



**Dr. Anke Nienkerke-Springer**

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. [www.nienkerke-springer.de](http://www.nienkerke-springer.de)

# IN 7 SCHRITTEN ZUM EVOLUTIONÄREN UNTERNEHMEN

Ein evolutionäres Unternehmen blickt über den Tellerrand seiner ökonomischen Zielsetzungen hinaus und will mehr sein als „nur“ ein Wirtschaftsbetrieb. Es verwirklicht seine Lebensaufgabe in überschaubaren Anpassungs- und Veränderungsschritten.

**B**ei aller Unsicherheit ist eines sicher: Wir leben in Krisenzeiten. Die Verantwortungsträger stehen vor richtungsweisenden Entscheidungen und müssen heute festlegen, welchen Entwicklungsweg sie einschlagen wollen, um auch morgen noch am Markt existent zu sein. Die disruptive Revolution, bei der das Unterste zuoberst gekehrt wird und auch das, was gut funktioniert, auf der Strecke bleibt, scheint in den seltensten Fällen die angemessene Lösung zu sein. Denn damit gehen oft Unsicherheit, Chaos und Instabilität einher. Zielführender ist es, das Vorhandene zu optimieren und als Startrampe für eine evolutionäre Entwicklung zu nutzen, bei der ein kontinuierliches und stetiges Wachstum möglich ist. Die Entscheider sind gefordert, mit emotionaler und evolutionärer Intelligenz zu agieren, sodass bei aller Veränderungsnotwendigkeit Sicherheit und Stabilität entstehen können. Dies gelingt in sieben Schritten.

## SCHRITT 1:

### Das Bewährte fortführen und das Neue ermöglichen

Die Entwicklung hin zum evolutionären Unternehmen sollte in den Unternehmensleitsätzen verankert sein: Dort wird festgehalten, dass die Veränderungs- und Anpassungsprozesse – bis hin zum Kulturwandel – auf der Grundlage der bisherigen Stärken und des Bewährten erfolgen. Das Ziel: Das Unternehmen fokussiert sich auf sein erfolgreiches operatives

Kerngeschäft und ist zugleich in der Lage, zukunftsorientierte Innovationen hervorzubringen und neue Herausforderungen zu meistern. „Wir müssen uns nicht neu erfinden, sondern neu ausrichten“ – so das evolutionäre Credo. Nicht der revolutionäre Umsturz, sondern mutige Anpassungsaktivitäten, durch die langfristige Werte geschaffen werden, sind gefragt. Die Verantwortungsträger überprüfen die Abläufe und Prozesse, ohne sie jedoch prinzipiell von vornherein in Frage zu stellen: Sie vertrauen dem bisher Geleisteten.

## SCHRITT 2:

### Fundamentalen unternehmerischen Zweck definieren

Schwierige Zeiten sind immer auch Zeiten der Reflexion, des analytischen Innehaltens und der Selbstvergewisserung: „Was überhaupt ist unser Ziel? Warum können Menschen – Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder – froh sein, dass es unser Unternehmen gibt?“ Die Verantwortungsträger sollten jetzt im Team, mithin in enger Kooperation und unter Beteiligung möglichst vieler Vertreter der unterschiedlichen Unternehmensbereiche, den fundamentalen unternehmerischen Zweck klären. Dabei stehen auch ökonomische Ziele im Fokus, denn ohne wirtschaftlichen Erfolg wird die Firma nicht lange überleben. Allerdings: Verantwortungsvolle Unternehmer und Führungskräfte, die Zukunft nachhaltig gestalten wollen, weiten die Perspektive und prüfen, welche sinnvollen Beiträge sie leisten können, um – pathetisch gesprochen – aus

der Welt einen besseren Ort zu machen. Die Konsequenz: Sie formulieren ihre (unternehmerische) Lebensaufgabe, ihre Vision und Mission, und verdichten den unternehmerischen Zweck in einer Kernbotschaft, ZUM BEISPIEL:

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

trotz aller Umbrüche, Veränderungen und Anpassungsprozesse festhalten. Wenn es zu diesen Werten gehört, im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern eine Kultur des Vertrauens zu etablieren, wird diese Kultur selbst in stürmischen Zeiten, in denen rasche Top-down-Entscheidungen getroffen werden müssen, nicht über Bord geworfen.

„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 nehmen in diesem Kontext das große Ganze in den Blick, sie fragen nach den Konsequenzen ihrer Entscheidungen – für jeden Mitarbeiter, das Team, das Unternehmen, die Stakeholder und die Gesellschaft.

**SCHRITT 3:**

**Nachhaltig und sinnstiftend agieren**

Ein evolutionäres Unternehmen weist fünf Merkmale auf: Neben der Nachhaltigkeit sind dies Sinnstiftung, Fairness, Potenzialentfaltung und Transparenz (siehe Abb. 1).

**SCHRITT 4:**

**Menschen in den Mittelpunkt stellen**

Evolutionäre Entscheider wissen, dass eine kontinuierliche und stabile Weiterentwicklung vor allem mit Mitarbeitern möglich ist, die sich mit den Produkten und Dienstleistungen, den Führungskräften und dem Unternehmen insgesamt identifizieren und solidarisieren. Sie müssen gern für das Unternehmen arbeiten wollen.

Dabei gilt: Menschen arbeiten meistens dort mit Begeisterung, wo sie und ihre Arbeit wertgeschätzt werden und ein angenehmes Arbeitsklima herrscht. Darum müssen Unternehmenskultur, Unternehmensleitsätze und die Aktivitäten der Führungskräfte darauf ausgerichtet sein, dass nicht allein die Prozesse und Abläufe, sondern primär die Mitarbeiter als einzigartige Individuen im Fokus stehen. Die Verantwortungsträger wollen deren berufliches und persönliches Wachstum offensiv unterstützen.



