

Gebhard Borck
reduce time to success

Whitepaper Betriebs-Katalysator.in



Wir führen ohne Weisungsbefugnis und
Einflussnahme



Bayernstr. 31
75177 Pforzheim



+49 173 720 83 07
+49 7231 78 61 87



direkt@gebhardborck.de

Was führt?

Führungs-Kräfte – gestern, heute und Morgen

Bist Du Führungskraft? Wenn ja, was steht als Nächstes auf Deinem Trainingskalender? Servant Leadership? Gewaltfreie Kommunikation? Agile? The Big Five for Life? OKR? Design Thinking? Vom Kollegen zum Vorgesetzten? Frauen in Führung? Distance Leadership? Kannst Du Dir vorstellen, das sei alles nur Geldmacherei? Gibt es da eine kleine Stimme, die sich fragt: «Was macht Führung im Kern aus?» Ich gebe ihr mit diesem letzten Teil meiner Serie über eine Betriebswirtschaft mit gesundem Menschenverstand Nahrung. Außerdem erfährst Du, was meiner Meinung nach in Zukunft führt. Diesmal starten wir bei einem Musterbruch der Ansprüche an das Rollenbild unserer Unternehmer:innen ...

Postheroisches Management

Dirk Baecker schrieb bereits neunzehnhundertvierundneunzig ein kleines Büchlein, das viele Begriffe aus der Führungstheorie in ein neues Licht stellt. Er bezog sich auf das Phänomen, wonach wir auf die Helden in Spitzenpositionen verzichten dürfen. Ich finde, das passt noch immer.

Doch mein Antrieb, das zu behaupten, ist ein anderer als die üblichen Verdächtigen. Von den fünfziger bis in die neunziger Jahre hatten wir Marktumfelder, die Führungsmut verlangten. Märkte schienen unbegrenzt. (Grund-)Bedürfnisse waren weithin ungedeckt. Der verursachte Müll stand in einem untergeordneten Verhältnis zur Regenerationsfähigkeit der Umwelt. Die Reservearmee bestand aus mittelständisch gut gebildeten Soldat:innen. Die liberale Marktwirtschaft, ohne große staatliche Eingriffe, zog den Autokratien davon. Es waren Zeiten, die Gestaltung verlangten. In ihnen galt es, Claims zu stecken und zu verteidigen. Heldenhafte Menschen formten da folgerichtig die zentrale Führungskraft. Sie gaben anderen vor, was, wann, wie, wozu zu tun ist. Dafür nahmen sie ihre Belegschaften mit in den Wohlstand. Das war der Deal.

Die Lehre dazu begründete Frederick Taylor mit seinem zweiten und dritten Grundsatz der wissenschaftlichen Betriebsführung¹:

- Zweiter Grundsatz: Die Trennung von Vorstellung und Ausführung
- Dritter Grundsatz: Jeden Schritt des Arbeitsprozesses und seine Ausführung vorgeben und kontrollieren.

Heute haben wir sie beide so verinnerlicht, dass jede:r sofort an Menschen denkt, wenn von Führungskräften gesprochen wird. Hier kommen wir zum zweiten Musterbruch ...

Zurück zu den Wurzeln

Im Wiktionary findet sich diese Bedeutung für Kraft:

„Größe, die je größer desto mehr den Bewegungszustand eines Körpers verändert oder ihn deformiert ...“

Dabei kann «Größe» alles Mögliche sein. Lass mich das mal kurz auf Führung übertragen. So wird aus

- der staatlichen Gesetzgebung eine Führungskraft.
- Aus Wettbewerbern ebenso.
- Und Kunden natürlich.
- Wir sollten auch an die Lieferanten denken.
- Ach ja, an begrenzte Ressourcen ebenfalls.
- Und wenn wir schon dabei sind, die inzwischen negative Bilanz von produziertem Müll zur Regenerationsfähigkeit der Umwelt.
- Staatliche Subventionen gehören genauso

dazu wie

- Hilfspakete in Krisenzeiten. Egal ob Pandemie oder Krieg.
- Und natürlich die globale Vergleichbarkeit von nahezu allem Ökonomischen.

Sprich, im Vergleich zu den heldenhaften Zeiten für menschliche Führungskräfte in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts, haben diese heute einiges an Konkurrenz bekommen. Ja mehr noch ...

