

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Berufslaufbahn 4.0

## Wie geht Karriere heute?

### Digitalisierung

Die Wiederentdeckung des Menschen

### Reframing für Vorträge

Komplexe Inhalte hirngerecht präsentieren

### Beyond Agility

Besinnung auf den Unternehmenszweck



4191150314805 04



## Evolutionäre Unternehmen

# Beyond Agility

Agile Ansätze sollen Unternehmen beweglicher machen, allerdings beschränken sie sich meist darauf, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Ein neues Framework geht weiter: Es zeigt, wie sich Unternehmen zu evolutionären Organisationen weiterentwickeln können, welche die Zukunft aus sich selbst heraus gestalten.

## Preview

► **Gestalten statt reagieren:** Warum evolutionäres Denken über agile Methoden hinausgeht

► **Wozu statt warum:** Wie Unternehmen zukunftsfähiger werden, indem sie sich auf ihre ursprüngliche Bestimmung besinnen

► **Der Kern bestimmt die Form:** Wie sich Unternehmen aus sich selbst heraus neu aufstellen und für künftige Dynamiken wappnen können

► **Durch das Wie zum Was:** Wie evolutionäre Unternehmen ihren Purpose in konkrete Maßnahmen umsetzen

► **Vier Entwicklungsfelder:** Was Unternehmen beim evolutionären Prozess im Blick haben müssen

Foto: Filip Fuxa/shutterstock

Unternehmen, die sich für die Zukunft rüsten wollen, stehen vor immensen Herausforderungen: Digitalisierung, Disruption und die zunehmende Dynamik der Märkte lassen den Veränderungsdruck steigen. Vor allem drei Fragen stellen sich Unternehmern und Führungskräften heute dringlicher denn je:

► 1. Woran richtet sich das Handeln eines Unternehmens aus, wenn die Zukunft nicht mehr planbar ist?

► 2. Welche Führungs- und Organisationsform ist geeignet, um sich den ständigen Veränderungen nicht nur anzupassen, sondern sie mitzugestalten?

► 3. Wie gelingt es, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Mitarbeiter so begeistern, dass sie eigenverantwortlich arbeiten und dabei möglichst innovative Ideen hervorbringen?

Bei der Suche nach Antworten zeigt sich, dass die alten Erfolgsprinzipien – straffe Organisation, Effizienzdenken, extreme Arbeitsteilung – eher stören als helfen. Unternehmen wenden sich daher zunehmend neuen Ansätzen und Methoden zu, die unter Schlagworten wie New Work, Agilität, Scrum, Holacracy und anderen diskutiert werden. Sie alle verfolgen das Ziel, mit neuen Formen der Zusammenarbeit Unternehmen veränderungs- und damit zukunftsfähiger zu machen, indem sie die Kreativität und die Eigenmotivation der Mitarbeiter besser nutzen. So vielversprechend das klingt, die Ansätze fokussieren nur auf einzelne Aspekte der Zusammenarbeit, zu den Eigenheiten eines Unternehmens passen sie immer nur zum Teil. Hinzu kommt, dass sie sich vor allem darauf konzentrieren, auf Außenreize wie veränderte Marktbedin-

gungen oder Kundenwünsche zu reagieren. Was fehlt, sind spezifisch angepasste Lösungen, die Unternehmen erlauben, aus sich selbst heraus beweglicher zu werden – und auf Entwicklungen nicht nur zu reagieren, sondern sie zu gestalten.

## Evolutionär statt agil

Genau dabei soll das Kompano Framework helfen: Es ist eine frei verfügbare Anleitung, um ein evolutionäres Unternehmen zu entwickeln, das die Grundprinzipien agiler Methoden nutzt, aber darüber hinausgeht. Evolutionäre Unternehmen bleiben nicht dabei stehen, sich der Umwelt anzupassen. Ihnen genügt es nicht, Selbstorganisation zu fördern, um schneller zu werden, sie zielen auf eine neue Qualität: Sie möchten die Zukunft mitgestalten, einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten und sich dabei ständig weiterentwickeln – und zwar, indem sie aus sich selbst schöpfen. Man könnte mit Rückgriff auf das organisationale Reifemodell „Spiral Dynamics“ sagen, dass es eine Anleitung ist, ein „türkises“, also ein von Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit geprägtes Unternehmen zu schaffen.

