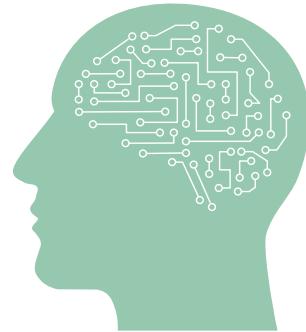


Wachstum "Thrive"



KREATIVITÄT
ZUSAMMENARBEIT
LERNFÄHIGKEIT

Überleben "Survive"



STRESS
BEDROHUNG
TUNNELBLICK

Führen in der Ungewissheit

Wie KMU in stürmischen Zeiten
Orientierung geben

Politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Unsicherheit fordert kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) besonders heraus. Klassische Führung stößt an ihre Grenzen. Gefragt sind Klarheit, Vertrauen und Beteiligung. Wer in der Krise nicht auf Antworten pocht, sondern gute Fragen stellt, findet auch im Wandel Richtung.

In den letzten Jahren ist Unsicherheit zur neuen Normalität geworden. Der Index politischer Unsicherheit erreicht im Jahr 2025 neue Höchststände. Politische Spannungen, instabile Märkte, technologische Umbrüche, Fachkräftemangel und gesellschaftliche Polarisierung erzeugen ein komplexes Umfeld, das Planung erschwert und Vertrauen belastet.

KMU und Familienbetriebe spüren diese Dynamik unmittelbar. Ihnen fehlt der Puffer großer Konzerne. Gleichzeitig tragen sie Verantwortung für Mitarbeitende, Familien und lokale Strukturen. Doch Unsicherheit kann bei kluger Führung zum Anstoß für neue Stärke und Resilienz werden.

Warum klassische Führung an Grenzen stößt

In stürmischen Zeiten ist es verführerisch, Kontrolle zu erhöhen: mehr Vorgaben, engere Steuerung, zentralisierte Entscheidungen. Diese Form der Führung funktioniert in schnell verändernden Situationen oft nicht mehr. Die alte Idee, dass die Führungskraft den Weg kennt und klare Anweisungen gibt, stößt an Grenzen, wenn auch die Führungskraft im Nebel steht.

Es braucht daher mehr Vertrauen, mehr Kommunikation und mehr kollektives Denken. Oder wie es ein aktuelles Kotter-Leadership-Framework ausdrückt: „More leadership from more people.“ Das heißt: Führung nicht nur von oben, sondern aus der Mitte und Breite des Unternehmens.

ZENTRALE ZUKUNFTS- KOMPETENZEN FÜR FÜHRUNG UND TEAMS



Die menschliche Seite der Unsicherheit verstehen

Unsicherheit aktiviert in uns den „Survive-Modus“. Wir spüren Bedrohung, unser Denken verengt sich, Stress steigt. In diesem Zustand geht es ums Überleben, aber nicht um Innovation oder Zusammenarbeit.

Gute Führung erkennt diesen Zustand bei sich selbst und anderen, und schafft Wege, ihn zu regulieren. Das beginnt bei scheinbar einfachen Dingen:

- Pausen einbauen, um durchzuatmen, statt von Krise zu Krise zu hetzen
- Offen kommunizieren, auch über das, was man noch nicht weiß
- Fragen stellen, statt nur Antworten geben zu wollen
- Sinn stiftend, damit Energie und Handlungsspielraum zurückgewinnen

Im Gegenzug wird der „Thrive-Modus“ aktiviert: ein Zustand, in dem Menschen Chancen sehen, gemeinsam Lösungen entwickeln, aus der Vergangenheit lernen und sich aktiv einbringen. Dieser Zustand ist entscheidend für langfristige Widerstandskraft.

Klarheit statt Gewissheit

Viele Führungskräfte glauben, sie müssten in unsicheren Zeiten Sicherheit bieten. Doch das ist ein Missverständnis. Was Mitarbeitende wirklich brauchen, ist Klarheit, nicht Gewissheit. Sie wollen wissen: Was ist aktuell bekannt? Was ist offen? Was ist unsere Haltung dazu? KMU haben hier einen Vorteil: Wege sind kürzer, Strukturen flexibler, persönliche Nähe und Vertrauen sind stärker ausgeprägt. Das erlaubt eine menschliche, ehrliche und dialogorientierte Führung, die in Krisenzeiten besonders wirksam ist.

Handlungsspielräume und Beteiligung schaffen

In unsicheren Zeiten ist es sinnvoll, sich auf das zu konzentrieren, was man beeinflussen kann. Mitarbeitende sollen ermutigt werden, eigene Ideen einzubringen und den Wandel mitzugestalten:

- Szenario Planung: Verschiedene Zukunftsszenarien durchspielen, ohne sich auf eine Prognose zu versteifen
- Reduktion von „Lärm“: Überflüssige Routinen abbauen, von Meetings und Prozessen bis zu Bürokratie
- Handlungsfähigkeit in kleinen Schritten: Sie schaffen Kontrolle und Fortschritt
- Gemeinsame Reflexion: Was haben wir aus früheren Herausforderungen gelernt? Was kann uns jetzt helfen?

Resiliente Unternehmenskultur aufbauen

Langfristig geht es nicht nur darum, Unsicherheit zu „überstehen“, sondern Unternehmen so aufzustellen, dass sie mit Unsicherheit leben und sich darin entwickeln können. Dafür braucht es:

- Eine Kultur, die Veränderung als Normalfall sieht
- Führungskräfte, die Zuhören, Mut machen und befähigen
- Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen und Perspektiven einbringen dürfen und wollen
- Werte und Haltungen, die auch in stürmischen Zeiten Orientierung geben

Dialogfähigkeit

Fragen stellen, aktives Zuhören, klare Sprache, echtes Interesse.



Systemisches Denken

Zusammenhänge erkennen statt nur Symptome bekämpfen.



Lernagilität

Schnell lernen und sich dadurch anpassen können.



Resilienz

Mit Rückschlägen umgehen, sich regenerieren können.



Social Connectivity

Beziehungen pflegen, Wissen teilen, gemeinsam wachsen.



Gerade Familienunternehmen verfügen oft über ein stabiles Fundament: Werte wie Verlässlichkeit, Gemeinschaft, Bodenhaftung und Nachhaltigkeit sind tief verankert. Sie müssen nur bewusst gepflegt und aktiv in die Zukunft übersetzt werden.

Fazit: Orientierung statt Antworten

Die Zukunft bleibt ungewiss, das müssen wir akzeptieren. Aber wir können unseren Umgang damit verändern. Die wichtigste Führungsaufgabe 2025 lautet daher: Klarheit schaffen, Fragen stellen, Dialog ermöglichen. Denn Orientierung entsteht nicht durch fertige Antworten, sondern durch gemeinsames Denken. Wie ein Kompass, der im Dialog Richtung findet.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.flowpac.de