Die Doppelnulld der wissenschaftlichen Betriebsführung ...

erzeugt eine gefährliche Wahrnehmungsverzerrung. Als ich den Begriff kürzlich bei einem Kooperationspartner verwendete, standen in seinem Gesicht große Fragezeichen. Also erklärte ich es ihm kurz:

„Stell Dir zwei Nullen vor, die flach aufei-

nanderliegen.

Die Obere ist die des Managements. Sie bildet einen Kreislauf zwischen der Vision und der Mission, die die Chefs erreichen wollen und den Prozessen, Anreizen und Arbeitsplatzbeschreibungen, die sie sich dafür ausdenken.

Die Untere gehört den Mitarbeitenden. Sie kreiseln von umsetzendem Gehorsam zur Messung, ob sie ihre Vorgaben schaffen. Verbunden werden beide von den Chefs zu den Produktiven über Anweisungen, deren Erfolg das Controlling rückmeldet.“

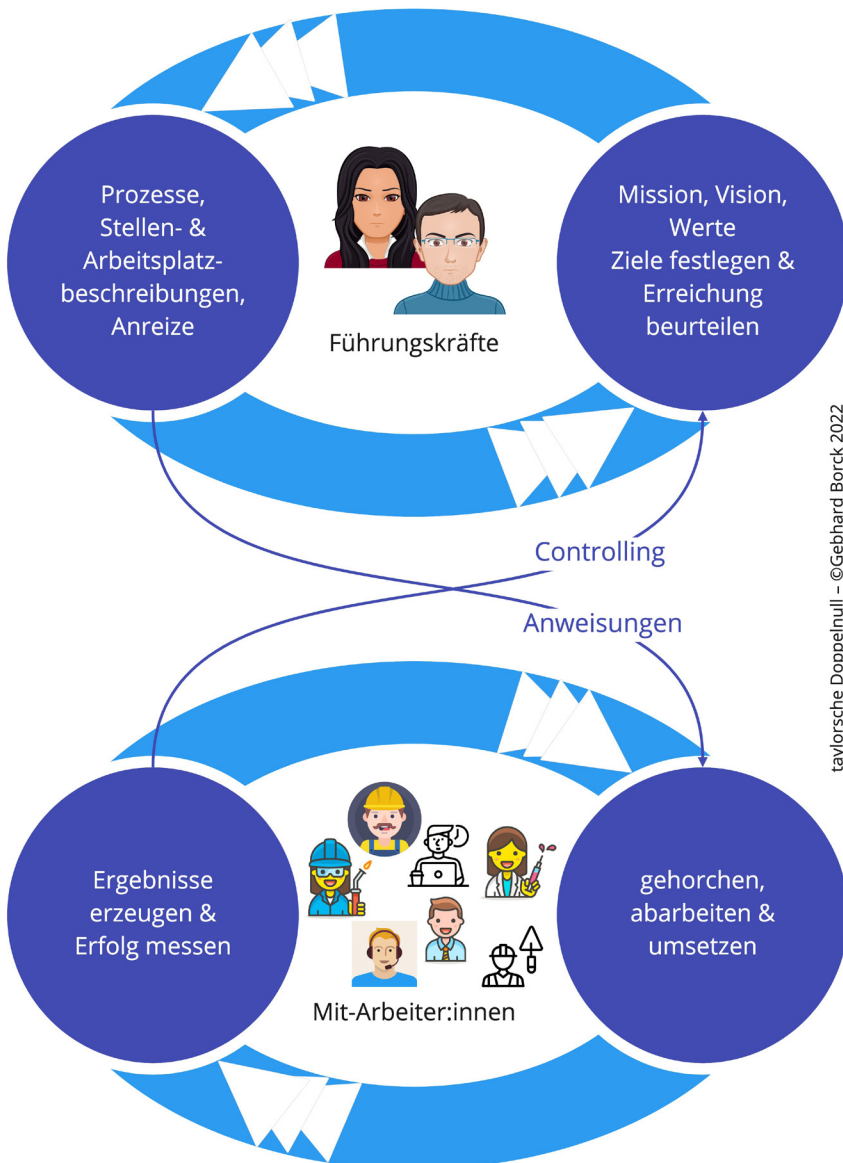
(siehe Grafik)

In einem weitgehend frei stabilen Marktumfeld bemerkt man die Doppelnulld-Verzerrung kaum. Denn die von dort kommend konkurrierenden Führungskräfte sind eher schwach. Anders gesagt: «Menschliche Führungskräfte dominieren». Das ändert sich, sobald faktische Unsicherheiten aufkommen.

