



Lesezeit: ca. 17 Min 30 Sek

**Nicht die Tools sind wichtig, sondern die Verhaltensweise und die beginnt im Kopf**



**Hallo Lutz, wir sind hier in Konstanz und ich freue mich, dass Du Dir Zeit nimmst für das Interview. Du hast in Deutschland und Europa gelebt und gearbeitet, in den USA und auch in Afrika. Was waren Deine letzten beruflichen Stationen und was machst Du zurzeit?**

Seit Mai diesen Jahres bin ich freiberuflich als Unternehmensberater tätig und habe mich auf innovative Bildungsstrategien und Lernprogramme spezialisiert. Davor war ich 16 Jahre bei Microsoft tätig. Die ersten 11 Jahre war ich in der Unternehmenszentrale in Seattle und die letzten 5 Jahre in einem Team in Afrika. Ich habe in Johannesburg gelebt und gearbeitet.

Während meiner Zeit in Seattle habe ich die Abteilung "Microsoft Learning" geleitet, die Trainings- und Zertifizierungsprogramme für Microsoft Kunden und Partner weltweit angeboten hat. In Afrika war ich Teil der Microsoft 4Afrika Initiative und habe dort als 4Afrika Academy Dean die Microsoft Trainings- und Qualifizierungsprogramme auf dem afrikanischen Kontinent verantwortet.

**Gibt es ein zentrales Thema in Deiner beruflichen Laufbahn, das Dich antreibt?**

Ja, das gibt es tatsächlich und zwar die Schnittstelle zwischen Technologieentwicklung und beruflicher Weiterbildung, zwischen Innovationsfortschritt und allgemeiner Wissensvermittlung. Diese Wechselwirkung ist faszinierend, hoch dynamisch und oftmals disruptiv. In diesem Bereich bin ich seit Anfang der 90er Jahre für verschiedene Firmen auf verschiedenen Kontinenten unterwegs. Neu hinzu kamen in den letzten 5 Jahren meine Aufgaben rund um Wissensvermittlung auf dem afrikanischen Kontinent. Das ist eine zusätzliche Spezialisierung mit der ich mich jetzt als Ziob Consulting selbständig gemacht habe.

**Du hast offensichtlich eine große Bandbreite von Lernprogrammen geleitet, für unterschiedliche Kundengruppen, auf verschiedenen Kontinenten. Ich würde vermuten, es gab dabei mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten. Oder konntest Du doch vergleichbare Kundenbedürfnisse oder Herangehensweisen bei der Wissensvermittlung entdecken?**

Ja, es gibt in der Tat vergleichbare Erfahrungen und Herausforderungen. Eine Frage, die immer wieder und praktisch überall aufkommt, hat mit der Lernmotivation zu tun. Es ist ganz klar - ohne ausreichende Lernmotivation kein Lernerfolg. Und es geht natürlich um die individuelle Motivation zum Lernen, den persönlichen Antrieb, sich neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erarbeiten. Bildungsverantwortliche weltweit setzen sich mit der Frage auseinander, wie kann die Lernmotivation aller Teilnehmer geweckt und gesteigert werden?

Dabei habe ich beobachtet, dass häufig zwei entgegengesetzte Meinungen vertreten werden: Auf der einen Seite steht der maximale Einsatz von Lerntechnologien, frei nach dem Motto „je mehr, desto besser“. Hier vertraut man darauf, durch technische Innovationen den Lernerfolg in jedem Falle signifikant steigern zu können. Vertreter der anderen Seite hegen große Zweifel, ob technischer Fortschritt im Bildungsbereich wirklich möglich und sinnvoll ist. Sie sind davon überzeugt, Lernen findet im Wesentlichen durch den zwischenmenschlichen Austausch statt. Zu viel Technologieinsatz kann sogar schädlich sein.

Beide Extrempositionen sind kontraproduktiv. Die Wahrheit liegt, wie ich in meiner Arbeit immer wieder feststellen konnte, in der Fähigkeit, die richtige Balance zu finden.

Es geht um die intelligente Auswahl geeigneter Technologien in der Wissensvermittlung. Der bewusste, selektive Einsatz von technischen Innovationen fürs Lehren und Lernen ist heute wichtiger denn je, weil wir eine beispiellose digitale Revolution auf uns zukommen sehen.

