

tom



peters
E S S E N T I A L S

Führung



GABAL

TOM PETERS ESSENTIALS **FÜHRUNG**

**Aus dem Amerikanischen
von Nikolas Bertheau**



GABAL



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Titel der englischen Originalausgabe:
Tom Peters Essentials: Leadership

© Copyright Dorling Kindersley Limited, 2005

© Text Copyright Tom Peters, 2005

© Copyright 2008 der deutschen Ausgabe by
GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten.
Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

ISBN 978-3-86200-128-6

Übersetzung: Nikolas Bertheau, Hamburg
Redaktion: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag
Satz: Das Herstellungsbüro, Hamburg,
www.buch-herstellungsbuero.de

www.gabal-verlag.de

INHALT

4		Einführung
10		KAPITEL 1 Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten: Top 50 – Führung
64		Coole Freunde Steve Farber
66		KAPITEL 2 Chefsache I: Vorbilder, Beispiele, Geschichte
92		KAPITEL 3 Darf ich vorstellen: die Frau im Chefsessel!
112		Coole Freunde Helen Fisher
114		KAPITEL 4 Chefsache II: Top 25 – Talent
156		Register
158		Danksagungen
159		Über den Autor
160		Das Essentials- Manifest



EINFÜHRUNG

Re-imagine ... was wirklich zählt

Herbst 2003. Ich veröffentliche mein großes Buch ... *Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten*. Es ist mein ambitioniertester Versuch seit dem Erscheinen von *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* im Jahr 1982, umfassend zu beschreiben ... was Business ist. (Sein *kann*.) (Sein *muss*.)

Ein Jahr später, 2004. Während ich in Sachen Buchvorstellung durch die Welt reise ... und meine üblichen Vortrags- und Beratertermine wahrnehme ... vernehme ich einen anschwellenden Trommelwirbel. Den Trommelwirbel der Bestürzung über das Phänomen des »Outsourcings«. (Oder »Offshorings«.) Jobs verschwinden. Nach Indien. Nach China. Nach ...

Irgendwo.

Was tun?

Wie ist ... diesem Gespenst ... eines massiven Jobschwunds zu begegnen? Meine (Express-)Antwort: Jobschwund ist unvermeidlich. Ob Outsourcing oder Automation (diese vor allem, langfristig) – kein Job ist auf Dauer sicher. Da bleibt uns nur, Wege zu finden, wie wir uns und unsere Unternehmen in der Wertschöpfungskette nach oben befördern können ... mitten hinein in Herz und Seele der New Economy.

Sommer 2005. Ich veröffentliche vier handliche Büchlein. Der Reihentitel »Essentials« sagt es: Hier steht, was Sie wissen *müssen* ... um in dieser übergesnappten, rastlosen, outsourcinggeplagten, hyperrealen Zeit ... zu *handeln*.

New Economy, neuer Start, neue Story

Die Suppe dampft. Die Globalisierung wird wohl auf absehbar ein zweischneidig Ding bleiben – verführerisch in der Perspektive, aber chaotisch und steinig in ihren unmittelbaren Auswirkungen. Der technologische Wandel bricht in Wellen über uns herein – und macht uns kopflos. Die Vorstandsetagen spielen Skandaltheater. Mächtige Titanen (große Unternehmen und ihre CEOs) stürzen reihenweise von ihren Podesten.

Und doch ... es gibt sie, die New Economy.

Wollten Sie mit Ihrem Großvater tauschen? Wollten Sie täglich elf Stunden schuften ... in einem Stahlwerk oder in einer Autofabrik des Jahres 1935? Ich nicht. Ebenso wenig wollte ich mit meinem Vater tauschen ... der 41 gähnende Jahre in ein und derselben Firma hinter ein und denselben Mauern seinen Schreibtischfrondienst versah.

An der Arbeitsplatzfront ist die Revolution los. Kein normaler Mensch erwartet mehr, sein Dasein in nur einer einzigen Firma zu fristen. Manche sprechen vom »Ende der Unternehmensverantwortung«. Ich nenne es ... die Wiedergeburt der persönlichen Verantwortung. Eine willkommene Chance, das Leben selbst in die Hand zu nehmen.

Gebt mir Verantwortung! Ernennt mich zum Chairman, CEO, Präsidenten und COO von Tom Inc.

