

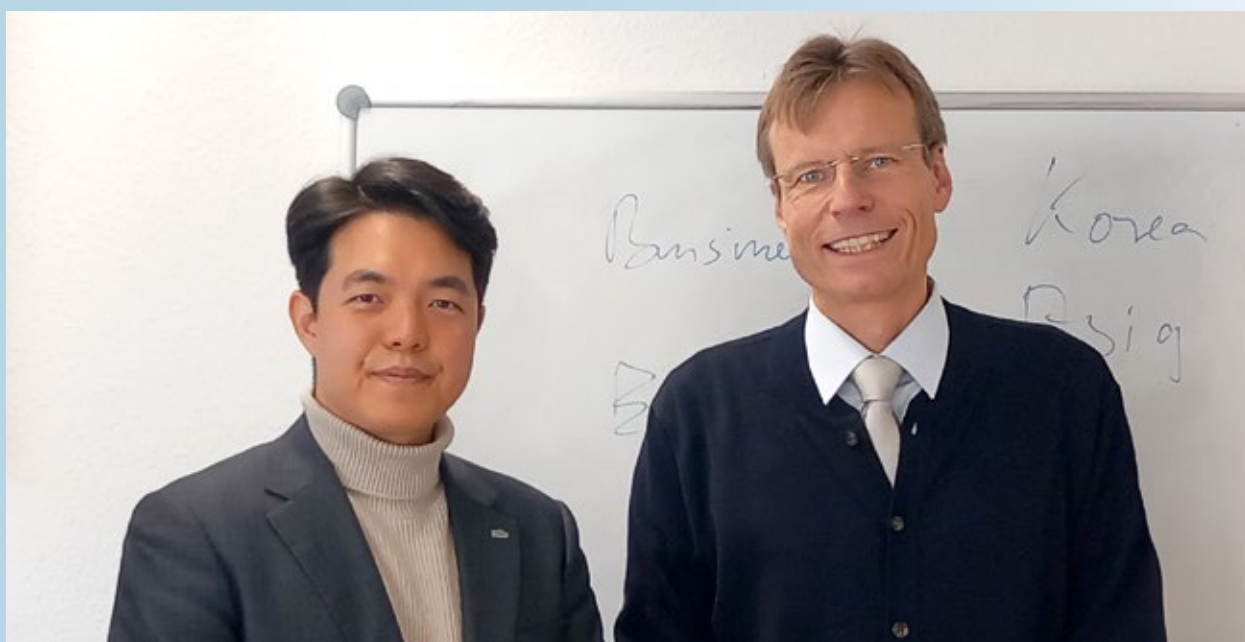
# Blickwinkel

## Moderne Führung zwischen den Kontinenten

Ein Gespräch mit  
Peter Yoogiul Son

## *Modern leadership across continents*

*A conversation with  
Peter Yoogiul Son*



Peter Yoogiul Son (l), Thorsten Knobbe (r)

**Thorsten Knobbe (Editor Blickwinkel):**

"Peter, Sie haben bis heute eine beeindruckende internationale und interkulturelle Karriere in koreanischen und deutschen Unternehmen durchlaufen, mit Abschlüssen der Seoul National University und Harvard Business School. Derzeit sind Sie Group Director Strategy Governance bei der Wilo SE, einem der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von Pumpen und zugehörigen Systemen mit

**Thorsten Knobbe (Editor Blickwinkel):**

"Peter, you have accomplished a truly international and intercultural career so far, at Korean and German companies, with an educational background including Seoul National University and Harvard Business School. Currently, you are the Group Director Strategy Governance of Wilo SE, one of the world's leading developers and manufacturers of pump and related systems, headquartered

