



### Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor  
am Institut für Managementwissen-  
schaften der TU Wien sowie Vor-  
standsmitglied der Austrian Academy of  
Management & Leadership

wolfgang.guettel@tuwien.ac.at

# Führung und Wandel in Krisensituationen

Ein Interview zur Rolle der Führung in Krisen

**Die aktuelle Coronavirus-Krise (COVID-19 bzw. SARS-CoV2) stellt für Führungskräfte in ihren Organisationen enorme Herausforderungen dar. Sie haben im Nachgang der Finanzkrise eine Studie erstellt, um herauszufinden, was Führungskräfte in der Krisenbewältigung tun können. Welche Handlungen waren dabei zu beobachten?**

Wir haben rund 80 Führungskräfte in Österreich und Deutschland befragt. Für viele war es die erste „organisationale Naheterfahrung“, d.h. zum Teil waren die Unternehmen mit einem oder mit beiden Beinen im Konkurs und daher in einer tiefen Überlebenskrise. Die Führungskräfte mussten daher völlig neue Handlungsmuster entwickeln, da ihre bisherigen Entscheidungsheuristiken nicht mehr gegriffen haben. Die Welt drehte sich plötzlich schneller als sie ihre Daumenregeln anpassen konnten. Wir sahen damals und sehen jetzt wieder, dass Führungskräfte nun gefor-

dert sind Handlungen gleichzeitig zu setzen, die sie unter Normalzeiten temporär entzerren bzw. organisatorisch entkoppeln können. Für uns war in den Interviews öfters etwa von einem „realistischen Optimismus“ die Rede. Sie müssen selbstverständlich realistisch bleiben und nicht blauäugig auf einen immer positiven Ausgang hoffen. Sie müssen aber gleichzeitig auch mit Optimismus in die Zukunft blicken, um ihre Teams handlungsfähig zu halten. Daher sind sie vor die paradoxe Situation gestellt, beides gleichzeitig zu leisten ohne, dass sie zu sehr auf die eine oder andere Seite kippen. Diese Verdichtung zieht sich aber durch viele weitere Führungsbereiche durch. Sie müssen schnell autoritär entscheiden und gleichzeitig Themen delegieren, um mit ihrer Aufmerksamkeit nicht überfordert zu werden. Außerdem müssen Führungskräfte in Krisen natürlich die Liquidität im Hier und Jetzt im Blick behalten, dürfen aber nicht darauf

vergessen, durch Proaktivität schon in der Krise die Chancen für die Zukunft durch Innovationen und Veränderungen zu verbessern. Sie müssen Regel-treue einfordern, denn dazu sind beispielsweise Notfallprocedures geschaffen worden, dort aber gleichzeitig von Regeln abweichen, wo sie in der Situation nicht adäquat erscheinen. Führungskräfte müssen ebenso in der Krise die nüchterne Überlebenssicherung sicherstellen und gleichzeitig hoch empathisch auf Ängste und große Verunsicherungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen. In Summe wird von Führungskräften in der Krise ein paradoxes Verhalten gefordert, das in Normalzeiten erstens zeitlich entzerrt werden kann, d.h. jetzt die Effizienzsteigerung und in sechs Monaten der Schwerpunkt auf Innovation, oder organisatorisch entkoppelt ist. Indem die Produktion auf Effizienz und die Forschung auf Innovation ausgerichtet ist. Das stellt sehr hohe Ansprüche an Führungskräfte und an die Führungskräfteentwicklung als Basis dazu.

