

# «Treten Sie Ying und Yang in den Hintern»

**Hören Sie nicht auf Ihre Kunden**, seien Sie wütend und wenn möglich gleich noch paranoid: Der dies sagt, ist kein Anarchist, sondern der meistgefragte Unternehmensberater im deutschsprachigen Raum, Peter Kreuz (41). «Das Schockierendste an der Wirtschaftswelt ist, dass es Leute wie mich überhaupt braucht», sagt der Bestsellerautor.

**A**lles begann damit, dass Peter Kreuz Ende der Neunzigerjahre mit Unternehmern wie Virgin-Boss Richard Branson, Body-Shop-Gründerin Anita Roddick und Uhrenkönig Nicolas Hayek zusammenkam – «aussergewöhnliche Unternehmer, die Spuren hinterlassen und auch noch Spass bei ihrer Arbeit hatten», wie Kreuz sagt. Zusammen mit seiner Frau, Anja Förster, gründete Kreuz darauf das «Labor für Business Querdenken», das weltweit nach unkonventionellen und erfolgreichen Geschäftskonzepten sucht.

Mit dem Megaseller «Alles, ausser gewöhnlich» beweisen sie, dass Managementbücher nicht langweilig sein müssen. Überaus unterhaltend war auch das Interview, das Peter Kreuz dem Migros-Magazin gab.

**Peter Kreuz, wenn jemand am Morgen nicht gerne aufsteht – was raten Sie ihm?**

Ich bin überzeugt, derjenige hat sich noch nie gefragt, was ihm eigentlich Spass macht. Es gibt viele Untersuchungen, die zeigen, dass Morgenmuffel in ihren Ferien problemlos um sechs Uhr in der Früh aus den Federn kommen. Wer sich morgens nicht motivieren kann,

hat also wahrscheinlich nur Mühe mit dem Job. Er sollte sich einen neuen Beruf oder zumindest das Gespräch mit dem Chef suchen.

**Sie können gut reden, Sie haben studiert, sind erfolgreich. Ein Fabrikarbeiter mit vier Kindern kann hingegen nicht einfach...**

(unterbricht) Niemand hat einfach so ein blödes Leben! Auch für einen Fliessbandarbeiter ist es eine Schande, das Leben wegzuwerfen. Du hast immer die Wahl. Es ist an dir, Nein zu sagen, wenn du das Gefühl hast, dass die Stelle, die Aufgabe, die Kollegen oder das Unternehmen nicht zu dir passen. Der österreichische Psychiater Viktor Frankl hat das treffend auf den Punkt gebracht: «Das Leben ist nicht etwas – es ist die Gelegenheit zu etwas.» Doch vielfach fehlt ganz einfach der Mut. Man redet sich dann ein, nicht anders zu können. Und dann bleibt nur noch die Lösung, die Drehzahl im Hamsterrad zu erhöhen.

**Was kann ein Chef tun, um seine Mitarbeiter zu motivieren?**

Ist es Aufgabe des Arbeitgebers, seine Leute zu motivieren? Ich glaube nicht. Der Boss ist

## Querdenker

Peter Kreuz (41) hat in Deutschland und in den USA Wirtschaft und Sozialwissenschaft studiert und mit dem Dokortitel abgeschlossen. Er war Berater bei Andersen Consulting, Unternehmer in Österreich und den USA sowie Assistenzprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Heute gehört Peter Kreuz zusammen mit seiner Frau, Anja Förster, zu einer **neuen Generation von Wirtschaftsvordenkern**: Sie halten nichts von Marktfor-schung, **hinterfragen überkommene Regeln** und halten Managern in ganz Europa den Spiegel vor. Zu ihren **Kunden zählen Unternehmen wie BMW, IBM, Swisscom, SAP und die Deutsche Bank**. Als gefragte Referenten sind sie auf allen Kontinenten unterwegs.

Ihr **Bestseller «Alles, ausser gewöhnlich»** wurde mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2007 ausgezeichnet. Peter Kreuz und Anja Förster leben in Frankreich und Heidelberg.

