

**Online-Seminar:
„Gelassen führen in
komplexen Zeiten –
Ambiguitätstoleranz
und mentale
Gesundheit stärken“**

BARMER



Das sind wir:



Mirjam Berle

Executive Advisor & Coach



Sabrina Oeß

Key Account Managerin
BARMER

GELASSEN FÜHREN IN KOMPLEXEN ZEITEN

Ambiguitätstoleranz und
mentale Gesundheit stärken

BARMER

1. Juli 2026

Mirjam Berle Consulting

Change | Crisis | Communication | Coaching

UNSER ZIEL HEUTE

ANTWORTEN AUF DIESE FRAGEN

- Wie stärkt souveräner Umgang mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden?
- Welche Vorteile ergeben sich für Unternehmen, die Ambiguitätstoleranz aktiv fördern und vorleben?
- Wie unterstützt Ambiguitätstoleranz dabei, sich auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu fühlen?
- Wie verbessert Ambiguitätstoleranz die Entscheidungsfähigkeit in komplexen und widersprüchlichen Situationen?
- Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um die mentale Gesundheit ihrer Teams im Umgang mit Unsicherheit zu fördern?

MIRJAM BERLE CONSULTING





WER IST MIRJAM BERLE?

KLARHEIT IST MEINE EXPERTISE

Unsicherheit verschwindet nicht. Der Umgang mit ihr entscheidet.

Veränderung, Krisen und Ambiguität gehören heute zum Führungsalltag. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, wie wir Unsicherheit vermeiden, sondern wie wir trotz Unsicherheit wirksam bleiben.

Seit über 20 Jahren begleite ich Organisationen in Transformation und Krisen. Aus Führungsrollen bei Goodyear, Lufthansa Cargo, Thalia und dem DFB sowie meiner Arbeit in Executive Advisory und Coaching weiß ich:

Ambiguitätstoleranz lässt sich entwickeln – für mehr Klarheit, bessere Entscheidungen und größere Veränderungsfähigkeit.

MIRJAM BERLE CONSULTING

”

„Komplexität und Unsicherheit
verschwinden nicht –
aber wie produktiv und gesund
wir mit ihr umgehen,
entscheiden wir selbst.“

Mirjam Berle



EINORDNUNG

Komplexität, Unsicherheit und Führung



Komplexität

Führung findet in komplexen Situationen statt.

Lineare Steuerung greift oft zu kurz.



Unsicherheit

Entscheidungen entstehen oft unter Unsicherheit.

Vollständige Klarheit ist selten verfügbar.



Führungsrealität

Führung gibt Orientierung trotz offener Lage.

Entscheidend ist verantwortliches Handeln ohne vollständige Klarheit.



Innere Reaktionen

Unsicherheit löst innere Alarmreaktionen aus.

Selbstführung hilft, ruhig und handlungsfähig zu bleiben.

