

Dr. Anke Nienkerke-Springer

So gelingt die Entwicklung zum evolutionären Unternehmen

Unternehmen, die sich nicht permanent neu erfinden, gehen unter. So lautet das Credo in Managementkreisen. Aber ist das auch richtig? Wichtiger ist, sich ständig neu auszurichten und anzupassen. Darum geht es bei der evolutionären Entwicklung.

Unternehmerische Verantwortungsträger stehen in schwierigen Zeiten ständig vor richtungsweisenden Entscheidungen, um ihr Unternehmen am Markt zu halten. Die disruptive Revolution, bei der das Unterste zuoberst gekehrt und das, was gut läuft, über Bord geworfen wird, ist selten die angemessene Lösung, weil Unsicherheit und Instabilität die Folge sind. Warum also das Vorhandene nicht als Startrampe für die evolutionäre Entwicklung nutzen?

Mutige Anpassungsaktivitäten statt revolutionärer Umsturz

Zunächst einmal: Verankern Sie die Entwicklung zum evolutionären Unternehmen in Ihren Unternehmensprinzipien: „Unsere Veränderungs- und Anpassungsprozesse – bis hin zum Kulturwandel – erfolgen auf der Grundlage unserer Stärken“: So könnte eine mögliche Formulierung lauten. So gelingt es, sich auf das erfolgreiche operative Kerngeschäft (Ihre Stärke) zu fokussieren und zugleich zukunftsorientierte Innovationen durch Anpassung und Change anzustoßen. Sie überprüfen die Abläufe und Prozesse, ohne sie jedoch prinzipiell von vornherein in Frage zu stellen. Das heißt: Sie vertrauen (auch) dem bisher Geleisteten.

Lebensaufgabe, Vision und Mission definieren

Danach gehen Sie in die Reflexion – das analytische Innehalten ist gefragt: „Was ist unser Ziel? Welche Gründe gibt es, dass Kunden, Mitarbeiter und Stakeholder froh sein können, dass es uns gibt? In welche Richtung wollen wir uns weiterentwickeln?“ Sie als Verantwortungsträger sollten im Team und unter Beteiligung möglichst vieler Vertreter Ihrer unterschiedlichen Unternehmensbereiche den fundamentalen Zweck klären, der mit dem unternehmerischen Tun verfolgt wird.

Klar ist: Dabei dürfen Sie die ökonomischen Zielsetzungen nicht aus den Augen verlieren. Denn ohne wirtschaftlichen Erfolg wird Ihr Unternehmen nicht lange am Markt überleben können. Als verantwortungsvoller Unternehmer oder als verantwortungsvolle Führungskraft, die die unternehmerische Zukunft nachhaltig gestalten wollen, sollten Sie jedoch auch prüfen, welche Beiträge das Unternehmen

leisten kann, um – pathetisch gesprochen – aus der Welt einen besseren Ort zu machen.

Halten Sie dazu die Lebensaufgabe, die Vision und Mission, die Sie mit dem Unternehmen verfolgen wollen, in einer Kernbotschaft fest. Dazu ein Beispiel:

- „Als überregionaler Marktführer im ...-Bereich bieten wir unseren Kunden den Mehr-Wert ... Wir begeistern die Kunden durch Freundlichkeit und Fachkompetenz im professionell geführten Kundengespräch. Unser Ziel ist, dass unsere Mitarbeiter aus Überzeugung und mit Spaß und Freude für uns arbeiten. Wir tragen überdies gesellschaftliche Verantwortung und verfolgen daher zudem das Ziel ...“

Wertegerüst und einen Wertekanon erarbeiten

Ein evolutionäres Unternehmen weist bestimmte Merkmale auf: Neben der Nachhaltigkeit sind dies Sinnstiftung, Fairness, Potenzialentfaltung und Transparenz. In Abbildung 1 sind diese Merkmale zusammengefasst.