- Das können Pandemien sein.
- Oder Kriege, die im industriellen Norden stattfinden.
- Auch Marktzergliederungen wie der Brexit gehören dazu.
- Und natürlich die Übernutzung unserer Umwelt.

Sie alle wirken, über kurz oder lang, stärker auf die Überlebensfähigkeit von Firmen, als die taylorischen Grundsätze der mit Menschen verknüpften Führungskraft. Daraus folgt, dass sie die gestaltenden Führer stets rechts, links, oben und unten überholen. Haben die sich was Schlaues ausgedacht und in Anweisungen gegossen, ist es bereits obsolet. Das erzeugt eine existenziell kritische Verzerrung zwischen der Führungskraft Chef und den Führungskräften des Umfeldes. Es ist Zeit für den nächsten Musterbruch ...

taylorische Doppelnulld – ©Gebhard Borck 2022



Von der Doppelnulld zur unendlichen Acht

In den anderen Whitepaper stelle ich Dir die Betriebskatalyse mit ihren vier Denkerwerkzeugen vor. Sie befähigen jede Firma dazu, die Führungskräfte aus ihrer Umgebung aufzunehmen und im Sinne der Organisation zu nutzen. Aus der taylorischen Doppelnulld entsteht eine katalytisch unendliche Acht. Sie

integriert reflektiert, steuert und denkt inklusive umsetzen und kontrollieren. Richtungsweisende menschliche Führungskräfte wechseln aus ihrer formalen Rolle in natürliche Wirkzusammenhänge. (siehe Grafik)

Verschwanden jetzt die Führenden?

Ganz klar:

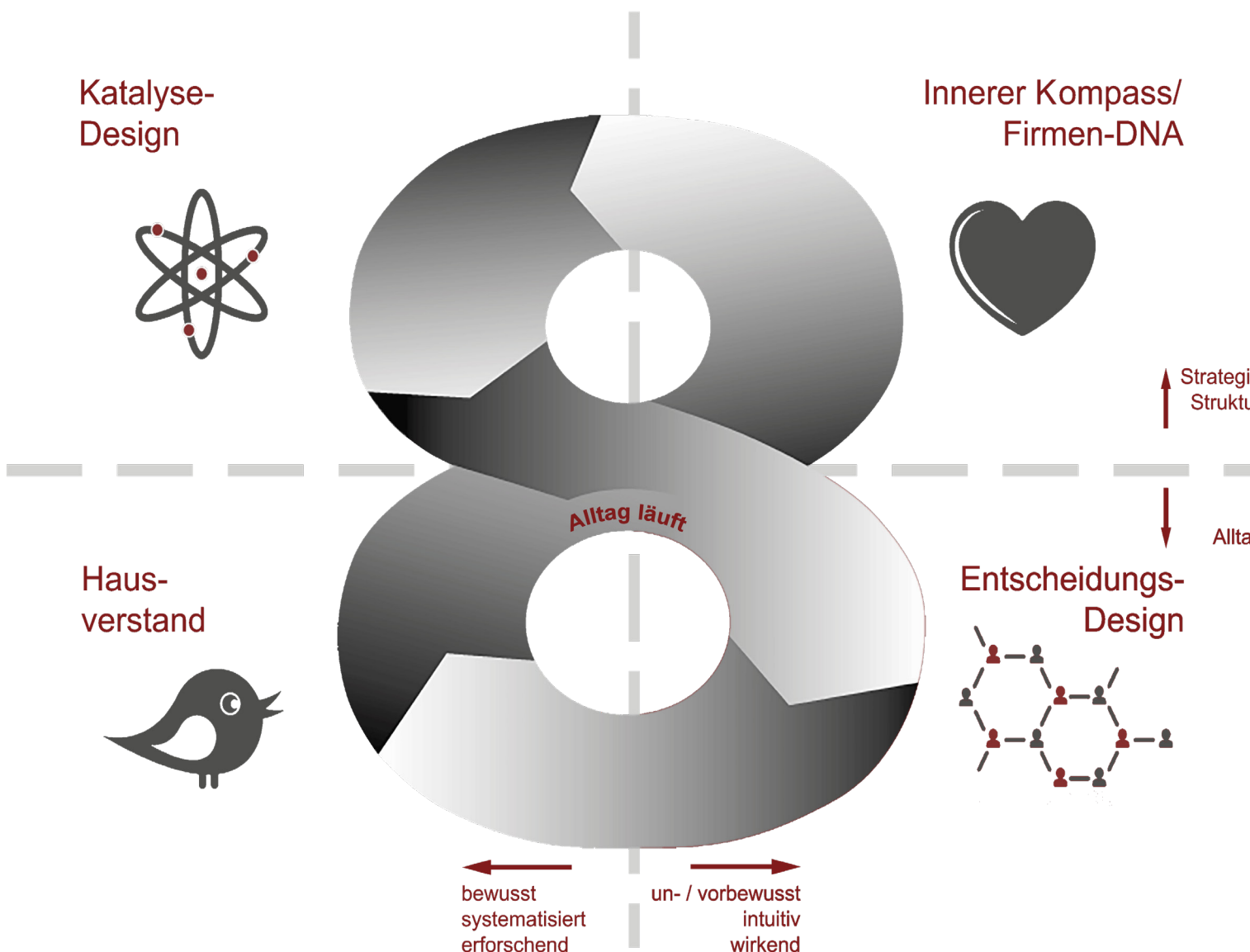
«Nein!»

