

3. Vertrauen unter Spannung

Von Dr. Sandra Berenbold und Dr. Meike Wiemann

Wir befinden uns schon heute in einer VUKA-Welt, doch mit Blick auf die zunehmenden Krisen wird das U für Unsicherheit exorbitant gross. Die aus dieser unsicheren Welt resultierenden Handlungsnotwendigkeiten treffen heute auf unsere bestehenden, oft noch zu starren Systeme in Unternehmen, sodass es zunehmend zu Spannungsfeldern kommt. Unternehmen sind z.B. konfrontiert mit dem Balanceakt zwischen Innovation und Effizienz im Kerngeschäft, dem Ausräumen von Agilität und Stabilität oder dem scheinbaren Widerspruch von Lernen durch Scheitern und Nullfehlertoleranz. Diese und andere Spannungsfelder sind nicht über ein Entweder-Oder zu lösen, sondern über einen holistischen Denkansatz nutzbar zu machen. Um schnell und gleichzeitig bestmöglich in (Krisen-) Situationen zu entscheiden, braucht es «resourceful humans», d.h. fähige, motivierte und dabei vor allem auch achtsame Mitarbeitende. Sie sind die stärkste Antwort auf ein dynamisches Umfeld und die wichtigste Ressource für mehr Anpassungsfähigkeit. Führungskräfte sind das Zünglein an der Waage, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu befähigen und Kontrolle zu Gunsten von Vertrauen in die Mitarbeitenden abzugeben.

Diskussionsrunde mit Dr. Sandra Berenbold und Dr. Meike Wiemann-Hügler

Die Welt heute und die von morgen: Wo sehen Sie aktuell die grössten Unterschiede?

Sandra Berenbold: Wir befinden uns heute bereits in der VUKA-Welt. Alles muss noch schneller gehen, vieles ist unsicherer, komplexer oder mehrdeutiger geworden. Im Grunde hat sich in der jüngsten Vergangenheit jedoch ein Faktor noch mehr verstärkt als die anderen, und das ist die «Unsicherheit». Wir befinden uns also bereits in einer VUKA-Welt mit exorbitant grossem «U»: Im Vordergrund stehen heute und vermutlich auch in Zukunft der Umgang mit Krisen. Mit der VUKA-Welt haben wir teilweise gelernt zu leben und erste Antworten auf diese gefunden, beispielsweise durch agiles Arbeiten. Aktuell jagt jedoch eine Krise die nächste und Unternehmen werden in einen nicht bekannten Survival-Modus geworfen. Die Coronapandemie oder auch die geopolitische Lage haben fundamentale Annahmen des wirtschaftlichen Handelns auf den Kopf gestellt. Wir befinden uns plötzlich in einer absoluten Disruption von Grundannahmen und von bisherigen Spielregeln organisatorischen Handelns. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Diskussion über die Wirtschaftlichkeit der deutschen Stadtwerke in den Medien. Diese agieren in der Regel als staatlich geförderte Monopole, welche Güter der Grundversorgung zur Verfügung stellen. Wir hätten niemals daran gedacht, dass solche Organisationen mal in eine existenzielle wirtschaftliche Notlage geraten könnten oder dass die Strom- und Wasserversorgung so unmittelbar gefährdet sein könnten. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine hat uns jetzt eines Besseren belehrt.

Meike Wiemann-Hügler: Fazit daraus ist, dass die Umweltaforderungen nicht nur volatiler werden und eine schnellere Anpassungsfähigkeit notwendig machen, sondern auch dass wir Krisen nur durch wohl überlegtes Handeln überstehen. Deshalb reicht es nicht, dass wir agil sind und entsprechend in kürzeren Zyklen planen, neue Änderungen miteinpreisen und durch diese ständigen

Anpassungen versuchen zu bestehen. In Krisen müssen wir in der Unsicherheit navigieren und uns womöglich komplett neu erfinden, uns manchmal mutig und radikal umentscheiden – da reicht Agilität alleine nicht mehr aus. Sogenanntes «Unlearning» muss erlaubt sein, d.h., dass nicht nur Neues gelernt wird, was für eine veränderte Situation notwendig ist, sondern, dass bisher erfolgreiche Prozesse und Verhaltensweisen auch wieder komplett in Frage gestellt werden dürfen und u.U. aktiv wieder «verlernt» werden müssen.