**Das klingt recht ähnlich zur aktuellen Coronavirus-Krise. Mit welchen Themen sind Führungskräfte aktuell konfrontiert?**

Mit sehr viel Unsicherheit; sich selbst und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffend wie auch in ihrem beruflichen Umfeld. In solchen Situationen richtet sich der Blick aber sofort auf die Galionsfigur, d.h. das Verhalten der Führungskräfte wird vom Umfeld sehr genau beobachtet und vor allem interpretiert. Denn in einer Zeit großer Ver-

unsicherung gibt die Hierarchie noch ein gewisses Ausmaß an Sicherheit. Führungskräfte sollten sich daher sehr bewusst sein, dass ihr Verhalten sehr genau beobachtet wird und sie darüber ihre Teams steuern können indem sie Zuversicht zeigen und Hinweise auf die Prioritätensetzung in der Krisenbewältigung geben. Wenn ich selbst als Führungskraft planlos agiere und in fatalistischen Aktionismus ver falle, dann darf ich mich nicht wundern, wenn ich zur Coronavirus-Krise auch noch eine Krise im Team dazubekomme. Dazu kommt aber auch die große persönliche Verunsicherung, denn auch für Führungskräfte ist nicht abschätzbar, wie tief und nachhaltig die Verwerfungen der fundamentalen Krise sein werden.

**Was können sie daher tun?**

Es klingt paradox, hilft aber ungemein die Handlungsfähigkeit zu bewahren: Führungskräfte müssen sich auch unter extrem großen Druck und trotz intensivster Beobachtung durch ihr Umfeld punktuell die Zeit nehmen um zurückzutreten und aus einer Helikopterperspektive auf ihren strategischen und operativen Handlungsraum blicken. Eine robuste Lagebeurteilung bildet den Ausgangspunkt für die Krisenbekämpfung: Welche Themen sind jetzt wie wichtig und dringend? Was muss ich an mich ziehen, da es besonders wichtig ist, und welche - weniger wichtigen - Themen kann ich wem delegieren? Wie sehen die nächsten Schritte unmittelbar, für die nächsten Tage und längerfristig aus? Mit welchen Szenarien kann ich im besten, im realistischen oder im

schlechtesten Fall rechnen? Auf dieser Basis können rollierend Pläne erstellt werden und auch immer ein Plan B oder C, um für die nun kaum mehr berechenbaren Entwicklungen Absicherung zu bekommen. Wir haben bei den Kriseninterviews vor einigen Jahren immer wieder den Verweis gehört, dass es auch unter größtem Druck ausgesprochen hilfreich war, zumindest kurz inne zu halten und Bilanz zu ziehen und die nächsten Schritte zu planen. So hat etwa in einer Bank die Leiterin des Privatkundengeschäfts erläutert, dass, während am Vormittag die Fremdwährungskredite im großen Stil geplatzt sind und die Kunden die Filialen stürmten und die Filialleiter dadurch permanent bei ihr anriefen, sie sich zu Mittag zurückgezogen hat. Während sie völlig abgeschottet war, schrieb sie einen Bericht für den Vorstand. Dabei wurde ihr nicht nur klar, dass die Bank überleben wird. Ihr wurde auch bewusst, welche Handlungsoptionen sie nun hat und wie sie mit ihren Filialen kommunizieren kann. Selbst unter enormen Druck wurde sie selbst wieder handlungsfähig. Ähnliche Episoden haben wir wiederholt gehört.

*„Mein Team sollte der größte Rückhalt in schwierigen Zeiten sein“*

Führungskräfte brauchen die Zeit auch, um die vielen Informationen zu sortieren und um sich selbst ein Bild über die Kernherausforderungen zu schaffen. Leider sind auch im Coronavirus-Fall die

Informationen mehrdeutig. Es ist nach wie vor völlig unklar, wie sich die Krise tatsächlich entfalten wird. Aus verschiedenen Medien sowie aus dem beruflichen und privaten Umfeld strömen permanent ungesicherte Informationen auf die Führungskraft ein. Sie muss sich daraus ein Bild formen; sprich Sinn erzeugen. Dann kann sie auf einer etwas sichereren Basis Entscheidungen treffen. Das Denken in Szenarien trägt dazu entscheidend bei. Denn nur wenn mir als Führungskraft klar ist, wie sich der weitere Krisenprozess entfalten könnte, kann ich effektiver entscheiden und vor allem konsistenter kommunizieren.

