



Lesezeit: ca. 9 Min

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.

**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.

**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. 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.

**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. 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. Lebenslanges Lernen ist in der Tat der neue Normalzustand. Chris Pirie, Gründer und CEO von The Learning Futures Group (*Link auf Seite 6*) hat es kürzlich sehr anschaulich auf den Punkt gebracht: „Learning is the new working“.

**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. 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?**

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.

**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?**

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.

**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.

**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. Mein zweiter Appell betrifft meine Erfahrung, dass es keine Patentlösung für's Lernen gibt, die sich auf jedes Unternehmen überstülpen lässt.

**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.

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?**

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. Persönlichkeitsanalysen betrachten genau diese „soft skills“.

### **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.

### **Wie beurteilst Du die integrierte Möglichkeit, die eigene Persönlichkeitsanalyse mit anderen - also mit Familienmit-gliedern, 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. Wir wollen beide unsere Persönlichkeit nicht ändern, aber wollen einen Zustand erreichen, der produktiv und motivierend ist.

### **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. Das als Teamprozess zu organisieren ist sehr wichtig, kann aber (schnell) zu Konflikten führen. 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.

**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.

**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.

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

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. 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?

**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 die Gefahr, diese Führungsrolle im Bildungswesen zu verlieren.

**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.

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/)