Das gilt z.B. auch für das Thema «agil» selbst: Wir sollten uns von der Idee verabschieden, dass agiles Arbeiten in einer VUKA-Welt mit grossem U die Antwort auf alles ist und überall im Unternehmen genutzt werden sollte. Denn agil als Organisation zu sein, bedeutet vor allem schnell auf Umweltveränderung reagieren zu können. Agilität ist also eine Antwort auf das V in VUKA und nicht auf das U. Besonders in Krisensituationen müssen wir vorsichtig sein und dürfen nicht zu schnell agieren. Wir müssen uns genügend Reflexionszeit erlauben, um langfristig die richtige Entscheidung zu treffen. Ein Beispiel dafür wäre die Debatte um Atomstrom in der deutschen Politik. Seit Jahren wissen wir, dass wir gewisse Klimaziele erreichen müssen und möchten mit sauberer Energiegewinnung unseren Planeten schützen. Während wir also weg möchten vom Atomstrom, müssen wir wegen der aktuell entstandenen Gas-Krise wieder umdenken und Energiesicherheit bieten. In der Politik hat man sich also darauf verständigt, vorübergehend den Atomstrom als Lückenfüller zu nutzen, bis man eine optimalere Lösung gefunden hat. Nun diskutiert man plötzlich wieder den Ausstieg vom Ausstieg, was eine radikale Umkehr bedeuten würde. Diese Debatte wäre noch vor einem Jahr undenkbar gewesen. Das zeigt, dass wir aufpassen müssen, dass in der Krise und unter Druck getroffene Entscheidungen nicht zu schwer umkehrbaren Langzeiteffekten, sogenannten Pfadabhängigkeiten, führen, auch wenn diese in bestimmten Situationen richtig erscheinen. Vor allem aber dürfen wir den kurzfristigen Nutzen nicht über die langfristigen Konsequenzen stellen. Wir müssen also zwar schnell, aber gleichzeitig gut überlegt und langfristig orientiert entscheiden. Dies erscheint als ein Widerspruch und das stimmt. Oft müssen wir dabei die Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen gegeneinander aufwiegen. Das kreiert Spannungsfelder und in diesen richtig zu agieren ist die Herausforderung der Zukunft.

Sie beobachten also, dass die heutige VUKA-Welt mit grossem U Spannungsfelder auslöst. Wie genau sehen solche Spannungsfelder aus? Was wären Beispiele aus der Unternehmenswelt dafür?

Sandra Berenbold: Ja, wir gehen stark davon aus, dass die angesprochenen Spannungen noch weiter zunehmen werden, je mehr die Unsicherheit steigt. So beschäftigt Unternehmen nicht erst seit gestern z.B. der Balanceakt zwischen Innovation und Effizienz im Kerngeschäft, der Spagat zwischen Agilität und Stabilität oder der scheinbare Widerspruch zwischen Lernen durch Scheitern und Nullfehlertoleranz. Oft steht im Zentrum solcher Spannungsfelder, dass, auf der einen Seite, schnell gehandelt werden muss, auf der anderen Seite aber – vor allem in streng regulierten Umfeldern – Regularien eingehalten werden müssen, die Garanten für Stabilität und Sicherheit sind. Die Pharmaindustrie musste beispielsweise bei der Entwicklung von COVID-19 Impfstoffen extrem schnell und innovativ agieren und gleichzeitig die kritischen Test- und Sicherheitsstandards gewährleisten. Unter den speziellen Bedingungen der Pandemie ist dies einigen Unternehmen gelungen – ein Beispiel also für einen holistischen Ansatz in ebendiesem Spannungsfeld. Ein anderes Beispiel findet sich in der Automobilindustrie. Diese möchte einerseits die digitalen Möglichkeiten zur Verwendung von Fahrzeugdaten nutzen, um das Fahren autonomer zu machen. Andererseits muss sie dabei durchaus (Daten-) sicherheitsrelevante Rahmenbedingungen unterschiedlicher Länder berücksichtigen.

