



**PRAXIS.** Für Weiterbildung bleibt im Arbeitsalltag oft wenig Zeit. Der Automobilzulieferer Eberspächer setzt daher auf kurze, praxisnahe Impuls-Trainings. Diese sogenannten „Power-Trainings“ ergänzen die bewährten Weiterbildungsformate.

## Neue Häppchen im Lernmenü

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 sind derzeit mit internationalen Change-Prozessen und Lean-Management beschäftigt. Wichtige Anforderungen an sie sind Flexibilität und Qualität. In diesen Zeiten der Veränderung sind Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter besonders wichtig und müssen aufgrund der begrenzten Zeit besonders effizient erfolgen. Daher wurde ein kompaktes Trainingsformat konzipiert, das es ermöglicht, Mitarbeiter 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 Kompakteinheiten ergänzen das bestehende Weiterbildungsportfolio. Sie dienen dazu, verborgenes Wissen ans Tageslicht zu holen und ergänzen dies um neue zusätzliche Aspekte und Perspektiven. Erprobt wurde das neue Konzept in einer Pilotphase mit technischen Themen. Im Anschluss entwickelte Eberspächer das Angebot zusammen mit der O & P Consult GmbH auf Verhaltensthemen bezogen weiter. In der Regel bilden acht

bis zehn Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen der Firma eine Trainingsgruppe. Meist finden die Trainings vor Ort in drei aufeinander folgenden Einheiten statt.

### **Konzept: Kontakt, Vertrauensaufbau und Praxisorientierung**

Rund vier Dutzend Trainings mit etwa 500 Teilnehmern hat Eberspächer bisher 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 nebenstehender Kas-



Praxisorientiert. Zum Konzept der Power-Trainings bei Eberspächer gehört es, die betriebliche Praxis mit einzubeziehen.

Fotos: Eberspächer

ten). Die Mitarbeiter können die Module einzeln oder als Serie besuchen und die Trainings thematisch verbinden, um ihre Kenntnisse 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.

Konzeptionell 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“, sagt Kirsten Rolf Wittmann, Qualitätsleiter bei der Climate Control Systems GmbH & Co. KG.

## Umsetzung: Raum für Wissen statt wilder Folienschlacht

Wie wird dieses Trainings-Konzept in die Praxis umgesetzt? Den Auftakt jedes ge-

lungenen Power-Trainings macht seine punktgenaue Ausschreibung. Sie umreißt klar Gegenstand und Ziel der Veranstaltung und hilft somit, von vornherein mögliche falsche Erwartungen der 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 →

## AUTOREN



**Rainer Wenzel**  
ist Manager Human Resources Development bei Eberspächer in Esslingen.

**Eberspächer Climate Controls Systems GmbH & Co KG,**  
Eberspächerstr. 24, 73730 Esslingen  
Tel. 0711 939-0478  
[rainer.wenzel@eberspaecher.com](mailto:rainer.wenzel@eberspaecher.com)



**Dr. Peter Dreyer**  
ist Senior-Berater bei der O & P Consult GmbH in Heidelberg.

**O & P Consult GmbH**  
Waldhofer Straße 102  
69123 Heidelberg  
Tel. 06221 43337-0  
[peter.dreyer@op-consult.de](mailto:peter.dreyer@op-consult.de)

# personal- und organisationsentwicklung

→ 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: Teilnehmer rational und emotional ansprechen

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 Verfügbarkeit von Informationen und Wissen zu jeder Zeit an jedem Ort aufgewachsen sind.

Auch erfahrene Führungskräfte und Projektmanager nutzen gerne die arbeitsplatznahen Impulse. Die Rückmeldungen zeigen im Einzelnen, 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 sichern. Führungskräfte heben dabei besonders 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 bei den Mitarbeitern 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 mehreren Ebenen

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.

## Inhalte und Funktion der Power-Trainings

**Konzept.** Eberspächer setzt die zweistündigen Trainings für Fachinhalte rund um Qualitäts- und Funktionssicherheit sowie Kommunikationsthemen ein. Das Konzept ermöglicht eine schnelle, aktive und praxisnahe Durchführung.

