

Lernen in Häppchen

PRAXIS. Für Weiterbildung bleibt im Arbeitsalltag oft wenig Zeit. Der Automobilzulieferer Eberspächer setzt daher auf kurze, praxisnahe Impuls-Trainings.

Von **Rainer Wenzel** und **Peter Dreyer**

Das Fahrzeug-Technologie-Unternehmen Eberspächer hat sich in den vergangenen Jahren zu einem internationalen Konzern entwickelt. Mittlerweile arbeiten rund 8.000 Mitarbeiter in mehr als 25 Ländern bei dem schwäbischen Familienunternehmen mit Hauptsitz in Esslingen. Die Mitarbeiter der Gruppe beschäftigen derzeit internationale Change-Prozesse und Lean-Management; wichtige Anforderungen an sie sind Flexibilität und Qualität. In diesen Zeiten der Veränderung ist die Weiterbildung und Entwicklung der

Mitarbeiter besonders wichtig und muss aufgrund der begrenzten Zeit besonders effizient erfolgen. Daher haben die Esslinger ein kompaktes Trainingsformat konzipiert, das es ermöglicht, Mitarbeiter gemäß der Firmenphilosophie selbst bei engen zeitlichen Ressourcen konsequent zu fördern und zu entwickeln.

Mit zweistündigen Kurz-Impulsen, sogenannten „Power-Trainings“, adressiert Eberspächer vor allem Mitarbeiter, die sich schon früher mit dem Thema des jeweiligen Trainingsmoduls befasst haben. Die Kompakt-Einheiten ergänzen das bestehende Weiterbildungsportfolio, holen verborgenes Wissen ans Tageslicht und ergänzen dies um neue zusätzliche As-

pekte und Perspektiven. Erprobt wurde das neue Konzept in einer Pilot-Phase mit technischen Themen. Im Anschluss entwickelte Eberspächer das Angebot zusammen mit einem externen Partner auf Verhaltensthemen bezogen weiter. In der Regel bilden acht bis zehn Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen des Unternehmens eine Trainingsgruppe. Meist finden die Trainings vor Ort an einem Tag in drei aufeinander folgenden Einheiten statt.

Konzept: Kontakt, Vertrauensaufbau und Praxisorientierung

Rund vier Dutzend Trainings mit etwa 500 Teilnehmern hat Eberspächer bis-

POWER TRAININGS

MÖGLICHE MODULE

- Feedback geben und nehmen
- Gesprächsführung in Konfliktsituationen
- Fragetechniken
- Gesprächseinstieg
- Mitarbeitergespräche
- emotionale Gesprächsführung
- nonverbale Kommunikation
- virtuelle Kommunikation
- Präsentieren
- Kundengespräche
- interkulturelle Kommunikation
- Verhandeln nach dem Harvard-Konzept
- fachspezifische Themen
- und viele andere Module

DARUM GEHT'S

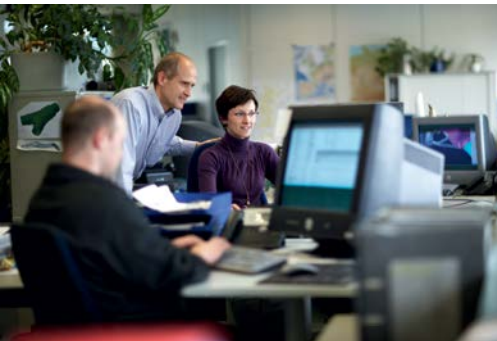
- schnell und arbeitsplatznah: Mitarbeiter trainieren zwei Stunden vor Ort.
- erlebnisintensiv und aktiv: Die Teilnehmer lernen Inhalte durch Handeln.
- für alle und jeden: Acht Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen trainieren gemeinsam.
- einzeln oder als Serie: Mitarbeiter können die Module im Paket oder alleine besuchen.
- Organisation und Durchführung: Drei aufeinander folgende Power-Trainings finden pro Tag vor Ort statt.