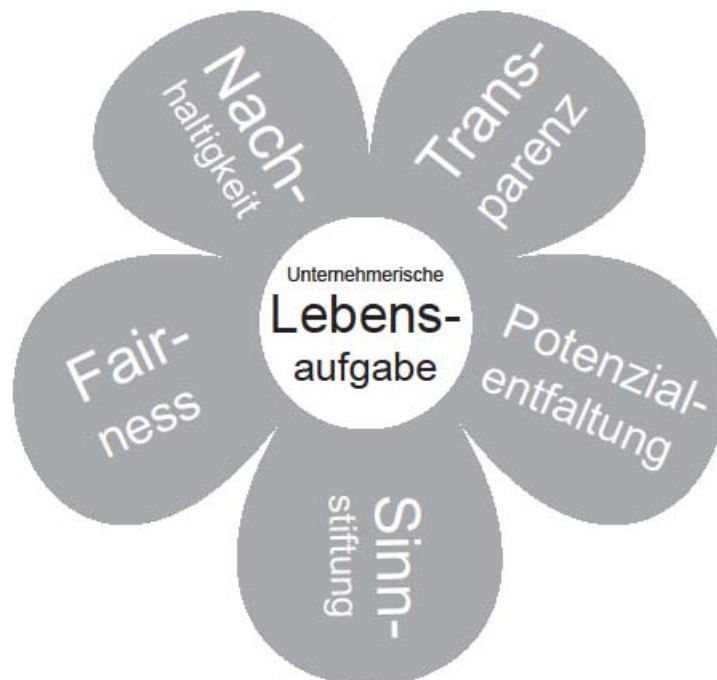


Abb. 1

Die fünf Merkmale evolutionärer Unternehmen mit verantwortungsvoller Lebensaufgabe

Konsumenten und Kunden erwarten von einem Unternehmen immer öfter ein nachhaltiges Denken und Handeln. Firmen, die allein auf den Profit abzielen, stoßen zunehmend auf Ablehnung. Evolutionäre Unternehmen begegnen dieser Herausforderung, indem sie ein Wertegerüst und einen Wertekanon erarbeiten, an denen sie trotz aller Umbrüche, Veränderungen und Anpassungsprozesse konsequent festhalten.

Dazu wieder ein konkretes Beispiel: Wenn es zu den unternehmerischen Werten gehört, im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung aufzubauen, wird diese Kultur auch in stürmischen Zeiten beibehalten.

Mitarbeiter wertschätzen

Die stabile Weiterentwicklung des Unternehmens ist vor allem dann möglich, wenn sich die Mitarbeiter mit den Produkten und Dienstleistungen, den Führungskräften und dem Unternehmen insgesamt identifizieren können und gern für das Unternehmen arbeiten. Dazu sollten Sie Ihren Beitrag leisten, indem Sie Leistung bemerken, anerkennen und wertschätzen. Denn Menschen arbeiten meistens dort mit Begeisterung, wo sie und ihre Arbeit wertgeschätzt werden.

Weitere Voraussetzung ist ein positives Betriebs- und Arbeitsklima. Die Unternehmenskultur, die Unternehmensleitsätze und die Aktivitäten aller Führungskräfte sollten zum Ziel haben, dass nicht die Prozesse, sondern die Mitarbeiter in ihrer Einzigartigkeit und Individualität im Fokus stehen.

Wenn Sie Ihre Kernbotschaft nachhaltig verwirklichen und sich zum evolutionären Unternehmen entwickeln wollen, brauchen Sie die Unterstützung durch evolutionär denkende Führungskräfte und Mitarbeiter. Hilfreich ist es, wenn diese sich mit dem Wertegerüst des Unternehmens identifizieren und sich fragen, was sie selbst tun können, um die notwendigen Anpassungsprozesse so vorzunehmen, dass alle Beteiligte motiviert sind, sie aktiv mitzutragen. Ihre Aufgabe ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen dies möglich ist. Womit wir wieder beim Betriebs- und Arbeitsklima wären – und Ihrem Führungsstil, mit dem Sie verdeutlichen sollten, wie wichtig Ihnen die Potenzialentfaltung jedes einzelnen Mitarbeiters ist.

Das evolutionäre Prinzip des lebenslangen Lernens

Die Abbildung 2 zeigt die evolutionären Prinzipien.