**Veränderungen in der Arbeitswelt und in unseren Bildungssystemen, ausgelöst durch technologische Innovationen, sind nicht neu. Das gab es schon immer. Siehst Du eine neue Art von Veränderungen – von ‚technology disruptions‘ – auf uns zukommen? Und wenn ja, worin liegt diese neue Qualität?**

Natürlich gab es schon immer Technologiefortschritt, z.B. die Dampfmaschine, Elektrizität, Verbrennungsmotoren, Radio und Fernsehen, die unser Leben nachhaltig beeinflusst haben. Aber ich glaube in der Tat, dass die Umbrüche und Veränderungen, die wir jetzt erleben, eine neue Qualität aufweisen. Zum einen hat die Geschwindigkeit enorm zugenommen – in der Vergangenheit dauerte es in der Regel mehrere Generationen bis sich neue Technologien durchsetzen konnten. Heute entwickeln sich Innovation innerhalb weniger Jahre zum Massenphänomen.

Zum anderen entwickelt die digitale Revolution eine Breitenwirkung, die historisch einzigartig zu sein scheint. Es gibt keinen, wirklich keinen Bereich in unserem modernen Leben, der nicht von der Digitalisierung beeinflusst und oftmals radikal umgestaltet wird. Dies gilt für alle Lebensbereiche, egal ob Kommunikation, Geld und Finanzen, Unterhaltungsindustrie, Transportwesen, Handel und Verkauf, Gesundheitswesen usw. Auch scheinbar technologieferne Bereiche, wie die Landwirtschaft, werden zunehmend erfasst.

Alle Berufsfelder verändern sich, die Jobanforderungen fast aller Berufe wandeln sich. Und damit die Art und Weise wie wir uns auf das Berufsleben vorbereiten und unsere Berufsqualifikationen erneuern.

**Du hast viel Erfahrung gesammelt mit Unternehmen in der schnelllebigen IT-Branche. Ist das Verständnis für die Notwendigkeit des sich ständigen Weiterentwickelns – was wir gemeinhin als ‚Lebenslange Lernen‘ bezeichnen – dort besser ausgebildet? Können wir von diesen Unternehmen lernen, wie man Aus- und Weiterbildung effektiver gestalten kann?**

Ja, aber nicht auf breiter Front. Natürlich gibt es in der IT-Branche eine größere Bereitschaft, neue Technologien einzusetzen, innovative Ansätze auszuprobieren.

Lebenslanges Lernen ist in der Tat der neue Normalzustand. Chris Pirie, Gründer und CEO von *The Learning Futures Group* ([Link auf Seite 9](#)) hat es kürzlich sehr anschaulich auf den Punkt gebracht: „Learning is the new working“. Diese Einsicht verlangt von uns allen ein fundamentales Umdenken: Die Berufsausbildung, ganz gleich wie lang oder intensiv diese war, reicht nicht mehr aus, um im modernen Arbeitsleben zu bestehen. Sich weiterbilden - neu-lernen, um-lernen, dazu-lernen – ist ein konstanter Prozess.

**Auch in Deutschland wird das Thema „Lebenslanges Lernen“ immer wichtiger. Ich stelle häufig fest, dass große internationale Firmen schneller und besser reagieren als mittelständische Unternehmen oder öffentliche Arbeitgeber. Was sind Deine Erfahrung mit dem Mittelstand, der für die deutsche Wirtschaft so wichtig ist? Wie reagieren diese Unternehmen auf die Herausforderungen?**

Die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter werden über den wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben der Unternehmen entscheiden. Dieses Denken kann mittlerweile bei den meisten Managern und Führungskräften in Deutschland, auch im Mittelstand, beobachtet werden. Aber ich befürchte, dass es sich dabei oftmals um eine rein intellektuelle Einsicht handelt. Soll heißen, es wird als richtig und strategisch benannt, aber nicht in das alltägliche Handeln umgesetzt.

Wenn die Unternehmen den Anschluss nicht verlieren wollen, gibt es gerade jetzt viel zu tun. Ich habe große Bedenken, dass wir in Deutschland mit unserer wichtigsten Ressource, der „Human Ressource“, sehr nachlässig umgehen. Es reicht eben nicht aus, den Mitarbeitern ein paar Seminartage zu verschreiben oder sie in kostenlosen Onlinekurse einzuladen und sich über die mangelnde Beteiligung zu ärgern. Es bedarf eines umfassenden Bewusstseinswandels, der von allen Führungskräften und der Unternehmensleitung selbst getragen werden muss. Bei Microsoft, meinem früheren Arbeitgeber, wird das Lebenslange Lernen vom CEO Satya Nadella propagiert und vorgelebt. Satya wird nicht müde daran zu erinnern, sich von „know-it-all“ zu „learn-it-all“ Mitarbeitern weiterzuentwickeln und schließt sich selbst und seine Führungsmannschaft mit ein!