SO FUNKTIONIERT'S

- Ein dynamischer Einstieg bringt die Beteiligten in Bewegung.
- Die Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmer ergänzen bedarfsorientiert die geplanten Inhalte.
- Tandem-Übungen, reflektierendes Team, Feedback und der Einsatz von Medien sichern Lernen durch Handeln.
- Der Trainer gibt kurze Inputs zu Modellen, Techniken und Instrumenten.
- Die Gruppe erarbeitet Einsatzmöglichkeiten der Theorie.
- Die Power-Trainings werden als Transfer-Unterstützung mit E-Learning verknüpft.



Die „Power-Trainings“ bei Eberspächer richten sich am Praxisbedarf der Mitarbeiter aus.



© EBERSPÄCHER

her nach diesem Design durchgeführt. Thematisch stehen dabei Fachinhalte rund um Qualitäts- oder Funktionssicherheit sowie Kommunikationsthemen wie „Feedback und Gesprächsführung“ oder „Auftritt und Wirkung“ auf der Trainingsagenda (siehe auch Abbildung „Power Trainings“). Die Mitarbeiter können die Module einzeln oder als Serie besuchen und die Trainings thematisch verbinden, um ihre Kenntnis zu erweitern. Das Inhaltsportfolio entwickelt sich ständig weiter und stützt sich auf die Nachfrage, die sich aus regelmäßigen Bildungsbedarfsgesprächen sowie aus den Eberspächer Development Centern ergibt. Aktuelle Anforderungen geben dabei die Richtung vor: Künftig sollen Vertriebs-Skills, wie zum Beispiel Verhandeln nach dem Harvard-Konzept, in der neuen Form trainiert werden.

Konzeptuell steht bei den Kurztrainings dreierlei im Mittelpunkt: schneller Kontakt, zügiger Vertrauensaufbau und konsequentes Einbeziehen der betrieblichen Praxis. „Wir setzen auf kurze Input-Sequenzen, verbunden mit der schnellen Anwendung des Gelernten – zwei Drittel der Zeit verbringen die Teilnehmer mit Übungen, auf diese Weise ist ein guter Wissenstransfer gewährleistet“, erläutert Kirsten Rolf Wittmann, Qualitätsleiter bei der Climate Control Systems GmbH & Co. KG, den Ansatz.

Umsetzung: Raum für Wissen statt wilder Folienschlacht

Wie wird dieses Trainings-Konzept in die Praxis umgesetzt? Den Auftakt jedes gelungenen Power-Trainings macht seine punktgenaue Ausschreibung. Sie umreißt klar Gegenstand und Ziel der Veranstaltung und hilft somit, von vornherein falsche Erwartungen möglicher Teilnehmer zu vermeiden. Beispielsweise muss die Ankündigung eindeutig kommunizieren, dass es beim Thema „Konfliktmanagement“ um das Führen von Kritikgesprächen und nicht um das Herausarbeiten und Verändern persönlichkeitsbezogener Verhaltensweisen geht. Die Erfahrung zeigt: Je präziser eine Ausschreibung den Gegenstand des Trainings umreißt, desto leichter lassen sich die Beteiligten auf das Trainingsgeschehen ein.

Daneben erfordert das Trainingskonzept eine gute Vorbereitung und einen methodisch-didaktisch versierten Trainer. Statt einer hektischen Folienschlacht im engen Zeitkorsett soll er nämlich den Teilnehmern bei den Power-Trainings Raum bieten, um ihr Wissen zu erweitern und ihre Erkenntnisse direkt anzuwenden. Dabei sorgen Tandem-Übungen, ein reflektierendes Team als Sparringspartner aus dem eigenen Unternehmen, Kollegen-Feedback sowie der Einsatz unterschiedlicher Medien dafür, dass die Teilnehmer vornehmlich durch Handeln lernen.

