimensionswerte und markieren Sie rote Signale.
- Dann interpretieren: Nutzen Sie die Musterlogik, um eine erste Management-Hypothese zu bilden.
- Dann entscheiden: Klären Sie, welche Frage in den nächsten Führungskreis oder in ein vertiefendes Gespräch gehört.

EINORDNUNG

Dieser Review ist kein klinisch oder psychometrisch validiertes Messinstrument und keine abschließende Organisationsdiagnose. Er ist eine theoriegeleitete Standortbestimmung und ein qualifizierter Gesprächseinstieg.

Bewerten Sie die gelebte Praxis, nicht die formale Absicht — im Zweifel konservativ. Die konzeptionelle Fundierung finden Sie im Anhang.

BEWERTUNGSSKALA

1	2	3	4	5
trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu

Optionaler Perspektivenvergleich: Am meisten lernen Sie, wenn mehrere Personen getrennt bewerten — der Erkenntniswert liegt oft in den Wahrnehmungsbrüchen, nicht im Durchschnitt.

DIMENSION 1

Druck und Ressourcen

Leitfrage: Stehen Anforderungen, Verantwortung und verfügbare Ressourcen in einem tragfähigen Verhältnis?

BEWERTUNGSANKER 1 = Druck wird vor allem durch Überlastung und persönliche Kompensation getragen. · 3 = Ressourcen reichen teilweise, hängen aber stark von Einzelpersonen ab. · 5 = Anforderungen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten werden aktiv ausbalanciert.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
1	In unserer Organisation ist erkennbar, wo Druck durch externe Dynamik entsteht und wo wir ihn selbst erzeugen.	___	[]
2	Schlüsselpersonen haben in kritischen Phasen ausreichend Ressourcen, um ihre Verantwortung wirksam wahrzunehmen.	___	[]
3	Hohe Belastung wird bei uns nicht dauerhaft durch persönliche Überleistung Einzelner kompensiert.	___	[]
4	Führung erkennt früh, wenn Anforderungen und verfügbare Ressourcen aus dem Gleichgewicht geraten.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

BEOBACHTUNG / HYPOTHESE _____

DIMENSION 2

Individuelle Fertigkeiten und Energie

Leitfrage: Können Schlüsselpersonen unter Druck wahrnehmen, regulieren und handlungsfähig bleiben?

BEWERTUNGSANKER 1 = Druck führt regelmäßig zu Reaktivität, Engführung oder Erschöpfung. · 3 = Regulation gelingt teilweise, abhängig von Personen und Tagesform. · 5 = Selbstwahrnehmung, Regulation und Energie werden als Führungsfähigkeit bewusst entwickelt.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
5	Führungskräfte erkennen früh, wie Druck ihre Wahrnehmung, Kommunikation und Entscheidungen verändert.	___	[]
6	Unter Druck gelingt es uns, innezuhalten, bevor wir reflexhaft reagieren.	___	[]
7	Emotionen werden bei uns ernst genommen, ohne dass sie allein das Handeln steuern.	___	[]
8	Energie, Erholung und Belastungsgrenzen werden in unserer Führungskultur als relevante Führungsfaktoren behandelt.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

Gemeinsames Lagebild und Kommunikation

Leitfrage: Entsteht unter Druck ein gemeinsames Verständnis der Lage?

BEWERTUNGSANKER 1 = Informationen sind vorhanden, aber Lagebilder unterscheiden sich deutlich. · 3 = Abstimmung gelingt teilweise, häufig informell oder personenabhängig. · 5 = Fakten, Annahmen, Nicht-Wissen und Perspektiven werden systematisch synchronisiert.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
9	Vor wichtigen Entscheidungen klären wir systematisch, ob alle Beteiligten dieselbe Lage sehen.	___	[]
10	Wir unterscheiden in Gesprächen klar zwischen Fakten, Annahmen, Vermutungen und Nicht-Wissen.	___	[]
11	Unter Druck prüfen wir aktiv, ob wichtige Informationen wirklich verstanden wurden.	___	[]
12	Unterschiedliche Einschätzungen der Lage werden früh sichtbar gemacht und nicht vorschnell geglättet.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

Entscheidung unter Unsicherheit

Leitfrage: Bleibt die Organisation entscheidungsfähig, wenn Informationen unvollständig sind?