Diese Spannungsfelder machen es nötiger denn je, dass Unternehmen möglichst offen und flexibel reagieren. In einer unsicheren Welt gilt es im richtigen Moment die richtigen Antworten aus den vorhandenen Möglichkeiten auszuloten und adaptiv zu sein. Es gibt kein Richtig und Falsch mehr, kein Entweder-Oder. Es braucht neben dem angesprochenen Unlearning auch den Mut auszuprobieren oder zu experimentieren und, falls nötig, schnelle und, wenn nötig, radikale Kursänderungen vorzunehmen. Jedoch sind Unternehmen oftmals in ihrer Flexibilität beschränkt, gerade wenn es darum geht, das Wissen aller für die richtigen Entscheidungen nutzbar zu machen. Grund dafür sind vorhandene Hierarchien, starre bürokratische Strukturen und rigide – meist top-down gesteuerte – Entscheidungswege. Viele Unternehmen sind darauf eingestellt alles alleinig mit einer guten Planung und einem sauberen Forecasting zu lösen. Doch in der Welt von heute muss man ständig mit nicht planbaren Überraschungen rechnen. Die bestehenden Strukturen stehen also den Anforderungen einer unsicheren Welt im Wege. Es bedarf einer langfristigen Transformation und einem Umbau von Unternehmen hin zu Strukturen, die schnellere, marktorientierte und dabei höchst qualifizierte, divers reflektierte Entscheidungen leicht machen. Viele Organisationen sind auf diesem Wege Richtung agiler Organisation, Holokratie oder Soziokratie. Andere können auf solch eine strukturelle Transformation aber keinesfalls warten. Deswegen stellt sich die Frage, wie man innerhalb bestehender Strukturen so agieren kann, dass eine maximale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglicht wird. Hier kommen die Mitarbeitenden, deren Mut und Bereitschaft sich einzubringen und Umgang mit Fehlern ins Spiel. Lernen können wir dabei vor allem sogar von hoch regulierten Branchen, wie der Flugindustrie. Darauf werden wir gleich noch näher eingehen. Vorab möchte ich aber noch etwas anderes betonen.

Wichtig ist jetzt, dass Unternehmen nicht den Fehler machen zu denken, dass die heutige krisengeschüttelte Zeit nur eine Phase ist. Dies war in der Coronapandemie oftmals der Fall. Manche Unternehmen haben angenommen, dass sie die Pandemie aussitzen und danach wieder in das altbewährte System zurückkehren können. Unternehmen müssen nun anerkennen, dass es kein Zurück mehr aus dem «Neuen Normal» gibt. Vielmehr müssen sie sich Fragen stellen wie: «Was sind die neuen Spielregeln und wie kann ich mich als Unternehmen entsprechend neu organisieren?» «Was muss ich als Unternehmen neu lernen oder sogar verlernen, um neue Chancen zu realisieren?» «Wie muss ich meine Mitarbeitenden in Zukunft beteiligen und führen, um Potentiale auszuschöpfen?». Unternehmen, welche auch nach den Pandemiephasen Teilzeitmodelle, Homeoffice oder flexible Arbeitsformen für ihre Mitarbeitenden aufrechterhalten haben, haben genau dieses Lernen vollzogen. Sie haben die Krise genutzt, um daraus langfristig gestärkt herauszugehen. Diese Haltung ist eine Grundvoraussetzung, um in der Welt von Morgen als Unternehmen weiter existieren zu können. Bewusstes Lernen (und eben auch Verlernen) muss unternehmerisches Handeln in Zukunft leiten und nicht das Prinzip Hoffnung und Festhalten am Altbewährten.