**Aber damit ist noch keine Entscheidung getroffen oder kommuniziert worden?**

Genau! Aber die Grundlagen dafür sind gelegt. Denn viele Entscheidungen sind in solchen Situationen kritisch. Führungskräfte müssen daher sehr bewusst entscheiden, was sie entscheiden müssen und was nicht. Sie müssen zudem auch immer überlegen, wie sie mit ihrem Umfeld kommunizieren wollen und was sie dort vermitteln möchten. Denn in Krisenzeiten steigt das Bedürfnis nach Orientierung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sprunghaft an. Allerdings blinken die inhaltlichen Themen viel intensiver als die sozialen. Dies kann dann dazu führen, dass sich Führungskräfte zu sehr um inhaltliche Entscheidungen kümmern und vergessen ihre Teams und die Belegschaft in ihren Verantwortungsbereichen ausreichend mitzunehmen. Doch auch wenn die Arbeit zum Teil wegbricht heißt das in vie-

len Fällen noch lange nicht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Bedürfnisse nach Information mehr haben. Vielmehr fürchten sie oft berechnend um ihre Arbeit, wissen nicht wie nun die Prioritätensetzung aussieht und wie sie mit anderen Bereichen und Personen, innerhalb des Unternehmens und außerhalb, zusammenarbeiten sollen. Daher zeigen auch unsere Interviews aus der Zeit der Finanzkrise, dass die Dichte des Informationsflusses zu erhöhen ist. Dies kann in einer intensiveren Kette an Jour-fixe-Meetings, durch ein tägliches Briefing oder durch größere Versammlungen geschehen. In Zeiten des Coronavirus müssen wir auf Telefon oder auf Videokonferenztools zurückzugreifen. Wir dürfen aber das Bedürfnis nach Information und Orientierung nicht ignorieren. Gleichermaßen können im Rahmen der kommunikativen Aktivitäten auch Sorgen und Befürchtungen sowie Ideen und Lösungsoptionen erkannt werden. Diese können die kollektive Handlungsfähigkeit stärken. Wichtig ist diesbezüglich, dass ich als Führungskraft mit meinem Team gemeinsame Standards der Kommunikation für die Zeit der Coronavirus-Krise schaffe: Auf welchen Kanälen kommunizieren wir mit welchen Themen? Beispielsweise könnte es immer ein Morgen-Briefing geben, wo alle via Videokonferenztool sich sehen und Entscheidungen auch protokolliert werden. Dann könnten für die Zwischenabstimmung und für den sozialen Austausch, gerne auch auf spielerische Art und Weise, Whatsapp-ähnliche Applikationen verwendet werden, wo

schnell und in kurzen Sätzen Themen transportiert werden können. Die informelleren Kanäle dienen zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts zwischen den Teammitgliedern und ergänzen die formellen Interaktionsschnittstellen.

### **Wie gehe ich als Führungskraft denn generell in der Krise mit meinem Team um?**

Mein Team sollte mein größter Rückhalt in schwierigen Zeiten sein. Allerdings trifft ein Spruch wiederum zu, den wir bei den Kriseninterviews gehört haben: „Segeln lernt man nicht im Sturm“! Jetzt zeigt sich, ob das Team geschlossen hinter der Führungskraft steht und auch die Querabstimmung der Führungskräfte auf der jeweils gleichen Ebene gut funktioniert oder ob nun die Grabenkämpfe erst so richtig beginnen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn schon in ruhigen Zeiten der Zusammenhalt zwischen den verschiedenen Personen gering war und das Grundverständnis über Strategien und Ziele, Rollen oder Spielregeln der Zusammenarbeit fehlte. Verfüge ich als Führungskraft über ein eingeschwungenes Team, dann fällt es mir vergleichsweise leicht, Themen zu delegieren, um mich auf die wenigen wichtigen zu konzentrieren, oder um den Informationsfluss in alle Richtungen aufrecht zu halten. Konflikte und Widersprüche, die in diesen kritischen Zeiten immer wieder aufkommen, führen dann nicht zu einer Zerreißprobe, sondern werden flexibel abgefedert, da der innere Zusammenhalt ausreichend groß ist. Daher sind eine vertrauensvolle Umge-

bung und ausreichende psychologische Sicherheit für das einzelne Teammitglied so wichtig; auch, um diffuse Informationen oder vage und unkonventionelle Lösungsmöglichkeiten schnell im Team besprechen zu können. Wie auch immer dann die Umsetzung aussieht.