Der Weg zum evolutionären Unternehmen beginnt folglich nicht mit einem bestimmten Organisationskonzept, mit Strukturen oder Prozessen, sondern mit einem Blick auf sich selbst: auf die Identität, die Werte, die ursprüngliche Aufgabe des Unternehmens. Was ist uns wichtig? Woran glauben wir? Welchen Beitrag wollen wir der Welt stiften? Das sind die entscheidenden Fragen, die Unternehmen beantworten müssen. Sie zielen auf etwas, das jedes



## Purpose bestimmen

Der Purpose fasst zusammen, welchen Nutzen das Unternehmen stiftet und welchen Wert es für seine Kunden schafft, der über die Steigerung des Shareholder Value hinausgeht. Diesen Wesenskern, die Identität eines Unternehmens zu kennen, ist entscheidend für seine Zukunftsfähigkeit und eine Beweglichkeit, die nicht nur auf äußere Reize reagiert, sondern aus sich selbst heraus schöpft.

### Kontrollfragen

- ▶ Warum gibt es das Unternehmen, was ist seine Existenzberechtigung?
- ▶ Welchen Fußabdruck möchten wir hinterlassen?
- ▶ Welchen Nutzen stiften wir? (Statt: Was produzieren wir?)
- ▶ Was würde ohne uns fehlen? Was sind die Probleme, die wir lösen?
- ▶ Was ist uns wichtig? Woran glauben wir?

### Ein guter Purpose ...

- ▶ ... ist universell und orientiert sich nicht an Technologien, Vertriebszielen und Geschäftsmodellen.
- ▶ ... ist ein Versprechen an alle Beteiligten, Mitarbeiter wie Kunden.
- ▶ ... spricht Emotionen und Sehnsüchte an und beflügelt die Fantasie.
- ▶ ... ist offen genug formuliert, um anschlussfähig für künftige Entwicklungen zu sein.

Der Purpose wird in evolutionären Unternehmen gemeinsam gestaltet und gelebt. Dahinter steht die Erkenntnis, dass der Purpose nur dann seine volle sinnstiftende und motivierende Wirkung entfaltet, wenn er Ausdruck des Selbstbewusstseins und des Gestaltungswillens aller Mitarbeiter ist.

Quelle: Ralf Janssen, Kompano. Grafik: Katharina Langfeldt, © www.managerseminare.de, nach Vorlage von Kompano

erfolgreiche Unternehmen hat: den Purpose. Der beschreibt die Motivation, aus der ein Unternehmen gegründet wurde, den Mehrwert, den es für seine Kunden schafft. Diesen Wesenskern – man könnte sagen: die Bestimmung des Unternehmens – zu finden, ist entscheidend für die Zukunftsausrichtung (s. Kasten links).

### Wozu das alles?

Welchen Unterschied der Purpose bzw. das Wissen darum macht, zeigt das Beispiel eines Agrarmaschinenherstellers: Bei dem mittelständischen Familienunternehmen spürte man schon länger, dass Innovationskraft und Wachstum nachließen. Die vielen kleinen Produktverbesserungen reichten nicht mehr aus, die Kunden regelmäßig zum Austausch des Maschinenparks zu bewegen. Eine zukunftsbedrohende Situation. Auf der Suche nach Lösungen setzte sich das Unternehmen mit dem Sinn und Zweck des eigenen Tuns auseinander: „Wir bauen Maschinen und Bauteile für Traktoren, um Gewinne zu erwirtschaften und Arbeitsplätze zu schaffen“, sagten die Führungskräfte. Eine Antwort ganz im Sinne der klassischen Betriebswirtschaft, die den Fokus auf die Weiterentwicklung der Produkte und die Steigerung von Marktanteilen und Rendite legt. Eine Antwort, die aber nicht mehr geeignet war, Energien freizusetzen.