STIMMEN SIE AB –

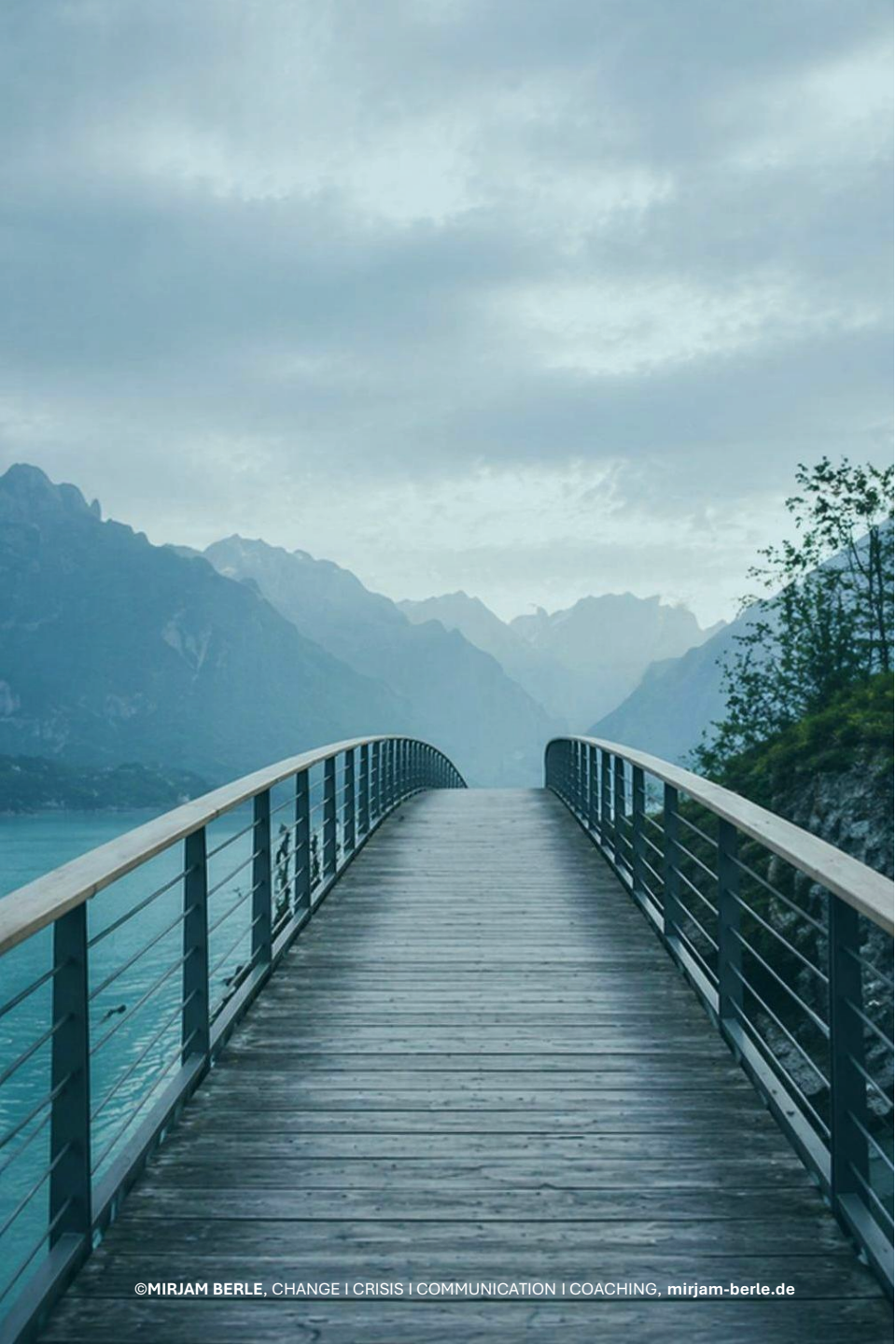
Ihre Einschätzung ist gefragt!

