

**TOM PETERS**

**THE LITTLE  
BIG  
THINGS**

**163 Wege zur  
Spitzenleistung**

**GABAL**

### **Für Warren Bennis**

Mentor, Kollege, Freund

**Es sind gerade die kleinen und scheinbar belanglosen  
Aufmerksamkeiten, die das empfängliche und dankbare Herz  
am meisten anrühren.**

– Henry Clay, US-amerikanischer Politiker (1777–1852)



# Einleitung

**Am 28. Juli 2004** verfasste ich meinen ersten Blog-eintrag auf tompeters.com. Mein Thema war die Rede Barack Obamas, damals Senator im Bundesstaat Illinois, vor der Democratic National Convention in Boston. Ich lobte sie in meinem unpolitischen Statement in den höchsten Tönen – und Sie können mir glauben, dass ich eine gute Rede erkenne, wenn ich sie höre. Seit damals habe ich über 1700 Beiträge verfasst, und mit der Hilfe vieler Freunde gedeiht der Blog – und hat im Jahr 2007 sogar eine »Top 500«-Auszeichnung eingeheimst!

Am 18. September, sechs Wochen nach Beginn meines Blogging-Abenteuers, verschlug es mich in eine besonders unaufgeräumte Kettenfiliale in der Natick Mall außerhalb Bostons. Ich widmete meinem Besuch anschließend einen der Laune des Augenblicks geschuldeten, aus dem Ärmel geschüttelten Blogbeitrag unter der Überschrift »100 Wege zum Erfolg/Geldverdienen #1«: »DAS SAUBER-&-GE-PFLEGT-TEAM! (TEAM ADRETT?)«. Ich behauptete, die haarsträubende Unordnung des Ladens schreie ...

## **»Ist uns doch egal«.**

Ich schrieb, dass Läden und sogar Wirtschaftsprüfungsbüros ebenso oder noch mehr nach ihrem Erscheinungsbild als nach ihrer »Substanz« bewertet würden. Das Erscheinungsbild sei ein nicht trivialer Bestandteil der Gesamtbewertung der »Substanz« – in Wahrheit jedoch ein Teil der Substanz selbst.

Ich versprach, in der Folgezeit 100 solcher »Erfolgstipps« zu liefern – Gott weiß, warum!

Ich hatte Spaß daran, und bis Juli 2009 haben wir genau 176 der versprochenen 100 Tipps gepostet! Einmal schaute (surfte) Bob Miller, ursprünglich Chef des Hyperion-Verlags, der zwischenzeitlich für das geplante Imprint HarperStudio zuständig war und mittlerweile zu Workman Publishing gewechselt ist, auf die Tipps, kontaktierte uns und sagte etwas wie: »Sie haben, ohne es zu merken, ein Buch geschrieben!« Er schickte einen Vertrag – und trotz meines zuvor abgelegten Gelübdes, nie wieder ein Buch zu verfassen, schlugen wir ein. Aber warum denn auch nicht? Ein paar verkaufte Bücher, ein bisschen Publicity – und keine Arbeit!

Von wegen!

Ich habe eine sehr niedrige »Unzufriedenheitsschwelle«, und für mich ist ein Buch kein Buch, solange es nicht rund ein Dutzend Überarbeitungsphasen durchlaufen hat – und dieses bildete keine Ausnahme. Fast den gesamten Sommer 2009 habe ich auf meiner glorreichen Farm in Vermont redigiert und redigiert und redigiert – und das Ergebnis sehen Sie hier. (Mit allen Vorzügen und Mängeln.)

Womit ich sagen will, dass es sich in mancherlei Hinsicht nicht um ein »normales« Buch handelt – oder vielleicht gerade, im Jahr 2010. Es ist die Frucht eines Blogs – auch wenn das Original mittlerweile kaum noch zu erkennen ist. Das heißt unter anderem, dass die Struktur keiner klaren »Handlung« folgt. Wir haben das »Material« in passende »Töpfe« gepackt, aber das ist auch schon alles. Es ist ein Buch voller Tipps oder Ideen oder Vorschläge oder Handlungsempfehlungen, mehr oder weniger so, wie sie auf [tompeters.com](http://tompeters.com) erschienen. Sie basieren auf Beobachtungen, die ich auf meinen (heute vielfach internationalen) Reisen gemacht habe, den Nachrichten des Tages, den Gesprächen und Korrespondenzen mit einigen der Zehntausende, die meine Seminare besuchten, von Bukarest über Shanghai bis Tallinn, und großen und mehrheitlich »kleinen« Dingen, die mich entlang des Weges »nervten«. (Ich sage es hier und nicht nur hier: Die einzige verlässliche Innovationsquelle sind »genervte« Menschen! Also: Beißen Sie sich auf die Zunge und halten Sie solche »Querulanten« in Ehren! Ich selbst übri-

gens wurde mitunter toleriert – mitunter aber auch nicht. Vgl. »McKinsey und ich 1974–1981«; »McKinsey und nicht ich seit ca. 1981«.