*Hauptsitz in Deutschland. Ihre Rolle lässt sich wohl am besten als "Master of Ceremony" des Strategieentwicklungsprozesses bei Wilo beschreiben. Ihre Aufgabe beinhaltet den beinahe täglichen Kontakt mit dem globalen und lokalen Management und der Belegschaft des Unternehmens, bringt also viele interkulturelle Begegnungen mit sich und liegt an der Schnittstelle von Führung, Menschen, Geschäft und Technologie.*

*Hat sich aus Ihrer Sicht das Verständnis von Führung über die Jahrzehnte geändert – wenn ja, wie? Spielt hier vielleicht auch die interkulturelle Komponente eine Rolle, gibt es so etwas wie einen asiatischen und einen europäischen Führungsstil oder gar einen koreanischen oder deutschen? Schließlich: als Harvard-Absolvent können Sie sogar die US-amerikanische Sichtweise einbringen. Ist das moderne Führungsverständnis also universal anzuwenden?"*

**Peter Yoogiul Son:**

"Genau das ist die Frage! Als Mittvierziger wurde ich von den Baby-Boomern geprägt und gehöre der Generation X an. Ich habe meine ersten Schritte im Geschäftsleben in sehr hierarchischen, bürokratischen Organisationen unternommen. Fast wie in einer Armee. Der Befehlshaber gibt seine Anweisungen vor und alle Soldaten folgen. So waren meine ersten Jahre im Berufsleben! Als Koreaner, der in einem typischen koreanischen Konglomerat arbeitete, war es mir nicht erlaubt, offen zu sprechen und neue Ideen einzubringen – was ich aber dennoch oft tat.

Ich erinnere mich an die Worte meines ersten Vorgesetzten, im Rang eines Director: „Aha! Du bist also leidenschaftlich, Du bist enthusiastisch, Du hast kreative Ideen – aber mach das alles nicht, bevor ich in Rente gehe!“ Das war eine Art Regel in koreanischen Unternehmen und wahrscheinlich auch in allen anderen typischen ostasiatischen Unternehmen. Ein Grund dafür war ein besonderes Verständnis von Gesicht und Verantwortung – von kollektiver Leistung, aber individueller Verantwortung: Wenn man einen Fehler macht, kann der Vorgesetzte verantwortlich gemacht werden. Und es war keineswegs immer klar, was als Fehler angesehen werden konnte. Also bat mich mein Direktor höflich, nicht zu tun, was nicht verlangt wird.

Aber inzwischen hat sich dieses Verständnis geändert. Das derzeitige Verständnis in Korea und vielleicht in der ostasiatischen Geschäftskultur im Allgemeinen lautet eher so: „Ja, wir alle kennen den alten Stil, aber jetzt sollte jeder seinen Anteil an der Wertschöpfung haben.“ Und die jungen Leute fordern das auch ein. Wird ihnen das vorenthalten, sind sie nicht unbedingt loyal gegenüber dem Unternehmen, sondern verlassen es. In Deutschland und in den USA sicher, in Korea – mit einer geringeren Anzahl attraktiver Unternehmen, zu denen man gehen kann – vielleicht nicht in diesem Ausmaß.

*in Germany. Your role can be probably best be described as the 'Master of Ceremony' of Wilo's strategy creation process. Your assignment gives you daily exposure to the company's global and local management and workforce, implies lots of intercultural encounters and lies, in a way, at the intersection of leadership, people, business and technology.*

*In your opinion, has the understanding of leadership changed over the decades – if so, how? To make my point a bit more precise: Does the intercultural perspective perhaps also play a role here, is there such a thing as an Asian and a European leadership style or even a Korean or German one? After all, as a Harvard graduate, you could even the US perspective to the table. So, can the modern understanding of leadership be applied universally?"*

**Peter Yoogiul Son:**

"Well, that is the thing, that is the question! Being in my mid-forties I was influenced by the Baby-Boomers and I am a member of the X Generation. I took my first steps into business in very hierarchical bureaucratic organizations. Almost like an army. The Commander sets his instructions, and based on these instructions all the soldiers will follow. Those were my early years in my professional life. As a Korean working in a Korean conglomerate, I was not allowed to speak up openly and share new ideas – which nonetheless I often did.