In weiteren Workshops stellte sich das Unternehmen daher nun die Frage: Was ist eigentlich unsere Existenzberechtigung? Wie nutzen wir unseren Kunden, der Gesellschaft? Die Mitarbeiter diskutierten die Fragen intensiv und schauten dabei auch in die Firmengeschichte. Wie sich zeigte, war der Gründer des Unternehmens Schmied. Der hatte es sich zu Aufgabe gemacht, die damals sehr harte Feldarbeit mit Pferd und Pflug durch neue Geräte zu erleichtern und effektiver zu machen. So war aus reiner Handarbeit eine mechanisierte Tätigkeit mit immer besseren Hilfsmitteln geworden. Das war die Vorlage, nach der der Purpose neu formuliert wurde: „Wir sichern Landschaftspflege und Ackerbau.“

### Kern künftiger Entwicklungen

Der Effekt dieser Rückbesinnung auf die ursprüngliche Bestimmung des Unternehmens hatte eine erstaunliche Änderung der Perspektive zufolge. Statt auf kleine

Produktverbesserungen, die in Zeiten disruptiven Wandels kaum einen Unterschied machen, konnte der Blick nun auf neue Fragestellungen gelenkt werden „Wie werden Landschaften in zehn Jahren gepflegt?“, „Wie wird zukünftig Ackerbau betrieben?“ und „Benötigen wir dann noch Traktoren?“. Auch die Antworten waren innovativ und bereiteten den Weg für disruptive Lösungen „Wie können wir künstliche Intelligenz einbinden, um die Arbeit effektiver zu machen?“, „Wie können wir Drohnen einsetzen, um Steilhänge zu bearbeiten?“ und „Wie wird sich autonomes Fahren auf unsere Produkte auswirken?“.

Das Beispiel zeigt: Die Beschäftigung mit dem Kern des Unternehmens dient als Basis, um im Wandel die Richtung behalten zu können. Google hat das mustergültig vorgemacht: Statt sich als Suchmaschine zu definieren, was ein endliches Geschäft ist, wurde der Purpose formuliert, die Informationen der Welt zu organisieren und zugänglich zu machen – was es der Firma erlaubt, immer neue Geschäftsfelder zu erschließen, ohne ihren Wesenskern zu verlieren. Der Purpose wird vielmehr zur Motivation für eine stetige Entwicklung, weil er eine Frage stellt, die immer neu beantwortet werden muss – und damit allen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, das eigene Handeln an einem als sinnvoll erlebten Ziel auszurichten. Das ist ein wesentlicher Unterschied evolutionärer Unternehmen zu tayloristischen, bei denen hierarchisches

Denken und in kleinste Einheiten aufgespaltene Arbeitsschritte es für Mitarbeiter beinahe unmöglich machen, zu verstehen, was sie eigentlich tun – geschweige denn, ihre Arbeit zielführend weiterzuentwickeln.

### Erst Purpose, dann Prozesse

Daher ist es auch so wichtig, den einmal gefundenen Purpose nach innen und außen zu kommunizieren und möglichst alle Mitarbeiter an seiner Umsetzung zu beteiligen. Denn Zukunftsfähigkeit kann nicht mehr an einzelne Abteilungen delegiert werden. Evolutionäre Entwicklung versetzt alle Mitarbeiter in die Lage, unternehmerisch zu denken und Innovationen eigenständig umzusetzen, die dem Purpose dienen. Ein Unternehmen, in dem jeder Mitarbeiter diese Grundausrichtung quasi per DNA in sich trägt, kann auf Veränderungen nicht nur reagieren, sondern sie als Chance nutzen. Das setzt allerdings voraus, dass die Strukturen und Prozesse geschaffen werden, in denen Mitarbeiter überhaupt innovativ und co-kreativ sein können.

Der zweite Schritt auf dem Weg zum evolutionären Unternehmen ist daher die Etablierung der Governance, also der organisatorischen Rahmenbedingungen. Wie wollen wir zusammenarbeiten? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie setzen wir unser Geschäftsmodell um? Diese Fragen müssen evolutionäre Unternehmen beantworten und in Strukturen, Rollen

Was ist uns wichtig?  
Woran glauben wir?  
Welchen Beitrag wollen wir der Welt stiften? Das sind die entscheidenden Fragen, die Unternehmen beantworten müssen.

