# PREMIUM LEADERS

Business. Community. Lifestyle.

INTERVIEW 19 | 2026

LEADERS LEARNING

# Nicola Winter

Reserve-Astronautin,
Pilotin, Ingenieurin und
Autorin

## Teamresilienz im Business:

## Klar, handlungsfähig und krisenfest





# Nicola **Winter**

Reserve-Astronautin, Pilotin, Ingenieurin und Autorin

Im Talk mit Nicola Winter – Pilotin der ADAC-Luftrettung, ehemalige Kampfflugzeugpilotin, Expertin für Teamship und Krisenmanagement und Top Expertin im Premium Leaders Club über intelligente Führung und Teamresilienz

**Text:** Mag. Gerhard Schillinger

**Wir erleben in den Medien und im Alltag fast täglich Krisen in unterschiedlichster Form, politisch und wirtschaftlich. Wie bleibt man dabei positiv und mit dem Blick nach vorne gerichtet?**
Positiv zu bleiben heißt für mich nicht, eine Krise schönzureden. Im Cockpit kann ich schlechtes Wetter auch nicht wegmoderieren – ich muss es erkennen, bewerten und dann entscheiden, was ich noch beeinflussen kann. Genau da beginnt Zuversicht: bei der Trennung zwischen dem, was außerhalb meiner Kontrolle liegt, und dem, was ich jetzt konkret tun kann. Wir dürfen die Nachrichtenlage ernst nehmen, ohne jede Schlagzeile zum persönlichen Feueralarm zu machen. Mein einfaches Prinzip lautet: Atmen. Denken. Tun. Erst die erste Stresswelle abklingen lassen, dann die Fakten sortieren und anschließend einen sinnvollen nächsten Schritt gehen. Wer sofort die ganze Welt retten will, landet schnell im Aktionismus. Wer dagegen den nächsten steuerbaren Schritt findet, gewinnt Handlungsfähigkeit zurück. Und ich halte Humor für unterschätzt: Er löst kein Problem, aber er schafft oft genug Abstand, damit wir das Problem wieder lösen können. Positivität ist für mich deshalb keine naive Stimmung, sondern eine bewusste Entscheidung für Realitätssinn, Verantwortung und Bewegung nach vorn.

**Wie können sich Unternehmen präventiv auf Risikosituationen und Krisen optimal einstellen?**
Ein Unternehmen kann nicht jede Krise vorhersehen, aber es kann vorher entscheiden, wie es mit dem Unvorhergesehenen umgeht. Die unbequeme Wahrheit lautet: Der größte Teil guten Krisenmanagements passiert, bevor die Krise da ist. Unternehmen sollten deshalb nicht nur ein Notfallhandbuch besitzen – eines, das im Ernstfall niemand findet, ist lediglich sehr teure Dekoration. Entscheidend sind realistische „What if?"-Szenarien: Was tun wir, wenn die IT ausfällt, ein Schlüsselzulieferer wegbricht, ein Produkt zurückgerufen werden muss oder eine Führungskraft plötzlich ausfällt? Dann braucht es klare Rollen, Entscheidungsbefugnisse, Eskalationswege und eine belastbare Kommunikation. Und das Ganze muss geübt werden, möglichst unter etwas Zeitdruck und mit unvollständigen Informationen. Denn genau so fühlt sich eine echte Krise an. Ebenso wichtig ist, Beinahe-Fehler ernst zu nehmen und nach Übungen oder kritischen Projekten konsequent zu debriefen: Was lief gut? Was war Können – und was nur Glück? Wo lagen blinde Flecken? Resilienz entsteht nicht durch PowerPoint-Folien, sondern durch Training, Vertrauen und die Bereitschaft, unangenehme Fragen zu stellen, solange noch Zeit für gute Antworten ist.



> Ein Unternehmen kann nicht jede Krise vorhersehen,
> aber es kann vorher entscheiden,
> wie es mit dem Unvorhergesehenen umgeht.



