

„Es braucht ein System-Update“

INTERVIEW STEPHAN STRYZOWSKI FOTO CHRISTOPH STEINBAUER

Ali Mahlodji hat letztes Jahr gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut die spannende Welt von New Work unter die Lupe genommen. Was der Gründer und EU-Jugendbotschafter dabei herausgefunden hat, könnte nicht aktueller sein. Wir haben mit ihm darüber gesprochen, warum die Geschäftsführung zum internen Dienstleister werden muss, und was Hidden Champions anders machen.

Die Arbeitswelt befindet sich gerade in einem tiefgreifenden Wandel, der Arbeitgeber und auch Angestellte stellenweise überfordert. Die einen sprechen gebetsmühlenartig nur über Chancen, die anderen sehen schwarz und orten steigende Verunsicherung. Wie bewertest du die Lage aktuell? Ich glaube, dass wir es uns nicht leisten können, nicht optimistisch zu sein. Es gibt keine Alternative dazu, nach vorne zu blicken. Wenn man Chancen nicht nützt, ergibt man sich der Situation. Wir müssen jetzt lernen, wie wir mit Enttäuschungen umgehen. Wir müssen uns aber auch positiv überraschen lassen. Wir haben zum Beispiel gesehen, wie schnell die Wirtschaft aufgrund der Lockerungen wieder angesprungen ist. Natürlich sehe ich also Chancen in der aktuellen Situation. Denn vieles wurde vor Corona einfach aufgeschoben. Manches davon kann sich jetzt zum Besseren verändern.

Viele der schönen Phrasen zum Thema Arbeitswelt und Personal zerschellen aber gnadenlos an der gelebten Realität. Denn hinter der Fassade verbirgt sich nicht selten ein tief verwurzelt Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern. Braucht es ein anderes System, ein anderes Menschenbild, um aus dieser Ambivalenz rauszukommen? Ja, es braucht ein System-Update auf ein Menschenbild, das real ist. Denn es gibt nicht den einen Mitarbeiter, das Bild muss hoch individuell sein. Viele Fassaden bröckeln jetzt genau deshalb so massiv, weil die gelebte Praxis nicht mit den kommunizierten Grundwerten zusammenpasst. Oft wurde zwar Vertrauen in den Hochglanz-Broschüren hochgehalten, aber Homeoffice war trotzdem nicht erlaubt. Jetzt geben manche Manager offen zu, dass sie es immer abgelehnt haben, sich nun aber eingestehen müssen, dass sie ein völlig falsches Bild von ihren Mitarbeitern gehabt haben und die Leistung auch im Homeoffice stimmt. Wir brauchen ein Update, das

berücksichtigt, dass Menschen aus verschiedenen Gründen demotiviert sind oder Höchstleistungen erbringen.

Welche Learnings würdest du darüber hinaus aus der Covid-Krise mitnehmen? Viele Unternehmen haben ganz tollen Zusammenhalt erlebt. Niemand hat seine Kollegen hängen gelassen. Egal, mit wem ich gesprochen habe: im Handel, der IT, beim Friseur – alle haben erzählt, dass ihre Mitarbeiter genau gewusst haben, was zu tun ist und es auch sehr selbstständig getan haben. Deswegen sehen jetzt auch viele Führungskräfte, dass sie ihr Bild ändern müssen.

Losgelöst von dieser Extremsituation scheinen die Wünsche vor allem junger Menschen und die Anforderungen vieler Unternehmen immer häufiger auseinanderzuklaffen. Auf der einen Seite steht der Wunsch nach Selbstbestimmung und Verwirklichung, auf der anderen Kostendruck und der Need nach Mitarbeitern, die liefern können. Auch eine Chance oder doch ein Dilemma? Auch das ist ein Thema, dass durch Corona jetzt noch stärker aufbricht. Unternehmen wollen Mitarbeiter, die selbstständig denken. Die Jungen wollen auch selbstständig sein, aber nicht unbedingt 40 Stunden pro Woche. Die Führungskräfte müssen lernen, dass sie nicht eine Fähigkeit einkaufen und die andere aussparen können. Auch ein 40-Jähriger will vielleicht keine Führungskraft mehr sein und ständig arbeiten. Die Menschen merken, dass es keine Garantien und Sicherheiten mehr gibt, auch wenn sie hart arbeiten. Eine durchgehende, lineare Karriere bis zur Pension ist nicht mehr realistisch. Durch Corona können wir uns auf noch weniger verlassen. Weil das viele Menschen erkennen, achten sie noch stärker darauf, sich nicht ausnützen zu lassen und ihre Freizeit zu genießen. Dieser Trend wird sich auch nach der Pandemie fortsetzen. Unternehmen, die schon davor ihre Hausaufgaben gemacht haben und die Wertvorstellungen ihrer Leute verstanden haben, berichten jetzt, dass der Spirit auch jetzt bei den Lockerungen aufrechterhalten werden konnte. Wer mit Vertrauen geführt hat, konnte auch die Krise besser managen.