## MODERNE ORGANISATIONEN – WAS BRAUCHT'S?



- **PERSÖNLICHKEIT & FÜHRUNG**  
OFFENE SEMINARE... WENN ES UM DEN KERN GEHT.
- **LEADERSHIP & TEAM**  
INHOUSE-ANGEBOTE... DAMIT ES MITEINANDER LÄUFT.
- **CHANGE & AGILITÄT**  
CONSULTING... WENN ES WACHSEN SOLL.

**JANUS** 

Organisationsentwicklung  
Teamentwicklung  
Persönlichkeitsentwicklung



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS241AR05](http://www.managerseminare.de/MS241AR05)

# Tutorial Evolutionäre Entwicklung anstoßen



Der Übergang zum evolutionären Unternehmen ist ein Kulturwandel, der nur in einem kollaborativen Prozess unter Beteiligung aller Mitarbeiter geschehen kann. Die folgende Vorgehensweise hat sich in der Praxis bewährt:

## ► Die eigene Unternehmenskultur bewusst machen

Kultur hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Zusammenarbeit und die Innovationskraft. Bei jedem Kulturwandel ist es wichtig, sich bewusst zu machen, welche expliziten und impliziten Normen und Regeln die Zusammenarbeit bestimmen.

## ► Einen Purpose definieren

Bestimmen Sie gemeinsam den Sinn und Zweck des Unternehmens. Welche Zukunft möchten Sie gestalten? Für welche Kunden wollen Sie welche Bedürfnisse erfüllen? Welchen Beitrag möchten Sie für die Gesellschaft leisten?

## ► Den Purpose kommunizieren

Machen Sie den Purpose zum Versprechen gegenüber dem Kunden und zum Identitätsstifter für die Mitarbeiter. Überlegen Sie, was Sie praktisch tun können, damit er kein leeres Versprechen bleibt.

## ► Governance ableiten

Der Purpose ist der Kern des Unternehmens, aus dem sich alle weiteren Regeln und Handlungen ableiten. Bei der Bestimmung der „Governance“, also der Spielregeln für die Zusammenarbeit, fragen Sie sich gemeinsam: Welche Verfahren sind geeignet, den Purpose umzusetzen. Was passt am besten zum Unternehmen und den Menschen? Wie soll die Zusammenarbeit aussehen?

## ► Übergangskreis bilden

Bilden Sie einen Übergangskreis aus Mitarbeitern aller Abteilungen und Hierarchieebenen. Dessen Aufgabe ist es, Entwicklungsprinzipien für den Übergang zu einem evolutionären Unternehmen zu bestimmen sowie ein initiales Organisationskonzept zu erstellen, das später von allen Mitarbeitern iterativ weiterentwickelt werden soll. Partizipative Prozesse, agile Tools und Entscheidungsmethoden der Soziokratie helfen dabei. Geben Sie den Mitarbeitern den Freiraum, selbst die Werkzeuge zu finden, die zu Ihrem Unternehmen passen.

## ► Neue Methoden mit Pionierteam testen

Testen Sie die vom Übergangskreis entwickelten Organisations- und Abstimmungsprozesse in eigens zusammengestellten Pionierteams. Etablieren Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in dem in Retrospektiven Erfahrungen gemeinsam ausgewertet werden.

## ► Teams für die gesamte Wertschöpfungskette bilden

Nach der Pionierphase übernehmen crossfunktionale Teams die ganzheitliche Verantwortung für ein Geschäftsfeld oder Produkt, sodass sie schnell und eigenständig auf Veränderungen reagieren können. Das Unternehmen setzt nach und nach die im

Pionierteam erprobten Prinzipien und Prozesse in die tägliche Praxis (Operations) um.

## ► Vier Felder beachten

Die Entwicklung zum evolutionären Unternehmen muss immer sowohl die Strukturen und Methoden (Organisation), das Handeln der Mitarbeiter (Tun), die Kultur im Unternehmen und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter (Sein) umfassen.