[www.foerster-kreuz.com](http://www.foerster-kreuz.com)



Viele Chefs demotivieren ihre Mitarbeiter, «weil sie sie wie Gehirnamputierte behandeln», kritisiert Unternehmensberater Peter Kreuz.

weder Clown noch Seehunddresser. Motivation kann nur von innen kommen, jeder Einzelne ist sich selber der grösste Motivator. Die wichtigste Führungseigenschaft ist, Mitarbeiter nicht zu demotivieren.

**Wann demotiviert ein Chef seine Mitarbeiter?**

Wenn er ihnen keine Autonomie gibt, wenn er zu viele Kontrollen und Vorgaben macht. Ich habe Hunderte von Unternehmen untersucht und dabei festgestellt, dass Chefs ihre Mitarbeiter zum Teil wie Hirnamputierte behandeln.

**Sie übertreiben.**

Überhaupt nicht. Es ist unglaublich, was in der Wirtschaftswelt abgeht. Nicht wenige Chefs behandeln ihre erwachsenen Mitarbeiter wie Zwölfjährige. Aber Erwachsene wollen nicht wie Zwölfjährige behandelt werden. Das wollen nicht mal die Zwölfjährigen! Da stimmt doch was nicht. Denn es sind die gleichen Arbeitnehmer, die in ihrer Freizeit Clubs und Vereine leiten und Kleinunternehmen gründen. Gehen sie zur Arbeit, legen sie ihre Eigeninitiative an der Garderobe ab. Nicht weil sie nicht mehr leisten wollen, sondern weil ihr Chef ihnen keinen Raum gibt, ihre Talente auszuleben.

**Oder weil sie sich im Gegensatz zu den Grossverdienern in den Chefetagen für unterbezahlt halten?**

Die Lohnschere ist meistens gar kein Problem, wenn auch untere Chargen eigenständig arbeiten können. Mitarbeiter, die geschätzt werden, in der Arbeit aufgehen und Vorgesetzte haben, die sich in ihre Arbeit reinknien, haben kein Minderwertigkeitsgefühl. Auch wenn der Chef zehnmal mehr verdient.

**Und wenn der Chef hundertmal mehr verdient?**

Hier müssen wir unterscheiden zwischen Unternehmern und Managern: Ein angestellter Manager verwaltet ebenso wie die Frau an der Kasse nur das Geld anderer Leute. Er ist eben kein Unternehmer, dem hohe Einkommen zustünden. Auch das Argument mit dem Markt halte ich für falsch. Exzesse sind möglich, weil der Markt versagt; weil sich eine relativ kleine Gruppe von Leuten immense Gelder und Posten zuschieben.

*Weiter auf Seite 23*

**Was hat Sie in Ihrer Laufbahn als Wirtschaftsberater am meisten schockiert?**

Dass man Leute wie mich überhaupt braucht. Es sind die kleinen Dinge, die einem das Arbeitsleben schwer machen: der Chef, der sich am Morgen ohne Gruss ins Büro schleicht oder beim Treffen mit den besten Kunden durch Abwesenheit glänzt.

**Sie haben viele Schweizer Firmen beraten. Gibt es so etwas wie ein «Schweizer Management»?**

Schweizer Manager sind vielleicht konservativer als ihre Berufskollegen im Ausland – konservativ im positiven Sinn. Begriffe wie Vertrauen und Verantwortung gelten hier noch etwas.

**Warum?**

Die Schweiz ist das Land der kleinen und mittleren Unternehmen. 70 Prozent aller Arbeitnehmer arbeiten für KMUs. Diese haben anders als die grossen Konzerne nicht nur das Wohl der Investoren im Kopf, sie sehen auch ihre gesellschaftliche Verantwortung. Eine solche Führungsphilosophie hat einen direkten betriebswirtschaftlichen Nutzen: Ich als Kunde fühle mich dann wohl – und bleibe Kunde! –, wenn ich sehe, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen und nicht nur arbeiten, um mich über den Tisch zu ziehen.

**Ihr Tipp an Unternehmen?**

Topfirmen verdanken ihren Erfolg vor allem dem Umstand, dass sie einen einzigartigen Wert schaffen. Leider beschränken sich die meisten Unternehmer darauf zu kopieren, was irgendwo erfolgreich ist. Nur sprechen sie nicht von Kopieren, sondern von Benchmarking.