I remember my first director say: "Hm! So, you're passionate, you're enthusiastic, you have creative ideas – but don't do that until I retire!" That was kind of a rule in Korean companies and probably also in all other typical East-Asian corporations. One reason was a special understanding of face and responsibility, of collectivistic achievements but individual accountability: If you make a mistake, the superior may become responsible. And it was by no means always clear what could be considered a mistake. So, my director kindly asked me not to do what is not requested.

But now this concept has changed. The current concept in Korea and maybe East-Asian business culture in general is more like: "Yes, we all know the old style, but now everyone should have their share in value creation." And the youngsters are requesting it. When deprived, they are not necessarily loyal to the company, but leave. In Germany and in the USA for sure, in Korea – with a lesser number of attractive big and mid-sized companies to go to – maybe not to that great extent.

Some more thoughts on leadership and culture: With digitization and the ability to connect globally, cultural

Einige weitere Gedanken zum Thema Führung und Kultur: Mit der Digitalisierung und der Möglichkeit, sich global zu vernetzen, werden kulturelle Verhaltensmuster wahrscheinlich nicht verschwinden, aber ihre Bedeutung könnte sich verschieben. Dies ist jedenfalls meine Beobachtung. Die kulturellen Unterschiede in der Führung werden kleiner werden, sogar zwischen Europa und Asien, während sich das Konsumverhalten wahrscheinlich nicht in gleicher Weise anpassen wird. In einigen Bereichen könnte sich die Kluft aufgrund individueller Präferenzen oder tiefgreifender kultureller Muster und Werte innerhalb einer Gesellschaft sogar vergrößern."

patterns will probably not disappear, but their importance may shift. This is my observation. The cultural differences in leadership will become smaller, even between Europe and Asia, while consumer behaviour will probably not adjust in the same way. In some areas, the gap may even grow due to more individualistic preferences or deep cultural patterns and values within a society."

---

**T. K.:** "Das klingt anspruchsvoll, vor allem wenn man ein großes Unternehmen leitet."

**T. K.:** "That sounds challenging, especially if you lead a big company."

**P. Y. S.:** "Die große Herausforderung ist: Wie kann das Top-management sicherstellen, dass es am Puls der Märkte bleibt? Wie können die Topleader sicherstellen, dass sie mit dem lokalen oder mittleren Management und sogar mit den jungen Fachkräften, die im direkten Kundenkontakt, im Außendienst arbeiten, in Kontakt bleiben? Wie schaffen sie eine offene Atmosphäre oder Plattform für die Kommunikation, von unten nach oben? Wie vermeiden sie toxische Verhaltensweisen oder toxische Elemente?"

**P. Y. S.:** "So, the big challenge here is: how can the top management ensure that they are close enough to the markets? How can they assure that they stay in touch with the local or middle management and even the young professionals who work at the front desk or out there in the field. How do they create an open atmosphere or platform to communicate, from bottom to top? How do they avoid toxic behaviour or elements?"

---

**T. K.:** "Könnte die junge Generation zur Lösung beitragen? Immerhin haben junge Talente wohl schon immer neue Impulse eingebracht und Forderungen gestellt, mal mehr mal weniger vehement. Inwieweit sollte eine Organisation auf diese eingehen?"

**T. K.:** "Could young talents be part of the solution here? After all, young talents have probably always brought in new ideas and made demands, sometimes more, sometimes less vehemently. To what extent should an organization respond to them?"