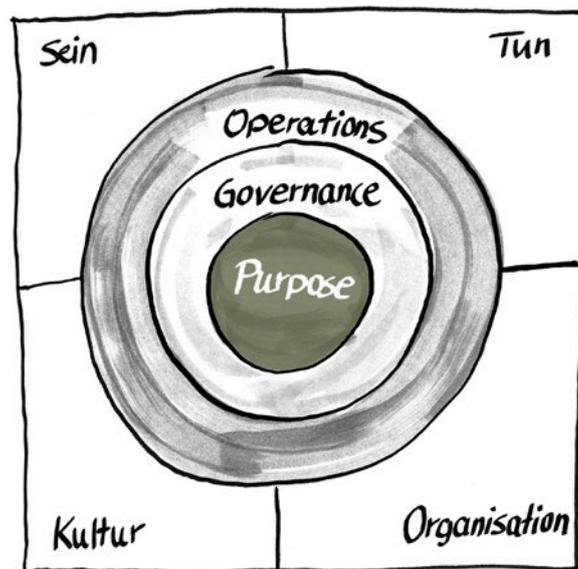
## ► Vier Prinzipien beachten

Die evolutionäre Entwicklung lebt von vier gleichberechtigten, sich gegenseitig verstärkenden Prinzipien: Transparenz (z.B.

durch die Offenlegung von Unternehmenszielen und Kennzahlen), Vertrauen (Übertragung von Budgetverantwortung und Controlling ans Team), Wertschätzung und Co-Kreativität.

## ► Langsam vorgehen

Lassen Sie den Mitarbeitern Zeit, sich selbst und ihre Teamqualitäten zu entwickeln. Qualifizieren und ermächtigen Sie Mitarbeiter zu agilen Methoden und partizipativen Entscheidungsprozessen. Denn die Selbstführung der Mitarbeiter nach dem Purpose und den Bedürfnissen der Kunden, die das Ziel der evolutionären Entwicklung ist, braucht Übung.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Ralf Janssen, Kompano. Das Framework steht unter Creative-Commons-Lizenz und darf ausdrücklich auch für gewerbliche Zwecke weiterverwendet werden, weitere Inhalte und Abbildungen unter [www.kompano.de](http://www.kompano.de). Grafik: Stefanie Diers, nach Vorlage von Kompano; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

und Entscheidungsprozesse übersetzen. Diese Regeln sollen kein starres Korsett bilden, sondern regelmäßig den veränderten Bedingungen und Bedürfnissen angepasst werden. Entscheidend ist, dass diese Rahmenbedingungen geeignet sind, den Purpose im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern, damit sie gemeinsam und mit Eigenmotivation neue Ideen entwickeln und umsetzen.

### Regeln und Prinzipien selbst erarbeiten

Wie so etwas in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel eines Reiseanbieters aus Nordrhein-Westfalen. Das Unternehmen entstand, nachdem die beiden Gründer ein besonderes Fernreise-Erlebnis hatten: eine authentische Begegnung mit einer fremden Kultur, die sie tief bewegt und ihr Weltbild verändert hat. Entsprechend formulierten sie ihren unternehmerischen Purpose: „Mit authentischen Reiseerlebnissen den Menschen im Herzen bewegen.“ Ein Versprechen, das sie nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeitern gegenüber erfüllen wollten, weswegen das Unternehmen von Anfang an auf eine flache Führungsstruktur gesetzt und seine Mitarbeiter zur Eigenständigkeit ermutigt hat. Mit Erfolg: In den folgenden Jahren wuchs das Unternehmen schnell auf mehr als 100 Mitarbeiter, wodurch es allerdings schwierig wurde, das partizipative Miteinander aufrechtzuerhalten. Mangels besserer Werkzeuge wurden klassische hierarchische Positionen eingeführt. Es fehlte schlicht an funktionierenden Abstimmungsprozessen, um die gewünschte Eigenverantwortung und -initiative zu erhalten, was schließlich zu immer mehr Frust und Überforderung führte.