BEWERTUNGSANKER 1 = Entscheidungen werden vertagt, abgesichert oder nach oben eskaliert. · 3 = Entscheidungen gelingen, hängen aber stark von Einzelpersonen oder informellen Wegen ab. · 5 = Annahmen, Optionen, Entscheidungszeitpunkte und Reviewpunkte werden explizit gemacht.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
13	Entscheidungen werden bei uns auch dann getroffen, wenn nicht alle Informationen verfügbar sind.	___	[]
14	Die Annahmen hinter wichtigen Entscheidungen werden explizit gemacht.	___	[]
15	Wir überprüfen Entscheidungen systematisch, sobald neue Informationen verfügbar werden.	___	[]
16	Unter Druck entsteht bei uns mehr Klarheit als Absicherung.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

DIMENSION 5

Struktur und Wiederholbarkeit

Leitfrage: Gibt es Strukturen, die unter Druck Orientierung geben, ohne Denken zu ersetzen?

BEWERTUNGSANKER 1 = Strukturen behindern oder fehlen gerade dann, wenn Druck steigt. · 3 = Strukturen helfen teilweise, sind aber nicht stabil oder anschlussfähig genug. · 5 = Wiederholbarkeit gibt Orientierung und lässt zugleich situationsangemessenes Denken zu.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
17	Für wiederkehrende kritische Situationen gibt es hilfreiche Routinen oder Formate.	___	[]
18	Rollen und Verantwortlichkeiten sind gerade unter Druck ausreichend klar.	___	[]
19	Unsere Prozesse helfen unter Druck mehr, als sie behindern.	___	[]
20	Wir wissen, wo Wiederholbarkeit sinnvoll ist und wo Flexibilität wichtiger bleibt.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

BEOBACHTUNG / HYPOTHESE _____

DIMENSION 6

Fehler, Irrtum und Lernen

Leitfrage: Können Unsicherheit, Irrtum, Widerspruch und Fehler besprechbar gemacht werden?

BEWERTUNGSANKER 1 = Kritische Informationen, Irrtümer oder Widerspruch werden spät oder vorsichtig adressiert. · 3 = Lernen findet statt, aber oft abhängig von Personen oder Ereignisdruck. · 5 = Unsicherheit, Irrtum und Widerspruch sind früh besprechbar und werden strukturiert ausgewertet.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
21	Kritische Informationen werden früh angesprochen, auch wenn sie unbequem sind.	___	[]
22	Wir unterscheiden zwischen Fehlern, Regelverstößen und Irrtümern unter unvollständiger Information.	___	[]
23	Nach schwierigen Situationen lernen wir strukturiert, statt zuerst Schuldige zu suchen.	___	[]
24	Menschen können Widerspruch äußern, ohne negative persönliche Folgen befürchten zu müssen.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

BEOBACHTUNG / HYPOTHESE _____

Systemische Organisationsmuster

Leitfrage: Welche Entscheidungs-, Kommunikations- und Erwartungsmuster prägen das Verhalten der Organisation unter Druck?

BEWERTUNGSANKER 1 = Informelle Muster dominieren, ohne ausreichend sichtbar oder besprechbar zu sein.
 · 3 = Muster sind teilweise erkennbar, werden aber selten systematisch bearbeitet. · 5 = Wiederkehrende Muster werden beobachtet, besprechbar gemacht und in Führungsentscheidungen einbezogen.