**P. Y. S.:** "Zunächst einmal sind die Dinge nicht schwarz oder weiß, sondern sie sind grau. Lassen Sie mich auf das Konzept zurückkommen, nachdem alle zur Wertschöpfung beitragen und eigene Ideen einbringen können. Die Generation Y und insbesondere die Generation Z entscheidet, für wen sie arbeitet. Nicht andersherum. Ich denke, das ist der Fall in Korea und in Deutschland und übrigens auch in vielen anderen europäischen Ländern und sogar darüber hinaus, einschließlich der USA. Die jungen Leute entscheiden sich nicht unbedingt nur für große Marken, sie wollen mehr. Es herrscht ein Kampf um Talente, und für viele Personalverantwortliche ist es schwierig, die richtigen Talente zu gewinnen und sie auch zu halten. Dies ist eine der größten Herausforderungen für die Unternehmen, und die Personalabteilung muss darauf vorbereitet sein."

**P. Y. S.:** "Well, the things are not black or white. Let me revolve my answer around the aforementioned concept of being able to contribute to the value creation and to bring in own ideas. The Generation Y and in particular Z youngsters decide who they work for. Not vice-versa. I think this is the case in Korea and in Germany alike, plus, by the way, in many other European countries and even beyond, including the USA. The youngsters do not necessarily go for big brands alone, they ask for more. There is a war for talents going on and it is difficult for many HR professional to attract the right talents and even retain them. This is one of the biggest challenges the companies have to face, and HR needs to be prepared."

In diesem Zusammenhang möchte ich auch das Phänomen der U-Kurve erwähnen, das meines Erachtens zuerst von Sverre Lysgaard aus Norwegen erwähnt wurde. Die Talentkurve ist in vielen Unternehmen der westlichen, aber auch der asiatischen Geschäftswelt sozusagen U-förmig. Anders als vielleicht in den letzten Jahrzehnten verlassen junge Talente das Unternehmen allein wegen falscher oder schlechter Führung, wegen der falschen Manager.

Um es zu genauer zu erklären: Junge Leute kommen voller Hoffnung und Enthusiasmus in das Unternehmen, dann erleben sie die Konfrontation mit der Wirklichkeit, eine Art Kulturschock. Wenn sie sich dann nicht respektiert fühlen, wenn sie die Möglichkeit einer echten Beteiligung verpassen, werden sie weggehen. Die rechte Linie des U symbolisiert in unserem Fall weder Akzeptanz noch Zufriedenheit. Sie symbolisiert das steigende Energieniveau ihrer Aktivitäten, sich einem neuen Unternehmen zuzuwenden.

Eine Organisation sollte alles dafür tun, dass echte Talente den Wiederanstieg ihrer Motivationskurve innerhalb und nicht bereits außerhalb erleben."

---

*T. K.: "Das erinnert mich an die deutsche Managementweisheit, nach der man wegen einer tollen Stelle zu einer Firma geht, aber diese Firma wegen einer schlechten Führungskraft verlässt."*

**P. Y. S.:** "Achtung, das U-Phänomen kann sich über ein Jahrzehnt oder länger hinziehen, manche verlassen das Unternehmen nach 15 Jahren, und das nicht einmal immer aufgrund von Differenzen mit ihrem direkten Vorgesetzten. Manche verpassen vielleicht die Chance, sich weiterzuentwickeln. Andere haben vielleicht das Gefühl, dass wesentliche Werte in Frage gestellt werden.

Nehmen Sie zum Beispiel das globale Thema der Nachhaltigkeit. Ich denke, dass die jungen Leute auf beiden Kontinenten, Europa und Asien, den gleichen Wert der Nachhaltigkeit teilen. Sie fordern und kaufen mehr nachhaltige Produkte. Bei der Wahl eines Arbeitgebers fragen sie also womöglich: Ist das ein nachhaltiges Unternehmen oder nicht? Oder macht es - sagen wir - die Welt kaputt? Für viele junge Talente spielen Kriterien wie Nachhaltigkeit und Sinn, also Purpose, eine Rolle, nicht nur die Vergütung. Und die junge Generation will auch sehen, dass diese Werte und Versprechen mit Leben gefüllt werden."