**Was ist für Sie aktuell
die größte Herausforderung
beim Thema Ambiguität?**



**Jetzt die Umfrage
beantworten.**





Führung in Unsicherheit

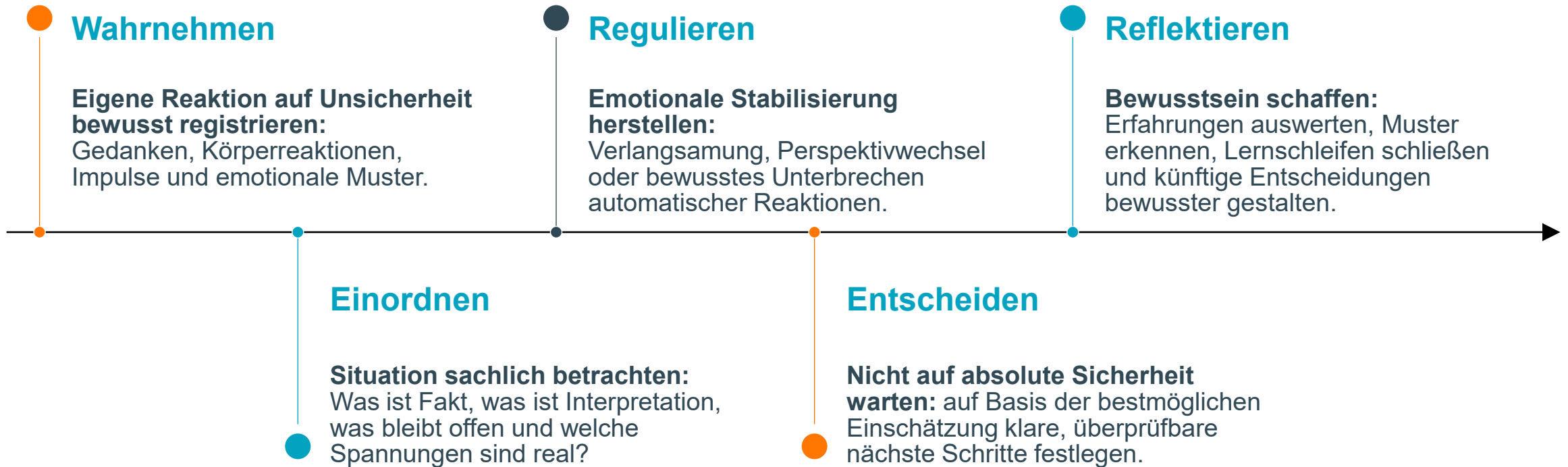
Unsicherheit benennen: offen ansprechen.

Orientierung geben: Klarheit, Perspektive, Prioritäten.

Wirksam führen: an Mitarbeitende & Peers klar kommunizieren, „nach oben“ Einfluss nehmen.

HERANGEHENSWEISEN

Ambiguität schrittweise meistern



FÜNF KLÄRUNGSFRAGEN

Geben Orientierung in unklaren Situationen

Fünf Fragen für mehr Orientierung in unsicheren Situationen.

1

Was konkret ist unklar?

Fokus statt Diffusität

2

Was weiß ich sicher?

Fakten statt Vermutungen

3

Was löst es in mir aus?

Bewusst statt impulsiv

4

Was muss ich NICHT sofort lösen?

Spannung aushalten

5

Was ist mein nächster Schritt?

Handlungsfähig bleiben

Selbstklärung & Klärungsfragen

Fünf Klärungsfragen geben Orientierung in unklaren Situationen. Sie helfen, Reaktionen einzuordnen und den nächsten verantwortlichen Schritt zu wählen.

Nummer	Klärungsfrage	Worum Es Geht	Nutzen Im Alltag
1	Was ist gerade tatsächlich unklar?	Eine präzise Benennung der offenen Punkte hilft, diffuse Überforderung von konkreter Unsicherheit zu unterscheiden.	Das schafft Fokus und macht sichtbar, worüber wirklich Klarheit gebraucht wird.
2	Was weiß ich sicher, was vermute ich nur?	Die Trennung von Fakten und Annahmen verbessert die Qualität von Entscheidungen und reduziert Projektionen, Dramatisierung oder vorschnelle Deutungen.	Sie stärkt nüchterne Urteilsfähigkeit, besonders in angespannten oder mehrdeutigen Lagen.
3	Was löst die Situation in mir aus?	Selbstklärung bezieht immer auch die eigene emotionale Reaktion ein, weil Angst, Ärger oder Kontrollbedürfnis das Führungsverhalten stark beeinflussen können.	Wer die eigene Reaktion erkennt, kann bewusster statt impulsiv handeln.
4	Welche Spannungen muss ich nicht sofort auflösen?	Reife Führung muss nicht jeden Widerspruch sofort beseitigen, sondern kann auch darin bestehen, Gegensätze vorübergehend auszuhalten und arbeitsfähig zu halten.	Das fördert Stabilität, ohne vorschnell künstliche Eindeutigkeit zu erzeugen.
5	Was ist der nächste verantwortliche Schritt?	Gerade in unsicheren Lagen sind kleine, überprüfbare Schritte oft hilfreicher als große, scheinbar endgültige Entscheidungen.	So bleibt Handlungsfähigkeit erhalten und Lernen aus der Situation wird möglich.