**Der Begriff bezeichnet einfach einen Wert, den man als Massstab für Leistungsvergleiche verwendet.**

Hübsch formuliert. Aber die Hoffnung, mit Benchmarking zu echten Innovationen, zu Einzigartigkeit zu kommen, ist absurd. Mit diesem Begriff verbergen Unternehmen nur ihre Ideenlosigkeit. Benchmarking mag für Unternehmen nützlich sein, die am Boden sind – sie schaffen es damit in die Mittelmässigkeit. Für alle anderen Firmen gilt: Singen Sie nicht das Lied des Konkurrenten nach. Niemand will eine Kopie von Brad Pitt sein. Frauen wollen das Original. Das gilt auch für Unternehmen.

**Und Ihr Tipp an Arbeitnehmer, die Karriere machen wollen?**

*«Kein Risiko einzugehen ist das grösste Risiko. Madonna steht nur seit 25 Jahren an der Spitze, weil sie sich ständig neu erfindet.»*



Der meistgehörte Ratschlag lautet: Schau, was die anderen machen. Pass dich an. Anpassung ist aber höchstens für Ihren Boss gut, denn so werden Sie austauschbar, zu Manövriermasse. Ihre Arbeitskraft wird nur geduldet.

**Was hat der Störenfried in der Wirtschaftswelt der grauen Maus voraus?**

Er wird nicht mehr in jede Organisation passen. Nicht jeder wird ihn gut finden. Aber entscheidend ist: Es wird Leute geben, die ihn genial finden. Man darf heute alles sein, nur nicht gewöhnlich. Gewöhnliche Menschen konkurrieren morgen mit 1,3 Milliarden Chinesen, die ihren Job für eine Schüssel Reis am Tag erledigen.

**Bill Gates, Steve Jobs, Gottlieb Duttweiler – warum sind es immer Aussenseiter, die ihre Branchen revolutionieren?**

Wer in einer Branche gross wird, übernimmt automatisch ihre Spielregeln. Er macht, was man in der Branche zu tun pflegt. Und er hat einen Kundenstamm, der sagt: Mach weiter wie bisher, einfach ein bisschen besser, ein bisschen billiger. Ein solcher Unternehmer ist

in sich gefangen. Ihm fehlt die Energie und Kraft, radikale Innovationen zu machen. Bodyshop-Gründerin Anita Roddick hat einmal gesagt: «Unser Vorteil war es, dass wir die Regeln der Branche nicht kannten.» Auch Apple und Microsoft haben sich kaum um Regeln geschert.

**Microsoft-Chef Steve Ballmer macht aus seiner Wut auf Google kein Geheimnis. Weil er Google hasst, will er Yahoo kaufen. Ist Wut ein guter Ratgeber?**

Durchaus. In fast allen Büchern über Führung findet sich das Verbot, wütend zu sein. Manager müssen immer in Balance sein – dieses Geschwätz von Ying und Yang kann ich nicht mehr hören. Treten Sie Ying und Yang in den Hintern! Das Leben funktioniert nun mal nicht so.

**Möchten Sie einen Chef, der Ihnen den Stuhl an den Kopf wirft?**

Ich meine nicht diese Art von Wut. Grosse Veränderer sind oft sehr introvertierte Menschen. Aber sie handeln mit einer gehörigen Wut im Bauch. Aus dieser Wut ziehen sie ihre Energie und lenken sie in die richtigen Bahnen. Anita Roddick war wütend auf die von Männern dominierte Kosmetikindustrie, die Frauen wie Spielzeuge behandelt. Optiker Günther Fielmann war wütend auf eine Branche, die Kasenpatienten hässliche Nasenvelos andrehte. Menschen, die wirklich etwas verändern, haben einfach Wut und ziehen daraus ihre Energie, den Status quo radikal zu wandeln, und sind manchmal sogar paranoid.

**Wie bitte?**

Intel-Gründer Andy Grove hat einmal gesagt: Nur die Paranoiden überleben. Recht hat er. Überall lauern Gefahren. Wissen Sie, wann bei Ihnen die Alarmglocken läuten sollten? Wenn Ihre Arbeitskollegen sagen: Es läuft ja eigentlich ganz gut.