**Abb. 1: Die fünf Merkmale evolutionärer Unternehmen mit verantwortungsvoller Lebensaufgabe**

Immer mehr Konsumenten und Kunden erwarten von einem Unternehmen nachhaltiges Denken und Handeln. Kurzfristiges Profitstreben stößt auf Ablehnung. Evolutionäre Unternehmen beachten daher ein Wertegerüst, an dem sie

**SCHRITT 5:**

**Sich selbst weiterentwickeln**

Evolutionäre Unternehmen, die ihre Kernbotschaft nachhaltig verwirklichen wollen, brauchen evolutionär denkende Verantwortungsträger, die wirtschaftlich erfolgreich sein und Beiträge für eine bessere Welt leisten wollen. Hilfreich ist es, wenn die Entscheider über ein ähnliches Wertegerüst verfügen und sich im Selbstreflexionsprozess fragen, was sie selbst tun können, um die notwendigen Anpassungsprozesse so vorzunehmen, dass die Mitarbeiter motiviert sind, sie aktiv mitzutragen.



**TT-TIPP: EVOLUTION STATT REVOLUTION!**

Kurzweilig, unterhaltsam und konsequent praxisorientiert beschreibt Dr. Anke Nienkerke-Springer in ihrem Buch was ein evolutionäres Unternehmen auszeichnet: Es verfolgt eine Lebensaufgabe, verknüpft Wertschätzung und Wertschöpfung und reflektiert die Frage nach dem Sinn und Zweck. Die Notwendigkeit zum evolutionären Kulturwandel, Anpassungs-Prinzipien, ethische Handlungskompetenz und ein Baukasten mit Werkzeugen verbinden sich zu einer Haltung des Gelingens. Der Leser kann

jederzeit prüfen, auf welchem Abschnitt des Entwicklungsweges sich sein Unternehmen befindet, und die Tools nutzen, um den nächsten evolutionären Schritt zu gehen. Ihr Buch „Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten“ ist im Buchhandel erhältlich.



Evolutionär geprägte Menschen haben konkrete Antworten auf die Fragen „Wer bin ich?“ und „Wer will ich sein?“ gefunden. Mit anderen Worten: Sie haben ihre Bestimmung erkannt. Mit demselben Engagement wollen sie nun auch das Unternehmen so voranbringen, dass es sich der Erfüllung seiner Lebensaufgabe annähert.

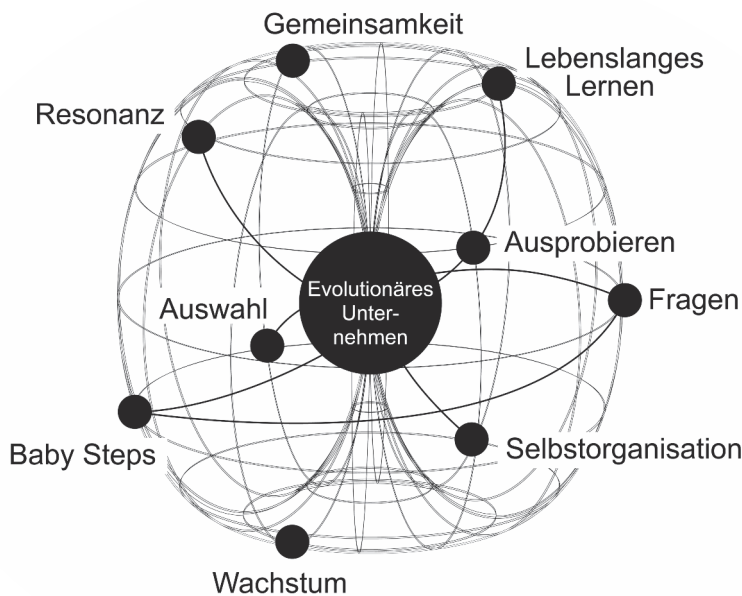
anderen, trotzdem soll hier betont werden, wie wichtig es ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein lebenslanges Lernen ermöglichen. Intensive Lernprozesse sind eine Grundvoraussetzung für evolutionären Fortschritt, mit dem gemeint ist, dass die Entwicklung Schritt für Schritt vorangeht, wobei ein Schritt auf dem anderen aufbaut. Fehler werden als notwendige Resultate auf dem Weg zum Ziel interpretiert.

**SCHRITT 6:**

**Evolutionäre Prinzipien berücksichtigen**

Es gibt neun evolutionäre Prinzipien (Abb. 2), mit denen es gelingt, zu einem evolutionären Unternehmen zu werden: Kein evolutionäres Prinzip ist bedeutender als die

Hinzu kommt: In einer konstruktiven evolutionären Lernkultur wird den Menschen Gelegenheit geben, permanent neue Fragen zu stellen, alternative Antworten zu finden, eine Auswahl zwischen mehreren Optionen zu treffen und etwas auszuprobieren, selbst wenn der Erfolg nicht zu 100 Prozent gewährleistet ist. Ziel der Lernprozesse ist die intelligente Anpassung und Verbesserung, die zu Fortschritten und Wachstum führen.



**Abb 2: Das evolutionäre Unternehmen und seine Prinzipien**

**SCHRITT 7:**

**Immer wieder in die Selbstreflexion gehen**

Die Evolution ist ein nie abgeschlossener Prozess. Darum überprüfen die Verantwortsträger die genannten Schritte immer wieder: 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 Menschen aus? Die Selbstreflexion garantiert die ständige Neuausrichtung, und damit das Überleben und die verantwortungsvolle Zukunftsgestaltung des Unternehmens.