Ambiguität im Führungsalltag

Ambiguitätstoleranz: Mehrdeutigkeit und Widersprüche aushalten.

Im Führungsalltag: Spannungsfelder und emotionale Trigger erkennen, benennen und Gegensätze ausbalancieren.



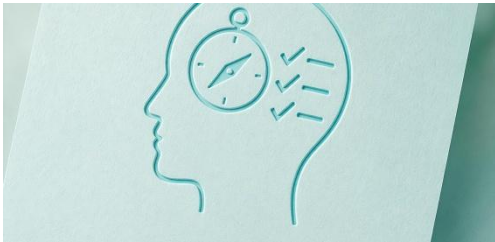
Widerspruch produktiv nutzen

Hegels Dialektik: These, Antithese und Synthese zeigen, wie Widersprüche neues Wissen hervorbringen.

- **These:** Pilze sind essbar.
- **Antithese:** Pilze sind giftig.
- **Widerspruch:** Beide Aussagen sind allgemein formuliert und unvereinbar.
- **Synthese:** Manche Pilze sind giftig – ins Verhältnis gesetzt wird der Widerspruch aufgehoben.

AMBIGUITÄT ALS STRESSFAKTOR

wirkt auf vier Ebenen



Bedürfnis

Menschen suchen Orientierung und klare Regeln.

Bleibt die Lage unklar, steigt der Druck auf schnelle Antworten.

Orientierung & Sicherheit

Entscheidungsdruck



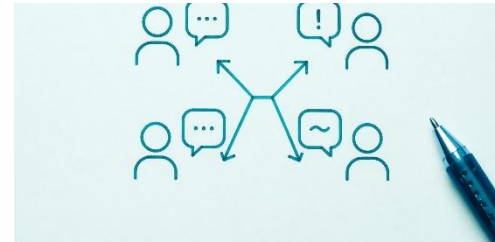
Psychische Belastung

Widersprüche und offene Fragen erschweren Orientierung.

Das fördert Grübeln, Erschöpfung und vorschnelle Entscheidungen.

Stress & Grübeln

Erschöpfung



Soziale Dynamik

Ambiguität belastet Teams durch unterschiedliche Erwartungen.

Ohne Klärung wachsen Missverständnisse und Polarisierung.

Missverständnisse

Polarisierung



Führungsdruck

Führung steht unter Druck, schnell möglichst viel Klarheit zu liefern.

Das begünstigt Schein-Sicherheit und defensive Kommunikation.

Schein-Sicherheit

Defensive Kommunikation

AMBIGUITÄTSTOLERANZ IM ALLTAG

Wie Führung sie konkret stärkt



Mehr Sicherheit

Wer Unsicherheit offen ansprechen kann, erlebt mehr psychologische Sicherheit und Entlastung im Miteinander.

Unsicherheit benennen

Gezielt zuhören



Mehr Orientierung

Klare Prioritäten und Rollen helfen, auch in offenen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Mutig Priorisieren

Rollen klären



Mehr Eigenverantwortung

Ambiguitätstoleranz stärkt selbstständiges Handeln im gemeinsamen Rahmen.

Klar kommunizieren

Entscheiden lassen



Mehr Zusammenarbeit

Unterschiedliche Sichtweisen werden produktiv genutzt und stärken Zusammenarbeit sowie Belastbarkeit.

Perspektiven nutzen

Spannungen aushalten

INNERE ANTREIBER*

Stressverstärkende Muster, die Ambiguitätstoleranz erschweren



Sei Perfekt

Unklarheit ist schwer auszuhalten;
Entscheidungen werden übermäßig abgesichert.

