

Gunter Woelky  
Berichte aus der Businesswelt  
2010 bis 2022



Gunter Woelky

**Berichte aus der  
Businesswelt**

2010 bis 2022



© 2020 Dr. Gunter Woelky  
3. Auflage 2023, überarbeitet und mit neuen Beiträgen.  
Umschlagbild, Fotografien und Zeichnungen vom Autor.

Verlag und Druck: tredition GmbH  
Halenrei 40-44  
22359 Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

978-3-347-01682-8 (Softcover)  
978-3-347-01683-5 (Hardcover)  
978-3-347-01684-2 (E-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.  
Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfäl-  
tigung, Übersetzung und sonstige Veröffentlichungen.

Wir können den Wind nicht ändern.  
Aber wir können die Segel anders setzen.

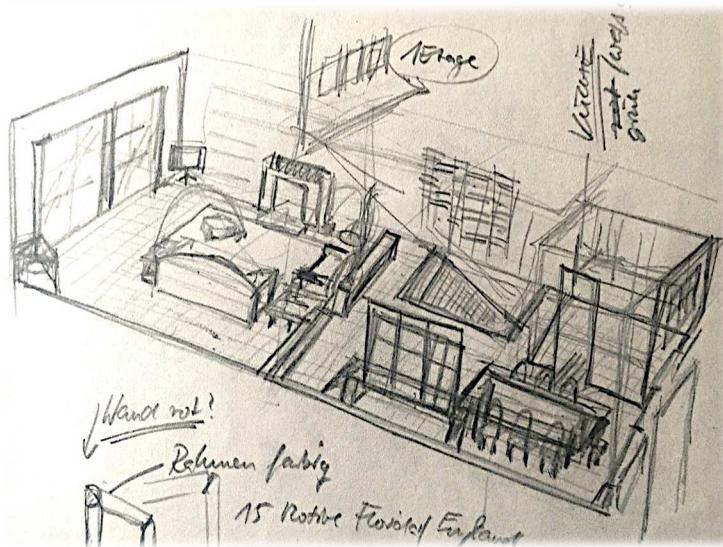
Aristoteles (384 bis 322 v. Chr.)



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Die Lust der Planung	7
Vorwort zur aktualisierten Ausgabe	9
Personalentwicklung und Werte	11
Teams und Leitbilder	18
Neues zum Thema Geld	23
Agiles Leadership-Management	27
Kommunikation, Karriere...	35
Frischer Wein in alten Schläuchen	41
Kultur, Leitbild und Narzissmus	45
Unternehmenskultur	52
Kreativität Kommunikation Kapital	59
Respekt und Selbstrespekt	64
Neues zu Führung und Management	69
Management-Circle	76
Führung und Schwarmintelligenz	80
Narzissmus und Führung	95
Langeweile	97
Executive Mentoring	100
Kunst, Design und Modernität	105
Handlauf für die Businesswelt	109
DER Merkzettel...	112
Nachwort	115
Anhang	119





## Vorwort: Die Lust der Planung

Manche der hier versammelten Aufsätze sind als Blog zuerst auf meiner Internetseite „[www.woelky.org](http://www.woelky.org)“ erschienen. Das zunehmende Unbehagen mit diesem Medium hat zu einemtränenlosen Abschied geführt: Ich verwende meine Website ab Anfang 2020 fast nur noch als Visitenkarte bzw. als Auskunft für diejenigen, die wissen möchten, was der Autor beruflich unternimmt.

Auf Instagram „[drgunterwoelky](https://www.instagram.com/drgunterwoelky)“ zeige ich derzeit noch private Dokumente meiner Freizeitbeschäftigungen. Schon konstruiert der eine oder andere Medienexperte einen Widerspruch meiner Aversion gegen Blogs einerseits und

der eigenen Instagram-Präsenz andererseits. Dem ist entgegenzuhalten, dass Bilder auch ohne Manipulation viel weniger missbraucht werden können als Texte willkürlich missinterpretiert.