Das ist es, worum ich bitte!

(Bettele.)

Ich bin ein Business-*Fan*.

Solange Business Wachstum fördert, den Kunden Gutes bringt und den Beschäftigten spannende Chancen verschafft. Erst recht heute, wo alles im Fluss ist. In diesem geradezu magischen, wenn auch in vielerlei Hinsicht bedrohlichen Moment.

Ich bin nicht Pollyanna. Ich habe meinen Teil gesehen. (Und nicht zu wenig davon.) Meine rosa Brillengläser hat die brutale Wirklichkeit längst zerschunden und zermahlen.

Dennoch bin ich zuversichtlich. Nicht, dass der Mensch dereinst ein besserer sein wird ... dass das Böse verschwindet ... oder dass sich die Habgier aus der Welt regulieren lässt. Aber ich bin zuversichtlich, dass die Menschen erkennen werden, wie viel Kraft ihnen zufließt, wenn sie ihr berufliches Leben selbst

in die Hand nehmen. Und dass sie auf den Geschmack kommen werden, von ihrer instinktiven Neugier und Kreativität freien Gebrauch zu machen.

Die schlechte Nachricht: Wir haben keine Wahl. Der Mikroprozessor reißt alle Routinetätigkeiten an sich. Wir müssen uns schleunigst neu erfinden – wie schon damals, als wir von den Äckern in die Fabriken zogen, oder später, als wir aus den Fabriken in die Bürotürme gespült wurden.

Die gute Nachricht (wenn Sie mich fragen): Wir haben keine Wahl. Dem neu erfundenen Ich bleibt nichts anderes übrig, als sich anzustrengen und in der einen oder anderen Weise zur allgemeinen Wertschöpfung beizutragen.

Die Hintergrundstory: Schneisen der Z(V)erstörung

Jeder Band dieser Reihe handelt von einer zentralen These – es sind dieselben Thesen, die in den Anfangskapiteln von *Re-imagining* vorgestellt werden. Hier also die Executive Summary dieser Ideen:

1. Alles ist offen. Die wichtigste und verantwortungsvollste Aufgabe unserer Zeit ist es, unsere Unternehmen und Institutionen, ob öffentlich oder privat, neu zu erfinden. Starke Worte. Aber ich glaube daran. Die Wucht der Veränderungen erwischt uns kalt. Sämtliche Aspekte unseres institutionellen Lebens gehören auf den Prüfstand. Gnadenlos.

2. Wir befinden uns in einem ... Wettkampf ohne Regeln. Business, Politik ... sämtliche Formen des menschlichen Austauschs lösen sich auf. Wir müssen improvisieren. (Erfolg = SAV = »Stümpfern auf Volldampf«.) (»Scheitern. Vorwärts. Schnell.«) Wir sind herzlich – schmerzlich – schlecht auf diesen Wettkampf ohne Regeln vorbereitet. Neue Akteure, von Al Kaida bis WalMart, lehren die herrschenden Institutionen und ihre Häuptlinge das Fürchten.

3. Bessermachen ist *out*. Zerstörung ist *in*. »Kontinuierliche Verbesserung«, das Managementmantra der Achtzigerjahre, ist heute tödlich. Alles oder nichts (»Str-Alt-Del«.) Wir müssen unseren Unternehmen die Gedärme ausreißen, bevor die Konkurrenz es für uns – mit uns – tut.

4. IT verändert alles. Die komplette Umstellung sämtlicher Wirtschaftsaktivitäten auf E-Business-Lösungen hat absoluten

Vorrang. Die neuen Technologien sind ... das A und O. Die IT-Revolution steckt in den Kinderschuhen. Und hat bereits die Regeln verändert – so gründlich, dass Jahre und abermals Jahre vergehen werden, bis an die Formulierung eines neuen Regelkanons zu denken ist.

5. Neunzig Prozent aller Bürojobs herkömmlicher Art (wie überhaupt 90 Prozent aller herkömmlichen Jobs) werden in den nächsten 15 Jahren verschwinden. Schluss. Aus. Gestern. Mikroprozessoren, Datenautobahnen und Backoffices in Übersee machen den klassischen Bürojobs in den Industrienationen den Garaus. Zeithorizont? Null bis 15 oder 20 Jahre. Sicher? Amen.

