



„Belohnung geht heute anders“

Interview. Was junge Leute heute wirklich motiviert und wieso Chefs umlernen müssen: Ali Mahlodji über Transformation von Managerraupen zu Schmetterlingen.

Von Uwe Sommersguter

Wo sind die Schrauben für Unternehmen, um junge Menschen zu gewinnen?

ALI MAHLODJI: Es gibt nicht mehr die klassischen Generationen, sondern unterschiedlich geprägte Milieus. Wenn man etwa von den 14–35-Jährigen spricht, sind die in eine Welt hineingeboren, wo der Wohlstand da war. Aber viele Eltern gaben ihnen auf den Weg: Wenn du loyal bist und keine Fehler machst, sind auch die Arbeitgeber loyal.

Und, sind sie es?

Kommt die Finanzkrise, hauen sie die Leute raus. Bei Corona werden sie gekündigt. Die junge Generation hat gelernt: Blinde Loyalität gibt es nicht mehr. Sie muss heute erst geerntet werden. Dafür braucht es Arbeitgeber, die die Lebensrealität, das Sicherheitsbedürfnis, die Hoffnungen und Ängste ihrer Mitarbeiter kennen. Bis du vielleicht vor die Tür gesetzt wirst, muss die Rechnung fair sein.

Was wäre eine faire Rechnung?

Ein Nullsummenspiel. Dann sind Junge bereit, die Extrameile zu gehen. Aber nicht mehr nach alten Spielregeln – Gehalt gegen Arbeitsleistung. Das ist die eine Seite der Medaille. Die andere: Es gibt nicht mehr die A-Player. Unternehmen sollten sich um die Menschen kümmern, die früher für sie nie infrage gekommen sind.

Blicken Arbeitgeber mit falscher Brille auf den Arbeitsmarkt?

Die, die ein Problem haben, versuchen, mit dem Wissen der Vergangenheit die Zukunft zu gestalten. Ich bin 41, habe als Unternehmensberater gearbeitet und hatte danach eine Führungsfunktion bei einem

großen US-Konzern – mit 27. Da gab es keine Sinnthematik, sondern ein Riesenbüro mit Blick über Wien, Aktienoptionen und ein riesiges Firmenauto. Aber Belohnungssysteme der Vergangenheit darf man nicht auf die heutige Welt überstülpen.

Was sind die neuen Belohnungssysteme?

Ein sinnvoller Job, Freizeit, Zeit für die Familie und Weiterentwicklung, ein familiäres Team, eine Führungskraft, die fördert und fordert. Man ist Teil von etwas Größerem. Mit einer Führungskraft, die als Coach wirkt.

Viele Führungskräfte glauben, die Generation Z sei gar nicht bereit, hart zu arbeiten.

Junge Menschen sind bereit, unbequeme Sachen zu machen – keiner, der 80 oder älter ist, klebt sich auf der Straße fest. Man kann ihnen also nicht vorwerfen, dass sie sich nicht schmutzig machen wollen. Aber sie wollen Sinn.

New Work setzen manche mit weniger Arbeit, mehr Freizeit und nicht fordernden Chefs gleich. Stimmt das?

Nein, man kann sehr wohl viel fordern, wenn Klarheit da ist und man ihnen viel zutraut. Wenn ich mit jungen Leuten arbeite, rede ich mit ihnen knallhart – weil ich ihnen etwas zutraue. Die Forschung weiß seit Dekaden, dass ein Mensch nicht länger als sechs Stunden produktiv arbeiten kann. Junge Leute wollen Effektivität und Effizienz.

Führungskräfte müssen also umlernen?

Jetzt ist die Zeit für sie, ihre Rüstung abzulegen, sie dürfen authentisch werden, sich nahbar zeigen. Mitarbeiter kündigen immer wegen Führungskräften.

Braucht es die 4-Tage-Woche?

Viele Mitarbeiter haben lieber drei Tage am Stück frei und geben vier Tage Vollgas. Krankenstandstage gehen runter, der produktive Output ist höher. Warum wehre ich mich gegen etwas, das mehr bringt? Wissen Sie, was das Problem ist?

Nein, sagen Sie es mir.

Unter vier Augen sagen mir Führungskräfte: Ich hab mir damals auch den Arsch aufreißen müssen, 60, 70 Stunden die Woche gehackelt. Ich sage: Ja, aber das war eine andere Welt.

Viele Chefs tun sich offenbar extrem schwer damit.

Eine Organisation, die die Menschen kontrollieren will, traut den Mitarbeitern nichts zu. Mikromanagement hat immer dazu geführt, dass die Angst größer geworden ist.

Wo müssen Branchen wie die Gastronomie ansetzen?

Man muss die Leute, die man hat, gut entwickeln. Manche gehen mit ihnen um wie mit dem letzten Dreck. Ich frage immer nach der Analyse der Exitgespräche – die wenigsten haben das. Du musst dich den Dingen stellen. Führung lernst du, indem du viele Fehler machst.

Führungskräfte waren mit ihrem Muster oft lange erfolgreich.

Die Führungskräfte haben vieles richtig gemacht, sonst wären sie nicht da, wo sie sind. Ich sage den Leuten: Erweitere dein Repertoire. Transformation heißt: werde von einer Raupe zu einem Schmetterling. Das funktioniert nicht, ohne Raupe gewesen zu sein.

Zur Person

Ali Mahlodji (41) kam als Kind nach der Flucht aus dem Iran nach Österreich, brach die Schule ab und probierte später 40 Jobs.

Heute ist er Unternehmer, EU-Jugendbotschafter und Berater. JOHAM