Die Motive, dieses Buch zu veröffentlichen, sind Freude und Dankbarkeit gegenüber Kunden und Kollegen. Wir hören zu und nehmen tatsächlich etwas vom Anderen mit auf unseren Weg. Das ist deshalb keine Selbstverständlichkeit, weil hierzulande auch die Tugend des Zuhörens unter die Räder gekommen zu sein scheint – das arabische Sprichwort, der Mensch habe EINEN Mund und ZWEI Ohren, damit er doppelt so viel hört als er spricht, gilt nicht mehr.

Es macht mir auch nach zwanzig Jahren noch Freude, als Managementberater, Businesscoach und Organisationsentwickler Strukturen zu entwerfen, zu sortieren, zu entwirren oder zu verbessern. Aber wie merken wir eigentlich, dass unsere Arbeit erfolgreich war? An den erreichten Zielen, an den Zahlen, wie verstehen wir die Zahlen? Sie sagen uns nämlich nicht unbedingt viel. Sie sagen uns nicht viel über Empathie, über das Betriebsklima, die Innovationsfreude, die Leidenschaft, etwas Gutes immer wieder noch besser zu machen, nichts über Mitarbeiterzufriedenheit – abgesehen vom zahlenmäßig erfassbaren Krankenstand. Aber wir können unseren Nachbarn fragen, unseren Kollegen, unseren Chef, unseren Partner: „Wie geht es dir?“ Wer das über die Floskel hinaus vom Anderen etwas wissen will, der wird auch einen guten Weg öffnen.

## Vorwort zur aktualisierten Ausgabe

Seit Erscheinen dieses Buches sind zwei Jahre vergangen. Überflüssig, die Besonderheit dieser Jahre hervorzuheben. Aber es ist gut daran zu erinnern, dass persönlich erlebte Besonderheiten sich in allen Zeiten ereignen, und dass sie manchmal an Intensität und Betroffenheit den kollektiven Besonderheiten in nichts nachstehen. In beiden Fällen besteht die Kunst des Lebens darin, im Schlechten das Gute zu entdecken und Wege heraus aus dem Schlamassel zu finden – oder Schlamassel wenigstens als das zu erkennen, was er ist: etwas, was kommt und geht. Auch hier gilt: die Karawane zieht weiter.

Wir leben und arbeiten daran, inmitten des Verwirrspiels des Seins herauszufinden, „was der Fall ist“, wie Meisterdenker Ludwig Wittgenstein sagen würde. Das war besonders in den beiden vergangenen Jahren nicht immer leicht. Aber die Meisten von uns haben ihr Bestes gegeben.

Meine Arbeit als Berater und Coach war noch nie so anspruchsvoll, aber eben auch niemals zuvor so lehrreich. Völlig klar, dass da ein Zusammenhang besteht. So waren meine zwei vergangenen Jahre vielfach überraschend, und ich danke allen Klienten, Freunden und Kritikern, die beim geduldigen Schauen und dem Entwirren mitgemacht haben.

Hamburg, im Frühjahr 2023

163898@cisboxmail.com	Selbst-organisation	zum Thema Schwarzes (fassende auf allen Hierarchie- und Führungsebenen setzen zu wollen)	Zielvorgabe hoch Realisierungsgrad projekt	2,0
		Die „Führung“ ist immer noch zu viel in operativen Themen unterwegs.	Die Führungs- kräfte sind sich nicht so sehr mit Mitarbeiter → Delegationsratik	Entwicklungs- bedarf Beim Thema Priorisierung / Terminierung
Selbst - entwicklung		1:1 Coaching wird als Notwendigkeit erkannt und gelebt.	Teilnahme an den Führungskräfte- workshops sehr hoch.	es gibt keine Führerkultur, kein Bewusstsein für eine Führerkultur („Ich mache keinen Fehler!“)
Systemische Kooperation *		Vorbildfunktion der Führungskräfte umstritten.	Feedbackkultur ist noch erziehungs- orientiert. (23 „Sich“ Ergebnisse werden nicht gezeigt)	attraktives Formbildung- angebot fehlt/ zu wenig bekannt.
		Besinnung auf Kompetenzen	Frauen übernehmen Führung	persönliche Entwicklungsziele nicht durchgängig gewidmet.
		Es herrscht nach Bewilligung		1,5
				Führung wurden vorstrukt. im Rahmen der

Analog schlägt digital.

