



Interview mit Management-Vordenker Tom Peters

Interviewer: Evelyn Brun und Romeo Ruh, ZfU International Business School AG, Zürich

The Essentials of Leadership!

Tom Peters gilt als der Management-Vordenker, welcher Theorie und Praxis im Management maßgeblich beeinflusst hat. Die Zeitschrift Fortune spricht davon, dass wir inzwischen in einer „Tom-Peters-Welt“ leben. Sein Buch „In Search of Excellence“, das er mit Robert H. Waterman veröffentlichte, war das erste Managementbuch, welches die Millionenaufgabe überschritt. An der Veranstaltung der ZfU International Business School spricht er am 22. Oktober 2013 in Zürich über die Essenz der Führung. Interview Evelyn Brun und Romeo Ruh (*)

Wie unterscheiden sich nach Ihren Erfahrungen exzellente Führungskräfte von guten Führungskräften?

Tom Peters: „Wenn wir an große Führungspersönlichkeiten zurück denken, kommen mir Worte wie Vision und Charisma in den Sinn. Natürlich sind diese Eigenschaften unglaublich wichtig, aber ich denke, die wichtigste Eigenschaft einer exzellenten Führungskraft ist das Rekrutieren und Entwickeln von talentierten Menschen.“

Meiner Meinung nach haben sich Führungskräfte in den letzten 10 – 15 Jahren zu stark auf das Ganze und zu wenig auf die Details fokussiert. Führungsaufgaben können mit den Aufgaben eines Fußballspielers verglichen werden. Dieser übt die verschiedenen Manöver einzeln, um am Schluss ein ganzes Spiel zu spielen. Er übt nicht immer das ganze Spiel. Ich sehe wirklich keinen Unterschied darin, zu lernen, ein guter Fußballspieler oder eine herausragende Führungskraft zu sein!“

Die Geschäftswelt befindet sich in einem ständigen Wandel. Welche Führungsfähigkeiten sind für solche Zeiten wichtig?

„Wie der Spruch: Du bist, was du isst! So wirst du auch wie die sechs Menschen, die du am meisten um dich hast. Ich denke, da ist was dran. Ich glaube, wir sollten auf eine systematische Art darauf achten, dass wir mit Organisationen jeder Art und Klasse in Kontakt kommen, so dass wir kontinuierlich Menschen ausgesetzt sind, die Dinge anders machen. Für Bewegung in der Firma benötigt es verrückte Leute im Top-Management. Jede Führungskraft sollte von den sechs längeren Gesprächen pro Tag zwei überraschende Gespräche führen. Es gibt Leute, die im Jahr 2023 leben und Leute, die im Jahr 2013 leben. Es gibt also solche, die ihrer Zeit voraus sind und meiner Meinung nach sollten wir viel Zeit mit diesen Menschen verbringen. Eine Aussage, die mir gefällt, ist: „You must do one thing every day that scares you!““

Wie setzen Sie diese Aussage in Ihrem Alltag um?

„Für mich stellt dies eine tägliche Herausforderung dar, an welcher ich an 20 von 21 Tagen scheitere. Vor allem wenn man älter wird, ist das so und auch die Leute, die eine erfolgreiche Karriere hatten, weil sie sich Gewohnheiten aneignen, die sie gut ausführen können. Es ist wirklich organisierte Bequemlichkeit. Und das ist super, bis

man in einen anderen Topf geworfen wird.

Ein Beispiel: Ich habe mich vor drei Monaten entschieden, als Nicht-Wissenschaftler und Nicht-Mathematiker so viel über Algorithmen-Design zu lesen, wie ich nur konnte. Denn ich denke, dass das hochwertige Algorithmen-Design die Art unseres Arbeitens verändern wird. Der Punkt ist, sich intensiv mit etwas auseinander zu setzen, wovon man vielleicht grundsätzlich informiert ist, aber es nicht vollkommen versteht. Ich versuche, 90% über Themen zu lesen, die für mich ungemütlich sind. Und ich denke, genau dies sollten CEO's auch tun."

Warum glauben Sie, dass strategisches Zuhören wichtiger ist als strategisches Planen?