Verzettlung

Entscheidungsstau

Pragmatismus

Entscheidungsmut



Sei Stark

Belastung wird eher verborgen;
Unterstützung wird seltener aktiv gesucht.

Erschöpfung

Isolation

Verletzlichkeit

Hilfe annehmen



Mach es allen recht

Widersprüchliche Erwartungen erzeugen inneren Konflikt;
klare Priorisierung fällt schwer.

Grenzverlust

Prioritätskonflikt

Abgrenzung

Prioritäten



Beeil Dich

Ambiguität erzeugt Aktionismus;
bewusstes Innehalten und Sortieren wird vermieden.

Aktionismus

Überlastung

Innehalten

Fokussierung



Streng dich an

Unsicherheit verleitet zu „mehr vom Gleichen“;
Wirksamkeit wird mit Anstrengung.

Selbstüberforderung

Verbissenheit

Wirksamkeit

Leichtigkeit

”

„Ambiguitätstoleranz
hält eine Situation passiv
aus.

Ambiguitätskompetenz
gestaltet sie aktiv mit.“

Mirjam Berle





Transfer aufs Individuum

Mehr innere Orientierung: Menschen gewinnen trotz Unsicherheit mehr Klarheit und können ihre Prioritäten besser ordnen.

Konstruktiver Umgang: Widersprüchliche Perspektiven und Gefühle können bewusster wahrgenommen und produktiver verarbeitet werden.

Mehr Handlungsfähigkeit: Menschen bleiben auch ohne vollständige Sicherheit handlungsfähig und kommen klarer ins Tun.

Weniger Stress: Menschen bleiben in belastenden Situationen psychisch stabiler und können ihre Gesundheit besser schützen.



Transfer ins Unternehmen

Mehr Orientierung: Teams gewinnen schneller Klarheit und können auch in Unsicherheit Prioritäten setzen.

Bessere Zusammenarbeit: Unterschiedliche Perspektiven werden produktiver verbunden und Entscheidungen abgestimmter getroffen.

Mehr Handlungsfähigkeit: Organisationen bleiben fokussiert und kommen auch unter Unsicherheit schneller ins Handeln.

Mehr Innovation: Mitarbeitende nutzen Widersprüchlichkeiten, um neue innovative Lösungen zu finden.

INNOVATION LEBT VON AMBIGUITÄT

Ambiguitätstoleranz stärkt kreative Lösungen

Ambiguität aushalten

Zu starkes
Bedürfnis nach
Eindeutigkeit
bremst Innovation
– durch zu frühes
Verwerfen oder zu
langes Absichern.

Widersprüche nutzen

Innovative
Lösungen
entstehen oft aus
unterschiedlichen
Perspektiven,
Reibungen und
nicht sofort
auflösbaren
Spannungen.

Verantwortlich lernen

Ambiguitäts-
toleranz lebt von
der Fähigkeit,
Offenheit in
verantwortliches
Lernen zu
übersetzen.

Experimentieren erlauben

Ambiguitätstoleran-
z hilft, vorläufige
Lösungen,
Hypothesen und
iterative Prozesse
zu akzeptieren.

Lernkultur stärken

Toleranz
gegenüber
Unsicherheit
begünstigt
Fehlerreflexion,
Anpassungs-
fähigkeit und
mutiges
Ausprobieren.

AMBIGUITÄTSTOLERANZ

ist eine organisationale Aufgabe

Kultur

Organisationen brauchen ein Klima, in dem Unsicherheit, Spannungen und unterschiedliche Perspektiven offen besprechbar sind.

**Unsicherheit
besprechbar
machen**

Strukturen

Strukturen sollten Orientierung geben und zugleich Räume für Reflexion, Feedback und Lernen offenhalten.

**Orientierung
ohne Starrheit**

Führungspraxis

Führung prägt den Umgang mit Mehrdeutigkeit: Klarheit geben, ohne vorschnell zu vereinfachen.