Auf eines möchte ich nochmals zurückkommen: Sie haben argumentiert, dass nicht ein Entweder-Oder, sondern ein UND die Antwort auf diese Spannungsfelder ist – wie ist das konkret gemeint?

Sandra Berenbold: Es wird in Zukunft nicht mehr die eine richtige Lösung geben. Unternehmerisches Handeln wird geprägt sein von einem ständigen Austarieren von Spannungsfeldern. Das oben genannte Beispiel zum Atomausstieg hat das verdeutlicht. Wir müssen weiterhin vorausschauend agieren und können die Planung sicher nicht ganz über Bord werfen, auch wenn wir schnell mit Lösungen aufwarten müssen. Wir müssen also bereit dazu sein, unsere Strategien oder Entscheidungen schnell umzuwerfen, iterativ auszuprobieren und zudem immer wachsam und auf alles gefasst

sein. Das klingt herausfordernd, bietet aber auch ein grosses Potential zu mehr Handlungsstärke. Wenn Unternehmen diesen Zustand als «Neues Normal» anerkennen, werden sie viel beweglicher als sie heute sind. Sie eröffnen sich neue Möglichkeiten, da sie Lösungen nicht von vorneherein ausschliessen oder als nicht möglich erachten. Innerhalb von Unternehmen bedeutet das auch, dass man den unterschiedlichen Blick verschiedener Fachbereiche wertschätzen und auf Basis aller Perspektiven ergebnisoffen in die Entscheidungsfindung gehen muss.

Meike Wiemann-Hügler: Auch wenn diese Umstellung schwer ist, bietet sie auch Chancen. Die grösste ist dabei zu erkennen, dass die Mitarbeiterzentrierung nun dafür das Wichtigste ist. Beim Thema Umgang mit Unsicherheit wird der Mensch zur absolut wichtigsten Ressource. Nur der Mensch bezieht bei diesen Entscheidungen in der Situation grösster Unsicherheit alles mit ein: seine Erfahrungen, seiner Expertise, aber vor allem auch seiner Fähigkeit ethisch-moralische Gesichtspunkte abzuwägen. Und dabei ist eines besonders wichtig: Unternehmen sollten ihre MitarbeiterInnen nicht mehr als «Human Resources», sondern «resourceful humans» begreifen. Hier kommen die Themen Vertrauen und Führung ins Spiel.

Warum ist dieses Vertrauen, das Sie eben benennen und von dem jetzt jeder spricht, denn eigentlich so wichtig? Wie hilft dieses dabei, die richtigen Entscheidungen innerhalb der angesprochenen Spannungsfelder zu treffen?

Meike Wiemann-Hügler: Wir brauchen «resourceful humans», d.h. fähige, motivierte und dabei vor allem auch achtsame Mitarbeitende, um Krisen zu meistern. Absolut jede Fähigkeit, jede Perspektive und jede Meinung zählt, um das grosse Ganze und Situationen erst einmal erfolgreich zu begreifen und dann vor dem Hintergrund aller Perspektiven die beste Entscheidung zu treffen. Das Schlimmste, was man tun kann, ist klassisch top-down zu entscheiden und sich dabei auf die Expertise weniger High Potentials zu verlassen. Diese sind oft zu weit weg vom eigentlichen Geschehen und können die Situation nicht ausreichend – in all ihren Facetten – erfassen, im Vergleich zu den Mitarbeitenden an der Basis. Um in der Krise zu überleben, braucht es aber nicht nur diese «resourceful humans» an der richtigen Stelle im Unternehmen, sondern sie müssen sich auch trauen, den Finger zu heben, wenn es drauf ankommt. Nämlich dann, wenn sie das Gefühl haben, einschreiten zu müssen, um falsche Entscheidungen abzuwenden. Jemand muss auch «Stopp» sagen – gerade dann, wenn wir auf schnelles Handeln angewiesen sind. Damit das gelingt, braucht es natürlich eine entsprechende Kultur. Eine **Kultur des gegenseitigen Vertrauens**, der **«Psychologischen Sicherheit»** und eine **Fehlerkultur**. Nur, wenn Mitarbeitende keine Angst haben müssen, dass ihre Ideen geklaut, als dumm empfunden oder bestraft werden, werden sie diese äussern. Ebenso brauchen Mitarbeitende das Gefühl, dass man sie hören und ernstnehmen will, unabhängig von ihrem Status oder ihrer Position. Besonders Führungskräfte sind nun gefragt. Sie müssen den Menschen die Chance geben, sich zu äussern, egal wo sich in der Hierarchie befinden.