**Diese Denkansätze finde ich sehr spannend – „Learning is the new Working“ oder „Learn-It-All“ – beschreiben die grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt zutreffend. Hast Du konkrete Vorschläge, die helfen können?**

Als vor über 10 Jahren E-Learning großflächig in die Unternehmen eingeführt wurde, waren alle begeistert. Digitale Trainingsangebote sind sehr schnell einzuführen, sind billig und immer verfügbar. Große und kleine Unternehmen haben eine Lernplattform installiert und anschließend eine Mail an alle Mitarbeiter verschickt, sich doch bitte zu bedienen. Nach einem Jahr haben sich die Verantwortlichen das Resultat angesehen und festgestellt, dass 90 % bis 95 % aller Mitarbeiter das Schulungsangebot nie genutzt haben. Das ist völlig nach hinten losgegangen.

In der Folge haben viele Unternehmen ihre Plattform wieder abgeschafft, weil Online-Trainings vermeintlich nicht funktionieren. Also verordnen sie lieber, was immer gemacht wurde; irgendwelche Kurse in sterilen Seminarräumen pauschal für alle einmal im Jahr. Das ist natürlich fatal.

Die Herausforderung liegt darin, die Bedürfnisse des Unternehmens klar herauszuarbeiten und die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Sie müssen von Anfang an in die Planung mit einbezogen werden. Es kommt darauf an, eine effektive Balance zu finden zwischen traditionellen Lernmethoden und dem Einsatz moderner Technologien. Innovative Technologien müssen übrigens nicht immer dezidierte „EdTech“ Systeme sein. In vielen Fällen können existierende Firmenprogramme für virtuelle Kooperationen oder digitalen Informationsaustausch höchst effektiv sein. Ich denke hier beispielsweise an weit verbreitete Programme wie Office365, Slack, Zoom, Google Docs usw.

Vor allem aber dürfen wir nie vergessen, dass Lernen nur funktioniert, wenn die Teilnehmer motiviert sind. Daher muss jede Aus- und Weiterbildungsinitiative immer die Mitarbeitermotivation im Blickfeld behalten. Dieses fundamentale Verständnis ist aber bei vielen Verantwortlichen noch nicht richtig angekommen.

**Wenn es um Wissensvermittlung, Ausbildungsmethoden oder Lernprogramme geht, gibt es mehr Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen zu entdecken. Das war eines Deiner Argumente am Anfang unseres Gesprächs. Gilt dies auch für den afrikanischen Kontinent? Welche Entwicklungen beim Lebenslangen Lernen gibt es dort zu beobachten?**

In der Tat kann man erstaunliche Parallelen entdecken. Nehmen wir mal das Thema Berufsvorbereitung und Jugendarbeitslosigkeit. In vielen Ländern rund um den Globus gibt es einen hohen Prozentsatz Jugendlicher, die keine Arbeit finden können. Diese Quote ist in den meisten afrikanischen Ländern leider besonders hoch, manchmal 50% und höher. Aber trotz der Vielzahl nicht- und unterbeschäftigter Jugendlicher, darunter viele junge Leute mit abgeschlossenen Ausbildungen, klagen Unternehmer darüber keine adäquat ausgebildeten Mitarbeiter zu finden. Es gibt auf der einen Seite extreme Arbeitslosigkeit, auf der anderen Seite einen Einstellungsbedarf, der nicht gedeckt werden kann. Dieses Phänomen können wir auch in Deutschland und anderen hochentwickelten Industrienationen beobachten.

Wir haben es mit einem „Skills Gap“ zu tun, einer besonderen Form von Bildungsnotstand. Unsere etablierten Bildungssysteme hinken der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung hinterher. Was in der Schule gelehrt wird und wie es vermittelt wird, wird den veränderten Bedürfnissen des modernen Arbeitslebens nicht mehr gerecht. Dieses Auseinanderklaffen ist auf dem afrikanischen Kontinent ebenso zu beobachten wie in Europa.