„Egal, ob jemand Kellner, Ingenieur oder CEO ist, jeder Mitarbeiter hat eine andere Sichtweise und kann deshalb wichtige Aspekte in der Unternehmung aufzeigen und neue Ideen generieren. Der Geschäftsführer sollte jedem zuhören, unabhängig von der Managementebene. Einem CEO empfehle ich zum Beispiel, einen „Zuhörerkurs“ für alle Mitarbeiter einzuführen, der nur einen Tag dauert und alle 18 Monate stattfindet. Die Schulung sollte Routine sein und jedem Arbeitnehmer aufzeigen, wie wichtig Zuhören ist. In anderen Disziplinen, wie zum Beispiel im Fußball, ist es klar, dass nur stetiges Training zum Erfolg führt. Geht es aber ums Zuhören, wird dies schnell vergessen.“

Eine Ihrer Kernaussagen ist: „Belohnen Sie hervorragende Fehler und bestrafen Sie mittelmäßige Erfolge!“ Was ist die Idee hinter dieser Aussage?

„In den 70er Jahren wurden die Amerikaner, hauptsächlich wegen ihrer minderwertigen Qualität bei ihren Produkten, kritisiert. Darauf orientierte sich die USA neu und verliebte sich in die Businessidee „kontinuierliche Verbesserung“. Es besteht kein Zweifel, dass die kontinuierliche Verbesserung essentiell ist. Momentan aber gehen wir durch eine Phase der diskontinuierlichen Veränderung und eine stetige Optimierung reicht in dieser Situation nicht aus.“

Immer wenn man einen bedeutenden oder sogar dramatischen Fortschritt machen will, ist schon zu über 100% garantiert, dass Fehler passieren. Es passieren viele und auch unangenehme Fehler.

Einem Misserfolg zu loben heißt nicht, faule und nachlässige Mitarbeiter zu unterstützen, sondern jene Mitarbeiter zu loben, die neue Wege einschlagen, experimentieren und aus Fehlern lernen. Nur so kann der zukünftige Erfolg gesichert werden. Ein Sportler, der etwas Neues ausprobiert, um sein Spiel bedeutend zu verbessern, hat danach vielleicht 18 schlechte Monate, aber diese 18 schlechten Monate dienen dazu, seine Karriere um 10 Jahre zu verlängern.“

Sie plädieren zu mehr Frauen im Management. Wie sehen Sie die zukünftige Rolle von Frauen in Führungspositionen?

„Es gibt immer mehr Frauen, die mit Top-Noten die Uni abschließen und ich denke daraus resultiert, dass es viel mehr Frauen in Führungspositionen geben wird. Als ich anfang über dieses Thema zu schreiben, was schon 15 – 16 Jahre her ist, war mein Argument dafür ein marktorientiertes Argument. Die Realität bezüglich Konsumgütern ist, dass Frauen 80% des Konsumentenanteils ausmachen. Trotzdem wird ein großer Anteil der Güter von Männern gestaltet und vermarktet, was einfach unsinnig ist! Zukünftig wird es Managementmeetings geben, in denen Frauen 50% ausmachen. Das wird das neue Normal sein. Und es ist wirklich kein Witz, dass Frauen besser zuhören und verhandeln können als Männer.“

Vor kurzem gab es eine große, kontroverse Diskussion in der Schweiz, bei der es um die hohen Gehälter ging, basierend auf den Skandalen im Bankgeschäft. Sie sagen in Ihrem Buch, dass es wichtig ist, Top-Leute sehr gut zu bezahlen. Wie misst man die Leistung der Manager und gibt es überhaupt eine gerechte Vergütung?