Nr	Aussage	Wert 1-5	Rotes Signal?
25	In unserer Organisation ist klar erkennbar, wie Entscheidungen tatsächlich zustande kommen — nicht nur, wie sie formal vorgesehen sind.	___	[]
26	Formale Strukturen und informelle Wirklichkeit passen bei uns weitgehend zusammen.	___	[]
27	Auch unter Druck bleiben relevante Kommunikationswege transparent und wirksam.	___	[]
28	Wir erkennen wiederkehrende Muster, die unser Verhalten prägen, auch wenn einzelne Personen anders handeln wollen.	___	[]

ZWISCHENSORE Summe ___ / 20 Durchschnitt ___ Rote Signale (1 oder 2) ___

BEOBACHTUNG / HYPOTHESE _____

AUSWERTUNG

Erst Score, dann Muster

Tragen Sie die Durchschnittswerte je Dimension ein. Markieren Sie zusätzlich jede Einzelaussage, die mit 1 oder 2 bewertet wurde. Diese roten Signale sind besonders relevant, weil Mittelwerte kritische Einzelrisiken verdecken können.

Regel	Bedeutung
Dimensionswert	4,1–5,0 = tragfähig · 3,1–4,0 = prüfbedürftig · 2,1–3,0 = Entwicklungsfeld · 1,0–2,0 = kritisches Risiko
Rotes Signal	Jede Einzelaussage mit 1 oder 2 ist ein rotes Signal — auch wenn der Durchschnitt höher liegt.
Wahrnehmungsbruch	Bei mehreren Gruppen: Differenz > 0,7 = relevant; Differenz > 1,0 = kritisch.
Gesprächsimpuls	Der Score ist nicht das Ergebnis. Entscheidend ist das dahinterliegende Muster.

ONE - PAGE EXECUTIVE - AUSWERTUNG

Dimension	Ø	Rote Signale	Stärke?	Risiko?
1 · Druck und Ressourcen	—	—	[]	[]
2 · Individuelle Fertigkeiten und Energie	—	—	[]	[]
3 · Gemeinsames Lagebild und Kommunikation	—	—	[]	[]
4 · Entscheidung unter Unsicherheit	—	—	[]	[]
5 · Struktur und Wiederholbarkeit	—	—	[]	[]
6 · Fehler, Irrtum und Lernen	—	—	[]	[]
7 · Systemische Organisationsmuster	—	—	[]	[]

Top-2-Stärken: die beiden höchsten Dimensionswerte: _____ / _____

Top-2-Risiken: die beiden niedrigsten Werte oder Dimensionen mit roten Signalen:

_____ / _____

Kritischste Einzelaussage: niedrigster Itemwert oder strategisch relevantestes rotes Signal:

Wahrscheinlichstes Hauptmuster: anhand der Musterlogik markieren: _____

Wahrscheinlicher Hebel: [] Individuum [] Team/Kommunikation [] Entscheidung [] Struktur [] Lernen
[] Systemisches Muster [] Kopplung

Frage für den nächsten Führungskreis: _____

Was Ihre Werte anzeigen können

Hauptmuster	Typisches Signal	Interpretation	Leitfrage
Individuelle Überkompensation	D2 hoch, während D1, D5 oder D7 niedrig ist.	Menschen halten das System durch persönliche Fertigkeiten oder Überleistung stabil, obwohl der Kontext nicht ausreichend trägt.	Wo stabilisieren Personen ein System, das strukturell nicht tragfähig genug ist?
Struktur ohne Orientierung	D5 hoch, während D3 oder D4 niedrig ist.	Strukturen und Routinen existieren, erzeugen unter Druck aber nicht genug gemeinsames Lagebild oder Entscheidungsfähigkeit.	Wo ersetzt Struktur Denken — und wo müsste sie Denken unter Druck ermöglichen?
Fehlendes gemeinsames Lagebild	D3 unter 3,0 oder mehrere rote Signale.	Informationen sind vorhanden, werden aber nicht ausreichend synchronisiert.	Wo sprechen wir über dieselben Themen, aber nicht über dieselbe Lage?
Entscheidungshemmung unter Unsicherheit	D4 unter 3,0 oder rote Signale bei Entscheidungs-Items.	Die Organisation braucht zu viel Sicherheit, bevor sie handelt.	Wie entscheiden wir, wenn wir nicht alles wissen können?
Lernblockade unter Druck	D6 unter 3,0 oder rote Signale bei Widerspruch, Debriefing oder Fehler/Irrtum.	Unsicherheit, Irrtum oder schlechte Nachrichten werden nicht früh genug besprechbar.	Lernen wir aus Drucksituationen — oder suchen wir vor allem Verantwortliche?
Systemische Musterblockade	D7 unter 3,0 oder deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt.	Wiederkehrende Entscheidungs-, Kommunikations- oder Erwartungsmuster begrenzen Handlungsfähigkeit.	Welche Muster machen bestimmtes Verhalten immer wieder wahrscheinlich?
Resiliente Handlungsfähigkeit	Alle Dimensionen über 3,0, keine Häufung roter Signale, geringe Wahrnehmungsunterschiede.	Individuelle Fertigkeiten, Teaminteraktion und Kontextbedingungen greifen weitgehend ineinander.	Wie sichern wir diese Fähigkeit auch bei steigender Dynamik?