Um kurzfristig Abhilfe schaffen zu können, zumindest in eher technischen Berufsfeldern, haben wir bei Microsoft 4Afrika das „AppFactory“ Programm konzipiert. Zusammen mit über einem Dutzend lokalen Partnerorganisationen wurden moderne Schulungszentren eingerichtet, die in sechsmonatigen Lehrgängen die Lehrlinge („Apprentices“) zu nachgefragten Softwareentwicklern ausgebildet haben. Bemerkenswerterweise hatten fast alle „Lehrlinge“ schon ein vollwertiges technisches oder naturwissenschaftliches Studium in Afrika abgeschlossen, aber konnten trotzdem keine Einstellung finden. Nach dem Besuch der praxisorientierten Kurse an einer AppFactory, konnten wir 90% aller Absolventen in feste Einstellungen vermitteln. Ein sehr ähnlich gestaltetes Programm, die Interns4Afrika Initiative, hat Microsoft auch für Marketingfachleute und Softwareverkäufer eingerichtet.

**Das sind in der Tat sehr interessante Einsichten. Und ich glaube für viele meiner Leser überraschende Perspektiven. Gibt es Dinge, die wir hier in Deutschland, in Westeuropa, von Entwicklungen in Afrika lernen können?**

Ja, das wäre auf jeden Fall die größere Bereitschaft zum Experimentieren. In Afrika ist es oftmals einfacher, einen Unternehmer oder Entscheidungsträger zum Ausprobieren zu motivieren. Hier in Deutschland höre ich häufig: „Das kann doch gar nicht funktionieren“. Oder: „Da werden unsere Mitarbeiter aber nicht mitziehen“. Man antizipiert das Scheitern und unterlässt daher den Versuch.

Dazu ein passendes Beispiel: In meiner 4Afrika Rolle habe ich schon sehr frühzeitig „virtuelle Seminarräume“ für das Microsoft-Partnertraining in Afrika angeregt. Es gab zwar anfangs viele Fragen („wird die Internetgeschwindigkeit wirklich ausreichen“), aber trotzdem haben sich genügend Teilnehmer gefunden, die Lust hatten mitzumachen. Das Resultat war so überzeugend, dass die virtuellen Kursangebote ein fester Bestandteil des Weiterbildungskatalogs in Afrika wurden.

Die Experimentierbereitschaft trägt dazu bei, bemerkenswerte Technologieschübe in Afrika voranzutreiben. Im Englischen bezeichnen wir diese Vorgänge als „Leap Frogging“, also als das Überspringen von Innovationsstufen und Entwicklungsprozessen. Telefonieren ist ein sehr prägnantes Beispiel dafür: In vielen Ländern Afrikas ist es einfacher und günstiger Mobiltelefone zu benutzen als bei uns in Deutschland.

Warum? Weil der Aufbau von Festnetzen auf dem Kontinent schlicht „übersprungen“ wurde. Zum Telefonieren – und für den Zugang zum Internet – benutzt die große Mehrheit aller Afrikaner Mobiltelefone. Das eröffnet ganz andere wirtschaftliche Möglichkeiten, zum Beispiel beim Einsatz mobiler Zahlungssysteme (wo übrigens Kenya mit M-Pesa weltweit führend ist).

### **Hast Du einen Appell, den Du gern an Manager und Verantwortliche in Deutschland richten möchtest?**

Gern. Zwei Gedanken fallen mir sofort ein. Erstens, wenn es darum geht die Mitarbeiter zukunftssicher zu machen, dann muss man das zur Chefsache machen. Ganz gleich wie groß oder klein ein Unternehmen ist, es kann nicht funktionieren, wenn die Aus- und Weiterbildungsfrage an jemanden in der dritten Reihe delegiert wird; wenn man hofft das Know-How der Belegschaft allein durch die Bereitstellung eines Trainingsbudgets zu steigern.

In diesem Zusammenhang ist das Beispiel von Satya Nadella, der seit 2014 CEO von Microsoft ist, sehr erhellend. Nadella hat es sich persönlich zur Aufgabe gemacht, in seinem Unternehmen eine lebendige, allgegenwärtige Lernkultur einzuführen. Man kann jeden der weit über 100.000 Microsoft-Mitarbeiter weltweit fragen und jeder einzelne wird von Satyas „learn-it-all“ Erwartungshaltung berichten. Und er macht immer wieder auf sein eigenes Lernen aufmerksam, welches Buch er gelesen hat, welchen Kurs er besucht hat oder was er sich selbst vornimmt. Dadurch wird er glaubwürdig. Er agiert sozusagen als Chief Learning Officer des Unternehmens.