In this context I would also like to mention the U-curve phenomenon, I think first introduced by Sverre Lysgaard of Norway. The talent curve – so to speak – in many companies of the Western, but also Asian business world, is U-shaped. Other than maybe in the past decades, young talents leave because of wrong or bad leadership, because of the wrong managers.

Let me explain: They enter the organization full of hope and enthusiasm, then they experience the reality-check which may end in a clash, at the bottom of the U. Now, if the new hires do not feel respected, if they miss the opportunity of true participation, they will leave. The right line of the U in our case does not symbolize acceptance or content! It symbolizes the rising energy level of all activities to leave for a new venture.

Organization should do what it takes to ensure that truly talented or motivated employees re-rise in the same company, not outside!"

*T. K.: "That reminds me of a saying here in Germany: People join a company due to a good job, but they leave it due to a bad boss."*

**P. Y. S.:** "Mind you, the U-phenomenon can last for a decade or more, some people may leave after 15 years or so, and not even always to due to differences with their direct superior. Some may miss opportunities to grow. Others may feel that essential values are compromised.

Take for instance the global topic of sustainability. I think the youngsters on both continents, Europe and Asia, share the same value of sustainability. They demand and buy more sustainable products. So, when choosing an employer, they may ask: is it a sustainable company or not? Or is it – say – destroying the world? To a great number of young talents criteria like sustainability and purpose matter, not only compensation, and they want to see them brought to life."

**T. K.:** "Wo liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen für diese Entwicklung?"

**P. Y. S.:** "Ich habe meine eigene Meinung dazu: In den Baby-Boomer Jahren, trotz des ständig wachsenden Wohlstands, befanden sich alle im Überlebensmodus. Die Menschen mussten und wollten Wohlstand erlangen, zumindest einen gewissen. Korea zum Beispiel war nach dem Koreakrieg eines der ärmsten Länder der Welt, China war damals weit davon entfernt als entwickelt zu gelten, Japan hatte – ebenso wie Deutschland – den Zweiten Weltkrieg verloren. Große Teile Europas waren schwer getroffen. Alle hatten Nachholbedarf. Die Eltern wollten, dass ihre Kinder eine bessere Zukunft haben.

Heutzutage hat in den entwickelten Ländern eine beträchtliche Anzahl von Kindern den Wohlstand ihrer Eltern erreicht. Sie haben vielleicht nicht mehr das gleiche Gefühl der Bedürftigkeit, nicht mehr den gleichen Hunger auf Weiterkommen. Dafür kommen andere Faktoren und andere Bedürfnisse ins Spiel. Vielen Nachwuchskräften heute geht es nicht nur darum, das Gehalt zu maximieren oder zu einem renommierten Arbeitgeber zu gehen, für die größtmögliche Sicherheit des Arbeitsplatzes. Es geht mehr um die Sinngebung und den Zweck hinter dem Unternehmen oder der Arbeit. Es geht um die Möglichkeit, sich einzubringen.

---

**T. K.:** "Gibt es – vielleicht in diesem Kontext, aber auch darüber hinaus – etwas, das Sie von der jungen Generation gelernt haben?"

**P. Y. S.:** "Ich erinnere mich an eine Begebenheit in Korea, als ich junge Führungskraft war – also noch in der alten Führungswelt, die ich gerade erwähnt habe. Ich dachte, ich hätte ein gutes Verhältnis zu meinem Team, aber eines Tages hörte ich, dass eine junge Frau aus meinem Team zu den anderen sagte: „Steckt nicht zu viel Energie in die Arbeit, denn am Ende wird Peter es ohnehin so machen, wie es ihm am liebsten ist.“

Für mich war das ein Schock, und ich dachte in der Folge viel darüber nach. Mir wurde klar, dass ich das alte Konzept, bei dem der Anführer vorne steht und „folgt mir!“ ruft, völlig verinnerlicht hatte.

