



Top-Inhalte



Personen



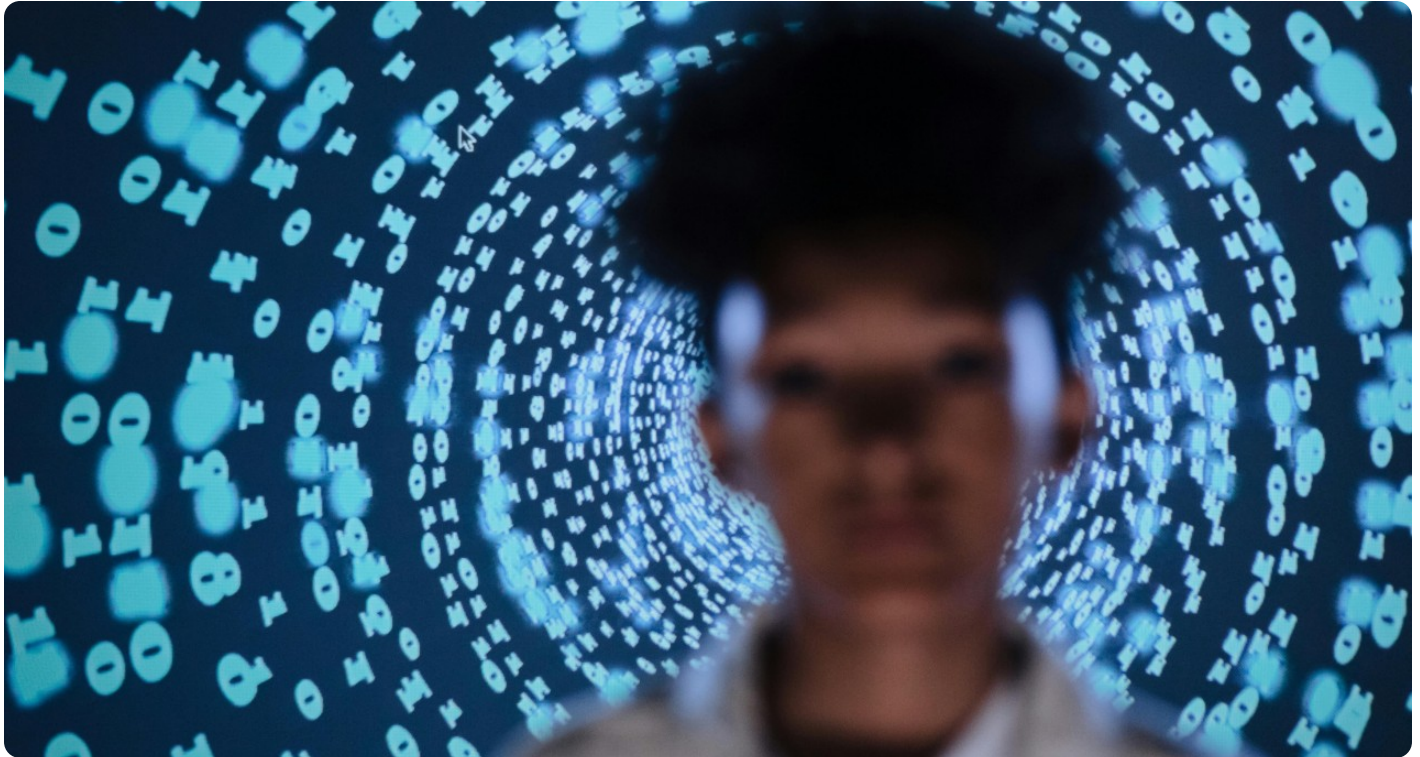
E-Learning



Jobs



Spiele



Nur wer seine Unsicherheit annehmen kann, wird die Kraft für innovative Lösungen entwickeln. (Foto: Pexels, ron lach)

## Zukunftskompetenzen: Wie in der Permakrise mehr Mut zu neuen Lösungen entsteht

...

**Dr. Kai Kaufmann**

Veröffentlicht: 3. Feb. 2026

[+ Folgen](#)

Wenn sich alte Sicherheiten auflösen, geht oft Zuversicht verloren. Doch gerade die ist so dringend nötig, um in Unternehmen innovative Lösungen zu finden: So können Führungskräfte und Mitarbeiter mehr Sicherheit in unsicheren Zeiten entwickeln – plus 5-Punkte-Checkliste für mehr Innovationsfähigkeit.