Mein zweiter Appell betrifft meine Erfahrung, dass es keine Patentlösung für's Lernen gibt, die sich auf jedes Unternehmen überstülpen lässt. Immer wenn Organisationen das versuchen, geht es schief, häufig mit sehr drastischen Nebenerscheinungen. Die Verantwortlichen und Mitarbeiter müssen sich wirklich einlassen auf eine Entdeckungsreise, herausfinden, wo sie stehen, was sie brauchen und in welchen Schritten mit welchen Konzepten erfolgsversprechend sind.

### **Leicht gesagt, aber was ist denn dann die sinnvollste Herangehensweise?**

Ich würde empfehlen, mit den vielerorts bereits installierten Kommunikations- und Produktionsprogrammen zu beginnen. Das kann z.B. Microsoft Skype oder ein anderes Video-System sein. Sie brauchen keine aufwändige neue Lernplattform, um Wissen innerhalb des Unternehmens ausfindig zu machen und zu kommunizieren. Vieles von dem, was ich gelernt habe, kam von meinen Mitarbeitern und Kollegen, im persönlichen Austausch, im virtuellen Meeting, in einer Online-Diskussion. Daher ein weiterer Appell:

Liebe Unternehmer, liebe Manager. Fangt an mit dem was ihr schon habt. Macht Wissensvermittlung zur Chefsache. Verteilt Wissen kollaborativ und kommunikativ und so breit gestreut wie möglich. Nicht die Tools sind wichtig, sondern die Verhaltensweise und die beginnt im Kopf.



## **Apropos Lutz – Deine Aussage „nicht die Tools sind wichtig“. Was hat Dich veranlasst, meiner Einladung zur ID37 Analyse zu folgen und die Persönlichkeitsanalyse durchzuführen?**

Relativ früh in meiner beruflichen Karriere wurde mir Mitarbeiterverantwortung übertragen. Ich habe immer wieder festgestellt, dass wir Menschen wegen ihrer fachlichen Kompetenz einstellen. Aber wenn es Probleme gibt, wenn wir uns sogar von Mitarbeitern trennen müssen, dann hat es fast nie etwas mit der Fachkompetenz zu tun. Wir trennen uns, weil sie nicht zu uns passen. Es hat mit Motivation, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsstil und ähnlichen Fähigkeiten zu tun.

Diese sogenannten "soft skills" werden aber nirgends unterrichtet, es sind keine Schulfächer. An den meisten Schulen und Universitäten gibt es kein Fach Mitarbeiterführung, agiles Arbeiten, Kreativität oder Empathie. Aber das sind genau die Fähigkeiten, die man später im Berufsleben braucht. Persönlichkeitsanalysen betrachten genau diese „soft skills“.

Im Laufe meiner Karriere habe ich verschiedene Persönlichkeitsanalysen gemacht; manche sind besser, manche schlechter, aber alle haben mir weitergeholfen. Es geht im Kern darum zu verstehen, wer bin ich, wie wirke ich auf andere und warum reagiere ich auf diese Art und Weise. Persönlichkeitsprofile wie ID37 geben mir die wunderbare Möglichkeit in den Spiegel zu schauen, mich besser kennenzulernen.

Man kann dies gut mit einer Krankenanamnese vergleichen: Wenn medizinische Werte wie Cholesterin, Blutzucker oder Blutdruck nicht gemessen werden, dann macht es wenig Sinn, jedem prophylaktisch ein blutdrucksenkendes Mittel zu verschreiben. So ähnlich kann man vernünftige Weiterbildungsangebote verstehen: Ich muss wissen, wie es um mich steht, bevor ich mich auf eine individuelle Schulungsbehandlung einlasse.

## **Was gefiel Dir bei der ID37 Persönlichkeitsanalyse im Besonderen?**

Bei ID37 gefällt mir sehr gut, dass es insgesamt 16 Persönlichkeitsmerkmale gibt, die nah am Berufsleben sind und zugleich bis ins Privatleben reichen. Das ist eine spannende Kombination, denn wir geben unsere Persönlichkeit nicht ab, wenn wir unser Büro betreten. Insbesondere weil die Verzahnung von Arbeitszeit und privater Zeit im heutigen Berufsleben immer stärker wird.

ID37 basiert auf einem Forschungsvorhaben, das ausreichend empirisch untermauert ist. Es beruht auf der Auswertung großer Datenmengen, die in die Analyse eingeflossen sind. Zudem ist es leicht zu verstehen und sehr benutzerfreundlich. Außerdem finde ich es sehr gut, dass es auch für Endkunden erschwinglich ist.