ZUR PERSON

ALI MAHLODJI ist ein internationaler Unternehmer, Gründer der Internet-Berufsorientierungsplattform whatchado, EU-Jugendbotschafter, Keynote Speaker, Investor, Berater und Autor



”

Potenzial-entfaltung hat immer mit Experimentieren zu tun.

Nach wie vor sprechen wir aber über Humanressourcen und Humankapital. Kann sich die Art, wie wir gemeinsam arbeiten, überhaupt ändern, wenn Mitarbeiter auch innerhalb der Belegschaft nur aus der Brille ihrer Leistungsfähigkeit betrachtet werden? Wir haben im Zuge der Kurzarbeit auch eine Neidkultur erlebt. Viele hatten ein Problem damit, wenn einer auf Kurzarbeit zu Hause ist und der andere auf der Fläche voll arbeiten muss. Neidkultur ist ein Kochtopf, der explodieren kann. Unternehmen, bei denen Führungskräfte davon ausgehen, dass man nur arbeitet, wenn man dauernd in den PC schaut, wo man nicht einmal zehn Minuten aus dem Fenster schauen darf, können keinen Erfolg haben. Dort, wo die Menschen vom Management an ihren Ergebnissen gemessen werden, übernehmen die Mitarbeiter auch einen entsprechenden Stil. Sie werden ziel- und ergebnisorientiert. Ob das gelingt, hängt aber von der Chefetage ab.

Vom Schulabbrecher zum gefeierten Unternehmer: Du positionierst dich selbst als Fehler im System, der es geschafft hat. Wäre dein Beispiel öfter wiederholbar, wenn der Umgang mit Leistung unverkrampfter wäre? Jeder Mensch wird so geboren, dass er sich im richtigen Umfeld entfalten kann. Die zwei schwierigsten Dinge, die wir lernen müssen, sind laut Gehirnforschung die Muttersprache und der aufrechte Gang. Wenn ein Kind seine Sprache lernt, wird es nicht ständig bewertet. Es geschieht aus Neugierde, weil die Eltern mit ihm sprechen und es unterstützen. Den aufrechten Gang lernen wir dadurch, dass wir ihn sehen und nachahmen. Kinder fallen zwischen 50- und 100-mal pro Tag hin. Aber keiner würde sagen: Steh erst auf, wenn du es fehlerfrei kannst. Über 90 Prozent der Kinder sind bis zu ihrem sechsten Lebensjahr hochbegabt. Nach der Matura und dem Studium nimmt dieser Wert auf ein einstelliges Level ab.

Es ist also die Art, wie wir mit unseren Fehlschlägen umgehen, die über den Erfolg entscheidet? Genau. Das Verrückte ist, dass jetzt aufgrund der Digitalisierung viele Manager sagen, dass ihre Mitarbeiter nicht fähig sind, die Chancen zu erkennen und zu heben. Das ist paradox. Denn sie sollten bislang gar nicht eigenständig denken. Jetzt auf einmal wird es erwartet. Jetzt auf einmal sollen sie Prozesse neu denken und zu Unternehmern im Unternehmen werden. Und das traut man ihnen dann nicht zu. Wenn man seine Mitarbeiter immer drauf getrimmt hat, sich passiv zu verhalten, darf man sich nicht wundern. Die Belohnungssysteme in den Betrieben zeigen ganz genau, welche Mitarbeiter sie haben wollten.

Wie löst man das Problem? Potenzialentfaltung hat immer mit Experimentieren zu tun. Es geht darum, Dinge zu tun, die es bislang nicht gab. Dafür muss man Räume schaffen. Wenn man die Leute ein Fußballmatch spielen lässt, gibt es ein klares Ziel: gewinnen. Erhalten sie aber Bauklötze, kann alles rauskommen. Die alten Methoden, die von Angst

und vom Vermeiden von Fehlern geprägt waren, müssen abgelöst werden. Vor allem dann, wenn man nicht planen kann, müssen die Mitarbeiter spüren, dass es auch möglich ist, kein Ergebnis zu produzieren. Sie müssen in alle Richtungen denken dürfen, vielleicht macht es ihnen dann auch wieder Spaß.

Was passiert, wenn die Geschäftsführung tatsächlich solche Räume schafft und zum Dienstleister ihrer Mitarbeiter wird? Der Chef war schon immer Dienstleister seiner Mannschaft, er hat es nur manchmal vergessen. Seine Aufgabe liegt darin, dass die operativen Kräfte ihren Job gut machen und die Herausforderungen am Markt meistern können. Wenn sich der Markt ändert und die Mitarbeiter nicht nachkommen, weil sie alte Arbeitsumfelder knebeln, ist bereits Feuer am Dach.