Nicht viele dieser »Tipps« sind tiefschürfend. Wie schon der Buchtitel verrät, handelt es sich in der überwiegenden Zahl um ... »*little BIG things*«. »Kleine GROSSE Dinge«, wie etwa meine Reaktion auf einen unaufgeräumten Laden – oder, im Gegensatz dazu, einen spektakulär sauberen Waschraum inklusive Familienfotos aus mehreren Jahrzehnten im Wagon-Wheel-Country-Drive-in-Restaurant in Gill, Massachusetts. Sie *sind* »klein« – »weiter nichts als« eine Toilette in einem beschaulichen Restaurant in einer Winzstadt, von der Sie vielleicht noch nie gehört haben. Aber sie sind dennoch GROSS.

Mit anderen Worten: Das »Uns-tropft-der-Speichel-so-wichtig-ist-es-uns« des Restaurants und das »Ist-uns-doch-egal«/»Null-Bock« der Kettenfiliale bilden den Kern der GROSSEN Idee des sogenannten Erlebnismarketings – das wiederum den Kern des »Mehrerts« darstellt in einem Markt, in dem für fast alles an fast allen Orten ein Überangebot herrscht und der solchen Mehrwert als Mindesttribut fürs Überleben fordert.

Überhaupt habe ich eine Schwäche für kleine, überschaubare und fesselnde Episödden aus dem Leben, die für die eine oder andere GROSSE und mächtige Idee stehen; solche anschaulichen Beispiele sind mir viel lieber als irgendwelche umfangreichen Fallstudien in einem inhaltsschweren Buch der Harvard Business School Press – komplett mit Tabellen und Graphen! (Diese Vorliebe ist vermutlich ein Zeichen dafür, dass ich mich mittlerweile weit wegbewegt habe von meiner Ingenieursausbildung, meinem MBA und meiner Zeit bei McKinsey – wo überall die komplexe Analyse den Ton angab; etwas, was man verstehen *konnte*, zählte als »strategische Einsicht« wenig. Hoppla – war das nicht soeben die Erklärung für das Von-niemandem-mehr-durchschaubare-Derivate-von-Derivaten-von-Derivaten-Problem, das Sie und mich und die globale Wirtschaft auf unsere kollektiven Knie zwang?) Ich aber bleibe mit meiner Leidenschaft für kleine Geschichten mit realen Menschen als Hauptakteuren meinem Ansatz und meinen glühenden und festen Überzeugungen hinsichtlich erfolgreicher Unternehmen treu, wie ich sie erstmals im Jahr 1982 in einem zusammen mit Bob

Waterman verfassten Buch unter dem Titel *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* öffentlich dargelegt habe.

Das wichtigste »Mitnehmsel« aus jenem Buch, so scheint es mir auch noch fast drei Jahrzehnte später, war eine »simple« (kleine GROSSE) Behauptung, faktisch unser Sechs-Worte-Motto:

## **»Hart ist weich. Weich ist hart.«**

Die *Suche* war größtenteils eine Reaktion auf den japanischen Angriff auf die amerikanische Wirtschaftshegemonie und den Automarkt der Siebzigerjahre, nicht mit den Waffen »einer gründlichen Analyse des US-Marktes« durch eine Brigade von MBAs, sondern ... mit Autos, die fuhren. (Bessere Qualität.) Bob und ich verpassten also den regierenden »Strategiefetischisten« eine Ohrfeige, indem wir erklärten, »die ›harten‹ Zahlen« seien die *wahren* »weichen Faktoren« – die lediglich einen lächerlich kleinen Teil der Realität erfassten. Und angeblich »weiche« Faktoren wie »Qualität«, »menschliche Beziehungen« »Kernwerte«, »Kundennähe« und, danke, Hewlett-Packard, *Managing By Wandering Around* oder »MBWA« seien die *wahren* »harten Faktoren« – und nicht »flaumig-weich«, wie sie von McKinsey, den Business Schools, darunter auch die mächtige Stanford University, abschätzig dargestellt wurden, an der sowohl Bob als auch ich selbst unseren MBA gemacht hatten. (Wir waren beide Ingenieure und beide Ex-McKinsey-Partner.)

Wir versuchten unser Bestes – jedoch, wie ich leidvoll eingestehen muss, ohne großen Erfolg.

Das vom Harvard-Business-School- und McKinsey-Adepten Jeff Skilling zu verantwortende Enron-Fiasko rund um das Jahr 2001 war ein klassischer Fall von der fortbestehenden »Realität« von »Zahlen vor Menschenverstand«. Und, Gott weiß, auch der Megacrash von 2007++ ging mit getricksten »weichen« Zahlen, mathematischen Taschenspielertricks und einem totalen Mangel an gesundem Menschenverstand einher.