„Ich behaupte nicht, das ich ein Experte in diesem Gebiet bin, aber es gibt einen großen Unterschied zwischen einem hohen Lohn für außergewöhnliches Talent und einem obszönen Lohn (vor allem im Bereich Finanzen) für die Manipulation der finanziellen Instrumente, die für die Schweiz, die USA oder u für die Menschheit keinen Wert hat. Natürlich irritieren mich diese Fakten, wie jeden anderen auch. Wenn du ein Superstar-Reporter bist, verdienst du wahrscheinlich trotzdem weniger als der Superstar-Fußballer. Man rekrutiert gute Leute und die muss man angemessen bezahlen.“

() Evelyn Brun, Program Manager Leadership Academy; Romeo Ruh, Program Manager HR Academy; ZfU International Business School AG in Thalwil (www.zfu.ch).*

Die Veranstaltung zum Thema

Tom Peters: "The Essentials of Leadership", 22. Oktober 2013. Erhalten Sie neue Impulse und Inspiration für Ihren Führungsalltag sowie Einblicke in die wichtigsten Leadership-Erkenntnisse des Management-Vordenkers Tom Peters. Detailinformationen unter: <http://www.zfu.ch/pdf/tps.pdf>.

Anhang:

Tom Peter's Description:

Almost thirty years after launching a management revolution, business iconoclast Tom Peters remains an irreverent, forceful voice—inspiring people to change the face of business.

Recently called "the Red Bull of management thinkers" by *Inc. Magazine*, Tom Peters is co-author of *In Search of Excellence*—the book that changed the way the world does business and often tagged as the best business book ever. Sixteen books and nearly thirty years later, he's still at the forefront of the "management guru industry" he single-handedly invented. What's new? A lot. As CNN said, "While most business gurus milk the same mantra for all its worth, the one-man brand called Tom Peters is still re-inventing himself." His most recent effort, released in March 2010: *The Little BIG Things: 163 Ways to Pursue Excellence*. Tom's bedrock belief: "Execution *is* strategy—it's all about the people and the doing, not the talking and the theory." To see the latest on Tom, visit tompeters.com, which was recently ranked #9 among "The Top 150 Management and Leadership Blogs." Tom was also recently named to the Thinkers50 list of the world's top business thinkers.

Tom Peter's Bio:

"Tom Peters [is] the Red Bull of management thinkers. If the economy has got you down and you're feeling out of sorts, a shot of Peters is guaranteed to pick you up and put you back on the road to excellence."

-Bo Burlingham, *Inc.*

"In no small part, what American corporations have become is what Peters has encouraged them to be."

-*The New Yorker*

"Peters is ... the father of the post-modern corporation."

-*The Los Angeles Times*

"We live in a Tom Peters world."

-*FORTUNE*

"In a short space of a quarter of a century, Tom Peters has produced or popularized ways of thinking that have altered the way we view the world. ... These new ways of thinking have facilitated alternative ways for managers to act that have, in turn, precipitated wider changes in the way we live our lives."

-David Collins, narrating *The Management Guru: In Search of Tom Peters*

"In Tom's world it's always better to try a swan dive and deliver a colossal belly flop than to step timidly off the board while holding your nose."

-*Fast Company*

"Tom Peters is the most provocative and engaging (as well as annoying and threatening) management guru running loose in America today."

-*CBS MarketWatch*

"If they're onto a good thing, management gurus generally milk the same business mantra for all its worth. Maybe they throw in a few new catch phrases or rework the key speeches, but the principal message remains unchanged. However, one guru par excellence goes against the grain. The one-man brand that is Tom Peters is still reinventing himself. While others of his age think of retirement, the man who co-wrote *In Search of Excellence* back in 1982 is still cranking up the volume on new ideas he thinks the workplace ought to hear."

-CNN.com

"Mr. Peters is an enthusiast, a storyteller and a lover of capitalism. He says that effective management is management that delivers more value to customers and more opportunity for service, creativity and growth to workers. He is saying that the decent thing to do is also the smart thing. It's a wonderful message."

-Paul Weaver, Hoover Institute, in *The Wall Street Journal*

"Execution is strategy."

-Tom Peters

FORTUNE called Tom Peters the "Ur-guru" of management (he doesn't know what that means either, but admits "it sounds pretty good") and compares him to Ralph Waldo Emerson, Henry David Thoreau, Walt Whitman and H.L. Mencken. *The Economist* tagged him the "Uber-guru" and *BusinessWeek's* take on his "unconventional views" led them to label him "business's best friend and worst nightmare." The Bloomsbury Press book, *Movers and Shakers: The 100 Most Influential Figures in Modern Business*, reviewed the historical contributions of path-breaking management thinkers and practitioners, from Machiavelli and J.P. Morgan to Peters and Jack Welch.