6. »Siegen« (überleben!) kann nur, wer sich zum Chef seiner eigenen Ich-AG macht. Mit der Kuschelwärme der Unternehmen ist es vorbei. Jobsicherheit im herkömmlichen Sinne gibt es nicht mehr. Ergo: Befreit die Bürosklaven! Die einzige Verteidigung ist der Angriff! Abgedroschen? Mag sein. Aber nichtsdestoweniger wahr. Ein gespenstisches ... und zugleich absolut aufregendes und anregendes ... neues Zeitalter der Selbstständigkeit bricht über uns herein. Hurra!

Zeit für Geschichten – in einer Zeit voller Geschichten

Jeder Band erzählt auf der Grundlage dieser These eine Geschichte – die Saga unseres Überlebens (und mehr) in diesen chaotischen Zeiten.

Eine Geschichte über *Leadership*. Befehl und Kontrolle ... »Führung« von oben ... ist *out*. Heute braucht Führung neue Eigenschaften – ihre Markenzeichen sind Improvisation und Inspiration. Gefragt sind die einzigartigen Führungsqualitäten von Frauen. Außergewöhnliches Führungstalent gedeiht in einem außergewöhnlichen Arbeitsumfeld.

Eine Geschichte über *Design*. Mehrwert ist heute weniger eine Frage der Produkt- und Servicequalität als vielmehr bestimmter Extras. Extras namens »Erlebnis«. Extras namens »Marke«. Extras namens »Design«.

Eine Geschichte über *Talent*. Wir leben in einer Marke-Ich-Welt. »Arbeitsplatz auf Lebenszeit« hinter ein und denselben Mauern (auch: »Bürosklaventum«) ist *out*. Lebenslange Selbst-Neuerfindung ist *in*. Die einzig wirksame Arbeitsplatzgarantie

ist ... unser Talent. Und Talent beweisen wir, indem wir uns ein glitzerndes Portfolio von WOW-Projekten zulegen und uns in schrägem Denken üben (wie es diese verrückten schrägen Zeiten erfordern).

Eine Geschichte über *Trends*. Wo finden sich inmitten all des chaotischen Wandels die großen Marktchancen? Sie liegen auf der Straße. Bei den Käufern mit dem vielen Geld – den Frauen und Senioren.

Re: Re-imagine!

Diesen Geschichten liegen jeweils bestimmte *Re-imagine!*-Kapitel zugrunde. Sie wurden teilweise gekürzt, verändert und mit zusätzlichem Material angereichert.

Die grafische Gestaltung der Bücher haben wir noch einmal völlig neu erfunden. Mit *Re-imagine!* setzten wir neue Maßstäbe. Wir wollten eine Welt der Unternehmen beschreiben, in der es von revolutionären Chancen nur so wimmelt, und schufen ein Buch voller Leidenschaft, Energie und Farbe. Für die vorliegende Reihe haben wir diese Eigenschaften beibehalten, zugleich jedoch das Design auf das Wesentliche reduziert. Dieselbe Leidenschaft. Dieselbe Energie. Dieselbe Farbe. Alles in einem Format, das gut in der Hand liegt ... und (so glauben wir) auf Ihre essenziellen Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Zwei neue Merkmale gliedern und ergänzen die Geschichten.

Erstens haben wir jedem Kapitel eine Zehn-Punkte-Liste vorangestellt – eine Kurzzusammenfassung in Form von Handlungsvorschlägen, die Sie unmittelbar ... jetzt sofort ... umsetzen können. Auch hier haben wir uns auf Essenzielles beschränkt.

Zweitens haben wir zwischen einzelnen Kapiteln Zitate aus Interviews mit »coolen Freunden« eingefügt, denen ich so manche kluge Anregung verdanke. Ihre Stimmen verleihen den Geschichten zusätzlich Struktur. Vollversionen dieser und anderer Interviews finden Sie auf meiner Website (www.tompeters.com).

Letzte Worte ...

Ich erwarte nicht, dass Sie alles, was ich sage, abnicken. Ich hoffe aber, dass Ihr Widerspruch leidenschaftlich sein wird. Dass Sie so wütend sein werden, dass Sie ... etwas tun.