Dieses Buch unternimmt nun erneut den Versuch, das Schiff zu trimmen!

In den letzten Jahren hat mich in Wahrheit ein tiefer, unwiderstehlicher Sog »zurück zu den Grundlagen« erfasst. Er ist zum Teil sicherlich eine Reaktion auf den komplett vermeidbaren finanziellen Wahnsinn, der uns umgibt. Er ist aber vielleicht auch das Ergebnis einer bescheidenen Gegenbewegung gegen die hyper-gehyppte-übertrieben-ateraubend-atemlose »Absolut-alles-was-wir-über-absolut-alles-in-der-Welt-wissen-ist-im-Wandel-begriffen«-Atmosphäre rund um Google, iPhone, Facebook, Twitter und Konsorten.

Ja, ich blogge, und ich tue es ausgiebig; deshalb dieses Buch. Und ich twittere und habe Spaß daran und finde es großartig und nützlich und vergnüglich – ich verdiene also wohl kaum ein Ludditenabzeichen.

Und dennoch ...

Seltsam aber war: Der Zuckerguss auf dem Kuchen, der Motivationsmotor, der endgültige Blitz der neuerlichen Einsicht dieser »ewigen Grundlagen«, lässt sich auf ein einziges schmales Büchlein zurückverfolgen, das ich im Jahr 2008 zur Zeit des tiefsten Vermont-Winters im Urlaub in Neuseeland las. Das Buch von David Stewart trägt den Titel *The Summer of 1787*. Es schildert minutiös die Entstehung der Verfassung der Vereinigten Staaten von Amerika, ein großes Ereignis und ein Meilenstein der Menschheitsgeschichte, der sich während eines gnadenlos heißen und feuchten Sommers in einem hoffnungslos stickigen Raum in Philadelphia abspielte. (Ich weiß, wovon ich spreche, wenn ich das Wetter als entmutigend bezeichne – ich wuchs in der Nähe des benachbarten Baltimore auf.) Ich betone deshalb die Hitze und Feuchtigkeit, weil sie für sich genommen bereits eines jener »kleinen GROSSEN Dinge« darstellten, die das Endprodukt so enorm beeinflussten.

Die Delegierten unterbrachen häufig frühzeitig die Sitzung, um den Elementen zu entfliehen, und überließen die Abfassung irgendeines zentralen Paragraphen einem kleinen Unterausschuss, der sich dann in einen Pub zurückzog, um sein monumentales Werk (wie wir es heute sehen) zu vollbringen. In den Unterausschüssen fanden sich selten die Granden wie der alte Benjamin Franklin oder der junge James Madison wieder. Schon eher bestand eine solche Gruppe aus vier Delegierten von Gott weiß woher mit Gott weiß welcher Qualifikation (oder auch

keiner), die schlicht die Hand gehoben und die undankbarste Aufgabe übernommen hatten – eine »kleine GROSSE« Aufgabe, wie sich herausstellte, die darin bestand, irgendeinen konstituierenden Bestandteil dessen zu gestalten, was später einmal die mächtigste Nation aller Zeiten werden sollte.

Aber das Wetter war nicht der einzige »grundlegende« Faktor, der das Ergebnis beeinflusste. Manche Bundesstaaten machten sich, so hart uns das heute auch ankommen mag, schlicht nicht die Mühe, Delegierte zu schicken, maßen sie der ganzen Veranstaltung doch nur geringe Bedeutung bei. Und die New Yorker Delegation, um ein Beispiel zu nennen, war zu keinem Zeitpunkt in beschlussfähiger Zahl präsent, sodass sie auch an keiner einzigen Abstimmung teilnahm. Und Staaten, die sich die Mühe machten zu kommen, konnten selbst die Größe ihres Kontingents bestimmen, und das (damals wie heute) winzige Delaware hatte einen großen Auftritt *und* schickte fünf Vertreter – *und* alle fünf waren jeden verdammten Tag vom ersten bis zum letzten Glockenschlag anwesend. *Und* sie stimmten über alles und jedes ab *und* bewarben sich in Anbetracht ihrer Zahl – 5 von durchschnittlich nur 30 tatsächlich während des Sommers Anwesenden – für viele, viele wichtige Unterausschüsse. Winz-Delawares Einfluss auf das Enddokument ist von stratosphärischer Dimension.

Da ist jenes »kleine GROSSE Ding« namens »Präsenz zeigen« nach Delaware-Art, und dann ist da ... »Präsenz zeigen«: Eine weitere »profane«, aber über die Maßen potente Determinante des Enddokuments stellten Delegierte und Delegationen dar, die mit Rohentwürfen von Teilen des vorgeschlagenen Dokuments in der Hand nach Philadelphia gereist waren. Mangels besserer Moderation (Madisons glänzende Rhetorik war etwas »zu hoch« für den Geschmack eines beträchtlichen Teils dieser häufig eher grobschlächtigen Leute) schafften es viele dieser Entwürfe mit wenigen Korrekturen in die Verfassung und wurden zu tragenden Pfeilern des Endprodukts.