### **Was sollte ich daher tun, um meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter krisenfest zu machen?**

Im Grunde sind es drei Aspekte: ein gemeinsames Grundverständnis, ein großer Zusammenhalt im Team und die klare Delegation von Themen und Zuständigkeiten innerhalb des Teams.

Erstens ist ein gemeinsames Grundverständnis innerhalb des Teams, aber auch innerhalb der Organisation notwendig. Dazu bietet sich das Konzept der „einfachen Regeln“ – Simple Rules – an. Mit denen können essentielle Informationen zur Präzisierung des Handlungsrahmens schnell und zuverlässig verteilt werden. Die Kunst liegt darin, pro Themengebiet oder Geschäftsprozess nur wenige, d.h. etwa fünf bis sieben aussagekräftige Regeln zu formulieren, die unbedingt zu beachten sind. Dadurch wird eine klare Ausrichtung mit einem hohen Ausmaß an Flexibilität innerhalb des Regelrahmens gewährleistet. Dabei lässt sich viel von militärischen Organisationen oder vom Roten Kreuz ableiten. Das gegenwärtig in den Medien immer wieder zitierte Manchester-Triage-Prinzip kann als Beispiel fungieren. Bei knappen Ressourcen priorisiere die Rettungskapazitäten nach

fünf Stufen von rot für Soforthilfe, da bei unmittelbarer Hilfe noch Überlebenschancen bestehen, bis blau, wo keine sofortigen Aktivitäten sinnvoll sind. Bei Militäreinheiten wird die maximale Flexibilität der untersten Einheiten dadurch sichergestellt, dass ihnen ein klarer Handlungsrahmen geschaffen wird. Innerhalb dieser Grenzen haben die nachgelagerten Einheiten größtmögliche Flexibilität, um die abgestimmten Ziele umzusetzen und dem unbeabsichtigten Beschuss aus den eigenen Reihen, Friedly Fire, zu entgehen. Laufende Kommunikation in beide Richtungen entlang des Regelwerks ist notwendig, um eine kontinuierliche Adaption der Initiativen sicherzustellen. Dies ist in unsicheren Zeiten unumgänglich. Da wir nie wissen, wie die nächsten Tage und Wochen sich entfalten werden.

Zweitens hilft ein hohes Ausmaß an Kohäsion. Sozialer Zusammenhalt ist essentiell, um gemeinsam die Krise zu bewältigen. Wenn neben den vielen Unsicherheiten und Turbulenzen in der externen Umwelt auch noch interne Konflikte aufbrechen, dann richtet sich der Fokus nicht nur auf die Krisenbewältigung. Viel Aufmerksamkeit wird dann für interne Themen abgezogen. Die Schlagkraft des Teams leidet darunter massiv. Deshalb dürfen Führungskräfte trotz aller Herausforderungen die soziale Balance im Team nicht vernachlässigen. Denn das funktionierende Team hält der Führungskraft den Rücken frei, um effektiv jene Themen zu

bewältigen, die laufend und überraschend auftauchen.

Dies führt gleichermaßen zum dritten Punkt. Denn wenn das gemeinsame Grundverständnis vorhanden und der Zusammenhalt im Team hoch sind, dann können viele Themen delegiert

