



## INTERVIEW MIT: Ali Mahlodji

# „In der heutigen Welt geht es darum, Komplexität zu managen.“

Vor vielen Jahren hat er das Unternehmen *whatchado* gegründet. Heute ist Ali Mahlodji EU-Jugendbotschafter, Keynotespeaker, Investor, Berater und Trainer. Er arbeitet mit Top-Managerinnen und -Managern, die ihre Unternehmen transformieren wollen, ebenso wie mit Kindern an sogenannten Brennpunktschulen. Dabei geht es ihm vor allem um die Menschen und ihre Potenziale.

Interview: Bettina Geuenich

**Wenn dich heute Jugendliche fragen: „Welche Fähigkeiten brauchen wir in Zukunft?“ Was antwortest du ihnen?**

Hier ist es wichtig, dass wir zwischen Wissen und Fähigkeiten unterscheiden. Nehmen wir Corona: Auf die Herausforderungen, die mit der Pandemie einhergingen, hätte uns das beste Harvard-Studium der Welt nicht vorbereiten können. Aber: Die Menschen, die unternehmerisches Engagement mitgebracht haben, sind aktiv geworden, anstatt zu warten. In der heutigen Welt geht es vor allem darum, Komplexität zu managen. Repetitive und anstrengende Arbeiten erledigen zunehmend Maschinen und Algorithmen. Aber dort, wo wir gefragt sind, benötigen wir grundlegende Fähigkeiten des Mensch-

seins: **Wir brauchen Empathie, müssen zuhören können, unsere eigenen Fähigkeiten erkennen, aber auch in der Lage sein, uns mit anderen zu verbinden, um gemeinsam etwas auf die Straße zu bringen.**

**Welche fachlichen Fähigkeiten sind gefragt?**

Natürlich gibt es Fähigkeiten, von denen wir wissen, dass sie in den nächsten Jahren gefragt sein werden. **Dazu gehören Skills im Bereich Cloud und Data Science oder Care-Berufe wie Psychologen oder Psychotherapeuten.** Gleichzeitig wissen wir: Es gibt vielleicht eine Handvoll sicherer Jobs. **Die Hauptfähigkeit wird sein, dass wir Lernende bleiben und uns die Frage stellen: Was müs-**

**sen wir können, damit wir unsere eigenen Jobs kannibalisieren können?** Denn das ist die einzige Art und Weise, wie wir genau die Dinge lernen, die wir künftig brauchen.

Wenn mich also jemand fragt, welche Fähigkeiten er oder sie in Zukunft benötigen wird, würde ich antworten: Mach eine Ausbildung, die dich interessiert, und lerne, dir Dinge selbst anzueignen. Denn du weißt nicht, ob dein Beruf in zehn Jahren noch gefragt ist. Das zweite ist: Entwickle früh die Fähigkeit, dich in andere Perspektiven hineinzuversetzen. Denn es braucht in Zukunft die Kollaboration von allen Stakeholdern. **Wir müssen in Lösungen denken und nicht nur jeder an sich selbst.**

**Was brauchen Menschen, um diese Fähigkeiten entwickeln zu können?**

Bei der Entwicklung des Menschen ist interessant, dass wir die beiden komplexesten Fähigkeiten, die wir in unserem Leben brauchen, schon in den ersten Lebensjahren ganz von selbst erwerben: die Sprache und den aufrechten Gang. Ab dem Alter von etwa zweieinhalb Jahren beginnen wir außerdem, die wichtigste Frage des Lebens zu stellen: „Warum?“ **Wir machen das, was sich innovative Unternehmen von Mitarbeitenden wünschen: Dinge hinterfragen. Das Problem ist, dass Kinder irgendwann hören, sie sollen nicht so neugierig sein. In der Schule dürfen sie nur reden, wenn sie gefragt werden, und bekommen Tests zurück, auf denen nicht steht, was sie richtig gemacht haben, sondern nur, wie viele Fehler Sie hatten.**

**Das heißt, das Umfeld behindert die Potenzialentfaltung?**

Was man bei Potenzialentfaltung und Innovation verstehen muss: Es ist nicht so, dass der eine Potenzial hat und der andere nicht. Sondern: Wir müssen herausfinden, was den einzelnen Menschen so geprägt hat, dass diese Person ihr Potenzial nicht lebt. Nehmen wir an, jemand ist vor 40 Jahren zu einer Versicherung gegangen, um einen sicheren Job zu haben, und hat dort gelernt, dass er nicht fürs Denken bezahlt wird. Plötzlich spricht der CEO über digitale Transformation und will, dass alle Mit-Unternehmer werden. Wenn dann 70 Prozent der Belegschaft nicht mitmachen, liegt das nicht daran, dass die Leute zu blöd sind, sondern daran, dass diese Men-

schren ihr Leben lang gehört haben: „Ihr seid nicht hier, um innovativ zu denken, sondern um euren Job zu machen.“