**Warum soll das schlecht sein? Wer so denkt, geht wenigstens keine Risiken ein.**

Genau das ist das Problem! Kein Risiko einzugehen ist das grösste Risiko überhaupt. Nehmen wir Madonna. Es gibt Tausende von Entertainerinnen, die besser singen, besser tanzen, besser aussehen. Trotzdem steht sie seit 25 Jahren an der Spitze der vielleicht wettbewerbsintensivsten Branche der Welt, dem Showbusiness. Warum? Weil sie sich immer wieder neu erfindet. Weil sie nie zufrieden ist. Unternehmer wie Steve Jobs von Apple oder die Google-Macher Sergey Brin und Larry Page haben einen ähnlichen Charakter.

### Eine traurige Welt, wenn nur Erfolg hat, wer unzufrieden ist.

Sie müssen nicht penetrant unzufrieden sein. Dann wären Sie ein Getriebener. Und Getriebene sind selten erfolgreich. Arbeit muss Spass machen, man soll und darf sich auf die Schulter klopfen – wenn neben Lob auch Kritik erlaubt bleibt. Leider ersticken viele Unternehmen an Homogenität, weil die Chefs nur Leute einstellen, die zu ihnen passen: Chef Müller engagiert kleine Müllerchens, Chefin Schmid holt kleine Schmidchens. Das macht vielleicht die Zusammenarbeit angenehm. Aber nur Widersprüche bringen Unternehmen weiter.

### Warum tun Gegensätze in der Führung einem Unternehmen gut?

Weil Unternehmen Dinge machen müssen, die sich eigentlich widersprechen. Zum Beispiel müssen Sie als Unternehmer Ihren Kunden zuhören, extrem gut zuhören. Gleichzeitig ist das eine Falle. Denn ab und zu müssen Unternehmer ihren Kunden auch sagen: «Vergesst das – wir machen, was wir für richtig halten.» Wenn sie nur auf ihre Kunden hören, werden sie scheitern. Niemand hat Steve Jobs aufgefordert, den I-Pod zu erfinden. Niemand hat Larry Page und Sergey Brin gedrängt, Google Earth zu entwickeln. Keine Hausfrau hat von der Migros verlangt, M-Budget zu erfinden. Ein zweites Paradox: Sie müssen – wie ein-



Peter Kreuz zeigt, wos langgeht: «Unternehmen brauchen kreative Leute, die mitdenken, nicht Ja-Sager».

*«Firmen, die nur auf ihre Kunden hören, werden scheitern.»*

gangs erwähnt – Ihren Mitarbeitern gegenüber grosses Vertrauen haben. Gleichzeitig müssen Sie sie auch kontrollieren. Diese Dinge widersprechen sich, trotzdem müssen Sie beides tun. Darum brauchen Unternehmen Leute, die mitdenken, Innovation und Kreativität zeigen. Ja-Sager haben das

nicht auf der Platte, nur Querdenker und Quälgeister.

### Wer ist Ihr persönlicher Quälgeist?

Für das aktuelle Buch «Alles, ausser gewöhnlich» haben meine Frau und ich eine Theaterdramaturgin engagiert, die noch nie ein Buch geschrieben hat und nicht sehr viel von Wirtschaft versteht. Eine schreckliche Person – sie hat unser Manuskript buchstäblich in der Luft zerrissen. Wir fingen noch einmal von vorne an. Was ist passiert? «Alles, ausser gewöhnlich» hat unter Tausenden von Büchern den Wirtschaftsbuchpreis 2007 gewonnen und war Bestseller Nr. 1 der «Financial Times».

### Und was hat das Ihnen gebracht, ausser Ruhm und Geld?

Wichtiger als der finanzielle Erfolg war die Erfahrung, im Beruf wachsen zu können. Der Weg, den meine Frau und ich eingeschlagen haben, war nicht einfach. Am Ende wurden wir aber reich belohnt – mit Freude am Leben, mit der Wiederentdeckung

verloren geglaubter Leidenschaften und mit der Fähigkeit, frühmorgens immer gut gelaunt zur Arbeit zu gehen.

Interview Reto Knobel

Bilder Niklaus Spoerri

Bücher von Peter Kreuz und Anja Förster:

- «Alles, ausser gewöhnlich», Econ Verlag, Fr. 33.90
- «Different Thinking», Redline Wirtschaft Verlag, Fr. 19.10.