Offensichtlich wollte mein Team mehr Ermutigung und mehr Unterstützung von meiner Seite. Sie wollten sich stärker wertgeschätzt fühlen. Seitdem ist es mir ein Anliegen, die Werte einer dienenden Führungskraft, also das Servant Leadership-Prinzip zu leben.

Das treibt mich bis heute an: Ich kann nicht aufhören,

**T. K.:** "Where do you think lie the roots of this development?"

**P. Y. S.:** "Well, I have my view on that. In the Baby Boomer years, despite a continuously growing wealth, everyone was in a survival mode. People needed and wanted to accumulate wealth, at least a certain amount. Korea, for instance, was one of poorest countries in the world after the Korean War, China was far from being developed in those days, Japan – just as Germany – had lost the Second World War. Great parts of Europe were severely affected. Everyone had to catch up. Parents wanted their children to have a better future.

Nowadays, in the developed countries a significant number of kids have experienced wealth from their parents. They may not have the same sense of need any more. So, other factors and other needs come into play. The youngsters have a different preference. It is not only about compensation or working for a big brand for job security. It is more about meaning and finding a purpose behind the company or their job. It is about participation."

---

**T. K.:** "Is there something, in this context or beyond, that you have learned from junior staff, young talents or young leaders?"

**P. Y. S.:** "I remember an encounter in Korea as a young leader, so that was still in the old world I just mentioned. I thought I was on good terms with my team, but one day I heard that a young lady of my team said to the others: „Don't put too much energy into the job because in the end Peter will do it the way he prefers it.“

To me, this was a shock and I thought about it a lot. I realized that I had experienced and totally absorbed the old concept, where the leader was in the front shouting: „Follow me!“

Obviously, my team wanted more encouragement and more sponsoring from my side. They wanted to feel more valued. Since then, I have been keen on living the values of a servant leader.

This is what drives me to this day as a leader. I cannot stop thinking about how to keep people motivated, how to make them speak up and share their ideas, how to make people accept that they still can learn

darüber nachzudenken, wie man die Menschen motiviert, wie man sie dazu bringt, sich zu äußern und ihre Ideen mitzuteilen. Ich frage mich als Führungskraft auch immer wieder, wie man Menschen dazu bringt, zu akzeptieren, dass sie immer noch lernen und vom Wissenszuwachs profitieren können, wie man Selbstgefälligkeit bekämpft und Selbstreflexion fördert, wie man sicherstellt, dass die Menschen Spaß daran haben, weiter zu wachsen."

and benefit from the increased knowledge, how to fight complacency and promote self-reflection, how to ensure that people enjoy growing further."

---

**T. K.:** "Gelten diese Werte eher für Korea oder Deutschland oder sind sie universell?"

**T. K.:** "Would these values rather apply to a leader in Korea or Germany or are they universal?"

**P. Y. S.:** "Bleiben wir bei der jungen Generation. Erleben sie irgendeine internationale Grenze in der digitalen Welt, im Teilen von Inhalten?"

**P. Y. S.:** "Well, let us focus on the youngsters. Do they experience any international boundaries in the digital world, in the digital sharing of content?"

---

**T. K.:** "Wahrscheinlich nicht oder nur sehr wenige."

**T. K.:** "Probably not or very few."

**P. Y. S.:** "Eben! Nun gibt es immer noch Länder in Asien und vielleicht auch in Europa, in denen die Redefreiheit nicht gerade gefördert wird – vor allem, wenn wir Europa territorial betrachten, was natürlich weit über die Europäische Union hinausgeht. Aber im Großen und Ganzen haben die Menschen, und erst recht die so genannten Digital Natives, einen leichten Zugang zu Informationen und teilen diese gerne."

**P. Y. S.:** "Exactly! Well, there are still countries in Asia and maybe also Europe where freedom of speech is not encouraged – especially if we take the territorial view of Europe which of course goes well beyond the European Union. But on the whole, people and all the more so digital natives have an easy access to information and like sharing information."

