

**Gebhard Borck**  
reduce time to success

# Whitepaper Betriebs-Katalyse



Mit System vom Ich- zum Wir-Unternehmen.  
Entfesselt die Selbststeuerung in Eurer Firma



Bayernstr. 31  
75177 Pforzheim



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



[direkt@gebhardborck.de](mailto:direkt@gebhardborck.de)

# Gesunder Menschenverstand

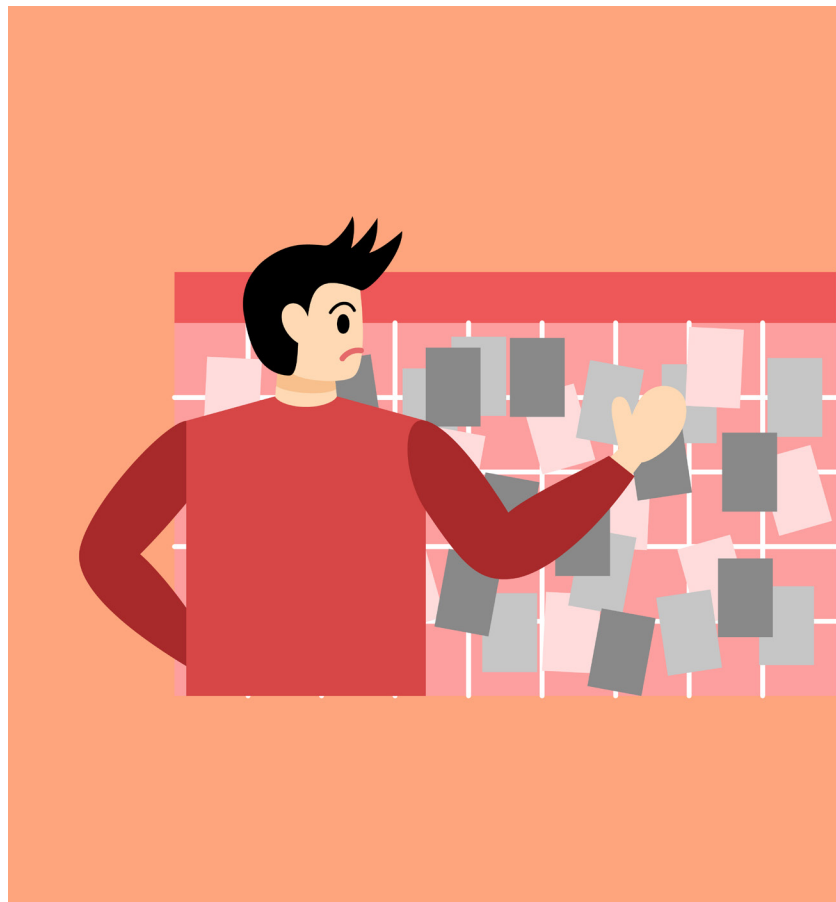
## Aktionismus führt zu Misserfolg – Denken hilft

Was Unternehmen heute alles tun müssen. Sie müssen CO2 einsparen. Sie müssen von Gas unabhängig werden. Sie müssen Arbeitsplätze sichern. Sie müssen schnell auf Marktveränderungen reagieren. Sie müssen ihre Mitarbeiter:innen bei Laune halten. Sie müssen Kunden das perfekte Käuferlebnis bieten. Sie müssen Sinn stiften. Sie müssen nachhaltig sein. Sie müssen ...

Die Litanei lässt sich fast unendlich fortsetzen. Sicherlich vergaß ich so einiges, was ihr gerade noch müsst. An dieser Stelle wäre es wohl, im Verständnis von Marketing, sinnig, zu erklären, was davon alles weggelassen werden kann. Doch mir geht es um etwas anderes. Ich denke darüber nach, wie ihr das alles schaffen könnt, sollte es stimmen! Die übliche Reaktion auf ein solches Konglomerat von Anforderungen ist die Suche nach Experten und den «richtigen» Methoden.

### Methodenquatsch führt zu Aktionismus

Egal wie wir versuchen, uns abzugrenzen, meine Kolleg:innen und ich landen bei Euch Kunden stets im Topf der Consultants, Coaches, Trainer usw. Also in der Menge derer, die Experten in irgendwas sind. So bin ich einer für eine alternative Betriebswirtschaft. Von uns Fachleuten erwartet ihr dann Methoden. Und das ist ganz richtig. Denn sie versprechen, durch die Wiederholung von bestimmten Arbeitsschritten in einer immer gleichen Abfolge, vorhersagbare Ergebnisse zu erreichen. Je mehr Anforderungen über Eure Firma hereinbrechen, desto stärker der Wunsch nach Berechenbarkeit. Im Radio nennen Konzerne das Planungssicherheit und verlangen es von der Politik.