## Personalentwicklung und Werte

Lassen wir mal die Unterschiede beiseite und fragen uns: Was sind die Gemeinsamkeiten der Systeme Management und Beziehung? Wir können auch fragen: Was kann das eine System vom anderen lernen, was übernehmen – und was besser nicht? In jedem der beiden Systeme geht es erstmal um dasselbe. Es gibt einen Zustand, es gibt Ziele und Motive, es gibt Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten. Beide Systeme haben die Tendenz zu verharren – oder sich zu verändern. Dort wo „alles gut“ ist soll es bleiben, wie es ist, dort wo geklagt, gemeckert und kritisiert wird, soll sich etwas ändern. Tatsächlich?

Nicht immer. Deutschland, Land der Dichter und Denker, ist auch das Land der Jammerer und Kritisierer, der Meckerer und Melancholiker. Besonders die regenwettergetriebene norddeutsche Nörgeligkeit über alle möglichen Zustände liefert täglich neue Argumente zur Erkenntnis darüber, dass das Gute eigentlich schlecht und das Schlechte noch viel schlechter ist, als es aussieht.

Bei Gesprächen in der Hamburger Kneipe um die Ecke über „meine Beziehung“: „Sie hat schon wieder...“ oder „Er macht das und das oder macht es nicht ...“ hat der heimliche Zuhörer nicht unbedingt eine Chance, schnell herauszufinden, ob da einer über seinen Partner oder seine Firma redet. Ist auch fast egal, die Hauptsache, es gibt etwas zu klagen. Denn die Abwesenheit des Schlechten führt zur Langeweile. Worüber noch reden, wenn alles in Ordnung ist?

Zur Sache, kritisch natürlich. Zwei Beispiele: Neulich kam eine Führungskraft in meine Beratung und sagte, sie wolle

ein Coaching, der Chef habe das Geld dazu bewilligt. Ich: „Was möchten Sie verändern?“ Sie: „Wieso verändern? Alles läuft gut.“ Ich: „Vielleicht möchten Sie das, was gut läuft, weiter verbessern?“ Sie: „Wozu das? Läuft doch gut.“ Ich (sehr vorsichtig): „Mag sein, und könnte es nicht noch besser laufen? Oder Sie fügen vielleicht Ihren Qualifikationen weitere Qualitäten hinzu?“ Sie: „Dann müsste ich ja etwas verändern.“ Ich: „Ich schlage vor, Sie gehen wieder nach Hause und überlegen noch einmal, was Sie von mir möchten?“ Sie: „Habe ich doch gesagt, ein Coaching.“ „Warum hat denn Ihr Chef das Geld bewilligt, was soll denn seiner Ansicht nach besser werden?“ „Er meinte, mich motivieren zu müssen. Belohnung. Ihnen würde schon etwas einfallen, was wir coachen können.“ Ich sage: „Wie wäre es mit Zielformulierungen?“

Beispiel zwei: Ein Ehemann sagt, die Beziehung laufe schlecht, und das beeinträchtige seine Arbeitsmoral. Ich: „Woran merken Sie, dass die Beziehung schlecht läuft.“ Er: „Wir nerven uns ständig nur noch an.“ Ich: „Wirklich ständig?“ Er: „Meistens. Oder oft.“ Ich: „Wie – genau – nerven Sie sich gegenseitig?“ Er: „Sie ist völlig autistisch. Es ist ihr egal, wie es mir geht.“ Ich: „Und wie – genau – nerven Sie Ihre Frau.“ Er: „Sie redet nicht mit mir.“ Ich: „Das war nicht meine Frage.“ Er: „Was fragten Sie?“ Ich: „Ich fragte, auf welche Weise Sie Ihre Frau nerven?“ Er: „Ich beschwere mich, dass sie nicht mit mir redet.“ Ich: „Was macht sie dann.“ Er: „Sie sagt, ICH würde nicht mit IHR reden, und geht raus, und ich brülle dann hinterher.“ Ich: „Worüber würden Sie denn gern mit Ihrer Frau reden?“ Er: „Warum sie nicht mit mir redet.“