Meine Söhne können leicht online gehen und herausfinden, dass ihr Vater falsch liegt. Entweder in Deutschland oder in Korea, entweder auf Deutsch oder auf Koreanisch. Einige meiner Freunde machen dieselbe Erfahrung in einem Ausmaß, dass ihnen Probleme bereitet. Für sie ist es etwas seltsam, dass ihre Kinder lieber ihre Freunde fragen oder eine Suche auf Youtube starten, um eine Lösung zu finden, als ihre Eltern zu fragen. Es ist eine andere Generation."

My sons can easily go online and find out that their father may be wrong about some pieces of information. Either in Germany or in Korea, either in German or in Korean. Some of my friends experience the same to an extent that they even have their problems with that. For them, it is somewhat strange that their children rather ask their friends or start a search on youtube to find a solution than asking their parents. It is a different generation."

---

**T. K.:** "Und was bedeutet das im Bezug zur Führung?"

**T. K.:** "So, what does that mean with regard to leadership?"

**P. Y. S.:** "Auch hier sehen wir einen globalen Trend, als Eltern und auch als Führungskräfte. Neue Führung bedeutet für eine Führungskraft zu akzeptieren, dass sie nicht mehr die Superman- oder Wonderwoman-Rolle spielen muss. Führungskräfte wissen nicht alles, und

**P. Y. S.:** "Again, we see a global trend, as parents and also as leaders. New leadership means accepting for a leader, that there is no longer a 'super-power role' to play. Leaders do not know everything, and they do not have to. Leaders can be vulnerable, but that is OK."

sie müssen es auch nicht. Führungspersönlichkeiten können verletzlich sein, aber das ist in Ordnung. Auf beiden Kontinenten übrigens. Führungspersönlichkeiten sind Menschen, das ist die Botschaft.

Und vergessen wir nicht die Auswirkungen der künstlichen Intelligenz. Jeder kann heute einen virtuellen persönlichen Assistenten mit generativen KI-Funktionen haben. Eine KI kann zum Beispiel das billigste Flugticket für Sie buchen oder feststellen, was in Ihrem Kühlschrank fehlt. Der digitale Assistent könnte Sie sogar nach Ihren Vorlieben fragen und mit Ihnen ein Gespräch über komplexe Themen führen. In Korea zumindest können Sie diese Funktionen problemlos in Ihr tägliches Leben einbauen. Durch den Einsatz von KI wird alles schneller und stärker automatisiert, was wiederum Ihren Lebensstil bequemer macht. Das geschieht in diesem Moment, das ist die Realität."

---

**T. K.:** "Beeindruckend!"

**P. Y. S.:** "In der Tat! Wir leben in einer Ära der Disruption. Verschiedene Arten von Disruption können ganz plötzlich auftreten. Dies wiederum führt zu einer Schlüsselfrage, über die wir Führungskräfte nachdenken: Welche traditionellen Arbeitsweisen werden zukunftsfähig sein? Oder müssen wir alles neu überdenken? Auch wenn KI von der IT-Branche stark gehypt wird und verschiedene Aspekte wie Ethik oder Datensicherheit noch diskutiert werden, dürfen wir den Trend nicht ignorieren. Wir müssen experimentieren. Das ist unvermeidlich. Denn der richtige Einsatz von KI kann eines Tages der Schlüssel zum Überleben der Menschheit sein.