Muss sich das Selbstbild des Managements dafür ändern? Der CEO muss den Wandel vor allem erlauben, er muss dahinterstehen. Die Personalentwicklung muss intern jene Mitarbeiter herausfinden, die sich wirklich einbringen wollen. Bei der Lufthansa hat man zum Beispiel 200 Leute für ein Change-Projekt gesucht, die neue Projekte angehen wollten. Das konnte jeder sein, nicht nur Manager. Diese motivierten Personen muss man dann mit Projekten ausstatten und vernetzen. Begleitend benötigen sie bei der Umsetzung Trainings und Unterstützung. Man sollte sie nicht alleine lassen, weil sie immer auf interne Widerstände stoßen. Und nicht zuletzt benötigen sie Zeit.

Tatsächlich werden ja, auch aus Kostengründen, immer mehr Hierarchieebenen abgebaut. Braucht es wirklich weniger Führungskräfte? Oder steigt nicht vielmehr das Bedürfnis nach Orientierung und damit nach Menschen, die Verantwortung übernehmen und eine Richtung vorgeben? Also eines ist klar, umso unsicherer die Welt wird, umso mehr Führung braucht man. Aber die Führung von früher hat den Mitarbeitern keine Orientierung geboten, sondern sie nur überwacht. Als Fels in der Brandung war die Führungskraft also sowieso nicht da. Heute müssen die Führungskräfte nicht mehr sagen, was und wie etwas passiert, sie müssen dabei helfen die Umsetzung zu organisieren. Sie schaffen

Orientierung, indem sie neue Räume eröffnen. Die Führungskraft ist also heute mehr gefragt denn je, aber Hierarchieebenen sind häufig nicht mehr nötig oder sogar schädlich, wenn Innovation gefragt ist.

Du hattest mit watchado die Gelegenheit, in viele Betriebe reinzusehen und viele Menschen kennenzulernen. Hast du Erfolgsmerkmale entdeckt, die immer wiederkehren? Es war das Thema Würde. Wenn man eine Firma betritt, merkt man bei manchen Mitarbeitern sehr schnell, woher der Wind weht. Plakativ gesprochen: Wenn die Dame am Empfang oder die Putzfrau ihre Würde noch haben, passt die Kultur. Dann haben auch die Lehrlinge ein gesundes Selbstbewusstsein. Das sind Betriebe, wo sich jeder am richtigen Platz fühlt. Und oft sind es keine großen Konzerne, sondern zum Beispiel Hidden Champions wie Blum oder Fill. Die sind nicht allgemein bekannt, aber wirklich spitze.

Was machen sie in puncto Personal so anders? Zum Beispiel planen sie anders. Ich habe Unternehmen erlebt, die sich überlegen, in welchen Lebensphasen ihre Mitarbeiter sind und welche Bedürfnisse sie haben. Hidden Champions

brauchen echte Spezialisten und wollen etwa zum besten Arbeitgeber für Familien werden, um sie zu bekommen. Das sind Firmen, wo sich der CEO wirklich für dich interessiert. Das ist enorm wichtig, denn man kündigt nicht dem Unternehmen, sondern immer dem Chef. Arbeit ist ein extrem emotionales Thema. Man braucht das Gefühl, dass man seine Arbeit gut machen kann und darf.

Was ist die wichtigste Erkenntnis, die du beim Verfassen des New Work Reports gewonnen hast? Mein zentrales Aha-Erlebnis war, dass alle Themen gleich wichtig sind und zusammenhängen. Zunächst haben wir natürlich über Bereiche und Kapitel nachgedacht, doch das funktioniert nicht. Wenn man über das Organisationssystem nachdenkt, gelangt man zum Managementsystem. Von dort zu den verschiedenen Mitarbeitergruppen und ihren Bedürfnissen. Das führt einen zum Thema Stress und der wiederum zur Achtsamkeit. Ich habe vor zehn Jahren bei Siemens gearbeitet, als man noch in Bereichen und Silos denken konnte. Das geht heute nicht mehr. Heute muss man ganzheitlich denken. Alles ist eins. Die Frage ist nur, wo man anfängt. Als mir das klar wurde, dachte ich mir: Wow! ◀

Raiffeisen
Nachhaltigkeits-Initiative

Wir tun was - seit mehr als 12 Jahren.

Verantwortung für eine lebenswerte Zukunft.

Die Raiffeisen Nachhaltigkeits-Initiative steht als Plattform und Impulsgeber für über 20 Mitgliedsorganisationen für nachhaltige Unternehmensentwicklung und gesellschaftliche Verantwortung. Gemeinsam werden in der Handlungsebene Wirtschaft, Umwelt und Soziales. Initiativen und Maßnahmen für eine lebenswerte Zukunft gestaltet.
www.raiffeisen-nachhaltigkeit.at, www.oekoweblog.at