**Was macht erfolgreiche Führung und Leadership im aktuell instabilen Umfeld aus?**
Erfolgreiche Führung in instabilen Zeiten verbindet Klarheit mit Menschlichkeit. Ein Team braucht eine gemeinsame Mission, klare Prioritäten und das Wissen, wer wofür verantwortlich ist. Gleichzeitig darf Führung nicht bedeuten, dass eine Person vorne alles weiß und alle anderen nur ausführen. Die Führungskraft muss entscheiden können, aber sie sollte nie allein denken. In starken Teams darf auch die jüngste oder leiseste Stimme sagen: „Stopp, ich sehe hier ein Risiko." Das ist keine Schwäche der Führung, sondern ihre Sicherheitsreserve. Dazu kommt Vertrauen: In der Krise folgen Menschen keinem Organigramm, sondern Menschen, denen sie fachlich und menschlich vertrauen. Dieses Vertrauen entsteht im Alltag – durch Fairness, Verlässlichkeit, Zuhören und den Mut, Entscheidungen transparent zu erklären. Gute Leadership gibt Richtung und Rahmen; gutes Teamship füllt diesen Rahmen mit Kompetenz, Eigenverantwortung und




konstruktivem Widerspruch. Gerade wenn außen vieles instabil ist, muss innen nicht alles starr werden. Es muss klar werden.

**Wenn es doch passiert, wie sollen Führungskräfte und Teams mit Rückschlägen umgehen?**

Der Rückspiegel ist ein guter Lehrer, aber ein ziemlich unfairer Richter. Ein schlechtes Ergebnis bedeutet nicht automatisch, dass die damalige Entscheidung schlecht war. Fair bewerten können wir nur, welche Informationen in diesem Moment verfügbar waren, wie sie gewichtet wurden und ob nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt wurde. Danach braucht es ein ehrliches Debriefing – ohne Ausreden, aber ebenso ohne Sündenbock-Suche. Ich stelle dabei gern drei Fragen: Was lief gut? Was lief nicht gut? Und was machen wir beim nächsten Mal konkret anders? Zusätzlich lohnt die Frage: Was war echte Leistung und was war einfach Glück? Denn auch ein gutes Ergebnis kann auf einem gefährlichen Prozess beruhen. Rückschläge sind kein Urteil über den Wert eines Teams; sie sind Daten. Resiliente Teams sind nicht diejenigen, die nie hinfallen. Sie werden nur besser darin, sich zu sortieren, voneinander zu lernen und mit mehr Klarheit wieder aufzustehen. Entscheidend ist, dass aus Schmerz Erkenntnis und aus Erkenntnis eine veränderte Handlung wird.

**Welche Rolle spielen dabei Disziplin und Kommunikation?**

Disziplin ohne Kommunikation wird starr; Kommunikation ohne Disziplin bleibt oft nur ein gutes Gespräch. Disziplin bedeutet für mich nicht blinden Gehorsam, sondern trainierte Professionalität: auch unter Stress die richtigen Prioritäten einzuhalten, Checklisten zu nutzen, Standards ernst zu nehmen und ein mutiges „Nein" auszusprechen, wenn eine Abkürzung zu riskant wird. In der Luftfahrt heißt es: Aviate, Navigate, Communicate – erst das Flugzeug beherrschen, dann den Weg sichern, dann sprechen.





Das klingt banal, verhindert aber, dass man während einer perfekten Lagebeschreibung in den Berg fliegt. Kommunikation muss unter Druck nicht länger, sondern klarer werden: eindeutig, respektvoll, adressiert und möglichst mit Rückbestätigung. Sie muss auch Widerspruch erlauben. Disziplin hält den Einzelnen handlungsfähig; gute Kommunikation macht das ganze Team gemeinsam handlungsfähig. Beides zusammen schafft Tempo, ohne in Hektik zu geraten.

**Wie bewerten Sie den PLC für Ihre Arbeit?**

Für meine Arbeit ist der PLC ein sehr wertvoller Resonanzraum. Ein gutes Netzwerk ist kein digitales Adressbuch, sondern ein Ort, an dem Wissen zirkuliert, Vertrauen entsteht und gute Fragen erlaubt sind. Genau das bringt der PLC zusammen: unterschiedliche Perspektiven, praxisnahes Wissen und echte Begegnungen auf Augenhöhe. Besonders das Format Leaders Learning und der Gedanke des lebenslangen Lernens passen sehr gut zu meiner Arbeit. In der Luftfahrt versuchen wir schließlich, aus den Erfahrungen anderer zu lernen, bevor wir jeden Fehler selbst machen müssen. Ein Netzwerk misst sich für mich deshalb nicht an der Zahl seiner Kontakte, sondern an der Qualität des Austauschs – und daran, was wir anschließend anders und besser machen. Der PLC schafft dafür einen klugen, professionellen und zugleich sehr menschlichen Raum.

**KONTAKT**

Simone Lauinger
Premium Leaders Club
Senior Consultant &
Expertenvermittlung
**management@premium-leaders.club**