Und dann gab es da das gute-alte-seit-Menschengedenken-praktizierte Gefeilsche und Geschachere, bei dem die härtesten und gerissenen Verhandlungspartner obsiegten. Es liegt vor allem an der erfolgreichen Anwendung dieser »Grundtechnik«, dass die Sklaverei völlig

unberührt im Enddokument enthalten war. Die Nordstaatler gewannen die rhetorische Schlacht – die Südstaatler, besonders die Vertreter South Carolinas, waren die härteren und beharrlicheren und verbisseneren und mitunter verschlageneren Verhandlungspartner.

Das häufig recht zwielichtige Treiben, wie Stewart es in seinem Buch schildert, ließ mich gelegentlich laut auflachen, allem Ernst des Themas zum Trotz; und es erinnerte mich daran, wie alles, sogar die Verfassung der Vereinigten Staaten, ganz entscheidend von zahlreichen »kleinen GROSSEN Dingen« abhängt – beispielsweise davon, wer sich blicken lässt, wer welchen Entwurf aus der Tasche zieht und wer von Anfang bis Ende Präsenz zeigt. Und wer den richtigen Tonfall anschlägt: Einer der vermeintlich mächtigsten Delegierten spielte eine völlig belanglose Rolle – weil seine Delegiertenkollegen ihn für einen »Schwätzer« mit einer Vorliebe für schwülstige Worte hielten, wurde er in keinen Unterausschuss gelassen. Man wollte mit der Arbeit fertig werden und nach Hause gehen – und nicht wegen eines aufgeblasenen Vielschwätzers im August im sumpfigen Philadelphia in einem stickigen kleinen Raum ausharren müssen.

Die meisten Wirtschaftswissenschaftler und Strategie-Gurus ... peilen es schlicht nicht. (»Es« = dieses »Profane« und »Weiche«, diesen »Philadelphia-Stil«.) So bin ich zu meinem Entschluss gekommen, hier etwas zu produzieren, das im Subtext die Betonung auf das legt, was wirklich zählt – auf die »kleinen GROSSEN Dinge«.

Meine Kollegen und ich gehen im Wesentlichen davon aus, dass Sie das Buch auf der Toilette konsumieren. (Buchstäblich und im übertragenen Sinne.) Es fällt uns schwer, uns vorzustellen, wie Sie den gesamten Text in einem Atemzug von vorn bis hinten durchlesen – ich bin schließlich nicht John le Carré oder Henning Mankell. Ich denke mir vielmehr, dass Sie einen Blick auf diese oder jene Idee werfen – und natürlich hoffe ich, dass die eine oder andere Sie hinreichend überzeugt, auf dass Sie zur Tat schreiten und eines dieser »kleinen GROSSEN Dinge« ausprobieren und womöglich zur Routine werden lassen.

Was nicht heißen soll, dass diese Ideen, nur weil sie »einfach« klingen, sich »müheles« in den Alltag integrieren lassen. An dem Tag beispielsweise, an dem ich den Schlusspunkt hinter diese Einleitung setzte,

gab ich auch ein Seminar in Manchester in England. Irgendwann hatte ich einen längeren Wortwechsel mit einem technisch ausgebildeten und veranlagten Teilnehmer, der ein technisches Dienstleistungsunternehmen führte. Thema war »die Macht der zum Ausdruck gebrachten Wertschätzung« – konkreter: eines in kleinerer oder größerer Regelmäßigkeit geäußerten »Dankeschöns«, das den Wert des Empfängers, ob Dienstmädchen oder Manager, so anschaulich herausstellt. Wie so viele, viele andere, besonders Männer, brachte mein Ingenieur und Firmenchef dieses Wörtchen nicht nur selten über die Lippen, in Wahrheit wusste er gar nicht, wie man es anstellt. Seine »How-to«-Frage kam ganz offensichtlich aus seinem Herzen – und es war ein tapferes Herz, das er sich fasste, als er diese persönliche und emotionale Frage vor versammeltem Publikum an mich richtete. Das Entscheidende war: Er hatte »es« »begriffen«, wenigstens gedanklich; er hatte »begriffen«, welche Macht mit dieser Geste, wenn regelmäßig angewendet, verbunden war. Es war eine gute Diskussion, die das »kleine GROSSE« herausstrich – sowie den Umstand, dass wir es hier mit einer echten Kunstfertigkeit zu tun haben, die der sorgfältigen Berücksichtigung durch einen methodisch geschulten Techniker wert ist, begleitet von der Würze einer vermeintlich »profanen« Tätigkeit. Von einem »Nur-die-Fakten«-Ingenieur zum anderen wünsche ich ihm Glück und Erfolg, und wenn er sich tatsächlich die »Wertschätzung« zur Routine macht, dann haben sich meine 6000 Flugmeilen über den Atlantik und zurück bereits gelohnt.