*„ein gemeinsames Grundverständnis, ein großer Zusammenhalt im Team und die klare Delegation von Themen sind die Schlüssel zur Krisenbewältigung“*

werden. In einer fundamentalen Krise, wie wir sie nun erleben, kommen auf die Führungskraft neben dem Alltagsgeschäft noch viele Themen zu, die bislang noch nie auf der Agenda standen. Wenn es mir als Führungskraft daher nicht gelingt, die Agenda klar zu priorisieren und die wichtigen Themen an mich zu ziehen und die etwas weniger wichtigen an meine Teammitglieder zu delegieren, dann wäre ich sehr schnell überfordert. Ich könnte nicht mehr den Strom an überraschenden Ereignissen strukturieren und die Handlungsfähigkeit laufend sicherstellen. Delegation geht aber nicht von heute auf morgen. Sie ist ein gemeinsamer Lernprozess, der auch in Krisenzeiten viel Aufmerksamkeit und Zeit braucht, um konsistentes Handeln im Team zu sichern. Delegation ist zudem nur dann sinnvoll möglich, wenn ein ständiger Abgleich mit den verschiedenen strategischen und operativen Themen der Krisenbe-

wältigung gewährleistet wird. Deshalb nimmt ein belastbares Kommunikationssystem innerhalb des Teams großen Stellenwert ein.

Außerdem darf ich als Führungskraft nicht vergessen, dass alle jene Entscheidungen, die ich nun treffe, unter besonderer Beobachtung stehen. Auch viele Jahre nach der Krise wird im Narrativ der spezifischen Organisationskultur hängen bleiben, wie ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgegangen bin. Es macht daher einen großen Unterschied für die Zukunft, ob ich bei den ersten Anzeichen der Krise meine Belegschaft kündige, wie es ein bekannter Kaffeehausbetreiber getan hat, oder ob ich versuche etwa über Kurzarbeit zumindest meine Schlüsselkräfte zu binden. Daher sollte ich sehr bewusste Signale aussenden, wie sehr ich mich um meine Belegschaft bzw. um mein Team kümmere. Gehe ich nämlich davon aus, dass wir uns das Halten der Stammebelegschaft beispielsweise durch Kurzarbeit leisten werden können und qualifiziere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während dieser Zeit weiter anstatt sie abzubauen, dann werde ich nicht nur bei den ersten Anzeichen einer konjunkturellen Erholung eine besser qualifizierte Mannschaft haben sondern es werden Engagement und Motivation hoch sein. Dahinter steckt das Reziprozitätsprinzip. Das besagt, dass wir immer danach streben etwas zurückzugeben, wenn wir etwas bekommen haben. Demzufolge ist es wahrscheinlich, dass ich von meinen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Unterstützung in der Krise ein besonderes Engagement beim Einsetzen der konjunkturellen Erholung erwarten kann. Dabei können Organisationen davon ausgehen, dass auf Seiten der Belegschaft Einsichten über die Dramatik der Krise und über die finanziellen Zwänge bestehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht dumm und das organisationale Gedächtnis reicht weit zurück. Dazu muss nicht nur auf die griechische Mythologie geblickt werden, die zeigt, über wie viele Generationen Epen weitergegeben wurden.

### **Wie könnte denn die Organisation ihre Führungskräfte unterstützen?**

Das ist eine gute Frage! Denn vielfach beklagen Führungskräfte besonders in Krisenzeiten, dass es ihnen an strategischer Orientierung mangelt und sie nur bedingt wissen, wo nun konkret von den bisherigen Strategien, Plänen und Standards abgewichen werden soll und was weiterhin Bestand hat. Die oben genannten Simple Rules, in denen die Essenz der Ausrichtung eingebettet ist, könnten da eine große Abhilfe schaffen. Denn dadurch lässt sich schnell und konsistent kommunizieren. Innerhalb des Rahmens müssen Führungskräfte sich in der Improvisation üben, um aus verfügbaren Wissensbeständen, Fähigkeiten und Ressourcen rasch passende Handlungsoptionen zu entwickeln. Innovation wird so nicht zu einer unterhaltsamen Übung, sondern als Bricolage – wörtlich herumbasteln – zum ernsthaften Überlebensprinzip für die rasche Suche nach neuen Lösungen. Als

Bricolage wird ein Vorgehen der kleinen Schritte bezeichnet, wo aus allen verfügbaren Ressourcen oder Informationen Lösungsoptionen generiert werden, um die Resilienz des Systems in fundamentalen Krisenzeiten zu gewährleisten.