ETWAS TUN. Das ist der Punkt. Oder etwa nicht? (Mitleid mit dem armen Braun.) (Es lebe Technicolor.) Die Pointe meiner Story ... zum Warum dieses Buches ... ist ein Grabstein. (Pointe, Grabstein – eine etwas ungewöhnliche Zusammenstellung; aber mit 60 schwirren einem schon mal solche Gedanken durch den Kopf.) Ein Grabstein mit dem Spruch, den ich mir am wenigsten wünschen würde:

Thomas J. Peters
1942 – wann auch immer
Er hätte wohl einige recht coole Dinge getan,
wenn ihn sein Chef gelassen hätte

Herr im Himmel, erspare mir so etwas! Wie die Inschrift auf meinem Grabstein lauten soll, weiß ich übrigens genau:

Thomas J. Peters
1942 – wann auch immer
Er war ein Spieler

Nicht: »Er wurde reich.« Nicht: »Er wurde berühmt.« Auch nicht: »Er machte alles gut und richtig.« Sondern: »Er war ein Spieler.« Mit anderen Worten: Er saß nicht da und sah die Welt vorüberziehen ... während diese den größten Wandel ihrer Grundparadigmen seit mehreren Hundert (wenn nicht gar tausend) Jahren erlebte. Widersprechen Sie mir, wo Sie wollen, aber in diesem Punkt werden Sie mir zustimmen, sofern Sie auch nur über ein Körnchen Ehrlichkeit, Mut und Leidenschaft verfügen: Die Zuschauerbank ist tabu. Sie haben keine andere Wahl als ... mitzuspielen.

1

SPITZENLEISTUNGEN IN CHAOTISCHEN ZEITEN TOP 50 – FÜHRUNG



Kontraste

Früher	Heute
<i>Mitarbeiter »verändern«</i>	Mitarbeiter anspornen
<i>Befehl und Gehorsam</i>	Ein geeignetes Umfeld schaffen
<i>Große Ideen</i>	Mutige Taten
<i>Planen, planen, planen</i>	Spielen, spielen, spielen
<i>Heiter distanziert</i>	Trotzig und wütend
<i>Reinheit</i>	Paradox
<i>»Mir ist's egal« (»... was Sie denken«)</i>	<i>»Ich weiß es nicht« (»... jedenfalls habe ich nicht alle Antworten«)</i>
<i>Alles selber machen</i>	Delegieren
<i>Schall und Rauch (Führung als Mysterium)</i>	Hand und Fuß (Führung als praktische Kunst)
<i>Der »Plan-Clan«</i>	Die »Aktionsfraktion«
<i>Sorge um das eigene Image</i>	Lebhafte Imagination
<i>Reine Logik</i>	Prosaische Logistik
<i>Mitarbeiter »korrigieren«</i>	Mitarbeiter »konnektieren«
<i>Der Chef weiß alles</i>	Die Chefin stellt Fragen
<i>Vorsitz</i>	Vortrieb
<i>Führung mit langer Perspektive</i>	Führung mit großen Risiken
<i>Reibach machen</i>	Zeichen setzen

!Tirade

Wir sind nicht vorbereitet ...

IN DIESEN VERRÜCKTEN UND CHAOTISCHEN ZEITEN ziehen wir uns auf das altbekannte Führungsmodell von Befehl und Gehorsam zurück – **ein Modell, das unvereinbar ist mit der Art, wie dynamische Führungskräfte heute agieren.**

WIR FLÜCHTEN IN DIE VORSTELLUNG VON EINEM CHEF, DER DIE ANTWORTEN KENNT, der gegen geduldige »Gefolgschaft« (sprich »Gehorsam«) »Veränderung«, »Erfolg« oder »Gewinne« in Aussicht stellt. Aber in Zeiten, in denen Wert ausschließlich das Produkt von Kreativität und Initiativekraft ist, **müssen wir ein Führungsmodell entwerfen und praktizieren, das sich durch Freiräume, Offenheit und ständige Erneuerung auszeichnet.**

Von Führungskräften erwarten wir, dass sie ererbte Schätze hegen und pflegen. Aber in einem Zeitalter, in dem **BESTÄNDIGKEIT EINE GEFÄHRliche ILLUSION IST**, müssen sie das Überkommene infrage stellen und **völlig neue Wertversprechen entwickeln – und dafür sorgen, dass auch diese nicht einstauben.**

!Vision

Ich stelle mir vor ...