doch es wird ihnen genommen, anderen ihre Vorstellung von der Welt anzuweisen. Mein Kollege Francois Zietlow bringt es gerne so auf den Punkt:

„Alle können jetzt führen.“

Damit das keinesfalls in, das häufig als Bedenken an uns herangetragene Chaos, mündet, brauchen wir in solchen Firmen Menschen mit Katalysekompetenz. Sie ermöglichen, dass sich viele Mitarbeiter:innen parallel zu ihrem Tagesgeschäft sinnvoll in die strukturelle und strategische Gestaltung der Firma einbringen. Sie zeichnet aus:

- keine Weisungsbefugnis zu haben.
- den Kommunikationsrahmen, entsprechend dem Katalyse-Design, situativ zu gestalten und
- sich aus den Inhalten rauszuhalten.
- anstatt eines Persönlichen, wenn angebracht, die Blickwinkel der Firma als Ganzes zu vertreten.

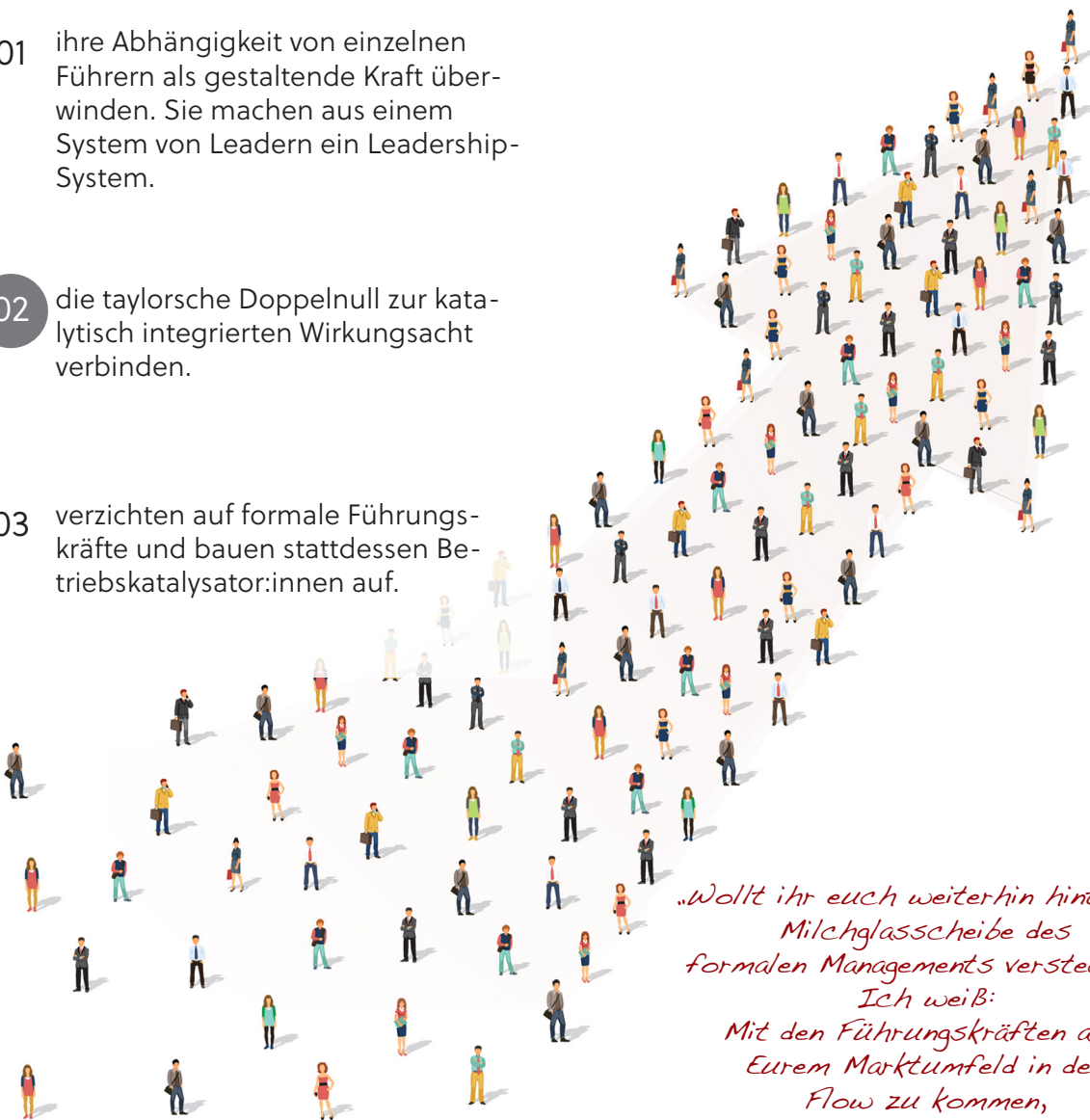


„Wollt ihr euch weiterhin hinter der Milchglas-
scheibe des formalen Managements verstecken?“
Ich weiß: „Mit den Führungskräften aus Eurem
Marktumfeld in den Flow zu kommen, macht
Euch sinnvoll wirksam.“

3 Musterbrüche für die erfolgreiche Katalyse