OPTIONAL · PERSPEKTIVENVERGLEICH IM FÜHRUNGSKREIS

Wenn mehrere Personen oder Gruppen den Review ausfüllen, vergleichen Sie nicht nur den Durchschnitt. Die entscheidende Erkenntnis liegt oft in Wahrnehmungsbrüchen.

Dimension	Geschäfts- leitung	2. Führungs- ebene	Operative Schlüsselp.	Differenz
1 · Druck und Ressourcen	—	—	—	—
2 · Individuelle Fertigkeiten und Energie	—	—	—	—
3 · Gemeinsames Lagebild und Kommunikation	—	—	—	—
4 · Entscheidung unter Unsicherheit	—	—	—	—
5 · Struktur und Wiederholbarkeit	—	—	—	—
6 · Fehler, Irrtum und Lernen	—	—	—	—
7 · Systemische Organisationsmuster	—	—	—	—

Eine Differenz von mehr als 0,7 Punkten ist relevant. Eine Differenz von mehr als 1,0 Punkten ist kritisch und sollte im Führungskreis besprochen werden.

WANN EIN VERTIEFENDES GESPRÄCH SINNVOLL IST

Eine vertiefende Analyse ist besonders sinnvoll, wenn eines oder mehrere der folgenden Kriterien zutreffen:

- [] eine Dimension liegt unter 3,0
- [] eine oder mehrere Einzelaussagen wurden mit 1 oder 2 bewertet
- [] mehrere Führungskräfte bewerten dieselbe Dimension deutlich unterschiedlich
- [] Sie erkennen Hinweise auf individuelle Überkompensation oder Abhängigkeit von Schlüsselpersonen
- [] Entscheidungen unter Unsicherheit werden häufig abgesichert, vertagt oder informell gelöst
- [] Sie vermuten, dass formale Strukturen und informelle Wirklichkeit auseinanderfallen

Der Review zeigt Auffälligkeiten. Das Gespräch klärt die Muster dahinter.

EXECUTIVE RESILIENCE REVIEW

Nehmen Sie Kontakt mit mir auf und wir vereinbaren ein erstes 60-minütiges Gespräch. In diesem klären wir, wie Ihnen die vertiefende Analyse helfen kann, die genauen Muster zu erkennen und den besten Hebel zu finden. Ob eher beim Individuum, im Team, in der Struktur, in der Kultur oder in der Kopplung. Welche erste Intervention sinnvoll wäre und wie ich Sie unterstützen kann.

ERSTES 30-TAGE-EXPERIMENT

Wählen Sie ein kleines Experiment, das zu Ihrem wahrscheinlichsten Hauptmuster passt. Ziel ist nicht die vollständige Lösung, sondern ein besseres Verständnis des Musters.