Da sind, in Anlehnung an die eben erzählte Geschichte von meinem Technikerkollegen, noch zwei weitere wichtige Punkte, die ich erwähnen will, bevor ich Sie auf Ihren Weg entlasse. Erstens möchte ich mit Blick auf die These ... »Hart ist weich«, »Weich ist hart« ..., die praktisch das ganze Buch durchzieht, in einem wesentlichen Punkt absolute Klarheit schaffen: Ideen wie die bewusste und aktive Wertschätzungsbezeugung sind beispiellose Zeichen der Menschlichkeit – und ihre Anwendung macht Sie in meinen Augen zu einem besseren Menschen, einem Menschen, der sich auch in einer rast- und schonungslosen Welt anständig zu benehmen weiß. Aber, um auf die zentrale Stoßrichtung dieses Buches zurückzukommen, solche Gesten dienen auch einer er-

heblich verbesserten Unternehmensperformance – und der Möglichkeit, Ziele schneller und sicherer zu erreichen; ganz gleich, ob es sich dabei um wirtschaftliche Rentabilität oder um humanitäre Dienstleistungen durch Nonprofit-Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen oder staatliche Behörden handelt. Gesten der Wertschätzung, um bei meinem gegenwärtigen Thema zu bleiben, sind meisterhafte, sogar konkurrenzlose Möglichkeiten, um Mitarbeiter und Partner und Kunden gleichermaßen bei Laune zu halten und so den Weg zu ebnen für die rasche Realisierung so gut wie jedes nur erdenklichen Vorhabens. »Weich ist hart« ist somit ein vollkommen pragmatischer Ansatz – und lässt bei erfolgreicher Umsetzung so manche Bilanz erstrahlen.

Zweitens lernen Sie Fliegenfischen, Klavierspielen oder Tischlern, indem Sie sich mächtig ins Zeug legen und heldenhaft versuchen, die Kunst zu meistern. Auch die Erstellung von Finanzanalysen oder die Planung von Vermarktungskampagnen erlernt man so. In diesem Buch nun behaupte ich, dass Sie zuvörderst lernen sollten, intensiv und engagiert zuzuhören und der Arbeit und dem Wissen anderer, sämtlicher anderen gegenüber Ihre Wertschätzung zu bekunden. Und ich behaupte und bin felsenfest davon überzeugt, dass Sie diese vollwertigen Fächer *studieren* und *trainieren* und beispielsweise ein vollwertiger »professioneller Zuhörer« werden können. So behaupte ich, dass »gekonntes strategisches Zuhören« ein Schlüssel, vielleicht *der* Schlüssel zu dauerhaften »strategischen« Kundenbeziehungen ist – und eine erstklassige »professionelle« »Meisterschaft« im Zuhören allein schon fast jedes Mal mehr Gewicht auf die Machtwaage bringt als beliebige quantitative Marketinganalysetools, ob im Fall jenes kleinen Restaurants in Gill, Massachusetts, eines Airbus-Verkaufs an Emirates Air oder der Malariabekämpfung irgendwo in Afrika.

Das ist meine Geschichte, und ich bleibe ihr treu. Ich hoffe, dass Sie, nachdem Sie darüber geschmunzelt und nachgesonnen haben, sich eifrig zu schaffen machen mit dem einen oder anderen der »kleinen GROSSEN Dinge«, die so maßgeblich sind für die erfolgreiche Projektverwirklichung und den beruflichen Werdegang und die Kundenzufriedenheit und die Mitarbeitermotivation und die wirtschaftliche Rentabilität und die Verfassung der Vereinigten Staaten und und und!

## > EIN FEUERWERK AUS SELBST- VERSTÄNDLICHKEITEN

Ich muss gestehen, dass ich diese Einleitung mit einer Lüge begonnen habe. (Kein sehr guter Start.) Ich sagte, ich hätte die Reihe meiner »Erfolgstipps«, wie wir sie ursprünglich nannten, am 18. September 2004 begonnen. Das stimmte – in Bezug auf die Tipps –, aber das Buch begann in Wahrheit schon rund um den 9. August 1966. Das ist im Augenblick, in dem ich dies schreibe, 43 Jahre, einen Monat und 26 Tage her.

Am 9. August bestieg ich im kalifornischen San Bernardino County eine C-141 der US-Luftwaffe und trat den Flug nach Đà Nẵng in der Republik Vietnam an – mit Zwischenlandung in Guam. Ich war »Kampfpionier« der US-Marine oder Seabee, wie unsere Bezeichnung lautete.