Niemand von uns kennt die Marktbedingungen der Zukunft. Steigt staatliche Einflussnahme? Sind Rezessionen dauerhaft? Gibt es dennoch irgendwo auch große Wachstumsmärkte? Werden Produkte verboten, die Müll erzeugen? Schaffen KI-Techniken die Produktivarbeit ab? Versinken wir in einen dritten Weltkrieg? Es kann Euch egal sein, was davon wie stark kommt. Es spielt auch keine Rolle, ob ich in der Liste etwas übersah. Ich bin mir sicher. Wir-Unternehmen, die mit den Denkwerkzeugen der Betriebskatalyse arbeiten, überleben. Das gelingt ihnen weil sie:

- 01 ihre Abhängigkeit von einzelnen Führern als gestaltende Kraft überwinden. Sie machen aus einem System von Leadern ein Leadership-System.
- 02 die taylorische Doppelnull zur katalytisch integrierten Wirkungsacht verbinden.
- 03 verzichten auf formale Führungskräfte und bauen stattdessen Betriebskatalysator:innen auf.



*„Wollt ihr euch weiterhin hinter der
Milchglasscheibe des
formalen Managements verstecken?
Ich weiß:
Mit den Führungskräften aus
Eurem Marktumfeld in den
Flow zu kommen,
macht Euch sinnvoll wirksam.“*

Vielen Dank



Kontaktieren Sie uns



Bayernstr. 31
75177 Pforzheim



+49 173 720 83 07
+49 7231 78 61 87



direkt@gebhardborck.de

Gebhard Borck
reduce time to success