**Wie können Unternehmen dem entgegenwirken?**

**Damit Potenzialentwicklung gelingt, müssen wir an die Menschen glauben und ihnen ein Umfeld bieten, in dem sie sich wieder selbst begegnen, einbringen und Erfolge feiern können. Es geht darum, ihren Selbstwert zu stärken.** Die Menschen dürfen nicht ihr Gesicht verlieren, wenn sie Neues versuchen, aber dabei nicht sofort tolle Ergebnisse erzielen oder sogar scheitern. Sie müssen die Möglichkeit haben, bei der Arbeit ihre Persönlichkeit zu entwickeln. Es ist wie mit einer Pflanze: Wenn du willst, dass sich eine Blume entwickelt, musst du ihr die richtige Erde, die passenden Nährstoffe, Sonne und Wasser bieten. Dann wächst sie von allein. Wir können nicht an Pflanzen ziehen. Das gilt auch für Mitarbeitende in der Transformation. **Wer versucht, mit Druck Wachstumsprozesse zu beschleunigen, führt Menschen direkt in den Burn-out.**

**Was ist aus deiner Sicht ein guter Weg, Transformationen zu initiieren?**

Organisationen müssen ein System schaffen, das es Menschen ermöglicht, in die Kraft zu kommen und sich aufeinander einzuschwingen. Das ist wie bei einem physikalischen Experiment: Wenn man hundert Metronome auf eine Platte stellt und anstößt, hat jedes einen eigenen Takt. Hängt man die Platte an Seilen in die Luft, kann sie mitschwingen – und dann schwingen sich die Metronome nach einigen Minuten aufeinander ein. Nach zehn Minuten hast du hundert Metronome, die im selben Takt schwingen. Wichtig ist dabei, dass der Untergrund schwingen kann.

**Du meinst, Organisationen müssen in Resonanz gehen mit den Menschen, die für sie arbeiten?**

Das ist genau das, was Unternehmen verstehen müssen. Sie lernen aber gerade, dass sie Purpose und Werte brauchen. Dann glauben sie, dass sie Purpose managen oder Werte vorgeben müssen. Was viele nicht verstehen, ist, dass sie die ganze Organisation in diesen Prozess einbinden und herausfinden müssen, was vorhanden ist. Sie müssen für diese

schwingenden Böden sorgen, damit sich die Mitarbeitenden aufeinander einstellen können.

**Wie gelingt es, dieses Schwingen zu fördern, das du beschreibst?**

Hier geht es vor allem darum, die Menschen von Anfang an zu beteiligen. Jede große Brand, die ein Produkt herausbringt, versucht, ihren Kundinnen und Kunden das Gefühl zu geben, eine Community zu sein, bindet sie ein, stellt Fragen. Aber wenn Unternehmen einen Werteprozess mit ein paar Leuten machen und den ausrollen, funktioniert das nicht. Ich kenne so viele Unternehmen, die für 2025 die Vision „One Team“ haben. Ich frage dann: Was bedeutet das für euch und was unterscheidet euch dabei von anderen? Um eine solche Vision zu entwickeln, muss man die gesamte Belegschaft einbinden, die verschiedenen Sichtweisen im Unternehmen verstehen.

Das kann in kleinen Schritten geschehen. Ein Unternehmen, das ich kenne, hat zum Beispiel das Format „Lunch and Learn“ eingeführt. Jede Woche hält jemand einen Vortrag bei einem schönen Mittagessen. Die Teams wechseln sich dabei ab, diese Vorträge vorzubereiten. Dabei stellen sie Projekte vor, erzählen, was gut und was schlecht gelaufen ist. Alle dürfen Fragen stellen und was besprochen wurde, bleibt im Raum. Dann geschieht Folgendes: Plötzlich öffnen sich die Leute und es kommt ein ganz anderer Austausch zustande, der sie wirklich weiterbringt. Das heißt: Unternehmen müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhören und ihnen den Raum geben, sich zu äußern. Wer diesen Prozess nicht startet, hat das Problem, das wir gerade ganz stark sehen: Alle reden über ihren Purpose, aber viele sind dabei nicht glaubwürdig. Doch Unternehmen brauchen ein gemeinsames Anliegen, damit alle in eine Richtung gehen.

### // WEBTIPP

Lesen Sie auch das Interview mit Ali Mahlodji zum Umgang mit verschiedenen Generationen in den Unternehmen auf [blog.personal-manager.at](https://blog.personal-manager.at)