**Klarheit und
Offenheit
verbinden**

Synthese

Ambiguitätstoleranz entsteht im Zusammenspiel von Kultur, Strukturen und Führung.

**Gemeinsames
Entwicklungsziel**



GEDANKENFUTTER – FÜR IHRE GELASSENE FÜHRUNG

1. **Für Innovation:** Ambiguität nutzen – Widersprüche zulassen, Perspektiven verbinden und daraus neue Lösungen entwickeln.
2. **Für Entscheidungen:** Nicht auf perfekte Klarheit warten – sondern auf Basis von Fakten, Einordnung und nächsten Schritten bewusst entscheiden.
3. **Für Handlungsfähigkeit:** Klarheit schaffen, wo sie möglich ist – und dort weitergehen, wo sie fehlt.
4. **Für Zusammenarbeit:** Spannungen sichtbar machen, unterschiedliche Sichtweisen als Ressource nutzen.
5. **Für mentale Gesundheit:** Unsicherheit benennen, Emotionen verstehen und Druck reduzieren – statt ihn zu verstärken.

”

„Ambiguitätstoleranz heißt nicht, Komplexität und Unsicherheit zu beseitigen – sondern damit so umzugehen, dass wir trotz allem klar führen, entscheiden und gesund bleiben.“



BLEIBEN SIE DRAN – an frischen Impulsen!

NEWSLETTER

C.O.L.D.-WATER-NEWS

Alle 2 Wochen frische Impulse zu Leadership, Kommunikation und Klarheit – direkt in Ihr Postfach.



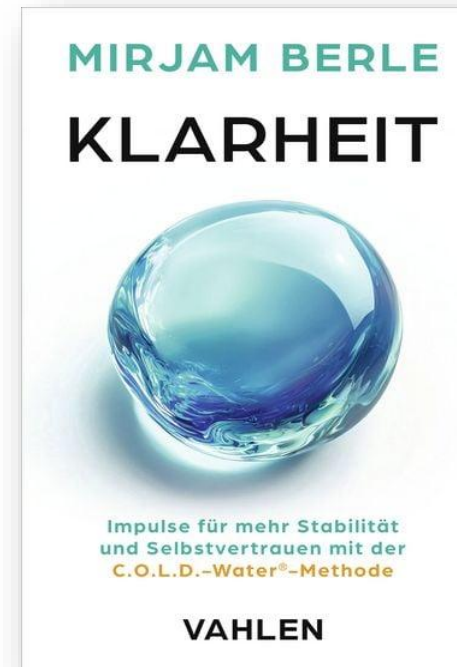
Jetzt registrieren



BUCH

KLARHEIT

Ein Buch für alle, die Klarheit und Gelassenheit nicht dem Zufall überlassen wollen.



Jetzt im
Buchhandel

BARMER Online-Seminare für Unternehmen

Bleiben Sie mit unseren kostenlosen Online-Seminaren zu gesetzlichen Änderungen in der Sozialversicherung, Führungsthemen und Gesundheit im beruflichen Umfeld stets up to date. **Infos und Anmeldung unter:** www.barmer.de/seminare



**Ausbildung/
Berufseinstieg**



**Versicherung/
Meldeverfahren**



**Führung/
Verantwortung**



**Arbeit/
Gesundheit**

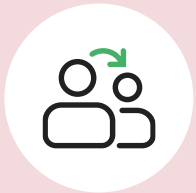
Gesund@Work

Der BGM-Podcast der BARMER



Der Podcast, der BGM-Trends unter die Lupe nimmt

20 bis 40-minütige ExpertInnen Interviews



Für alle, die sich für Gesundheit am Arbeitsplatz interessieren

Wertvolle Inputs besonders für Personen in HR-, BGM- und Führungspositionen



QR-Code scannen und in die aktuellste Episode Reinhören

Überall wo's Podcasts gibt!