Um also Ihre Frage konkret zu beantworten: Es braucht Vertrauen der Mitarbeitenden in Führungskräfte und das Unternehmen, um sich zu trauen, die eigenen Ideen und Meinungen zu äussern, also Wissen zu teilen, das notwendig ist, um in Krisen schnelle und gleichzeitig die besten Entscheidungen treffen zu können.

Sandra Berenbold: Ich kann nur bestätigen, was meine Kollegin gerade gesagt hat und «Vertrauen» in die Führung und das Unternehmen wird gerade in der Krise noch ausschlaggebender. Beispielsweise, wenn Führungskräfte unpopuläre Entscheidungen treffen und kommunizieren müs-

sen. Es braucht Vertrauen, um diese Entscheidungen mittragen zu können, vor allem wenn man persönlich von der Krise betroffen ist. Für beide Seiten sollte im Idealfall klar sein, dass die Entscheidungsträger die bestmögliche Option im Sinne des Unternehmens und gleichzeitig zum Wohle der Angestellten treffen. Wenn das nicht der Fall ist, verliert man die Mitarbeitenden und das kann man sich speziell in Krisen, wenn die Kraft aller gebraucht wird, nicht leisten.

Meike Wiemann-Hügler: Vertrauen in der Krise, braucht es aber auch andersherum – also Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen darauf vertrauen, dass Mitarbeitende das Potential haben richtig entscheiden zu können und dürfen ihnen die Fähigkeit dazu keinesfalls absprechen. Nur dann werden sie ihr volles Potential auch kompromisslos ausschöpfen – denken Sie an den Pygmalion-Effekt: Die Experimente der Psychologen Rosenthal und Jacobsen in den 1960ern haben gezeigt, dass allein die Tatsache, dass Menschen fühlen, dass ihnen etwas offensichtlich zugetraut wird und sie sich in ihren Bemühungen bestärkt und gefördert fühlen, eine Leistungssteigerung zur Folge hat. Eine selbsterfüllende Prophezeiung sozusagen. Leider beobachten wir in der Unternehmenspraxis jedoch oftmals genau das Gegenteil: Anstatt Vertrauen zu schenken versuchen Organisationen und Führungskräfte noch mehr und kleinteiliger zu kontrollieren, wenn sie selbst überfordert sind und das Gefühl haben Kontrolle zu verlieren. Das ist in Krisen verstärkt der Fall. Ein Beispiel dafür ist Homeoffice: Viele Führungskräfte versuchen verzweifelt zu kontrollieren, wie viel ihre Mitarbeitenden im Homeoffice arbeiten und machen so einen der stärksten positiven Effekte – die Stärkung der intrinsischen Motivation durch das zunächst gegebene Signal der Autonomie (in abgestecktem Rahmen) – wieder kaputt.

Sandra Berenbold: Ich sehe das auch so. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden vertrauen, dass diese ihre Expertise und Entscheidungsautonomie im bestmöglichen Sinne für den Unternehmenszweck einsetzen werden. Und ich möchte das, was meine Kollegin gesagt hat, mit einem klassischen Beispiel für diesen Vertrauensmechanismus verdeutlichen. Dieser findet sich in der Flugindustrie: Im Flug haben immer der Pilot oder die Crewmitglieder das letzte Wort, wenn es darauf ankommt. Ihrer Entscheidungskompetenz wird vollumfänglich vertraut, aber auch sie können darauf vertrauen, dass sie auch bei negativen Konsequenzen ihrer Entscheidungen rechtlichen und moralischen Rückhalt durch ihren Arbeitgeber haben.