Der Aufbau der Trainings (siehe Abbildung „Ablauf“) sieht intensives Lernen

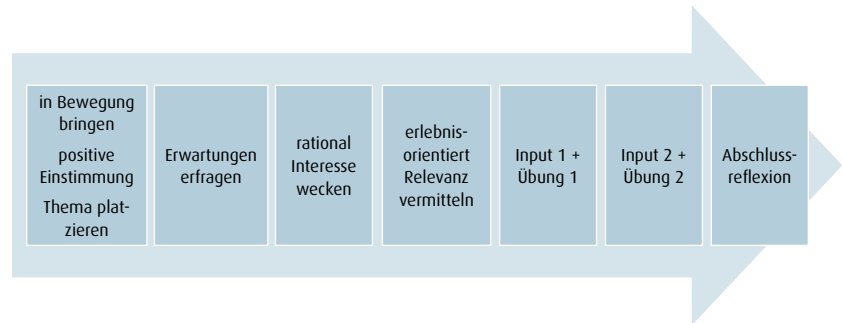
zwischen Input und Übungen vor. Wer viel Stoff in wenig Zeit lernen muss, weiß dies zu schätzen: In den Power-Trainings würden Inhalte verdichtet, die sonst nur in Tagesseminaren zu bewältigen seien, so die Rückmeldung der Teilnehmer. Zudem, so ein weiteres Teilnehmer-Feedback, könne man durch diese Art der Schulung mehr Mitarbeiter erreichen als mit herkömmlichen Formaten. Das deckt sich mit der Erfahrung der Eberspächer Personalentwickler mit den Trainings: Bei Themen, die bei den Mitarbeitern weniger populär sind – wie „Auftritt und Wirkung“ –, fällt es zurückhaltenden Teilnehmern leichter, sich bei einer Zwei-Stunden-Sequenz auf neue Denkansätze einzulassen. Der schlanke Input des Power-Trainings kann so als Türöffner für ein tieferes Eintauchen in die Materie wirken.

Methode: Trainings adressieren Teilnehmer rational und emotional

Dabei kommt eine kombinierte Methode zum Einsatz: Die Teilnehmer werden auf rationaler und emotionaler Ebene gleichermaßen adressiert. Inputs und aktive Phasen sprechen die verschiedenen Wahrnehmungskanäle der Beteiligten an. Inhaltlich ist das Training sehr bedarfsorientiert und richtet sich an den Praxiserfahrungen der Beteiligten aus. Statt die Teilnehmer mit Wissen zu überfrachten, richten die Trainer jedes Training nach der Frage „Was brauchen die Teilnehmer?“ aus. Zudem sind sie gefordert, eine Balance zwischen Gruppendynamik, individuellen Anliegen der Teilnehmer und dem straffen Zeitplan zu finden.

Die Erwartungen und Voraussetzungen der Teilnehmer können nämlich durchaus heterogen sein, gehören zur Zielgruppe der Trainings doch Mitarbeiter aller Alters- und Hierarchiestufen. Das Feedback der Mitarbeiter zeigt jedoch: Das Format mit seinen „Quick-Wins“ kommt nicht nur jungen Mitarbeitern aus der Generation der „Digital Natives“ entgegen, die mit der schnellen und kaum eingeschränkten Verfügbar-

ABLAUF



Der Ablauf der zweistündigen Power-Trainings soll eine praxisorientierte Mischung zwischen Input und Übungen sowie rationaler und emotionaler Ansprache garantieren.

keit von Informationen und Wissen zu jeder Zeit an jedem Ort aufgewachsen sind. Auch erfahrene Führungskräfte und Projektmanager nutzen gerne den arbeitsplatznahen Boxenstopp vor der eigenen Bürotür. Die Rückmeldungen zeigen, dass die Alltagsnähe des Programms, der schnelle Transfer in die Praxis und damit die Einsparung wertvoller operativer Zeit dem Angebot bei Eberspächer eine hohe Akzeptanz quer über alle Hierarchiestufen hinweg sichert. Führungskräfte heben im Einzelnen hervor, dass sich die Veranstaltungsdauer auch in einem eng getakteten Terminplan unterbringen lässt. Auch die ins Training integrierten Planspiele bewerten sie als gute Methode, um den Lerneffekt zu fördern.