Ein guter erster Schritt, um dem Chaos unaufhaltsamer Transformationen und sich

auflösenden, vermeintlichen Sicherheiten zu begegnen, ist radikale Akzeptanz. Das gilt für Unternehmen mit ihren Führungskräften und Mitarbeitern, wie für Individuen und ihre privaten Krisen. Es gilt sogar für ganze Staatenbünde – so übt sich Europa gerade widerwillig darin, das Ende alter Allianzen zu akzeptieren. Denn nur so kann Neues aktiv gestaltet werden. Ganz am Rande: Auch ein Blick zu den Buddhisten liefert dafür gute Gründe: Alles Unglück liege im Anhaften, heißt es da. Anhaften an dem, was war oder dem, was wir gerne hätten, aber eben nicht ist.

### ***Selbst wer nicht betroffen ist, spürt die Krise***

Doch wie geht's weiter? Wie können Unternehmen und Menschen in dieser hochtransformativen, krisenhaften Welt neue Lösungen finden? Denn die Krisenstimmung ist laut 49 % der Befragten der Studie "Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext" von Next Work Innovation & Netzwert Partner in den Unternehmen längst angekommen. Selbst dann, wenn das eigene Unternehmen gar nicht von einer Krise betroffen ist.

Diese Situation erfordert zunächst vor allem eins: Toleranz der Unsicherheit. Denn große Unsicherheit wird auf lange Sicht bleiben – in geringerem Maß ist sie ja ohnehin immer dagewesen. Diese Toleranz von Ambiguität (engl.: Tolerance of Ambiguity – TOA) bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Menschen unsichere Situationen annehmen können, um weiterhin effektiv zu agieren, indem sie kreative Lösungen entwickeln.

### ***Wie Unternehmen von Unsicherheitstoleranz profitieren***

Verfügen Mitarbeiter über eine hohe Unsicherheitstoleranz, hat dies handfeste Vorteile für das Unternehmen, u. a.:

- mehr Engagement,
- größere Job-Zufriedenheit,

- höhere Effizienz,
- weniger Fehltage,
- bessere mentale und physische Gesundheit.

Führungskräften gelingt es mit hoher Unsicherheitstoleranz besser, unvorhersehbare, chaotische Situationen zu bewältigen, wie wir sie in der heutigen Welt permanent erleben: „Die zunehmenden Veränderungen machen diese verhaltensbedingten Ergebnisse einer hohen Toleranz für Ambiguität noch entscheidender für die Arbeitswelt“, heißt es im „HR Future Magazine“.

### ***Weshalb Intuition immer wichtiger wird***

Zu den Eigenschaften, die Menschen mit hoher Unsicherheitstoleranz haben, gehört u. a., dass sie auf ihre Intuition hören, wenn die Informationen für rationale Analysen und Vorhersagen nicht ausreichen. Dies kann in unserer BANI-Welt ein elementarer Vorteil sein. Sie braucht ein besonders hohes Maß an Transparenz, die ein Element des RAAT-Modells ist, das Antworten auf die Herausforderungen der BANI-Welt anbietet. Doch wird es auch immer schwieriger, diese Transparenz herzustellen. In dieser Situation sind gerade Entscheider auf ihre Intuition angewiesen, um kreative Lösungen zu entwickeln.

### ***Innovationsfähigkeit braucht psychologische Sicherheit***

Umso wichtiger ist es heute und in Zukunft für Unternehmen, dass die Voraussetzungen für eine hohe Unsicherheitstoleranz und damit auch Innovationsfähigkeit geschaffen werden. Hierfür braucht es eine Kultur der psychologischen Sicherheit, in der Unsicherheit offen und vertrauensvoll ausgedrückt werden darf – ohne negative Folgen. Erst so können auch Mut und Zuversicht entstehen.

## ***Zuversicht ist das Multitalent in der Krise. (Studie von Next Work Innovation & Netzwert Partner)***

Innovationsfähigkeit erfordert genau diese Zuversicht als Motor – ohne sie geht allen Beteiligten schnell die nötige Energie aus. Denn Zuversicht gibt zunächst einmal Stabilität, an der es in unsicheren Zeiten ja gerade mangelt. Auch deshalb heißt es in der Studie von Next Work Innovation & Netzwert Partner: "Zuversicht ist das Multitalent in der Krise". Im Kontext von Krisen zahle Zuversicht stark auf relevante Leistungsvoraussetzungen ein, auch, weil sie die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz erhöhe.