## **Wie beurteilst Du die integrierte Möglichkeit, die eigene Persönlichkeitsanalyse mit anderen – also mit Familienmitgliedern, Freunden, oder Kollegen - über die Web-Plattform zu teilen. Ist dieses Kommunikationsangebot sinnvoll, um mit Mentoren oder Coaches in Kontakt zu treten?**

Es ist wenig hilfreich sich die Auswertung der Persönlichkeitsanalyse auszudrucken und in die Schublade zu legen. Nur zu wissen, wo ich stehe, ändert noch nichts. Wie bei der Anamnese, wenn ich meine Werte kenne und weiß, was nicht in Ordnung ist, brauche ich Hilfe, um für meine Gesundheit etwas zu tun.

Hier kommt das persönliche Coaching ins Spiel. Coaching und Mentoring, wie Du es zum Beispiel als ID37 Master anbietest, unterstützt mich dabei, die Ergebnisse meiner Persönlichkeitsanalyse zu verstehen und zu verarbeiten. Bei mir sind z.B. Merkmale wie Kreativität und Neugierde besonders stark ausgeprägt. Dagegen sind Wesensmerkmale wie Ordnung und Struktur und damit verbundene Stabilitätserwartungen, weitaus weniger relevant. Das für sich selbst zu verstehen und zu akzeptieren ist wichtig.

Noch wichtiger ist die sich anschließende Frage, was dies für meine Mitmenschen bedeutet. Was bedeuten meine Selbsterkenntnisse für den Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen, denen – im Gegensatz zu mir – Sicherheit und Planbarkeit besonders wichtig sind. Wie schaffen wir einen beiderseitig akzeptierbaren Umgang miteinander? Wir wollen beide unsere Persönlichkeit nicht ändern, aber wollen einen Zustand erreichen, der produktiv und motivierend ist. Die Hilfe eines Coaches, der die richtigen Fragen stellt und andere Handlungsweisen anregt, so wie Du es anbietest, ist Gold wert.

**Du hast gerade eine zentrale Aussage gemacht. Es geht in dieser Arbeit nicht darum, Menschen zu verändern. Wenn wir im Coaching mit der ID37 Analyse bewusst die Selbstakzeptanz aktivieren, folgt im nächsten Schritt die Akzeptanz gegenüber Andersartigkeit. Mit diesem Wissen sind wir dann in der Lage, bewusst Verhalten in schwierigen Situationen anders zu gestalten. Um die Ergebnisse nicht nur kognitiv zu erfassen, sondern auch erlebbar zu machen, dafür wurde der WERTEkoffer entwickelt.**

Was mir an dem WERTEkoffer besonders gut gefällt, ist dass er effektiv im Team funktioniert. Im Team initiiert man einen Bewusstseinsprozess, der gleichzeitig das Teambuilding unterstützt. Jeder sieht, wo man steht, wo der andere steht. Hat man sich vorher immer gefragt, warum der andere so scheinbar verantwortungslos an neue Herausforderungen geht, während das Team noch mit dem Finden von Antworten beschäftigt war, versteht man ihn endlich. Während der Aufstellung erlebt man, warum ihm das so wichtig ist und erkennt, dass andere nicht die Bremser sind. Ihr Sicherheitsbedürfnis ist einfach viel höher. Das als Teamprozess zu organisieren ist sehr wichtig, kann aber schnell zu Konflikten führen. Da ist eine erfahrene Moderation notwendig. Oder wenn Menschen, wie ich, sehr extrovertiert sind und die Kommunikation dominieren, muss der Coach die anderen, zurückhaltenden Teammitglieder aktiv einbeziehen. Wenn das nicht von einem ausgebildeten Coach übernommen wird, schleifen sich unproduktive Verhaltensmuster ein.

**Verhaltensmuster, ein gutes Stichwort, Lutz. Menschen mit eigener ID37 Analyse haben den Vorteil, wann immer sie möchten, im Ausdruck oder online auf diese Details - typisches Verhalten, typische Kommunikation - zurückzugreifen. Welche Rolle spielen Persönlichkeitstests für Dich im Allgemeinen?**

Was ich in meiner Berufspraxis leider immer wieder feststellen musste, ist das Persönlichkeitsanalysen oftmals einen elitären Ruf genießen. Meist werden diese Analyseverfahren nur der Führungsmannschaft im Unternehmen angeboten, die gönnt sich das. Oder es gehört zum Programm für die High Potentials, die von den Universitäten kommen. Der Rest der Mitarbeiterschaft kommt häufig nicht in den Genuss. Außerdem ist die Methodik oft „verkopft“, das schreckt viele Menschen ab in der Gruppe zu sagen, wie sie sich fühlen.

