

LERNBEGLEITER UND VORBILD

Weiterbildung Im Interview erläutert Lydia Pawlowski, Personalentwicklerin bei den Stadtwerken Augsburg, warum Zuhören und Nachfragen das A und O in der Personalentwicklung sind

Frau Pawlowski, wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden zur Weiterbildung?

Das ist entweder sehr leicht oder sehr schwierig – je nach den Menschen. Viele Mitarbeitende sind von sich aus interessiert und dankbar für die Möglichkeit, Weiterbildungen machen zu können und erkennen an, wie wertvoll das ist. Aber das Spektrum bei uns Menschen ist groß, es reicht von den Mitarbeitenden, die sich Weiterbildungen in Eigeninitiative aussuchen oder proaktiv Weiterbildungen wünschen, bis zu denen, die nur das Pflichtprogramm absolvieren. Wir suchen daher regelmäßig den Dialog mit unseren Führungskräften und Kolleg*innen und

erfragen, welcher Bedarf in den Abteilungen besteht, um sinnvolle Weiterbildungsangebote zu schaffen.

Nehmen Sie in Bezug auf die Motivation einen Unterschied zwischen den jungen und älteren Kolleginnen und Kollegen wahr?

Es gibt 62-Jährige, die wissensdurstiger sind als manche 19-Jährige. Alter selbst ist nur eine Zahl. Es hängt von der Einstellung ab, wie »alt« man ist. Unser Unternehmen will jüngere ebenso fördern wie ältere Mitarbeitende. Wir brauchen die Kreativität und den Gestaltungswillen von allen. Es



Sinnvolle Weiterbildungsangebote entwickeln Personalere*innen am besten im Dialog mit den Mitarbeitenden. Bild: © Seventyfour/Adobe Stock



Lydia Pawlowski ist seit 15 Jahren als Personalentwicklerin bei den Stadtwerken Augsburg tätig. Bild: © SW Augsburg

»

Es gibt 62-Jährige, die wissensdurstiger sind als manche 19-Jährige. Alter selbst ist nur eine Zahl.«

wäre Klasse, wenn niemand eine Schulung oder ein Training als indirekte Kritik auffassen würde, sondern als hervorragende Gelegenheit, sich weiterzuentwickeln und Neues kennenzulernen.

Weiterbildung bedeutet auch: Eine Kollegin oder ein Kollege erklärt mir etwas – und ich höre zu. Welche Rolle spielt »voneinander lernen«?

Meiner Meinung nach macht dieses voneinander Lernen 95 Prozent der Personalentwicklung aus. Lernen findet heute, wie vermutlich schon immer, hauptsächlich in der täglichen Arbeit statt. Wir in der Personalentwicklung können durch unsere Angebote Impulse und Denkanstöße geben sowie Menschen im Unternehmen dabei unterstützen, selbstständig und kollaborativ zu lernen – und nicht nur dann, wenn der Seminarkalender es vorgibt. Ideal ist es, wenn wir als Vorbild und Lernbegleiter handeln und wahrgenommen werden.

Gibt es eine Erfolgsstory, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist?

Als Stadtwerk ist unsere Belegschaft sehr heterogen: Ein Großteil ist unterwegs, der andere Teil sitzt im Büro. Weiterbildungen für erstere zu organisieren, ist deutlich komplizierter als für diejenigen, die im Büro sind. Ein Beispiel: Vor der Pandemie haben wir für alle Fahrerinnen und Fahrer eine Workshopserie zur Kommunikation – innerbetrieblich und mit unseren Fahrgästen – durchgeführt. Das war für die Kollegen in der Disposition ein großer organisatorischer Aufwand – schließlich sind die Mitarbeitenden in einen straffen Schicht- und Fahrplan eingetaktet. Wir sind in diesem Projekt einen neuen Weg gegangen und haben die Konzeption und Durchführung in die kreativen Hände von Jörg Schur, einem bekannten Improvisationskünstler aus Augsburg, gelegt. Bei der fahrenden Belegschaft kam das sehr gut an.

Was macht Personalentwicklung für Sie persönlich so spannend?

Jeder Tag ist anders! Ich schätze diese Abwechslung. Ich weiß nie, welche Herausforderung in der nächsten halben Stunde auf mich wartet. Mir macht es große Freude, Themen aus einem »Man müsste mal«-Status in die Realität zu überführen. Oder anders gesagt: etwas zu entwickeln, was den Arbeitsalltag der Kolleginnen und Kollegen nachhaltig befruchtet und das Miteinander leichter macht. Dazu gehört: zuhören und nachfragen. Ich sehe mich selbst als Wegbegleiterin für meine Kollegen und Kolleginnen.

Das Interview führte Caroline Günther

KOLUMNE

Individualisiert und selbstbestimmt lernen

»Guten Morgen Frau Lehrerin!« Können Sie sich an die Begrüßungsformel noch erinnern? Bei dem Gedanken daran bekomme ich sofort wieder schwitzige Hände und das leichte Herzklopfen wie damals, kurz vor der Doppelstunde Mathematik: eine Lehrerin der »alten Schule«, eine Expertin auf ihrem Gebiet und gleichzeitig völlig fehl am Platz, wenn es um Wissensvermittlung ging. Die klassischen Lernmethoden aus den 90er Jahren haben nicht nur physische Reaktionen hervorgerufen. Im Kopf ging gar nichts mehr – Widerstand entwickelte sich.

Auch heute noch sind klassische Lernmethoden weit verbreitet. Weiterbildungsakademien werben zwar mit besonders abwechslungsreichen Angeboten, liefern nicht selten jedoch genau das, was wir von früher noch allzu gut kennen: Frontalunterricht mit Handouts von der Stange. Individualität heißt Mehraufwand und wird gar nicht erst angeboten. Der Lerneffekt? Wie damals – verpufft. Ich behaupte nicht, dass klassische Methoden keinen Erfolg erzielen. Immerhin werden dabei meist feste Strukturen geboten, wohingegen flexible Angebote mehr Eigenverantwortung und Initiative erfordern.

Individuelle Konzepte, die auf die Bedürfnisse einzelner eingehen und Wissen

nicht nur vermitteln, sondern auch für die Praxis direkt anwendbar machen, sind aus meiner Sicht deutlich effizienter. Nicht umsonst haben sich Start-ups auf den Geschäftszweig »Wissensvermittlung« gestürzt. Das deutsche Unternehmen »Blinklist« ist nur ein Beispiel dafür, wie Wissen auf andere Art und Weise aufbereitet und vermittelt werden kann. Hier werden Kernaussagen aus Fachbüchern, Ratgebern und relevanten Neuerscheinungen in Kurzform zusammengefasst und als Podcast oder in Textform (je nach Anwenderin und Anwender) leicht konsumierbar angeboten.

Die Digitalisierung bietet uns vielfältige Möglichkeiten, Inhalte in kurzer Zeit und ohne großen Mehraufwand für eine Person oder Gruppe und ihre Bedürfnisse anzupassen. Mit digitalen Formaten und Künstlicher Intelligenz kann Wissensvermittlung einfacher erlebbar gemacht werden. Probieren Sie es mal aus. Sie können nur dazugewinnen!



Johann Kramer Berater bei Lots* Bild: © Lots*

Die Autoren der Seiten 29 und 30, Caroline Günther und Johann Cramer, arbeiten bei Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH, eine strategische Kommunikationsberatung, mit der wir seit Februar 2020 langfristig redaktionell zusammenarbeiten. Lots* berät kommunale Unternehmen in ihrer internen und externen Kommunikation und bei Veränderungsprozessen.