



# Krisen produktiv nutzen

**Leadership.** Was Unternehmen 2022 beschäftigt hat und was sie für 2023 daraus lernen können, fasst Supervisorin Patrizia Tonin zusammen.

**K**risen verlangen nach klarer Kommunikation und schnellen Entscheidungen“, sagt Patrizia Tonin, Vorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS). Gerade in Krisenzeiten sollten Führungskräfte, auf ihre Prinzipien achten und diese transparent kommunizieren.

„Entscheidungen sollten auf Basis der Qualifikation und Leistung getroffen werden – die Positionsmacht darf keine Grundlage für Entscheidungen sein.“

► **Fehlerkultur etablieren.** Auch eine angemessene Fehlerkultur zu etablieren helfe dabei, das Team besser durch die Krise zu führen. Statt die Fehler beim Menschen zu suchen, sollten Strukturen und Systeme laufend an die Bedürfnisse der Kunden und Mitarbeitenden angepasst werden. „Dann werden die Menschen auch mitgehen. Dazu braucht es Mut, Partizipation auf allen Ebenen zu bestärken und neue Wege auszuprobieren“, sagt Tonin.

► **Beziehungen pflegen.** Seit der Pandemie sind Remote-Work und hybrides Arbeiten für viele zur Normalität geworden. „Für Führungskräfte bedeutet die räumliche Distanz, dass sie Präsenz zeigen und mit ihren Mitarbeitern angemessen in Kontakt bleiben müssen. Und zwar nicht nur, wenn es

um dringliche Anweisungen oder Probleme geht“, sagt Tonin.

Führungskräfte können etwa während Meetings darauf achten, dass das Zwischenmenschliche nicht zu kurz kommt. „Hier kann man kreative Konzepte nutzen: Befindlichkeitsgesprächsrunden oder Formate wie ‚Clear the Air‘-Meetings dienen dazu, einander besser zu verstehen, potenzielle Konflikte vorzeitig zu klären und Spannungen abzubauen.“

► **Fachkräftemangel vorbeugen.** Vorbildliches Verhalten der Führungskräfte, ein gesundes Betriebsklima und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung. „Wer attraktive Ausbildungsmöglichkeiten bietet, punktet. Ebenso Unternehmen, die Quereinsteiger und ältere Arbeitskräfte einladen“, sagt Tonin. Hier gilt es, diese Menschen gut in bestehende Teams zu integrieren und die unterschiedlichen Fähigkeiten anzuerkennen. „Quereinsteiger und ältere Menschen bringen oft Wissen und Skills mit, von denen alle im Unternehmen profitieren können. Führungskräfte sollten ermöglichen, dass diese unterschiedlichen Fähigkeiten gut miteinander abgestimmt werden, damit sie auch produktiv genutzt werden können.“ (red.)