Dagegen macht der WERTEkoffer sehr elegant und effektiv die Aussagen und Merkmale körperlich erfahrbar. Man kann sich auf die Stoffbahn wie auf einer Skala hinstellen.

Steht man z.B. bei Sicherheit auf der einen Seite und der Chef steht auf der anderen, rund 6 Meter entfernt von mir, dann sehen beide diese Distanz. Beide erleben es körperlich, nicht nur intellektuell.

**Ich hake mal kurz ein. Deine Antwort beinhaltet einen Antreiber, der mich zunächst veranlasst hatte, den WERTEkoffer zu entwickeln. Jeder sollte an diesem Wissen partizipieren können, auch ohne Einsatz einer Analyse. Um noch viel mehr Menschen zu erreichen, bilde ich seit 2018 andere Coaches, Berater und Trainer in der Methode aus.**

Das ist genau das, was insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland benötigen. In meiner Erfahrung tun sich gerade diese Unternehmen besonders schwer, das produktive Miteinander zu verstehen und zu fördern. Mit dem WERTEkoffer und einem zertifizierten Coach ist es viel einfacher.

Hier schließt sich der Kreis, warum Mitarbeiter scheinbar nicht zum Unternehmen passen und gekündigt werden. Mit dem WERTEkoffer können Mitarbeiter erkennen, wo sie stehen, und Führungskräfte lernen, wie und wo sie Kollegen im Team entsprechend ihres Persönlichkeit einsetzen sollten.

**Vor kurzem habe ich den Koffer um eine zweite Sprache ergänzt. Insbesondere im Bereich der IT sind Teams aus den unterschiedlichsten Nationen nicht ungewöhnlich und häufig ist die Unternehmenssprache Englisch.**

Das finde ich sehr gut. Gerade für deutsche Unternehmen wird diese internationale Einbindung immer stärker. Das bedeutet, dass immer mehr deutsche Arbeitnehmer sich in gemischten Teams wiederfinden werden, in denen mehrere Nationalitäten zusammenarbeiten.

Basierend auf meinen eigenen Erfahrungen – ich habe in den letzten zwei Jahrzehnten ausschließlich in multikulturellen Teams gearbeitet – glaube ich, dass viele Mitarbeiter faszinierende Erfahrungen machen

werden. Zum Beispiel werden sie feststellen, dass sie ihrem französischen oder polnischen Kollegen häufig viel „näherstehen“ (auf der Stoffbahn) als vielen ihrer deutschen Kollegen. Damit kann man Stereotypen durchbrechen.

### **Gibt es etwas, was Du Dir für den WERTEkoffer wünschst?**

Es ist eine interessante Frage, wie könnte eine sinnvolle und intelligente Ergänzung des WERTEkoffers mit Hilfe moderner Technologie aussehen? Die Teamerfahrung ist gegenwärtig 100 % analog, aber die Daten und die Analyseergebnisse sind schon digital. Digitalisierung erhöht wiederum die Verfügbarkeit, die Kommunikationsgeschwindigkeit und Nutzerfreundlichkeit. Ich bin sicher, dass es noch weitere technische Möglichkeiten gibt, die WERTEkoffer Erfahrung interessanter und effizienter zu gestalten.

### **Würde hier der Ansatz des "virtuellen Raumes" greifen, wie bei Deinem Projekt des „virtuellen Klassenzimmers“ in Afrika?**

Ganz genau. Wie sollen wir zum Beispiel mit Arbeitswelten umgehen, die auf verschiedene Standorte verteilt sind, manchmal sogar über mehrere Kontinente hinweg? Kann man den WERTEkoffer nur einsetzen, wenn alle an einem Ort zusammenkommen? Ist das realistisch? Oder gibt es Möglichkeiten, diese Methode an verschiedenen Standorten virtuell einzusetzen?

Was wir außerdem bedenken müssen, ist der wohlbekannt Umstand, dass die Halbwertszeit neuer Lernerfahrungen sehr kurzlebig ist. Nach einem Workshop gehe ich mit neuen Einsichten und hochmotiviert nach Hause. Normales Lernverhalten aber zeigt, dass ich schon wenige Tage später mindestens die Hälfte des Neugelerten vergessen habe.