Zudem hilft in Krisenzeiten immer die Institutionalisierung, d.h. die Transformation von Entscheidungen in formale Regeln. Wenn ständig neue Themen aufkommen, dann ist es komplexitätsreduzierend und daher entlastend, wenn Fakten, d.h. Regeln, geschaffen werden. Die Aufmerksamkeit von Führungskräften ist limitiert. Sie können sich kognitiv nicht ständig auf alle möglichen Eventualitäten und Facetten des Alltags der Krisenbewältigung konzentrieren. Wenn nun einige Themen in temporäre Regeln gegossen werden, die zumindest einige Tage Gültigkeit haben, dann kann die Aufmerksamkeit wieder auf neue Themen wandern. Deshalb ist die Protokollierung bei Jour-fixe-Meetings bzw. ähnlichen Events während der Krise so wichtig. Das sollte auch nicht in Zeiten digitaler Kommunikation vergessen werden. Denn die dort protokollierten Regeln geben schnell Orientierung für die nachgelagerten Einheiten. Sie sind aber auch rasch revidierbar, wenn sich herausstellen sollte, dass sie nicht mehr zur aktuellen Situation passen. Denn eine Regel kann viel besser zur Diskussion bzw. Disposition gestellt werden als ein Gefühl oder eine Vermutung.

Außerdem würde ich empfehlen, dass auch während der Krise eine Art Mini-

Tagebuch geführt wird. Darin können Eckpunkte und Beweggründe fundamentaler Entscheidungen festgehalten werden. Wie heißt es so schön: „Wer schreibt, der bleibt“. Denn im Strom der Ereignisse müssen unternehmerisch riskante Entscheidungen getroffen werden; unbedingt! Doch Risiko heißt immer, dass eine Wahrscheinlichkeit des Scheiterns besteht. Deshalb macht es Sinn, dass Entscheidungen zumindest cursorisch dokumentiert werden, um auch im Insolvenzfall eine gewisse Absicherung zu haben. Als Nebeneffekt ermöglicht mir das Niederschreiben Zeit zur Reflexion. Denn im Normalfall der Krisenbewältigung gestehen wir uns dafür keine bzw. kaum Zeit zu obwohl sie notwendig wäre, um an Handlungsfähigkeit zu gewinnen.

Schließlich kann die Organisation über ihr Netzwerk Wissen und Informationen zur Verfügung stellen, die entscheidend bei der Krisenbewältigung helfen können. Wir wissen kaum Bescheid, wie lange die aktuellen Einschnitte nun gelten werden und welche Möglichkeiten für Unterstützungsleistungen bestehen. Verfügen Führungskräfte über belastbare Netzwerkkontakte, dann sollten möglichst schnell Netzwerkpartner aktiviert werden, um einen facettenreichen Blick auf die Krise und Unterstützung bei der Krisenbewältigung zu bekommen. Im Regelfall funktionieren auch Netzwerke nach dem Reziprozitätsprinzip, d.h. je mehr ich bereit bin Wissen und Informationen zu teilen, desto eher werden meine Netzwerkpartner umgekehrt bereit sein

in ihre Entscheidungsprozesse Einblick zu gewähren und mich dadurch unterstützen. Beispielsweise haben während der Finanzkrise vor einigen Jahren Automobilhersteller und Zulieferer ausgesprochen freizügig ihre Bücher und Kalkulationen offengelegt, um gemeinsam Lösungen zum Überleben zu finden.