Und, seien wir ehrlich, es ist toll, einer Methode zu folgen. Es stärkt den Eindruck, etwas Sinnvolles zu tun. Wir wissen dann abends,

warum der Tag erfüllt war. Wir leisten. Sprich, wir machen genau das, was die Leistungsgesellschaft von uns erwartet. Doch bei so vielen verschiedenen, teilweise sich widersprechenden Anforderungen, ist das totaler Quatsch. Denn es ist ganz schnell nur noch reiner Aktionismus.

Unser wichtigstes Werkzeug im Umgang mit Komplexität und Chaos ist keineswegs die Fähigkeit, Pläne abzuarbeiten. Es ist die Eigenschaft, denken zu können. Unbedachtes Handeln lässt uns zwar weiter kommen, führt allerdings zu Erschöpfung durch Leistung. Bedachtes ...

## Handeln führt zu Ergebnissen und wirklichem Fortschritt

Dafür ist es oftmals unnötig, sich auszulaugen. Und das ist gut, denn dann bleibt Kraft für die Zeiten, in denen es schlimmer wird. Und die kommen mit steigender Wahrscheinlichkeit auf uns zu. Ihr erkennt, dass Eure Firma schon in Richtung ausgelaugt tendiert, daran, dass niemand neben dem Tagesgeschäft mehr Raum für was anderes hat. Ihr könnt erst in den nächsten drei bis sechs Monaten Termine miteinander finden. Anstatt zusammen zu stehen, zeigen intern viele mit Fingern aufeinander und wissen sich gegenseitig Schuld zu. Wenn ihr bei was Hilfe braucht, drehen sich die übrigen eher weg, als dazuzukommen. Deshalb: „Hört auf, nach der richtigen Methode zu suchen. Fangt an, sinnvoll nachzudenken!“ Doch wie geht das?

## Gesunden Menschenverstand systematisieren

Wir brauchen eine Phasenverschiebung. Aktuell sind die meisten Firmen in einer Phase, in der ihre Menschen Verantwortung systematisiert von sich wegschieben. So liegt es schlicht außerhalb der Gehaltsklasse einer Verkäuferin, dass sie auch Personalentscheidungen mittrifft. Genauso wenig kann ein Vorstand etwas

dafür, wenn Untergebene unfähig sind, seine Anweisungen korrekt umzusetzen. Klar ist das auf die Spitze getrieben. Doch seien wir ehrlich in kleinerem Maßstab beschäftigt ihr Euch ein gerüttelt Maß Eurer Zeit damit, das Verantwortung woanders als bei Euch haften bleibt. Und das ist in dieser Phase gut so, denn solltet ihr für irgendwas anderes als Erfolg haftbar gemacht werden können, folgt die Vierteilung, Teeren und Federn und das obligatorische Aus-dem-Dorf-Jagen.

Doch für Eure Firma ist das äußerst ungesund. Sie bezahlt die Rechnung. Das zeigt sich in unqualifiziert ausgeführten Leistungen. In schlampig verarbeiteten Produkten. In überbordender Kontrollbürokratie, um genau das zu vermeiden. In unzufriedenen Kunden. Im wachsenden Berg an Reklamationen. In sinkenden Kundenzahlen. In der steigenden Zahl von Burn-Out-Fällen. In zunehmendem betrieblichem Eingliederungsmanagement. In einem dauerhaft hohen Krankenstand. In innerlich Gekündigten, die nach wie vor monatlich ihr Gehalt abziehen.

Auch diese Liste lässt sich noch eine Weile weiter führen. Doch Du verstehst schon, worauf ich raus will. Stellt sich die Frage, was ist ein gesunder Menschenverstand für die Firma? Na ganz einfach: „Das möglichst viele im Sinne des Betriebs für das Unternehmen mitDENKEN!“ So schlicht die Aussage, so schwer ist sie, handelnd zu systematisieren. Deshalb hier mal eine ...

## kurze Schleife durch den betrieblichen gesunden Menschenverstand

Ich stelle Dir jetzt vor, was ein gesundes Hirn so schaffen kann. Die Kompetenz heißt Selbststeuerung. Prof. Dr. Kuhl beschreibt sie in seiner PSI-Theorie. Es geht darum, dass wir unsere aktiven und passiven Gehirnregionen in der Balance halten.

Das Tolle ist, was bei uns funktioniert, lässt sich auf Organisationen übertragen. Doch jetzt begeben wir uns auf die Reise durch einen gesunden Menschenverstand.