***"Am besten funktioniert Innovation, wenn Führungskräfte nur sanft anstupsen statt Anweisungen zu geben."***

### **Christoph Loch, Cambridge Judge Business School**

Mit welchen Strategien Unternehmen bei ihren Mitarbeitern und Führungskräften Innovationsfähigkeit unterstützen können, wurde in einer gemeinsamen Studie des IESE Business School und Judge Business School der Universität Cambridge untersucht. Dabei deckte die Studie ein wesentliches Problem auf. Bleibt die Innovationskultur eines Unternehmens ungesteuert, gibt es mittelfristig sehr viele Ideengeber und zu wenige Umsetzer. Der Grund: Die Kreativen werden mehr gefeiert als die Umsetzer. Entsprechend wichtig sei es, dass beiden Gruppen neben der monetären Belohnung gleichermaßen Anerkennung, Wertschätzung und Respekt entgegengebracht werde, empfiehlt Prof. Christoph Loch von der Cambridge Judge Business School.

Doch weil Kreativität und Innovation etwas Freiwilliges seien, funktioniere es nicht besonders gut, wenn Führungskräfte die Rollen in diesem Prozess zu stark steuern. Wichtig sei, dass sie für den richtigen Mix an Mitarbeitern bei der Entwicklung von Innovationen sorgen. Doch solle dies eher durch "Nudging", also leichtes Anstupsen, geschehen.

## ***Führungskräfte denken eher, jetzt brauche es autoritäre Führung***

Die Empfehlung von Loch und seinem Team mag verwundern, denn gerade in chaotischen Zeiten könnte vielen ein autoritärer Führungsstil als Lösung erscheinen. Und tatsächlich waren in der oben genannten Studie von Next Work Innovation & Netzwert Partner 62 Prozent aller Befragten der Meinung, dass es in den aktuellen Krisen mehr autoritäre Führung braucht.

Doch unterschieden sich hier die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Führungskräften: „Mitarbeitende haben das Bedürfnis nach erhöhter Klarheit, mehr (sozialen) Regeln und Strukturen (Cultural tightness), Führungskräfte hingegen nach autoritärer Führung (Strong Leadership)“. Ein feiner, aber wesentlicher Unterschied. Entsprechend warnt die Wirtschaftspsychologin und Co-Autorin der Studie, Vera Starker: „Sollte sich die seitens der Führungskräfte in Krisen angestrebte autoritäre Führung in den Unternehmen wieder etablieren, verlieren diese noch mehr das Engagement der Mitarbeitenden“. Weiterhin ist gerade in instabilen Zeiten die Enabler-Rolle der Führungskraft, also des Ermöglichers, effektiver. Autoritäres Mikromanagement kann schon aufgrund der unüberschaubaren Komplexität der Zusammenhänge kaum noch funktionieren.

### ***5-Punkte-Checkliste für Innovationsfähigkeit***

Aus der Studie von Prof. Loch und seinem Team entstand eine hilfreiche 5-Punkte-Checkliste für mehr Innovationen im Unternehmen. Und auch hierin wird von autoritärer Führung abgeraten.

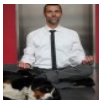
- Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen Ideengebern und Machern.
- Schaffen Sie Räume, in denen unterschiedliche Menschen miteinander interagieren und Wissen austauschen können.
- Setzen Sie nicht-monetäre Belohnungen wie Lob, Sichtbarkeit und symbolische Anreize ein.

- Geben Sie einen Anstoß und treten Sie dann beiseite.
- Machen Sie sich bewusst, dass Unternehmen mit einer besseren Innovationskultur oft wettbewerbsfähiger sind.

Gerade vor dem Hintergrund des heute so rasanten und tiefgreifenden Wandels, ist eine hohe Unsicherheitstoleranz Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, was beide Eigenschaften zu den wichtigen Zukunftsqualitäten macht. Denn schon Darwin wusste: Nicht der Stärkste, sondern der am besten Angepasste überlebt.

### Quellen:

- "Organizational Culture, Innovation, and Competitive Performance: A Multilevel Dynamic Model", 2025, IESE Business School und Cambridge Judge Business School, Christoph Loch und Stylianos Kavadias
- Studie "Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext" von Next Work Innovation & Netzwert Partner, 2024
- HR Future Magazin



**Gesundes Arbeiten und Führen**

148 Follower:innen

+ Abonnieren

 Gefällt mir

 Kommentar

 Teilen

Zum Anzeigen oder Hinzufügen von Kommentaren [einloggen](#)

## Weitere Artikel von Dr. Kai Kaufmann



23. Dez. 2025

**Feiertage: Weshalb dein Gehirn jetzt eine „To-don't-Liste“ lieben würde**  
Wäre es nicht schön, einmal das ewige „Ich muss“ zu unterbrechen und durchzuatmen? Oder den strengen inneren Kritiker...

 4