Es war mein erster echter Arbeitsplatz.

(Abgesehen von Sommerjobs wie Kellnern während neun Highschool- und Collegejahren.)

Dieses Buch ist »nah dran« und persönlich – und ich brauchte all die verdammten 43 Jahre, um es zu schreiben. Da gab es jene *Zufälle und Unfälle* (danke, Paul Simon), die den Anlass für so manchen »Tip« im Blog gaben. Überwiegend aber ist es eine Reflexion über Seabees, das Pentagon, das Weiße Haus und OMB, Stanford, McKinsey, mein eigenes Unternehmen, Jahrzehnte diverser Forschungsprojekte – und meine Kontakte zu rund 3 Millionen nachdenklich-neugierigen Menschen, die seit 1980 in 67 Ländern an meinen Seminaren teilgenommen haben.

Ich habe viel gelernt. Naja, vielleicht, vielleicht auch nicht. Ich habe *viel* gesehen – und vielleicht dabei auch etwas gelernt. So begegnete ich beispielsweise großartigen Führungspersönlichkeiten – an der Spitze von 2-Mann-Betrieben und 200 000-köpfigen-Unternehmen und staatlichen Behörden und Grundschulen; und ich habe einige,

sagen wir, echte Prachtstücke getroffen! (Beide Arten fördern den Lernprozess. Ein Hoch auf die Heiligen und auf die Nieten!)

Um ehrlich zu sein, bin ich trotz Ingenieursausbildung und deutscher Abstammungslinie kein Genie im linearen Denken – »mein Geheimnis« ist vielmehr, dass ich Dingen über den Weg laufe, die mein wildes Interesse wecken und die ich für ein Jahr oder zwei oder 10 oder sogar 20 in den Kreis von »Toms Leidenschaften« aufnehme, wie meine Frau zu sagen pflegt. Sie brauchen nicht in ein strenges gedankliches Gerüst zu passen, wie bei Michael Porter – Hauptsache, sie sind in meinen Augen »so gottverdammnt wichtig, dass schön blöd ist, wer ihnen wenig oder keine Aufmerksamkeit zollt«.

Dazu gehören: der deutsche Mittelstand, der häufig den weltweiten Export anführt; Design (!!); Ausführung (»die fehlenden 98 Prozent«) (»es heißt«, ich hätte die allererste Stanford-Dissertation über Implementierung geschrieben – die meisten Vertreter meiner Gilde waren damit beschäftigt, Derivat den intellektuellen Boden zu bereiten – pardon, dies ist die Einleitung – halte deinen Zynismus noch einen Augenblick zurück, Tom); Frauen in Führungspositionen (mehr davon, viel mehr davon) und die Chancen im Zusammenhang mit der Entwicklung von speziell auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnittenen Produkten und Dienstleistungen (der Welt größter und am meisten vernachlässigter Markt); ein schillernder Kundenservice (dieses »Terrain« hatte ich Mitte der Achtzigerjahre, ob Sie's glauben oder nicht, so ziemlich für mich allein – »alle« machten in Qualität, ich machte in Service); Patientensicherheit (wider das Monster im Wandschrank); und mein Dauerbrenner, der Fels unter jedem Jota meiner Arbeit: »Mitarbeiter zum Ersten, Mitarbeiter zum Zweiten, Mitarbeiter zum Dritten, Mitarbeiter bis in Ewigkeit« (immer noch »der Rede wert« – denken Sie wirklich, dass Ken Lewis von der Bank of America sich für seine Mitarbeiter einen Deut interessierte? Einen vielleicht, aber im Leben nicht zwei).

Ich habe erneut gelogen, am Anfang *dieser* Leier. »Es« begann nicht in Đà Nẵng – sondern in Severna Park in Maryland ca. 1946 –, womit

wir bei 63 Jahren wären. Meine in Virginia gebürtige Mutter war eine Oberpedantin in Benimmfragen. (Typisch Südstaatlerin!) Ich bockte natürlich, aber in diesen letzten 40+ Jahren habe ich gelernt, wie weit einen ein »Danke« und ein »Gewiss, mein Herr« und ein »Wie Sie wünschen, gnädige Frau« bringen kann – noch mit meinen 67 Jahren »dienere« ich gegenüber jedem 19-Jährigen an der Supermarktkasse. (Ich werde Sie in diesem Buch ohne Ende mit Höflichkeit und Rücksichtnahme und Benehmen traktieren – das war George Washingtons Stärke und »Wettbewerbsvorteil« und es hat auch mir in sehr, sehr, sehr viel bescheideneren Situationen gute Dienste geleistet.)