Nimm an, dein Risikomelder (Kuhl nennt das OES oder Controller) schlägt an. Du bist völlig außer Atem, nachdem Du im Einkaufszentrum die Treppe anstatt des Aufzugs genommen hast. Du schaust an Dir herunter und stellst fest: „Ich hab mehr als nur ein paar Kilo zu viel. Ich hab vor allem seit Monaten einen radikalen Bewegungsmangel.“

Diese Erkenntnis findet in Deinem Selbst (bei Kuhl abgekürzt mit EG oder Leader) statt. Dort reflektierst Du auch gleich, das willst Du anders haben. Die Kombi aus Übergewicht und Bewegungsrückstand bist Du nicht. Also nimmst Du Dir vor, etwas zu verändern. Doch was? Na klar, da Du essen liebst, läuft es auf mehr Bewegung raus. So überlegst Du, wann und wo Du Anstrengungen natürlich in Deinen Alltag rein bekommst. Das nennt Kuhl dann das IG oder den Logiker.

*Erdacht = getan*

Im von Kuhl sogenannten IVS (Macher) setzt Du um, was sich Dein IG ausdachte.

Schon drei Wochen später kommst Du nicht mal mehr in Wallung, als Du gleich zwei Stockwerke im Einkaufszentrum zu Fuß besteigst. Denn in der Zwischenzeit gehört Bewegung wieder zu Deinem Alltag. Du, liebe:r Leser:in, findest, da mache ich es mir zu einfach? Na gut. Doch der Weg bleibt derselbe. Sagen wir, Dir misslingt die Integration von Sport in Dein tägliches Leben. Dann klingelt schon bald Dein OES erneut. In der nächsten Runde durch

Dein Hirn versuchst Du es vielleicht mit einem Fitness-Studio. Nachdem das auch fehl schlägt, entdeckst Du, wie gerne Du tanzt. So kommst Du am Ende auf der Tanzfläche zu Dir selbst.

### Was Dein Hirn kann, schafft Deine Organisation schon lange

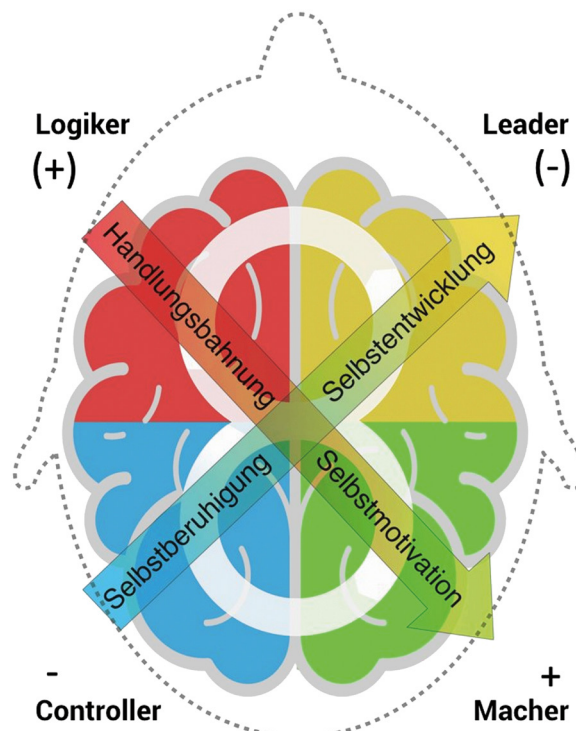
An dieser Stelle gilt es, die vier Stationen auf organisationales Denken zu übertragen.

Das OES nennen wir Hausverstand. Du kennst

es vielleicht als Controlling. Zum EG sagen wir Innerer Kompass oder Firmen-DNA. Im IG machen wir katalytische Designs. Das IVS heißt bei uns Entscheidungs-Design. Doch die Systematik ist dieselbe.

Menschen in Betrieben handeln aus ihren Entscheidungen heraus, bestenfalls überprüfen (Hausverstand) sie anschließend, ob dabei das raus kommt, was der Firma gut tut.

*Wenn ja, einfach weiter machen.*



Wenn nein, dann sollten sie durchdenken, inwieweit das Unternehmen sich auf die neue Situation sinnvoll einstellen kann (Innerer Kompass / Firmen DNA).

Haben wir das auf der Reihe, überlegen wir, was in unserem Verhalten wie zu ändern ist (Katalyse-Design). Es hat Sinn, hier zwischen Alltag, Struktur und Strategie zu unterscheiden. Mit ein wenig Übung können Teams ihren Alltag sehr gut alleine gestalten.

Für Struktur und Strategie empfehlen sich speziell entwickelte Prozess-Designs, die passgenau zu den Aufgabenstellungen passen. Zu diesen Designs gehört es, Die Veränderung zusammen zu beschließen (Entscheidungs-Design).