Mögliche Module	Darum geht's	So funktioniert's
<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback geben und nehmen</li><li>• Gesprächsführung in Konfliktsituationen</li><li>• Fragetechniken</li><li>• Gesprächseinstieg</li><li>• Mitarbeitergespräche</li><li>• emotionale Gesprächsführung</li><li>• nonverbale Kommunikation</li><li>• virtuelle Kommunikation</li><li>• Präsentation</li><li>• Kundengespräche</li><li>• interkulturelle Kommunikation</li><li>• Verhandeln nach dem Harvard-Konzept</li><li>• unterschiedliche, fachspezifische Themen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• schnell und arbeitsplatznah: Mitarbeiter trainieren zwei Stunden vor Ort.</li><li>• erlebnisintensiv und aktiv: Die Teilnehmer lernen Inhalte durch Handeln.</li><li>• für alle und jeden: Acht Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen trainieren gemeinsam.</li><li>• einzeln oder als Serie: Mitarbeiter können die Module im Paket oder alleine besuchen.</li><li>• Organisation und Durchführung: Drei aufeinander folgende Power-Trainings finden pro Tag vor Ort statt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ein dynamischer Einstieg bringt die Beteiligten in Bewegung.</li><li>• Die Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmer ergänzen bedarfsorientiert die geplanten Inhalte.</li><li>• Tandem-Übungen, reflektierendes Team, Feedback und der Einsatz von Medien sichern Lernen durch Handeln.</li><li>• Der Trainer gibt kurze Inputs zu Modellen, Techniken und Instrumenten.</li><li>• Die Gruppe erarbeitet Einsatzmöglichkeiten der Theorie.</li><li>• Die Power-Trainings werden als Transfer-Unterstützung mit E-Learning verknüpft.</li></ul>

Quelle: Eberspächer



**Eberspächer in Esslingen.**  
Die Power-Trainings finden meist vor Ort in dem schwäbischen Familienunternehmen statt.

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.

### Fazit: herkömmliche Formate und Kurz-Trainings verbinden

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 meist nicht: Das ultra-

kurze 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 werden nach wie vor auch mehrtägige Veranstaltungen empfohlen.

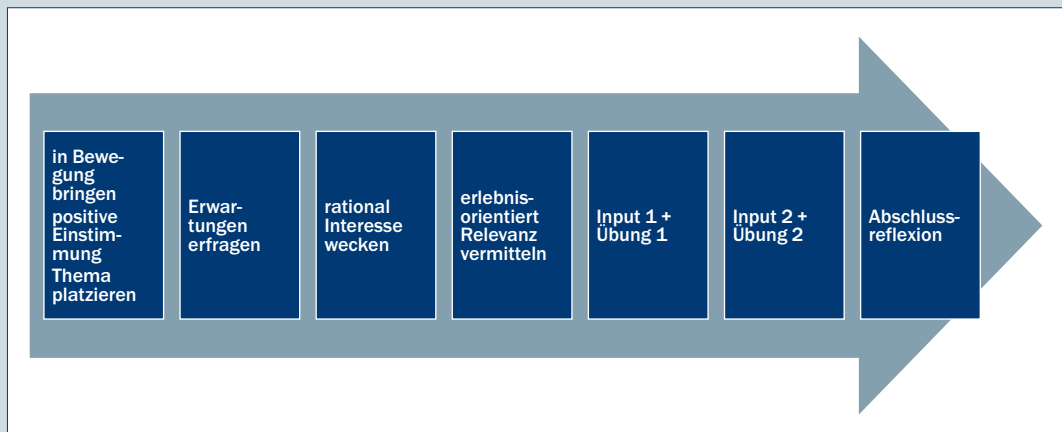
Der Konzern wird daher in Zukunft zweigleisig fahren: Neben bewährten klassischen Mehrtagesformaten – zum Beispiel zum Konfliktmanagement oder zur Entwicklung persönlicher Stärken – werden die Power-Trainings weiterhin für ausgewählte Inhalte das Schulungsangebot sinnvoll flankieren. Bei der Auswahl des richtigen Qualifizierungsmix für die Entwicklung der Mitarbeiter kommt den Personalentwicklern eine zentrale Rolle als Berater der 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 Kurzimpulse 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 und Peter Dreyer ●**

## Ablauf der Power-Trainings

**Überblick.** Die zweistündigen Impuls-Trainings sollen eine praxisorientierte Mischung zwischen Input und Übungen sowie rationaler und emotionaler Ansprache garantieren.



Quelle: Eberspächer