Manny Garcia, damals Top-Franchisenehmer von Burger King, besuchte Mitte der Achtzigerjahre ein Seminar, das ich für die Young President's Organization gab. Zum Abschluss sagte er mir, dass er es großartig fand, sein bestes Seminar überhaupt, dass er aber nichts Neues erfahren habe. Vielmehr bezeichnete er es als ein famoses »Feuerwerk der Selbstverständlichkeiten«.

Fand ich *klasse*.

Finde ich *klasse*.

Also los. Sie bekommen meine Erfahrungen aus 63 Jahren, angefangen mit Mutter Peters' Standpauken aus der Chesapeake-Vergangenheit (und wie sie pauken konnte!) ab meinem vierten Geburtstag, über die Lektionen meiner Chefs und Matrosen und US-Marinekorps-Kunden während meiner Vietnamexkursionen, bis hin zu den Weisheiten jener drei Millionen Menschen, mit denen ich mir in meinen plus-minus dreitausend Seminaren in Sibirien und Estland und Indien und China und Omaha und Oman und York in Pennsylvania die Zeit vertrieben habe.

Ja, hier kommen sie – Dinge, die ich seit so, so, so langer Zeit sagen will.

Ja, und fast alles davon ist so selbstverständlich wie der Griff an die eigene – oder Manny Garcias – Nasenspitze.

Viel Spaß!

# **The Little BIG Things**

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13.  
14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24.  
25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.  
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46.  
47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57.  
58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68.  
69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79.  
80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89.  
90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.  
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.  
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.  
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.  
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.  
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.  
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.  
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.  
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

## 1. Alles eine Frage der Toiletten!

Für gewöhnlich starte ich zu meinem nächsten Seminar in welcher großen Stadt auch immer vom Bostoner Flughafen Logan aus. Die Anreise von Tinmouth, Vermont, nach Boston führt mich durch Gill, Massachusetts. Das Dorf liegt genau auf halber Strecke, bei Meile 87 auf meinem Tachozähler – also der perfekte Ort für einen Boxenstopp. Trotz diverser Alternativen bleibe ich dem Wagon Wheel Country Drive-in eisern treu. Es handelt sich in Wahrheit um ein kleines Imbiss-Café. Das Essen, wie etwa die frischen Muffins, die den Eintretenden aus einem halben Meter Entfernung anschauen, ist hervorragend. Und auch die Atmosphäre ist hervorragend. Aber was mich drei- oder viermal im Monat stets aufs Neue auf diese Adresse einschwört, sind die ...

### Toiletten!

Sie sind sauber, dass es nur so funkelt. (Trotz der stets hohen Besucherfrequenz habe ich tatsächlich nicht ein einziges Mal auch nur den kleinsten Papierfetzen auf dem Boden des Waschrums liegen sehen.) Frische Blumen sind die Regel. Und das Beste überhaupt ist die generationsübergreifende Fotosammlung an den Wänden rundum; so eilig ich zumeist auch unterwegs bin, nehme ich mir jedes Mal eine Minute, um das eine oder andere Bild näher zu studieren und mir schmunzelnd ein Gruppenfoto von einem Betriebsessen von 1930 oder so anzuschauen.

In meinen Augen ist ein sauberes, attraktives und womöglich fantasievoll gestaltetes Örtchen das Beste ...

# »Wir kümmern uns«-

Zeichen in jedem Einzelhandelsgeschäft und in jedem Büro – und (ACHTUNG! ACHTUNG! ACHTUNG!) das gilt doppelt für die *Mitarbeiter*-Toiletten!

Also ...

Schritt # 1: Denken Sie an die Toiletten!

## > KEIN »TRIVIALES UNTERFANGEN«

Heute (Herbst 2009, während ich dies skizziere) hat uns die Rezession noch immer fest im Griff. Die Überlegenheit einer klaren Konzentration auf »die Grundlagen« gegenüber dem »Bravourstück« ist, sofern überhaupt möglich, noch ausgeprägter als sonst schon, und mir fällt wahrhaftig kein besserer Anknüpfungspunkt dafür ein als das stille Örtchen.

(Oder eine bessere Person, um sie ins Fadenkreuz zu nehmen, als den Inhaber oder Manager! Um auf meine Tage bei der Marine zurückzukommen: Eigner! Eigner! Heuern Sie sich einen Scheuermann an!)

Agenda, allgemeiner: Ich schlage vor, dass Sie einen Großteil Ihrer »Morgenbesprechung« oder Ihres »wöchentlichen Telefongesprächs« (oder was auch immer) den »kleinen« Dingen widmen – von der Säuberung der Toiletten über erfolgte oder nicht erfolgte Lieferungen bis hin zum Telefonanruf, um einem Kunden für sein Vertrauen zu danken, oder dem Blumenstrauß, um sich bei »niederen« Beschäftigten für ihre hervorragende Arbeit erkenntlich zu zeigen.

