

ERIK MATT | LEADING THROUGH CRISIS

FÜHREN, WENN ES DARAUF ANKOMMT

Ein Praxisleitfaden für Handlungsfähigkeit unter Druck

PREPARE

ACT

ADAPT

Führung unter Druck bedeutet nicht, alle Antworten zu kennen, sondern trotz Unsicherheit Handlungsfähigkeit herzustellen.

Was Führungskräfte von Einsatzkräften lernen können
Erik Matt GmbH | September 2026

01 | DIE AUSGANGSLAGE

Keine Heldengeschichte

Stellen Sie sich vor, es brennt. Die Feuerwehr trifft ein, diskutiert an der Einsatzstelle erstmals über das beste Vorgehen und beschäftigt sich zum ersten Mal mit ihrem Gerät. Das wäre offensichtlich absurd. In Unternehmen passiert funktional oft genau das: Rollen, Entscheidungswege und Prioritäten werden erst geklärt, wenn die Lage bereits kritisch ist.

Boring but steady leadership

Gute Führung in kritischen Lagen wirkt häufig unspektakulär. Sie beruht auf Vorbereitung, Klarheit, entschlossenem Handeln und schneller Anpassung.

Woran Organisationen Handlungsfähigkeit verlieren

01 Lagebildzerfall

Bereiche berichten unterschiedliche Wirklichkeiten. Fakten, Annahmen und Meinungen vermischen sich.

02 Prioritätsinflation

Alles ist kritisch. Deshalb erhält nichts ausreichend Aufmerksamkeit und Ressourcen.

03 Entscheidungsstau

Weitere Daten werden verlangt, obwohl die eigentliche Hürde fehlende Verantwortungsübernahme ist.

04 Diffuse Verantwortung

Viele arbeiten am Thema, aber niemand trägt den nächsten entscheidenden Schritt.

Die Situationen in Unternehmen und Einsatzorganisationen sind nicht identisch. Das Führungsproblem ist jedoch ähnlich: Unter Zeitdruck müssen Menschen mit begrenzten Mitteln und unvollständigen Informationen Orientierung erhalten und wirksam handeln können.

02 | DAS FÜHRUNGSMODELL

Prepare. Act. Adapt.

Handlungsfähigkeit entsteht nicht durch einen einzelnen starken Entschluss. Sie entsteht in einem Führungszyklus: Voraussetzungen schaffen, unter Unsicherheit handeln, Wirkung prüfen und das System verbessern.

01 PREPARE	02 ACT	03 ADAPT
Zielbild, Szenarien, Rollen, Routinen, Redundanz und Reserven vorbereiten.	Lagebild aufbauen, Schwerpunkt setzen, entscheiden, beauftragen und kommunizieren.	Wirkung kontrollieren, Entscheidungen korrigieren, lernen und Einsatzbereitschaft erneuern.

Drei Prinzipien halten den Zyklus zusammen

- **Klarheit vor Vollständigkeit:** Ein belastbares, vorläufiges Lagebild ist wertvoller als eine perfekte Analyse, die zu spät kommt.
- **Schwerpunkt vor Aktivität:** Es kann viele wichtige Aufgaben geben. Führung benennt die eine Wirkung, die jetzt Vorrang besitzt.
- **Feedback vor Planstolz:** Entscheidungen sind Hypothesen. Ihre Qualität zeigt sich daran, ob Führung Rückmeldung erzeugt und nachsteuert.

Prepare, Act und Adapt sind keine einmaligen Projektphasen. Nach jeder Rückmeldung beginnt der Zyklus erneut.

03 | PREPARE

Stressmanagement beginnt vor dem Stress

Mangelnde Vorbereitung wird in ruhigen Zeiten selten sichtbar. Unter Druck zeigt sie sich als Stress, Reibung, Abhängigkeit und Entscheidungstau. Vorbereitung speichert Handlungsfähigkeit für den Moment, in dem Zeit fehlt.

01 Zielbild und Absicht

Beschreiben, was am Ende anders sein soll, welcher Rahmen gilt und woran Erfolg erkannt wird.

02 Worst Case besprechbar machen

Welche Annahme überrascht uns am stärksten, wenn sie falsch ist? Was bereiten wir heute vor?