Daher ist die Frage wichtig, was kann ich tun, um Lernerfolge nachhaltiger zu machen? In solchen Szenarien kann moderne Technologie hilfreich sein. Ein Ansatz könnte zum Beispiel die Ergänzung der physischen Seminarerfahrung durch virtuelle Coaching-Sessions sein, die im Vorfeld und in der Nachbearbeitung als kurze Online-Konferenzen angeboten werden. Diese zeitnahe Vor- und Nachfolgeangebote können den Lernerfolg vermutlich steigern.

### **Genau mein Ansatz, wir sprechen noch darüber, Lutz! Nochmal der Blick auf Deutschland und insbesondere unser Bildungssystem. Hältst Du das Angebot für das deutsche Bildungssystem interessant?**

Absolut - ich würde sogar sagen, es ist unumgänglich und notwendig. Unser Bildungssystem hatte einmal eine Vorreiter- oder sogar Vordenkerrolle im internationalen Vergleich. Meines Erachtens laufen wir Moment Gefahr, diese Führungsrolle im Bildungswesen zu verlieren. Man kann das an den PISA-Studien festmachen oder der schwindenden Attraktivität deutscher Universitäten für ausländische Studenten - es gibt verschiedene Indikatoren. Ich befürchte, wir ruhen uns zu sehr auf den Lorbeeren vergangener Tage aus.

### **Wo liegt das Problem?**

Eine Ursache ist sicherlich der Umstand, dass wir keine effektive Weiterbildung für die Ausbilder haben. Wenn Lehrer eine Weiterbildung bekommen, ist das sehr punktuell und meistens auf ihr Fachwissen beschränkt. Aber was wir den Schülern später abverlangen, was sie können müssen, das haben die Lehrenden selbst nicht erlebt. Die Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten der zukünftigen Arbeitnehmer ändern sich gerade auf radikale Art und Weise. Eine Studie des World Economic Forums (*Link zur Studie 9*) zum fragten Wissenskanon in der Zukunft besagt, dass reines Fachwissen und akademische Kompetenzen abgelöst werden von komplexen Problemlösungsfähigkeiten, kritischer Intelligenz, Kreativität, Teamfähigkeit und emotionaler Intelligenz.

Man erkennt sehr schnell, das sind keine traditionellen Schulfächer und können es nicht sein. Man kann aber den Lernbetrieb so gestalten, dass diese Fähigkeiten gefördert und vermittelt werden. Aber woher sollen unsere Lehrkräfte das wissen?

Schauen wir uns Schulen an, die gut funktionieren, die das verstanden haben, dann sieht man das Ausmaß an Investitionen, die sie einsetzen, um die bestmöglichen Lehrkräfte zu haben. Die führenden Nationen Finnland, Südkorea oder Singapur haben etwas gemeinsam: die außerordentliche Höhe der Investition in Aus- und Weiterbildung. Sie ist deutlich höher als was wir uns in Deutschland leisten.

### **Aber gibt es auch Hoffnung?**

Ja, definitiv. Wir brauchen nicht zu pessimistisch sein, die vielen privaten Weiterbildungsanbieter und die Anstrengungen der Unternehmer selbst sind vielversprechende Initiativen, die die internationale Konkurrenzfähigkeit positiv beeinflussen.

**Ein deutliches Statement an Unternehmer und Manager und ein abschließender Appell, die bisherigen Initiativen definitiv voranzutreiben, Lutz! Ich danke Dir sehr für Deine Zeit und wünsche Dir viel Erfolg als Unternehmensberater.**



**ZIOB CONSULTING**  
Skills · Programs · Strategies

**BIRGIT KRÜGER**  
KOMMUNIKATIONSTRAINERIN UND COACH

**Wertekoffer**  
FÜR MASTER & PRAXISEXPERTEN

### **Linksammlung**

Microsoft 4Afrika Initiative: [www.microsoft.com/africa/4afrika/](http://www.microsoft.com/africa/4afrika/)

The Learning Futures Group: [www.learningfuturesgroup.com](http://www.learningfuturesgroup.com)

Studie: "The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution" [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

Beispiel einer Initiative: [www.weiterbildungsblog.de/blog/2019/08/16/virtuelle-hochschule-bayern-oeffnet-online-kurse-fuer-allgemeinheit/](http://www.weiterbildungsblog.de/blog/2019/08/16/virtuelle-hochschule-bayern-oeffnet-online-kurse-fuer-allgemeinheit/)