Um das Problem zu lösen, gründete das Managementteam eine Querschnittsgruppe aus allen Abteilungen und Führungsebenen. Dieser Kreis begann nun, die „Governance“ eines evolutionären Unternehmens zu entwickeln. Das heißt: Prinzipien, Strukturen und Prozesse, die dem Wunsch der Gründer und aller Mitarbeiter nach Mitgestaltung entsprachen. Konkret sah die Lösung so aus, dass kleine, crossfunktionale Teams die Reiseprodukte selbstführend entwickeln und vertreiben. Durch das ganzheitliche Verständnis der Kundenbedürfnisse und aller Aspekte des Produkts konnten nun mehr und bessere Ideen entstehen und Kun-

denwünsche individueller berücksichtigt werden als zuvor.

Ebenso wichtig wie die gefundenen Regeln ist die Art und Weise, wie sie gefunden wurden: durch partizipative Prozesse und ohne strikte Vorgaben, gemäß der vier Prinzipien, die für die gesamte evolutionäre Entwicklung gelten müssen: Transparenz, Vertrauen, Wertschätzung und Co-Kreativität (s. Tutorial). Entscheidend für die evolutionäre Entwicklung ist dabei auch, dass Mitarbeiter selbst die Werkzeuge erarbeiten, die zu ihrem Unternehmen passen. Im Falle des Reiseveranstalters wurde das initiale Organisationskonzept zunächst hierarchisch vorgegeben. Es war jedoch von Anfang an klar, dass die Verantwortung nach einer Testphase auf die Gesamtheit der Mitarbeiter übertragen wird. Das Organisationskonzept wird seither von den Mitarbeitern in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess eigenständig weiterentwickelt.

### Operative Selbstführung

Mit den Strukturen ist die Entwicklung hin zu einem evolutionären Unternehmen noch nicht abgeschlossen. Im dritten Schritt gilt es, den Purpose und die daraus

Zukunftsfähigkeit kann nicht mehr an einzelne Abteilungen delegiert werden. Alle Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, unternehmerisch zu denken und Innovationen eigenständig umzusetzen.



### Lesetipps

► **Friederike Müller-Friemuth: Zukunftsforschendes Management – Führen im Futur II.**

[www.managerseminare.de/MS240AR01](http://www.managerseminare.de/MS240AR01)

Die meisten Unternehmen sind im Dauer-Change. Zukunftsforschende Unternehmen hingegen reagieren nicht auf das Heute, sondern gestalten es aus dem Morgen heraus.

► **Ken Wilber: Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität.**

Arbor Verlag, Freiburg 2017, 19,90 Euro (eBook Edition).

Dieses Buch entfachte die Diskussion über evolutionäre Organisationen neu. Mit vielen Praxisbeispielen aus evolutionären Unternehmen.

► **Bernd Oestereich und Claudia Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen.**

Vahlen, Frankfurt 2016, 34,90 Euro.

Ein umfassendes Kompendium zur Entwicklung evolutionärer Organisationen.

abgeleiteten Regeln in den Operations, also in sämtlichen Wertschöpfungsprozessen, umzusetzen. Dabei steht eine konsequente Kundenfokussierung im Vordergrund. Mitarbeiter werden befähigt, in der täglichen Leistungserbringung Kundenbedürfnisse aufzunehmen und sie eigenverantwortlich in sinnvolle Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Das Ziel ist, eine Selbstführung zu erreichen, die aus zwei Richtungen wirkt: von innen heraus durch den Purpose und die Governance; und von außen durch die Bedürfnisse der Kunden.

Damit geschieht in evolutionären Unternehmen das Gegenteil von dem, was in hierarchischen passiert: Dort wird das Denken vom Arbeiten getrennt. Evolutionäre Unternehmen bringt beides durch die Selbstführung wieder zusammen. Gleichzeitig geht das Konzept über das hinaus, was im agilen Kontext als Selbstorganisation diskutiert wird. Dabei entsteht nämlich gelegentlich der falsche Eindruck, dass Mitarbeiter nun alles selber entscheiden können. In evolutionären Unternehmen gibt es durchaus Führung, die Rollen und Verantwortlichkeiten sind allerdings flexibel und werden dem jeweiligen Anlass der Leistungserbringung angepasst. Entscheidungen werden nicht übergeordnet getroffen, sondern gehen in der Organisation immer wieder auf andere Personen oder Kreise über, die über die passenden Kompetenzen verfügen und das Thema weiterbringen. So entsteht eine verteilte, systemische Führung, die nicht mehr an eine Person gebunden ist.

