FÜHREN, WENN ES DARAUF ANKOMMT

ERIK MATT
LEADING THROUGH CRISIS

Was Führungskräfte von Einsatzkräften lernen können

Handlungsfähigkeit unter Druck und Unsicherheit

STELLEN SIE SICH VOR, ES BRENNT …

… und die Feuerwehr beginnt an der Einsatzstelle, über die beste Vorgehensweise zu diskutieren.

- Zuständigkeiten klären
- Gerät kennenlernen
- Grundabläufe erstmals festlegen

Genau das tun viele Unternehmen erst, wenn der Druck bereits da ist.

Worüber Unternehmen tatsächlich stolpern…

ENTSCHEIDUNGSSTAU

Wir warten auf Sicherheit, die in dynamischen Situationen nicht kommen wird.

AKTIONISMUS

Viel Aktivität – aber kein belastbares Lagebild und keine gemeinsame Richtung.

ZU VIELE PRIORITÄTEN

Alles ist wichtig. Dadurch fehlt Fokus genau dort, wo Wirkung entstehen müsste.

FRAGILE ORGANISATIONEN

Schlüsselpersonen sind voll ausgelastet; Reserven und Vertretungen fehlen.

Woher kommt meine Perspektive?

Zwei Welten – dieselben wiederkehrenden Muster

BUSINESS

12 Jahre Turnaround- und Krisenmanagement in Entwicklungs- und Veränderungssituationen.

Wenn Projekte feststecken, Verantwortung diffus wird und Lieferfähigkeit zurückgewonnen werden muss.

EINSATZPRAXIS

20 Jahre Führungserfahrung in Feuerwehr und Katastrophenschutz.

Dort wird Führung unter realem Zeitdruck, knappen Mitteln und unvollständigen Informationen trainiert.

WIEDERKEHRENDES MUSTER

Lage unklar · Zeit knapp · Ressourcen begrenzt · Erwartungen hoch

KEINE HELDENGESCHICHTE

Handlungsfähigkeit ist *kein* Talent.
Sie ist das Ergebnis eines Führungssystems.

VORBEREITUNG

KLARHEIT

HANDELN

ANPASSEN

PREPARE → ACT → ADAPT

Handlungsfähigkeit entsteht als Kreislauf, nicht als Einmalentscheidung

Vorbereitung schafft Klarheit – und Reserve

Stressmanagement beginnt lange vor dem Stress

1 KLARHEIT

- Zielbild statt Mikromanagement
- Wissen, was wirklich wichtig ist
- Klare Rollen und Erwartungen reduzieren Stress

2 RESERVE

- 100 % Auslastung macht spröde
- Vertretungen für Schlüsselrollen
- Zeit für Führung einplanen

Reserven schaffen psychologische & operative Sicherheit

3 WORST CASE

- Pre-Mortem / mentale Simulation
- Risiken explizit machen
- Vorher wissen, was kritisch ist

Wenn wir erst in der Krise anfangen, über Resilienz zu reden, sind wir zu spät.

Zeit ist ein unbarmherziger Gegner

Mit knappen Mitteln und unvollständigen Informationen trotzdem ins Handeln kommen

Ziel: so schnell wie möglich aus der reinen Reaktion wieder in die Aktion kommen.

Gezielt agieren, um früher zu verstehen

Aktionismus fühlt sich nach Führung an – kann die Lage aber verschlechtern

AKTIONISMUS

- Reaktion auf Symptome
- Verteidigung alter Pläne & Ideen
- zu früh in Details springen
- Aktivität mit Wirkung verwechseln

VERSTÄNDNIS

- Erkunden: Was ist tatsächlich passiert?
- Erfahren: Was weicht vom Plan ab?
- Ermitteln: Welche Daten sind belastbar?
- Zuhören: Was sagen die Menschen nah am Problem?
- Experimentieren: Entscheidungen treffen, Feedback ermitteln

OFFENHEIT > VERTEIDIGUNG DES EIGENEN PLANS

1

VIELE AUFGABEN
EIN AUFTRAG

Mehr als eine klare Priorität erzeugt Konkurrenz um Aufmerksamkeit, Ressourcen und Entscheidungen.