So beginnen Menschen auf die neue Art zu handeln. Natürlich prüfen wir dann, ob jetzt

das herauskommt, was der Firma gut tut. So schließt sich die Acht.

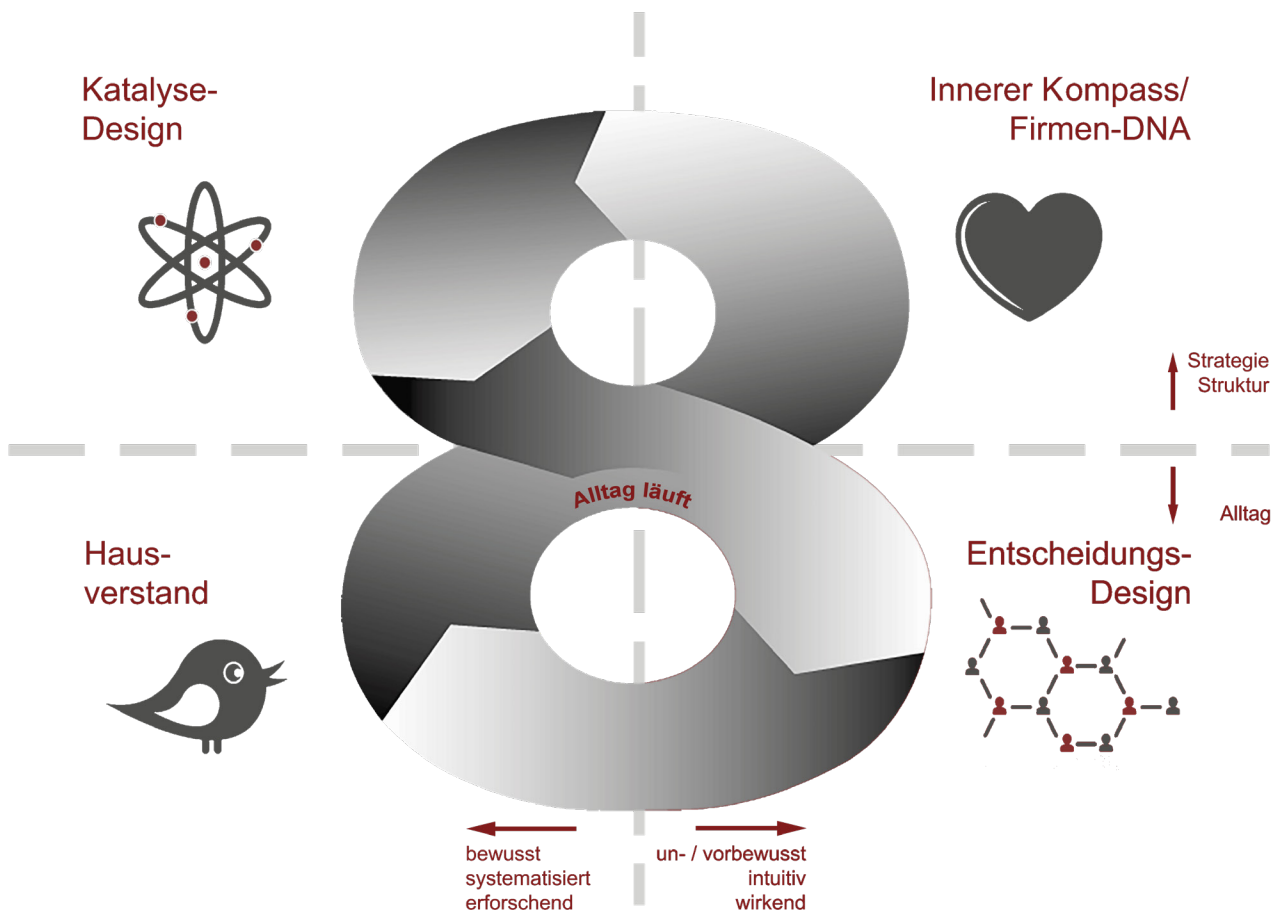
Das alles aus den Menschen heraus machen. Ohne Anweisungen, ohne Fernsteuerung, ohne statische Zielvorgaben.

In den weiteren Whitepaper nehmen wir uns ausführlich die vier Denkwerkzeuge und die Rolle der Betriebskatalysator:innen vor.

An dieser Stelle frage ich deshalb nur noch:

*„Wollt ihr wirklich weiter Verantwortung von Euch weg schieben?“*

*Ich weiß: „Ein gesunder Menschenverstand hält Verantwortung aus - mit Leichtigkeit!“*



# Vielen Dank



## Kontaktieren Sie uns

---



Bayernstr. 31  
75177 Pforzheim



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



[direkt@gebhardborck.de](mailto:direkt@gebhardborck.de)

**Gebhard Borck**  
reduce time to success