03 Rollen und Redundanz

Wer führt, entscheidet, informiert und vertritt? Wissen und Zugänge dürfen nicht an Einzelnen hängen.

04 Routinen und Werkzeuge

Eskalationswege, Entscheidungsrouinen, War Room und technische Werkzeuge vorher üben.

100 Prozent Auslastung = 0 Prozent Reaktionsfähigkeit.

Reserve kann Zeit, Managementaufmerksamkeit, Personal, Liquidität, Wissen oder technische Kapazität sein. Sie ist nicht ungenutzt, sondern gekaufte Reaktionsfähigkeit.

Managementfragen

- Welche kritische Situation haben wir zuletzt realistisch durchgespielt?
- Welche Entscheidung bleibt liegen, wenn eine bestimmte Person nicht verfügbar ist?
- Welcher Ausfall würde uns innerhalb von 24 Stunden handlungsunfähig machen?
- Welche Reserve können wir im Ernstfall tatsächlich mobilisieren?

04 | ACT

Aus einer diffusen Lage wird eine steuerbare Lage

Führung verwandelt Informationen in Priorität und Handlung. Sie wartet nicht auf Gewissheit, sondern schafft eine belastbare Arbeitsgrundlage und verkürzt die Zeit bis zum nächsten Erkenntnisgewinn.

01	ERKUNDEN	Was wissen wir? Was ist Annahme? Welche Lücke verändert eine Entscheidung?
02	SCHWERPUNKT	Welche Wirkung muss jetzt gelingen? Was tun wir ausdrücklich nicht?
03	ENTSCHEIDEN	Wer entscheidet was bis wann? Welche Entscheidung ist reversibel?
04	AUFTRAG	Was sind Ziel, Zweck, Rahmen, Ressource und Handlungsspielraum?
05	MELDEN	Wann gleichen wir die Lage ab? Welche Beobachtung löst eine Eskalation aus?

Die ersten 60 Minuten

0-10	Führung, Erreichbarkeit und Kanal festlegen	Eindeutige Zuständigkeit
10-20	Fakten, Annahmen, offene Fragen und Risiken trennen	Vorläufiges Lagebild
20-30	Ziel und einen Einsatzschwerpunkt benennen	Gemeinsame Richtung
30-45	Arbeitsströme, Verantwortliche und Rechte klären	Wirksame Aufträge
45-60	Rückmeldepunkte und nächsten Führungstakt vereinbaren	Steuerbarer Zyklus

War Room ist kein Raum. Er ist ein Führungsrhythmus, der parallele Realitäten verhindert.

05 | ADAPT

Nicht am Plan festhalten. An der Absicht.

Ein Plan ist eine Hypothese über die Zukunft. Führung bleibt wirksam, wenn sie die gewünschte Wirkung stabil hält, aber Maßnahmen, Ressourcen und Prioritäten an eine veränderte Lage anpasst.

LAGE	ENTSCHEIDUNG	HANDLUNG	WIRKUNG	NEUES LAGEBILD
------	--------------	----------	---------	----------------

Wann Sie an Erik Matt denken sollten

Kritisches Projekt oder Produkt: Lieferung, Release, Prüfung oder wichtiger Kundentermin ist gefährdet.

Transformation im Stillstand: Hohe Aktivität, viele Initiativen, aber keine erkennbare Wirkung.

Unklare Führungslage: Management, Fachseite und Technik arbeiten mit unterschiedlichen Lagebildern.

Recovery unter Beobachtung: Geschäftsführung, Beirat oder Investor braucht Transparenz und sichtbaren Fortschritt.

WAS ICH HERSTELLE

Gemeinsames Lagebild. Klarer Schwerpunkt. Verantwortung und Führungsrhythmus. Wiederhergestellte Lieferfähigkeit.

ERIK MATT

Interim- und Krisenführung für IT- und Softwareorganisationen

me@erikmatt.de

+49 40 / 228 614 71

www.erikmatt.de

Vertiefende Grundlagen: FwDV 100 Führung und Leitung im Einsatz; Weick & Sutcliffe, Managing the Unexpected; Klein, Sources of Power; Snowden & Boone, A Leader's Framework for Decision Making; ISO 22316 Security and resilience.