Damit der Lerneffekt bei den Teilnehmern erhalten bleibt, sind die Inhalte der Trainings systematisch aufgebaut und werden Schritt für Schritt vertieft. Ein Thema entwickelt sich über mehrere Stufen, im Idealfall über sechs Module. So wird den Teilnehmern das Thema intensiver vermittelt, als es in einer ein- bis zweitägigen Weiterbildung möglich wäre. Auch der Lerntransfer spielt eine wichtige Rolle: Ein Trainings-Extrakt als einseitiges, laminiertes Handout für den täglichen Gebrauch soll die Wirkung der Power-Trainings gezielt nachhalten. Die zu jedem Training zugehörigen Follow-up-Mails mit Fragen zum Thema erinnern die Teilnehmer an ihre Vorhaben und transportieren den Lerneffekt aus dem Training in den Arbeitsalltag.

Nutzen: Entwicklung auf persönlicher, Team- und Unternehmensebene

Unsere Erfahrung bei Eberspächer hat gezeigt, dass der konkrete Nutzen des neuen Formats sich je nach Thema auf drei Ebenen abbilden kann: Das Training kann erstens zur persönlichen Entwicklung der Teilnehmer beitragen, indem es die eigene Wahrnehmung in einem Themenkomplex schärft, die Kompetenz des Einzelnen optimiert, seinen Kommunikationsstil flexibilisiert und seine Selbstwahrnehmung schärft

und verändert. Zweitens können Teams vom Zusammenwachsen der Teilnehmer als Mannschaft profitieren – auch über die eigentlichen Trainingsinhalte hinaus. Die Trainings können zudem Vertrauen und Kooperationsverhalten stärken und das Lernen voneinander fördern. Auf Unternehmensebene kann drittens der Arbeitgeber von der systematischen Entwicklung ganzer Hierarchieebenen profitieren. Auch der Transfer der Lerninhalte in die Umsetzung von Veränderungen zahlt sich für den Arbeitgeber aus. Zudem steigert der schlanke Input unserer Erfahrung zufolge die Akzeptanz von Entwicklungs- und Veränderungsimpulsen innerhalb der Organisation.

Die positiven Erfahrungen haben jedoch nicht dazu geführt, dass die neuen Kompakt-Trainings bei Eberspächer die herkömmlichen Weiterbildungsformate verdrängen. Denn ein Halbtagesseminar kann nicht zwei volle Tage intensiver Beschäftigung mit einem Thema ersetzen. Diesem Irrglauben unterliegen die Mitarbeiter aber auch in den meisten Fällen nicht: Das ultrakurze Format der Power-Trainings stellt erfahrungsgemäß von vornherein sicher, dass niemand mit der Erwartung einer mehrtägigen Qualifizierung antritt. Für Qualifizierungen rund um individuelle Stärken und Persönlichkeitsentwicklung empfehlen die Eberspächer Personalentwickler nach wie vor mehrtägige Veranstaltungen.

Der Konzern wird daher in Zukunft auf jeden Fall zweigleisig fahren: Neben

bewährten klassischen Mehrtagesformaten – zum Beispiel zum Thema „Konfliktmanagement“ oder zur Entwicklung persönlicher Stärken – werden die Power-Trainings weiterhin für ausgewählte Inhalte das Schulungsangebot sinnvoll flankieren. Bei der Auswahl des richtigen Qualifizierungsmix‘ für die Entwicklung von Mitarbeitern kommt den Personalentwicklern der Organisation eine zentrale Rolle als Berater der verantwortlichen Führungskräfte zu.

Der kompakte Ansatz der Power-Trainings ist ein Beispiel dafür, wie Eberspächer das KVP-Konzept („Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“) vorantreibt. Dadurch, dass sie von den Mitarbeitern gut angenommen werden, stellen die Kurz-Impulse zudem eine wertvolle Ergänzung des internen Themen-Marketings des Personalbereichs dar. Vor allem aber bietet das neue Format der Eberspächer-Gruppe die Chance, bei der Mitarbeiterentwicklung weiterhin am Ball zu bleiben – auch und gerade in Zeiten eines ressourcenintensiven Wandels. ■



RAINER WENZEL ist Manager Human Resources Development bei der Eberspächer Climate Controls Systems GmbH.



DR. PETER DREYER ist Senior-Berater bei der O&P Consult GmbH.