Muster	Experiment
Individuelle Überkompensation	Identifizieren Sie drei Situationen, in denen Schlüsselpersonen regelmäßig kompensieren. Klären Sie: Welche Struktur, Rolle oder Entscheidung fehlt dort?
Fehlendes gemeinsames Lagebild	Nutzen Sie vor wichtigen Entscheidungen für 30 Tage ein kurzes Lagebild-Format: Was wissen wir? Was vermuten wir? Was wissen wir nicht? Was ist entscheidungsrelevant?
Entscheidungshemmung	Markieren Sie wichtige Entscheidungen als reversibel oder irreversibel und definieren Sie vorab einen Reviewpunkt.
Lernblockade	Führen Sie nach kritischen Situationen ein 20-minütiges Debriefing ein: Was war die Lage? Was haben wir gesehen? Was haben wir übersehen? Was ändern wir konkret?
Systemische Musterblockade	Beobachten Sie eine wiederkehrende Entscheidungssituation und dokumentieren Sie: Wer spricht? Wer schweigt? Was wird vertagt? Welche informelle Regel scheint zu wirken?

Konzeptionelle Fundierung

Der Hauptteil des Reviews verzichtet bewusst auf Theoriebezüge, damit die Anwendung schnell und klar bleibt. Die folgenden Bezüge zeigen das theoretische Fundament der Dimensionen. Der Review behauptet keine psychometrische Validierung; er nutzt etablierte Konzepte als Orientierung für eine strukturierte Standortbestimmung.

1. Resilienz als Zusammenspiel von Person und Kontext

Moderne Resilienzperspektiven betrachten Resilienz nicht nur als Persönlichkeitseigenschaft, sondern als Prozess im Zusammenspiel von individuellen Fertigkeiten, Ressourcen und Kontextbedingungen. Das stützt die Grundannahme des Reviews: Resiliente Handlungsfähigkeit entsteht in der Kopplung von Mensch und Organisation.

2. Job-Demands-Resources-Modell

Hohe Anforderungen ohne ausreichende Ressourcen begünstigen Erschöpfung und Rückzug; passende Ressourcen unterstützen Engagement und Handlungsfähigkeit. Diese Logik liegt der Dimension Druck und Ressourcen zugrunde.

3. Individuelle Druckdynamik und „Mayday im Kopf“

Die individuelle Ebene greift Mechanismen auf, die in „Mayday im Kopf“ beschrieben werden: Reiz, Bewertung, emotionale Aktivierung, Engführung des Handlungsspielraums, Emotionsregulation, Energie und Standhalten.

4. Crew Resource Management und Human Factors

Leistung unter Druck hängt nicht nur von technischer Kompetenz ab, sondern von Kommunikation, Situational Awareness, Entscheidungsfähigkeit, Leadership, Teamwork und Workload Management. Das fließt vor allem in die Dimensionen Lagebild, Kommunikation, Entscheidung und Lernen ein.

5. Organisationale Resilienz und Resilience Engineering

Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit, Störungen zu antizipieren, zu bewältigen, sich anzupassen und daraus zu lernen — Reagieren, Beobachten, Lernen, Antizipieren.

6. Psychologische Sicherheit, Fehler und Lernen

Psychologische Sicherheit beschreibt die geteilte Überzeugung, dass Widerspruch, Nicht-Wissen oder Fehlerhinweise ausgesprochen werden können. Für resiliente Handlungsfähigkeit ist das zentral, weil schwache Signale früh besprechbar werden müssen.

7. High Reliability Organizations und Threat and Error Management

Sichere Leistung unter Risiko entsteht durch organisierte Aufmerksamkeit, Sensibilität für schwache Signale, Nähe zur operativen Realität und strukturierte Lernfähigkeit.

8. Neuere Systemtheorie und Struktur- und Kulturmusteranalyse

Organisationen sind Systeme von Entscheidungen, Kommunikation, Erwartungen und wiederkehrenden Mustern. Damit wird sichtbar, warum individuelle Appelle oft wenig verändern, wenn Muster stabil bleiben. Die Dimension Systemische Organisationsmuster ist die Brücke zur vertiefenden Struktur- und Kulturmusteranalyse.