Über beide Fälle könnte man lachen. Besser, wir lachen nicht. Sie spiegeln einen Teil der allgemeinen Nörgeligkeit, die zu nichts führt außer zu noch mehr Nörgeligkeit. Den ersten Fall habe ich in die Firma zurückgeschickt – mit der Auflage, zu klären, warum der Chef ein Coaching verordnet hat. Den zweiten Fall habe ich eingeladen, seine Frau mitzubringen. Und seinen Chef. „Damit wir ein bisschen Systemarbeit machen können.“

Die Gemeinsamkeit beider Fälle ist nicht auf Anhieb zu erkennen. Sie liegt in ihrer systemischen Unbewusstheit: Der eine wird nichts erreichen, ohne den Chef zu befragen, warum der ein Coaching vorgeschlagen hat. Dieser Klient kam ohne Motiv und ohne Ziel in die Beratung. Motto: „Der Coach macht das schon, aber mich soll er in Ruhe lassen.“ Der andere, der Ehemann, wird nicht viel erreichen, wenn er seine Frau nicht mitbringt. Und seinen Chef. Er hat ein Motiv, aber ein unklares Ziel. Motto: „Der Coach macht das schon, aber ich höre erstmal nicht zu, sonst würde sich vielleicht etwas ändern.“

So sind wir, nicht selten. Auch wenn der Zustand noch so schlecht ist, die Kenntnis des gegenwärtigen Zustandes suggeriert Sicherheit, und die scheint uns lieber zu sein als eine Veränderung zu wagen. Das gilt für Unternehmen ähnlich wie für Beziehungen.

Mitarbeiter haben zu anderen Mitarbeitern eine Beziehung, auch wenn das kaum einer so sagen oder empfinden wird. Ist „Beziehung“ auch Management? Was heißt Management? „Management ist der Einsatz persönlicher Fähigkeiten zur Erkennung und Erreichung von Zielen

durch den Einsatz der angemessenen Ressourcen. Zum Management gehört auch zu erkennen, was getan werden muss, um die erforderlichen Aufgaben zu bewältigen.“ Steht ähnlich bei „[www.onpulson.de/lexikon](http://www.onpulson.de/lexikon)“. Nicht viel anders läuft es in privaten Beziehungen. Nur spricht zu Hause darüber niemand. Jedenfalls so nicht. Des Pudels Kern ist: „Was getan werden muss.“ Darin unterscheiden sich die Geister. Wer ohne Motiv in ein Coaching geht, wird nichts erreichen. Das Thema läuft in der Branche als Zielklärung.

Ich halte diesen Schritt für den zweiten. Und beschäftige mich mit dem, was Niklas Luhmann für unmöglich gehalten hat: mit Motivforschung, auch Ermittlung von Werten genannt, die untrennbar mit den Motiven verbunden sind. Getreu der Einsicht, dass hinter (fast) jedem Verhalten – und sei es noch so absurd – eine positive Absicht steckt. Und ein individuelles Wertesystem, ohne dessen Transparenz kein nachhaltiger Fortschritt für den Klienten zu erarbeiten ist.

Aus den früheren „Befehlsempfängern“ in den Unternehmen sind während der letzten 20 Jahre aufgeklärte und anspruchsvolle Mitdenker geworden. Folglich haben sich auch die Anforderungen an die Unternehmenskultur verändert: Die Basis der Leistungsträger besteht heute – besonders in Deutschland – abgesehen von der Fachkompetenz aus vier Ressourcen: Zielorientierung, Kreativität, Teamfähigkeit und agile Führungskompetenz. Die Fachkompetenz (neudeutsch Expertise) schafft die Voraussetzung, Mitarbeiter zu Führungskräften zu entwickeln. Das ist die beobachtbare Regel. Zwei andere Beobachtungen:

1. Nicht alle Experten sind geeignet, agile Führungsaufgaben zu übernehmen. 2. Nicht alle Experten, die Führungsaufgaben übernehmen, sind ausreichend auf ihre agile Führungsrolle vorbereitet. Manche gar nicht. Und Agilität – eines der am weitersten überschätzten Führungswerkzeuge – ist in weiten Teilen des Mittelstands bis dato ein Fremdwort. Dort findet man nicht mal ausreichend Facharbeiter, die man führen könnte, agil oder anders. Der Mittelstand hat wahrlich noch weitere offene Themen als „Agile Leadership“.