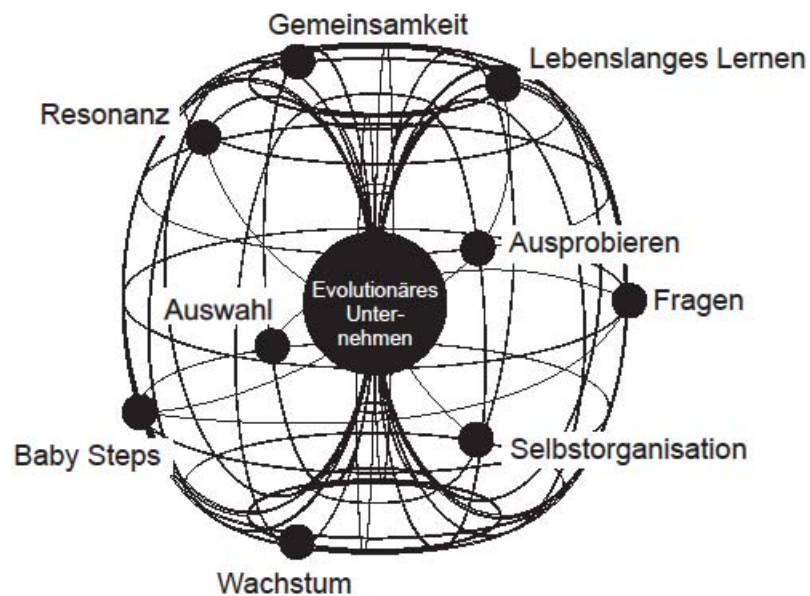


Abb. 2

Das evolutionäre Unternehmen und seine Prinzipien

Zentraler Gedanke ist: Intensive Lernprozesse sind eine Grundvoraussetzung für evolutionären Fortschritt. Die Entscheider tragen Sorge dafür, dass das Unternehmen, die Führungskräfte und die Mitarbeiter ständig dazu lernen können. Letztendlich bedeutet dies, dass Sie den Menschen Möglichkeiten eröffnen, sich regelmäßig weiterzubilden und kontinuierlich zu lernen. In evolutionären Unternehmen gehören Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung zu den existenziellen Rechten, aber auch Pflichten, die den Menschen zugleich eingeräumt und abverlangt werden. Im Fokus stehen nicht allein die Fachkompetenzen, sondern überdies die methodischen, sozialen, emotionalen und kommunikativen Kompetenzen. Ziel sind Potenzialentfaltung und Persönlichkeitsentwicklung – der ganze Mensch soll sich weiterentwickeln können. In einer evolutionären Lernkultur werden neue Fragen gestellt, alternative Antworten gefunden und Neues ausprobiert, selbst wenn der Erfolg nicht zu 100 Prozent gewährleistet ist.

Ständige Anpassung notwendig

Evolutionäre Veränderung bedeutet Anpassung auf der Grundlage des Bewährten. Das Vorhandene hat seine eigene Würde, Kraft und Energie, das nicht umgestoßen werden, sondern als Ausgangspunkt für kontinuierliche Weiterentwicklung dienen sollte. Dabei gilt: Evolution ist ein nie abgeschlossener Prozess. Darum sollten Sie immer wieder überprüfen: Wie lässt sich das Bewährte fortführen? Ist eine Anpassung der Kernbotschaft erforderlich? Finden die Aspekte des evolutionären Unternehmens und die evolutionären Prinzipien Berücksichtigung? Wie schaut es mit der Weiterentwicklung der Mitarbeiter aus? Die Beschäftigung mit diesen Fragen garantiert die ständige Neuausrichtung, und damit das Überleben und die verantwortungsvolle Zukunftsgestaltung des Unternehmens.

Fazit

„Warum machen wir das, was wir tun?“. Die Warum-Frage ist der Treibstoff, der die evolutionären Anpassungsprozesse auf der Basis des Bewährten vorantreibt. Die Verantwortungsträger in evolutionären Firmen nehmen das große Ganze in den Blick und fragen stets nach den Konsequenzen ihrer Entscheidungen – für die Mitarbeiter, das Team, das Unternehmen, die Stakeholder und die Gesellschaft.

Die Autorin

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und Experte für Top-Managementcoaching. Mit ihrem radikal neuen evolutionären Ansatz zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern. Ihr Buch „Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten“ ist 2020 im GABAL-Verlag erschienen.
info@nienkerke-springer.de, www.nienkerke-springer.de