Unsere Kontaktmöglichkeiten



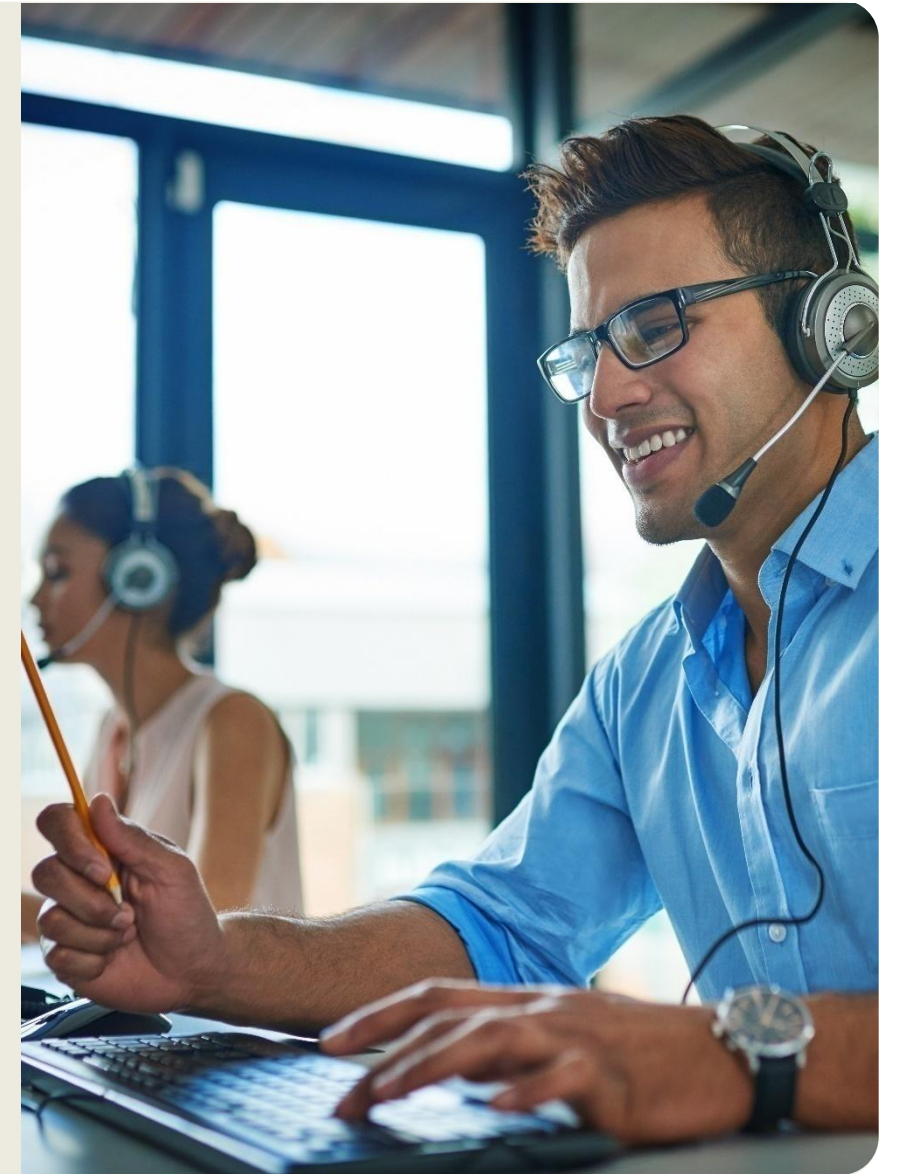
BARMER Telefon für Firmenkunden

Nutzen Sie das BARMER Telefon – wir kümmern uns um eine schnelle Lösung.
0202 568 333 0505



Nachricht an die BARMER

Sie benötigen ein Formular oder haben eine konkrete Frage? Senden Sie eine Nachricht an die BARMER über unser Kontaktformular unter www.barmer.de/firmenkontakt



Vielen Dank!

BARMER