

vität in ihrer Arbeitszeit freisetzen und nicht erst danach?“

## 2

### Lassen Sie die Denkweise aus dem Industrialisierungszeitalter hinter sich:

Für all diese neuen Herausforderungen gibt es auch moderne Werkzeuge, um sie zu bewältigen, vor allem der Abbau von Hierarchien ist im Trend; alle Mitarbeiter begegnen sich auf Augenhöhe. Als Beispiele nannte Förster etwa Design Thinking, das ist vereinfacht gesagt, eine neue Methode, um Probleme zu lösen, indem der Fokus noch stärker auf die Kundensicht gelegt wird, oder – was man auch immer öfter hört – Scrum, eine neue Projektmanagementmethode, bei der in kleinen Teams gearbeitet wird.

„Innovative Tools zu nutzen, ist oft nur Fassadenverzierung. Im Hintergrund vieler Unternehmen regiert noch das alte ‚Maschinendenken‘ aus dem Industrialisierungszeitalter: Input – Output, Anweisung – Umsetzung.“

Anja Förster,  
Unternehmerin und  
Betstellerautorin

„Das ist alles toll, doch oft sind diese Tools nur Fassadenverzierung“, bemängelte die Expertin. „Im Hintergrund vieler Unternehmen regiert noch das alte ‚Maschinendenken‘ aus dem Industrialisierungszeitalter: Input – Output, Anweisung – Umsetzung.“

Anders gesagt: Nichts hinterfragen, einfach ausführen, der Mitarbeiter als Befehlsempfänger, so wie ihn wohl auch der amerikanische Unternehmer Henry Ford gesehen haben dürfte, der sich einmal beklagt haben soll: „Warum kommt dauernd ein Gehirn mit, wenn ich nur um ein paar Hände gebeten habe?“

Nun, das ist über 100 Jahre her. „Lange Zeit hat uns diese Denkweise auch gut genützt, aber heute ist diese Waffe stumpf“, betonte Anja Förster. „Die wirklichen Talente von heute haben keine Lust, sich in einer solchen Organisation zu engagieren. Die neue Generation von Mitarbeitern, die sogenannten Digital Natives, hat keine Lust auf verstaubte Betriebe.“



Klare Hierarchien mit einer Chefetage, die vorgibt, was zu tun und zu lassen ist und mit möglichst wenig kritischen Nachfragen von unten: So sah das Führungsmodell viele Jahrzehnte aus. „Lange Zeit hat uns diese Denkweise auch gut genützt, aber heute ist diese Waffe stumpf“, sagt Anja Förster.

Shutterstock/

## 3

### Suchen Sie leidenschaftliche Mitarbeiter:

Man hat es schon oft gehört: Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden das Arbeiten verändern, einfache, sich wiederholende Tätigkeiten werden Maschinen übernehmen, während der Mensch als kreatives und soziales Wesen sich anderweitig – besser – nützlich machen kann, sofern er die entsprechenden Fähigkeiten hat. Das sieht auch Anja Förster so. „Früher, im Industriezeitalter, war es wichtig, dass Unternehmen Mitarbeiter bekamen, die fleißig waren und sorgfältig gearbeitet haben. Doch das reicht heute nicht mehr aus. Denn sorgfältig und fleißig sein kann Künstliche Intelligenz mittlerweile besser als jeder Mensch – und das auch noch fehlerfreier.“

„Man braucht Menschen, die nicht nur Hände und Hirn zur Arbeit mitbringen, sondern auch ihr Herz, sprich Leidenschaft.“

Anja Förster,  
Unternehmerin und  
Betstellerautorin

Und womit kann man dann als Arbeitnehmer punkten? Förster: „Unternehmen brauchen heute Mitarbeiter, die ihren Hintern vom Stuhl hochbekommen, die Initiative zeigen, die intelligent und kreativ sind.“ Und last but not least: „Man braucht

Menschen, die nicht nur Hände und Hirn zur Arbeit mitbringen, sondern auch ihr Herz, sprich Leidenschaft.“

Allerdings lassen sich Kreativität und Leidenschaft nicht von oben anordnen. „Das ist ein Geschenk, das Menschen freiwillig zur Arbeit mitbringen oder es zuhause lassen.“

## 4

### Lassen Sie Ihren Mitarbeitern Freiraum und Selbstbestimmung:

„Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe. Und die können wir heute gar nicht brauchen.“

Anja Förster,  
Unternehmerin und  
Betstellerautorin

Auch wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zwar nicht anweisen können, leidenschaftlich und kreativ zu sein, ganz ohne Handhabe sind sie dennoch nicht. „Führungskräfte können viel tun, damit eine Kultur im Unternehmen entsteht, die es Menschen erlaubt, kreativ und engagiert zu sein“, sagte die Expertin.

Die magische Formel heiße Freiraum und Selbstbestimmung. „In dem Moment, wo man den Mitarbeitern das zusteht, wird Kreativität und Initiative zum Vorscheinkommen; wenn man das hingegen nach Henry Ford herunterregelt, werden sie erstickt. Wichtig ist, sich vor Augen zu halten: Wer Zäune

um Menschen baut, bekommt Schafe. Und die können wir heute gar nicht brauchen.“

Und was ist mir den Mitarbeitern, die ohne Anweisung von oben so gar keine Initiative zeigen?

Förster: „Tatsache ist, dass es einige wenige Mitarbeiter gibt, die mit Freiraum nicht gut umgehen können. Wenn wir aber wegen des Fehlverhaltens einiger weniger ein enges Regelwerk über die gesamte Organisation legen, dann entmutigen wir die anderen und verhindern gute Initiativen.“

## 5

### Schlechte Ideen zu haben, ist nicht schlecht:

„Wer viele Meisterideen produziert, hat zuvor auch viel Mist produziert.“

Anja Förster,  
Unternehmerin und  
Betstellerautorin

Gute Einfälle haben, möchte jeder, aber auch wenig brauchbare haben ihren Nutzen, ist Anja Förster überzeugt. Sie meint sogar: „Es braucht Mut zu schlechten Ideen.“ Denn erfolgreiche Unternehmer hätten zwar meistens viele Einfälle, aber freilich nicht immer nur gute. Wahr sei vielmehr: „Wer viele Meisterideen produziert, hat zuvor auch viel Mist produziert.“

Man denke nur an James Dyson. Das ist der Mann, der den beutellosen Staubsauger erfunden hat, der heute nach ihm be-