Meike Wiemann-Hügler: Ja genau, die so genannten «High Reliability Organisationen», also Organisationen, die sich per se in einer Umwelt befinden, in der das Eintreten von Fehlern eine hohe Wahrscheinlichkeit hat und gleichsam die Folgen der Fehler katastrophale Folgen haben, sind ein sehr gutes Beispiel dafür. Solche Organisationen, z.B. eben in der Flugindustrie, haben Strategien entwickelt, um Fehler gering zu halten. Dabei setzen auch sie auf Vertrauen. Von ihnen können wir also heute für den Umgang mit Krisen besonders viel lernen. Auch ich kann noch ein konkretes Beispiel nennen. Denken Sie an die Fluglotsen. Wenn es zu kritischen Situationen im Flugraum kommt, hat das Fachpersonal an der Front, also die Fluglotsen, die Entscheidungskompetenz, denn die Flugsicherungen als Arbeitgeber vertrauen darauf, dass diese über das beste Wissen und die notwendigen Kompetenzen verfügen, um die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen. Dies ist eines der fünf Kernprinzipien von HROs, das sogenannte Prinzip «Respekt vor fachlichem Wissen und Können». Die Fluglotsen wiederum können darauf vertrauen, dass ihre Entscheidungen mitgetragen werden und dass sie jegliche Probleme, z.B. durch menschliches Handeln verursachte Fast-Unfälle, melden dürfen, ohne dafür bestraft zu werden. Dies widerspiegelt ein weiteres HRO-Prinzip: «Konzentration auf Fehler». Nur so können Organisationen lernen und dadurch möglichst resilient und gerüstet für Krisen werden. Bei der Schweizer Flugsicherung Skyguide nennt sich das z.B. «just cul-

ture»: eine «Fehlerkultur», die auf gegenseitigem Vertrauen basiert und in der verantwortungsvolles Handeln belohnt wird.

Sie hatten bereits angesprochen, dass die Führungskraft in dieser dynamischen Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielt? Könnten Sie dafür ein paar konkrete Handlungsempfehlungen nennen?

Meike Wiemann & Sandra Berenbold im Wechsel: Führung wird unter Unsicherheit natürlich noch anspruchsvoller, denn auch die Führungskräfte müssen immer steigenden Anforderungen gerecht werden. Wir möchten hierbei unterstützen und gerne sechs konkrete Hinweise für Führung in der Unsicherheit mitgeben, welche sich auch über kleine Schritte in den Führungsalltag integrieren lassen:

1. **Umdenken:** Zunächst müssen Führungskräfte selbst verstehen, warum Vertrauen die besseren Resultate hervorbringen wird als Kontrolle. Wenn dieses Umdenken stattgefunden hat, können sie als Rahmengerber aktiv werden und dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende alle Ressourcen erhalten, um am Arbeitsplatz ihr volles Potential auszuschöpfen.
2. **Vorbildhandeln:** Es braucht im Moment vor allem ein Vorangehen der Führung. Wenn es darum geht, Dinge zu hinterfragen und auch mal den Status Quo zu hinterfragen, ist es unabdingbar, dass die Führungskraft durch ihr eigenes Handeln signalisiert, dass dies erlaubt, ja sogar gewünscht ist.
3. **Empathische Führung:** Gerade in der heutigen krisengeschüttelten Zeit ist die Führungskraft idealerweise auch ein bisschen Seelenklemmer. Die persönliche Betroffenheit ist in Krisen oftmals so gross, dass Privates und Berufliches immer mehr vermischt werden und Emotionen Teil des Arbeitsumfeldes sind. Emotionen sollten nicht als Störfaktoren wahrgenommen werden, sondern sogar als Ressource. Sie können auch ein Frühwarnsignal sein, dann, wenn Bedenken frei ausgesprochen werden können. Sie helfen zu erkennen, wenn Dinge nicht gut laufen und machen Teams handlungsfähiger. Deswegen kommen Führungskräfte nicht umhin, auch den Umgang mit Emotionen als Teil ihrer Führungsaufgabe zu betrachten. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzuholen und dafür empfänglich zu sein, ist ein wichtiges Signal, das insbesondere auch Vertrauen fördert.
4. **Eigene Verletzlichkeit:** Besonders wichtig ist auch, dass die Führungskraft selbst auch Emotionen zulässt und ihre eigene Verletzlichkeit und Unsicherheit zeigt. Geführte müssen spüren, dass sie keine Stärke markieren müssen, sondern ebenfalls Probleme offen ansprechen dürfen. Dies fördert Vertrauen, die sogenannte Psychologische Sicherheit («ich kann alles sagen, ohne dass es negative Folgen für mich hat») sowie die darauf basierende, gewünschte Fehlerkultur.
5. **Transparenz schaffen & Orientierung geben:** Die Entscheidungsfrequenz nimmt in einer unsicheren Welt immer mehr zu und Mitarbeitende müssen eng und regelmässig von ihrer Führungskraft abgeholt werden. Nur informierte Mitarbeitende können sich selbst voll einbringen und die richtigen Entscheidungen treffen. Zudem steigt Vertrauen automatisch, wenn sich alle gleichermassen abgeholt, ernst genommen und beteiligt fühlen. Führungskräfte sollten daher verstärkt auf ihre Kommunikation achten und Feedbackprozesse etablieren. Nur so kann gemeinsam in der Unsicherheit navigiert werden.
6. **Diversität nutzbar machen:** Das Stichwort «resourceful humans» sagt es bereits: Je mehr Potentiale die Mitarbeitenden einbringen, desto handlungs- und anpassungsfähiger sind Unternehmen im Umgang mit Unsicherheit. Als Faustregel gilt: Je mehr Perspektiven und Vielfalt

desto besser. Führungskräfte müssen diese Diversity aber auch tatsächlich nutzbar machen. Dies zunächst natürlich durch das Signalisieren «Psychologischer Sicherheit», aber auch durch das Schaffen von Austausch und Plattformen zum gemeinsamen Entwickeln von Lösungen, damit Wissen überhaupt vernetzt werden kann. Es hilft z.B. Mitarbeitende aktiv um Mitgestaltung zu bitten, jedem Gehör zu verschaffen und dann allen geäußerten Ideen Raum zu geben. Der Mut sich einzubringen, sollte zudem durch Wertschätzung und Anerkennung belohnt werden.

Haben Sie zum Schluss noch ein Fazit aus unserer Diskussion?

Sandra Berenbold: Ein Fazit ist: Das grosse U in VUKA bringt viele Sorgen und Unsicherheit mit sich, aber man solle es unbedingt auch als Chance betrachten. Es bietet neue Möglichkeiten und Sichtweisen und kann Unternehmen auch stärker machen. Die Menschen, «resourceful humans», sind dabei der Kern dieses Potentials. Unternehmen sollten also nun nicht in neue Planungssysteme, sondern in den Aufbau von Vertrauen und Führung investieren, um dieses Potential auszuschöpfen.

Meike Wiemann-Hügler: Ich möchte noch mal einen Appell an die Führungskräfte richten. Denn ein weiteres Fazit ist: Sie sind beim erfolgreichen Umgang mit Unsicherheit das Zünglein an der Waage. Verfallen Sie aus Angst vor der Unsicherheit nicht in Überkontrolle bzw. ein Mikromanagement. Durch das Anziehen der Zügel verhindern Sie Extrarollenverhalten, Kreativität, Out-of-the-Box-Thinking und Wissensteilung – also alles, was wir zur Überwindung von Krisen dringend brauchen. Deshalb: «Traut euch loszulassen. Befähigt eure Mitarbeitenden, schenkt Ihnen einen Vertrauensvorschuss und macht sie und eurer Unternehmen dadurch fit für eine unsichere Welt».