

# Chefs müssen sich der Bewertung stellen

Eine der Botschaften von Peter Kreuz lautet: Brecht die Regeln. Diese Forderung vertritt der Business-Coach auch bei Veranstaltungen der Sparkassen-Finanzgruppe. Im Interview mit der SparkassenZeitung spricht er über gute Chefs und Freiraum jenseits der Pflichterfüllung.



Motivieren wollte Peter Kreuz auch 120 Vertreter aus Sparkassen und Verbundunternehmen beim Forum des Instituts für Marketing und Kundenbindung (S-IMK).

(Lamberz)

**DSZ: Herr Kreuz, eine Ihrer Thesen lautet „Langweilige Mitarbeiter bedeuten langweilige Firmen bedeuten langweilige Marken“. Gibt es auch langweilige Chefs?**

Peter Kreuz: Sicher. Im Grunde ist die Sache ganz einfach: Gute Chefs ziehen gute Mitarbeiter an. Und langweiliges Mittelmaß in der Führungsetage zieht ebensolche Mitarbeiter an. Die Auswirkungen sind fundamental. Wer sich weiterentwickeln will, braucht Mitarbeiter, die genauso denken und handeln. Die Lust auf Neues haben, weil es ihnen Spaß macht, ihr Umfeld zu gestalten.

**DSZ: Wann ist ein Chef ein guter Chef?**

Kreuz: Die Aufgabe des Chefs ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter über sich hinauswachsen können. Das Beste, was ein Chef für sein Team tun kann, ist, die Teammitglieder ihre eigene Größe entdecken zu lassen.

**DSZ: Wie kann so etwas in einem Finanzinstitut überhaupt umgesetzt werden, wo die gestalterischen Freiräume eng sind?**

Kreuz: Das, was von uns erwartet wird, ist eben nicht das einzig Mögliche. Ansonsten wäre unser Leben ausschließlich Pflichterfüllung. Es geht darum, den Freiraum jenseits der Pflichterfüllung zu nutzen und ihn sukzessive zu erweitern. Jeder von uns hat diesen Freiraum. Der eine einen größeren, der andere einen kleineren, aber jeder hat einen.

**DSZ: Und noch ein Satz von Ihnen: „Risikobereitschaft wird jedem operativ entfernt, der ins mittlere Management aufsteigt – immerhin auf Kosten des Unternehmens.“ Aber Finanzinstitute sind doch gerade gehalten, das Risiko auch im Sinne ihrer Kunden zu minimieren?**

Kreuz: Risikobereitschaft ist natürlich kein Freibrief für die Entwicklung dubioser Finanzinstrumente mit unkalkulierbaren Risiken. Ich spreche von Risikobereitschaft im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer wertschöpfender Angebote für Kunden. Und dieser Weg lässt sich nur mit der Bereitschaft beschreiten, Risiken einzugehen. Es gibt keine Innovation ohne Risiko. Es gibt aber

sehr wohl Möglichkeiten, die Risiken zu minimieren, indem man sich zum Beispiel zunächst mit schnellen Prototypen am Markt Feedback einholt.

**DSZ: Kann man Führungsqualität lernen oder sollte man „von Hause aus“ das meiste mitbringen?**

Kreuz: Die Kernkompetenz zur Führung ist Charakter. Können wir Charakter entwickeln, oder ist das etwas, was wir von Hause aus mitbringen? Wahrscheinlich ist es ein bisschen von beidem.

**DSZ: Wie und wann sollte ein Chef seine Führungsqualitäten auf den Prüfstand stellen?**

Kreuz: Indem er sich regelmäßig die Frage stellt: Warum sollten Mitarbeiter mir freiwillig folgen? Bei einem renommierten Technologie- Unternehmen hat man schon lange begriffen, dass die Führungsrolle etwas ist, das man sich jeden Tag aufs Neue erarbeiten muss. Obwohl es praktisch keine Hierarchien, Jobtitel oder Chefs gibt, gibt es trotzdem Führungskräfte, denn Mitarbeiter stimmen mit den Füßen ab. Jeder darf zum Beispiel ein Meeting einberufen. Aber nur derjenige, zu dessen Besprechung auch Leute freiwillig erscheinen, hat tatsächlich eine Führungsrolle.

**DSZ: Die Finanzwelt wird von Anzügen und Krawatten beherrscht. Hat eine Führungsperson da überhaupt die Möglichkeit, locker zu bleiben?**

Kreuz: Lockerheit ist eine Haltung, kein Kleidungsstück.

**DSZ: Den Spieß einmal umgedreht: Sollten Mitarbeiter einer Sparkasse auch die Möglichkeit haben, mit ihrem Chef über dessen Führungsqualitäten zu sprechen?**

Kreuz: Ich halte das für eine sehr gute Idee, die künftig immer mehr auch zur Selbstverständlichkeit wird. Für Jugendliche ist es heute normal, dass sie beispielsweise ihre Lehrer im Internet bewerten können. Und das wird Chefs vor eine ziemliche Herausforderung stellen. Für junge Menschen sind die Gepflogenheiten im Internet eine Art Geburtsrecht, das sie selbstverständlich auf ihre Arbeitsplätze übertragen. Wer als Arbeitgeber bei den jungen Talenten den Hauch einer Chance haben will, muss sich auf diese Realitäten einstellen.

*Das Gespräch führte Thomas Volk.*