#### Vier Entwicklungsfelder für Mensch und Organisation

Um die Entwicklung zum evolutionären Unternehmen abzuschließen, muss die Umsetzung des Purpose in Governance und Operations auf vier verschiedenen Entwicklungsfeldern geschehen. Im Kompano-Framework sind sie als das „Tun“ und das „Sein“ des Individuums, sowie die „Organisation“ und die „Kultur“ des Unternehmens beschrieben. Die Entwicklungen der Felder Tun und Organisation sind dabei für alle sichtbar und lassen sich direkt beeinflussen. Die Entwicklungen der Felder Sein und Kultur laufen hingegen unter der Oberfläche ab. Alle Felder stehen jedoch in Wechselwirkung zueinander. Evolutionäre Selbstführung gelingt, wenn alle vier Entwicklungsfelder bei

der Gestaltung der neuen Organisationsform einbezogen werden.

► **Tun:** Dieses Entwicklungsfeld befasst sich mit dem Handeln der Mitarbeiter. Ein evolutionäres Unternehmen fördert die fachlichen und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter und unterstützt sie durch agile Trainings, Methoden und Prozesse. Ziel ist es, sie zur Eigeninitiative zu befähigen und zu ermutigen, denn das evolutionäre Unternehmen lebt von der Gestaltungsfähigkeit und vom selbstbestimmten Handeln seiner Mitarbeiter.

► **Organisation:** Strukturen, Methoden und Prozesse stehen hier im Fokus. Da sich ein evolutionäres Unternehmen immer weiterentwickelt, haben partizipative Methoden und Prozesse aus dem agilen Werkzeugkasten und soziokratische Entscheidungsinstrumente eine herausgehobene Bedeutung. Der organisationale Rahmen des Unternehmens sollte so gestaltet werden, dass crossfunktionale Teams an der gesamten Wertschöpfungstiefe eines Produktes oder einer Dienstleistung beteiligt sind.

► **Kultur:** In evolutionären Unternehmen bildet ein co-kreatives Miteinander das Fundament für eine Unternehmenskultur, die nach kontinuierlicher Weiterentwicklung im Sinnes des gemeinsamen Purpose strebt. Dabei ist die Beobachtung der Veränderungen und die Reflexion darüber ein wichtiger Teil der Selbstführung. Da es in einer komplexen Welt nicht mehr möglich ist, den Beitrag jedes Mitarbeiters an der Wertschöpfung zu identifizieren, muss eine Kultur im Unternehmen entstehen, die den geschaffenen Wert als gemeinsame Leistung aller Mitarbeiter würdigt.

► **Sein:** Dieses Entwicklungsfeld beschreibt die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. Dabei geht es um ihre Werte, Überzeugungen, um ihren persönlichen Zustand und ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Mitarbeiter sollten Selbstvertrauen haben und sich frei in ihrer Entfaltung fühlen können. Evolutionäre Selbstführung fordert und fördert die Achtsamkeit von Mitarbeitern und betrachtet Menschen immer als Subjekt. Eine authentische Kommunikation, institutionalisierte Retrospektiven und Feedback unterstützen bei der Entwicklung der Persönlichkeit, damit jeder Mitarbeiter seine Potenziale voll ausschöpfen kann.

Ralf Janssen, Steffen Wagner

Die Autoren:



Foto: Ralf Janssen

**Ralf Janssen** ist Entwickler des Kompano Framework. Der Berater unterstützt Unternehmen bei der Suche nach innovativen Führungskonzepten. Kontakt: [www.kompano.de](http://www.kompano.de)



Foto: Steffen Wagner

**Steffen Wagner** ist Mitinhaber der Kommunikationsberatung brand-neu. Er entwickelt sinnstiftende Kommunikationsstrategien für Unternehmen. Kontakt: [www.brand-neu.de](http://www.brand-neu.de)