### **Geht es aktuell eher um Stabilität oder um Wandel?**

Es geht um beides. Ich muss auf der einen Seite für Sicherheit und Stabilität sorgen. So gut es bei diesen dramatischen Umständen möglich ist. Denn meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch das erweiterte interne und externe Netzwerk von Forschungspartnern über Zulieferer bis zu Kunden, sind hochgradig verunsichert. Nur durch stabilitätsfördernde Maßnahmen werde ich die Handlungsfähigkeit gewährleisten und noch größere Verunsicherung verhindern. Auf der anderen Seite ist selbstverständlich nun auch eine Chance für den Wandel vorhanden, der in normalen Zeiten nur mit ungeheurer Kraftanstrengung möglich wäre. Wenn bestehende Ordnungen kollabieren, dann entstehen strukturelle Lücken, die für Neuerungen genutzt werden können. Besonders in Krisenzeiten lassen sich neue Ideen verwirklichen. Dann ist der Widerstand schwach und für viele wird offenbar, dass es so nicht mehr weitergehen kann. Geschickte Führungskräfte haben vielleicht schon Themen in der Schublade oder auf der Festplatte, die sie immer schon verwirklichen wollten. Sie konnten die Pläne aber nicht realisieren, da das Risiko als



zu hoch eingeschätzt wurde oder der Widerstand der Organisation zu mächtig war. Aus Fischer Sports wäre auch nie FACC, der bislang sehr erfolgreiche Flugzeugkomponentenhersteller hervorgegangen, wenn nicht der Chef der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Sportartikelherstellers die Chance der Schnee- und Ölkrise am Beginn der 1980er Jahre genützt hätte, um den ersten Auftrag vom Airbus-Vorgängerunternehmen MTU an Land zu ziehen. Wäre Fischer Sports damals in keine Krise geraten und hätte nicht der F&E-Leiter schon vor dem Ausbrechen der Krise ein Konzept für den Einstieg in die Luftfahrtbranche entwickelt, das er konsequent mit einer kleinen eingeschworenen Truppe verwirklichte, dann würde es heute FACC mit 3500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und EUR 800 Mio. Umsatz nicht geben. Die Chancen der Krise können durch proaktives Handeln genützt werden!

### **Was können Führungskräfte nun tun?**

Im Kern müssen sie sich bewusst sein, dass sie während der Krise mit paradoxen und widersprüchlichen Handlungsanforderungen konfrontiert sind. Sie müssen Entscheidungen gleichzeitig treffen, die sie sonst zeitlich entzerren oder organisational entkoppeln können. Denn Liquidität und Innovation, Nähe und Distanz, autoritäre und delegative Entscheidungsfindung, um nur

einige Beispiele zu nennen, fordern sie ungemein. Diese paradoxen Handlungen können sie auf drei Ebenen setzen. Erstens ihre eigenen Prioritäten klären und, trotz enormer Belastung, Zeit für punktuelle und Szenario-basierte Reflexion schaffen. Über bewusste symbolische Entscheidungen können sie dann ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unsicheren Zeiten Orientierung geben. Zweitens müssen sie ihre Teams richtig ausrichten, ihnen über simple Regeln einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Krisenbewältigung geben, klar Themen delegieren, den Zusammenhalt stärken und ein robustes Kommunikationssystem etablieren, um in alle Richtungen den schnellen Fluss an Informationen zu gewährleisten. Auf organisationaler Ebene helfen drittens Regeln – Simple Rules – Themen zumindest temporär gut sichtbar in der Organisation zu verankern, um die Aufmerksamkeit nicht zu überfordern. Netzwerke dienen dazu, um an Informationen, Wissen und Fähigkeiten heranzukommen, die intern nicht ausreichend verfügbar sind. Die zusammenbrechende Ordnung schafft aber auch immer wieder Räume für proaktives Handeln. Dazu ist Mut, Improvisationsgabe und das Prinzip der Bricolage hilfreich, um jetzt, wo niemand damit rechnet, den Grundstein für Neues zu schaffen.

## **Information zum Gesprächspartner**

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor für Personal- und Unternehmensführung am Institut für Managementwissenschaften und Vorstand des Continuing Education Center (CEC) an der Technischen Universität (TU) Wien. Seine Forschung ist den Themen Leadership, Strategie & Change Management gewidmet. Von 2009 bis 2020 war er Institutsvorstand für Leadership und Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und zudem zwischen 2011 und 2015 Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School der JKU. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie parallel dazu als Inhaber der Güttel Management Consulting, Research & Training (guettel2). Die von ihm initiierte Austrian Academy of Management & Leadership dient dem Theorie-Praxis-Transfer im Bereich Management und Leadership.