EINSATZ **Ein Trupp erhält einen eindeutigen Auftrag.**

BUSINESS **Die Priorität entscheidet, was jetzt bewusst warten muss.**

Entscheidungen sind zeitgebundene Hypothesen

Sie müssen nicht perfekt sein – Sie müssen Wirkung erzeugen & Feedback verarbeiten

REVERSIBEL

Schnell entscheiden
Erwartung dokumentieren
Hypothese formulieren
Feedback sicherstellen

SCHWER REVERSIBEL

Entscheidungszeitpunkt festlegen
Mehr Zeit investieren
Gegenposition aktiv prüfen
Konsequenzen explizit machen
Erwartungen formulieren
Hypothese formulieren
Feedback sicherstellen

40–70 HEURISTIK

Colin Powell: Nicht mit zu wenig Information handeln – aber auch nicht auf nahezu vollständige Sicherheit warten.

Führung ist eine Vollzeitaufgabe

In der Krise blicken alle auf die Führungskraft

ENTSCHEIDUNGEN

Mut zu entscheiden
Mut zum Risiko

VERANTWORTUNG

Aufgaben, Rollen, Erwartungen geklärt

FÜHRUNGS-KRAFT

RUHE AUSSTRAHLEN

Wirkung aufs Team bedenken

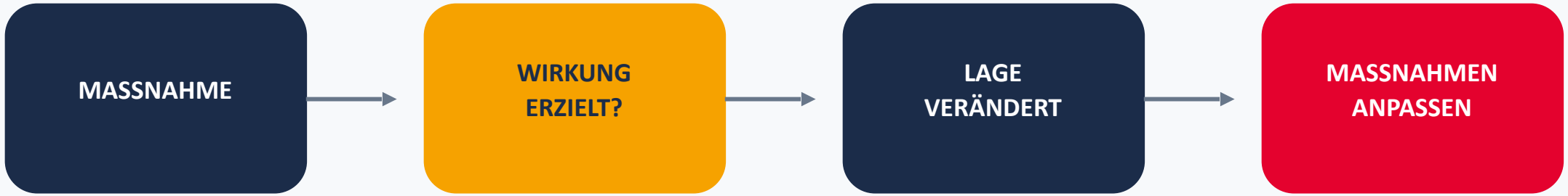
KOMMUNIKATION

Silos verhindern
Krise ist Kommunikationsarbeit

Ego hat keinen Platz in der Führungsrolle

Kontrolle eingeleiteter Maßnahmen

Haben eingeleitete Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielt?



Korrigierte Entscheidungen sind ein Zeichen von Führungsstärke

Nach dem Einsatz ist vor dem Einsatz

Erholen. Lernen. Konkrete Veränderungen umsetzen.

AUFRÜSTEN

- Ressourcen auffüllen
- Arbeitsbelastung herunterfahren
- Urlaub und Erholung zulassen
- Schlüsselrollen wieder redundant besetzen

AFTER-ACTION-REVIEW

1 Was ist passiert?
2 Was haben wir getan?
3 Was hat funktioniert – und was nicht?
4 Was ändern wir in Struktur, Prozess oder Kultur?

Jede Erkenntnis → Verantwortlicher + Termin + Umsetzungskontrolle

HANDLUNGSFÄHIGKEIT IST FÜHRUNGSAUFGABE

VORBEREITEN

KLARHEIT

FOKUS

ENTSCHEIDEN

ANPASSEN

Führung unter Druck bedeutet nicht, alle Antworten zu kennen.

Sondern trotz Unsicherheit Orientierung zu geben, zu handeln und die Realität schnell genug neu zu bewerten.

FÜHREN, WENN ES DARAUF ANKOMMT

ERIK MATT
LEADING THROUGH CRISIS

Wenn Ihr wichtigstes Projekt morgen in eine kritische Lage gerät:

Wissen Ihre Leute dann, was zu tun ist?

DANKE für Ihr Interesse

ERIK MATT
LEADING THROUGH CRISIS