Diese Situation ist nicht ohne Absurdität: Zu fast keinem betriebswirtschaftlichen Thema gibt es so viel Fachliteratur wie zum Thema Führung. Dennoch besagt die Statistik, dass etwa 60 Prozent der Mitarbeiter das Unternehmen wechseln, weil sie mir ihrer Führungskraft nicht klarkommen. Was ist schiefgegangen?

Erstens: Noch immer wird das Thema Führung den so genannten „Softskills“ zugeordnet. Angeblich deshalb, weil nichts daran messbar ist. Stimmt aber nicht. Personalfikulation und Krankheitstage lassen sich ebenso messen wie Mitarbeiterzufriedenheit. So gesehen ist Führung ein Thema harter Fakten.

Zweitens: Der Glaube, „Führung kann man irgendwie“ – oder lernt es „by doing“, ist eine Irrlehre. In Einzelfällen mag das zutreffen. Doch solche Talente sind selten. Führung muss gelernt, gecoacht und trainiert werden. Gute Personalentwickler und -chefs wissen das. Sie wissen auch, dass der Streit, Personalentwicklung versus Organisationsentwicklung zugunsten der Personalentwicklung entschieden ist. Die „selbstlernende Organisation“ ohne die selbstlernende

Führungskraft gibt es nicht. Ein weiterer Grund, warum „Führung“ kein „Softskill“ ist.

Drittens: Bücher zum Thema Führung zu lesen genügt bei weitem nicht. Unter anderem deshalb nicht, weil es viel schwerer ist, ein verinnerlichtes und über Jahre tradiertes Verhalten zu verlernen, als sich etwas Neues anzueignen.

Am Anfang stand: Lassen wir mal die Unterschiede beiseite und fragen uns: Was sind die Gemeinsamkeiten der Systeme Management und Beziehung? Es geht also darum, wer zu welchem Thema warum die Führung übernimmt. Anders gefragt: Welches Motiv, welches Wertesystem liegt hinter den Zielen? Der Berater und Business-Coach als Forscher?

Sicher auch das..



Leitbilder: Die Säulen der Erde.

## Teams und Leitbilder

Sie kennen das: Im TV läuft einer Ihrer Lieblingsfilme. Sie zögern nicht, ihn einzuschalten, obwohl Sie den Film längst als DVD besitzen – und x-Mal gesehen haben. Trotzdem wählen Sie die Fernsehversion (manchmal trotz der Werbeunterbrechung, die mehr als lästig ist und dermaßen ausufert, dass Video-on-Demand (Streaming) so eine enorme Karriere machen konnte. Andere Gründe lassen wir hier weg.) Was steckt hinter der gewählten Präferenz für die Fernsehsendung? Es ist dasselbe ungeschriebene Gesetz, das aus einzelnen Mitarbeitern Teams entstehen lässt, aus Fischen Schwärme, aus Wölfen Rudel, aus Schafen eine Herde. Das Gesetz lautet:

„Durch gemeinsames Erleben positive Teilhabe an etwas Größerem, als man selbst ist.“

„Das wir entscheidet“, wurde das vor vielen Jahren vom unglücklichen SPD-Steinbrück genannt. Mag sein, aber woüber wird entschieden? Und wer ist wir? Möchte ich, dass alle über alles mitentscheiden sollen?

Nein, es geht nicht nur um Schutz, wie in der Tierwelt, obwohl auch daran etwas ist. Es geht vielmehr um das schwer ersetzbare Gefühl, dazugehören, Teil einer Gemeinschaft zu sein, in der Ähnlichkeit und ähnliche Interessen etwas herstellen, ohne das alles irgendwie schlechter funktioniert, langsamer, mühevoller, mithin weniger ist – und auch weniger aufregend. Gäbe es dieses ungeschriebene Gesetz nicht, hätte die Erfindung einer Marke, die von Werbung getrieben und vom Vertrieb verteilt wird, nie funktioniert.