Wenn wir bei der exponentiellen Entwicklung all dieser Technologien nicht in der Lage sind, die Innovation anzunehmen und darüber hinaus zu den Vorreitern zu gehören, dann könnten viele Unternehmen überflüssig werden. Denken Sie nur an das Beispiel von Kodak. Kodak war mit seiner Digitalkamera sogar Vorreiter für das, was wir heute Digitalisierung nennen, hat es aber versäumt, diesen Vorsprung gewinnbringend umzusetzen. Obwohl Kodak inzwischen wieder auf dem Vormarsch ist, haben sie doch ihr ehemaliges Kerngeschäft verloren. Auf der anderen Seite war und ist Fuji, das auch heute noch floriert, ein Meister der Innovation und Umsetzung. Und denken wir an einschneidende Ereignisse von außen, etwa an die durch den Klimawandel verursachten Naturkatastrophen. Sie stellen immense Anforderungen an die Flexibilität und Widerstandsfähigkeit einer Organisation.

On either continent. Leaders are humans, this is the message.

And let us not forget the impact of artificial intelligence. Everybody can have a virtual personal assistant today with generative AI features. They can, for instance, book the cheapest ticket for a flight for you or they can identify what may be missing in your refrigerator. They could even ask you about your preferences, start a conversation with you on complex issues. In Korea, at least you can easily make these features a part of your daily life. So, when using AI, everything is faster paced and on a higher automation level which in return makes your lifestyle more convenient. That happens as we speak, this is reality."

**T. K.:** "Impressive."

**P. Y. S.:** "Indeed! We are living in an era of disruption. Different kinds of disruption may come up all of a sudden. This again leads to a key question we are pondering: What traditional ways of working will be sustainable? Or do we have to re-think everything? Even though AI is being hyped a lot by the IT industry and several aspects such as ethics or data security are still under discussion, we must not ignore the trend. We have to experiment. That is inevitable. For using AI, the right way may one day be the key to survival of mankind.

So, with the exponential development of all these technologies – if we are not able to embrace innovation and, more than that, be among the pioneers, then many companies may become obsolete. Just think about the omnipresent example of Kodak. With their digital camera, Kodak even was at the forefront of what we today call digitization, but they failed to implement. Despite Kodak being on the rise again after bankruptcy, we must not forget that they lost their former core business. On the other hand, Fuji, that is flourishing still today, was and still is a master of innovation and implementation. Beyond, just think of incidents from outside, think of the natural disasters caused by climate change alone. They impose an immense demand of flexibility and resilience of an organization.

Darum ist die folgende Führungsfrage zentral: Inwieweit erlauben die Führungskräfte ihren Teams, innovativ zu sein? Wird das Team ermächtigt und befähigt, kreativ zu sein? Gute Führungskräfte schaffen eine Vielfalt, die zu einer kollektiven Intelligenz in ihrem Team und idealerweise in der gesamten Organisation führt."

Here lies the reason, why a key leadership question is the following: In how far do leaders allow their teams to innovate? Is the team empowered and enabled to be creative? Good leaders build a kind of diversity that leads to a collective intelligence in their team and ideally in the whole organization."

---

**T. K.:** "Ist das die Quintessenz der Führung, auch mit Blick in die Zukunft?"

**T. K.:** "Could this be a universal outlook on leadership?"

**P. Y. S.:** "Absolut. Bei moderner Führung geht es darum, Menschen aus dem Hintergrund zu befähigen, ihnen die Bühne zu bereiten, sie dann auf der Bühne auftreten zu lassen und ihnen die Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen. Besonders im Hinblick auf die junge Generation, die in einer digitalen Welt mit sehr wenigen Grenzen und Begrenzungen aufgewachsen ist, denke ich, dass diese Vorstellung von Führung universell ist."

**P. Y. S.:** "Absolutely. Modern leadership is about enabling people – not only youngsters – from behind. It is about setting the stage, let them perform on the stage and let them get the credit and the appreciation. Especially with respect to the young generation that grew up in the digital world with very few boundaries, I think this notion of leadership is universal."

---

**Das Gespräch wurde zur Vorbereitung der Präsentation von Peter Yoogiul Son an der IU, Campus Dortmund, am 16. Februar 2024 geführt.**

**The interview was conducted in preparation for Peter Yoogiul Son's presentation at the IU, Dortmund campus, on 16 February 2024.**