Eine junge Frau, 27, die eine **VIELVERSPRECHENDE MÖGLICHKEIT** erspäh, den chronisch überforderten Kundenservice ihres Unternehmens völlig **NEU ZU GESTALTEN.** • Sie erzählt jedem, dem sie begegnet, von ihrer faszinierenden Idee, und alle sagen: »Toll, aber wie soll das gehen?« • Macht nichts. Sie arbeitet (und arbeitet) (und arbeitet) an dem Problem ... und stellt zu guter Letzt ein sechsköpfiges Team zusammen. • **ALLESAMT FANATIKER.** • Zum Team gehören ein Talententwickler und ein Profitingenieur; unsere Superfrau ist Visionärin und oberste Anfeuerin. • Im Laufe der gemeinsamen Entdeckungsreise stellt sie fest, dass ihre ursprüngliche Idee noch weit vom Ziel entfernt war. **Aber die große Suchanstrengung mündet schließlich in etwas viel Besserem und viel Abwegigerem.**

Top 50 – Führung

Verführung Führung

Führung ist ... *erfüllend!* Eine Chance ohnegleichen, talentierten Mitarbeitern dabei zu helfen, tolle Dinge auf die Beine zu stellen.

Führung ist ... *schrecklich!* Sie verlangt, dass wir uns Tag für Tag durch das dichte Unterholz der menschlichen Beziehungen quälen.

Führung ist ... *faszinierend!* Ein Ruhm verheißendes Abenteuer, das uns erlaubt, auf den Lauf der Welt Einfluss zu nehmen.

Führung ist ... *einsam!* Ein Kampf gegen Zweifel und Angst, in dem wir uns nur auf unser eigenes Urteil über die menschliche Natur verlassen können.

Führung ist ... *anders!* Nicht selbst Spitzenleistungen erbringen, sondern andere zu Spitzenleistungen »anregen«.

Führung ist ... *ultimate Verantwortung!* Verantwortung ... für Mitarbeiter, die wir nicht dirigieren können, für Handlungen, die wir nicht selbst ausführen, und für Institutionen, die möglicherweise andere Vorstellungen von Verantwortung hegen.

Führung ist ... *nicht, was Sie denken!* Nicht »Befehlsgewalt« oder königliches Charisma. Sondern Leben in der Tiefe (inmitten des Schachspiels von Individualisten und Institutionen) und Streben nach der Höhe (Ermunterung der Mitarbeiter, unmögliche Träume zu erfinden und zu verwirklichen).

Die neue Führung ist ... *das ultimate neue Mandat!* Ein geeignetes Prisma, um das bislang Gesagte noch einmal zu wiederholen. Ein niemals endendes Projekt mit einem atemberaubend einfachen (und atemberaubend schwierigen) Ziel: Konsequente Neuerfindung!

Führung ist ... die Summe von **50 Ideen.**

PRÄMISSE: DIE GRENZEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

1. Führungspersönlichkeiten erschaffen Chancen.

Ich las gerade den Newsletter einer Bildungseinrichtung (die ich nebenbei gesagt unterstütze). Die Überschrift des Leitartikels versetzte mich in ... Rage. Sie implizierte, dass gute (Bildungs-)Einrichtungen »Menschen verwandeln«.

Blödsinn! Niemand »verwandelt« andere Menschen!

Stattdessen bieten wir den Menschen *Chancen* ... und ermuntern sie, von ihren verborgenen Talenten Gebrauch zu machen und diese Chancen zu nutzen. Der Unterschied zwischen diesen beiden Vorstellungen ist so fein wie ... ein Schnellzug, der mit 185 km/h auf Sie zurast.

Ein Chef hat nicht die Aufgabe, Menschen zu »verwandeln«. Er schafft vielmehr ein Umfeld, in dem *gemeinsame Entdeckungsreisen* möglich werden. Er vermittelt Zugang zu einer bunten Auswahl von WOW-Projekten, die die Mitarbeiter dazu verleiten, ihre angeborene Neugier freizusetzen und Orte aufzusuchen (beziehungsweise sie überhaupt erst zu erzeugen), welche sie (*und ihre Chefs*) noch in keinem Traum gesehen haben. Und wenn ihre »Reise« Früchte trägt, zollt ein Manager wilden Applaus, veranstaltet