Trietzen Sie sich gegenseitig! Wie wäre es mit einem bestellten Nörgler:

**»Kleine Dinge«-Spinner.**

Oder: **Chefmikroman.**

**(Lappalienzüchter.)**  
**(Zauberer von Winz.)**

(Was Sie wollen.)

Und seien Sie sehr, sehr, **sehr** freigiebig mit öffentlichem Lob für diejenigen, die auch nur einen Extramillimeter gehen, um einen »trivialen« Job besonders gut zu machen.

## 2. Winzigkeiten zählen. Viel!

Bringen Sie Ihre telefonische Bandansage auf Vordermann!

*»Wenn Sie sich von Ihren Wettbewerbern abheben wollen, gebe ich Ihnen den GUTEN Rat, sich als Erstes Ihre telefonische Bandansage vorzuknöpfen.«*

– Jeffrey Gitomer, *Das kleine rote Buch für erfolgreiches Verkaufen*

Welche anderen kleinen Dinge könnten Sie heute tun, um in Ihrer Branche **groß** zu punkten?

Agendapunkt: *Lassen Sie auf ... **jeder** ... wöchentlichen Teambesprechung ... **jeden** ... einzelnen Ehrengast (Mitarbeiter mit unverzichtbarem Beitrag zur Teamspitzenleistung) eine »Kleinigkeit« vorschlagen und präsentieren, aus der eine Große Sache werden könnte.*

**Wählen Sie mindestens eine aus.  
Setzen Sie sie um.  
Sofort.\***

(\* Dieser Punkt ist sehr, sehr kurz – und, wie ich hoffe, sehr, sehr treffend. Und, wie ich weiß, sehr, sehr praktikabel. Ergo ... **null** ... Ausrede, ihn nicht umzusetzen. Sofort.)

### **3. Flower-Power!**

- (1) Stellen Sie überall (!) in Ihrem Büro Blumen auf – besonders im Winter und besonders an Orten wie Boston oder Minneapolis oder Fargo oder New York oder London oder Bukarest. Oder Potsdam (!).
- (2) **Lassen Sie alle wissen, dass das »Blumenbudget« unbegrenzt ist.**
- (3) Schicken Sie in den nächsten **24 Stunden** Blumen an ... **vier Personen** ... von denen Sie innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens Unterstützung erfahren haben – darunter, und das ist obligatorisch, mindestens eine Person in einer anderen Funktion.\*

\* Ich bin schlicht und einfach wahnsinnig darauf erpicht, die funktionsübergreifende Kommunikation, vermutlich das Unternehmensproblem #1, mithilfe der »weichen Künste« wie beispielsweise dem Versenden von Blumen und nicht etwa nur, oder hauptsächlich, mithilfe ausgetüftelter Software zu verbessern!! (Machen Sie sich darauf gefasst, dass ich noch häufiger und aus jeder Richtung, die sich mir bietet, auf dieses Thema zurückkommen werde.)

## 4. Werden Sie ein professioneller Anschubser!

Mein meistens schlafendes, aber seit langer Zeit bestehendes Interesse an »kleinen Dingen« mit enormer Wirkung erwachte infolge jüngster Veröffentlichungen wie *Nudge – wie man kluge Entscheidungen anstößt* (Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein), *Kopflös – wie unser Bauchgefühl uns in die Irre führt und was wir dagegen tun können* von Ori und Rom Brafman und einer Reihe weiterer Bücher zu neuem Leben. Ich hatte ihre wichtigste Vorlage, die Arbeiten des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman und seines Partners Amos Tversky aus den Siebzigerjahren, studiert. Sie entdeckten eine messbare Dimension der menschlichen »Irrationalität« nach der anderen, in einer Welt, in der der Mythos von der Rationalität, vom hyperrationalen »homo oeconomicus« und dergleichen die Bühne – und so gut wie jeden Kullissenwinkel – bestimmte. Kahneman und Tversky beobachteten ein ums andere Mal dramatische menschliche Überreaktionen auf winzige Dinge – und Unterreaktionen auf große Dinge. Das war besonders für einen Ingenieur wie mich ein Aha-Erlebnis.

Die zentrale Idee der genannten Bücher – und des vorliegenden – ist durchschlagend einfach (und einfach durchschlagend): »Kleine« Dinge können in Situationen von äußerster Wichtigkeit einen enormen – **gigantischen** – GROSSEN Unterschied machen, in Situationen, in denen es, wie beispielsweise im Gesundheitswesen, für Tausende und Abertausende um Leben und Tod gehen kann. Betrachten Sie die folgende winzige Auswahl von Beispielen, die ich hier und da aufgelesen habe:

- Setzen Sie Geologen (Steinspezialisten) und Geophysiker (Computerspezialisten) mit ihren häufig weitgehend unverträglichen Sichtweisen von der Welt in ein und denselben Raum, und ... **finden Sie mehr Öl** ... als Ihre Wettbewerber mit »getrennten Räumen«.