



Interkulturelles Kompetenzmanagement in der Kerntechnik

Wissens- und Arbeitsoptimierung Länderübergreifend teilen und nutzen

Die Dinge auf den Punkt bringen, das Wesentliche umsetzen

Ulla Vogeley, Friedrich Meynen

Olten, 02.03.2010



Inhalte:

- Definition - Interkulturelles Kompetenzmanagement
- Wir über uns
- Technische Kompetenz
- Sicherheitskultur
- Soziale Kompetenz und Kommunikationskompetenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Prozessbegleitung und Teamtraining
- Erfahrungen und Nutzen

Interkulturelles Kompetenzmanagement



Definition interkulturelles Kompetenzmanagement

Technische Kompetenz

Sicherheitskultur



Soziale Kompetenz

Kommunikationskompetenz

Interkulturelle Kompetenz

Know How

Know Why

Interkulturelles Kompetenzmanagement



Definition interkulturelles Kompetenzmanagement

- Technische Kompetenz → Fach- und Sachwissen, Wettbewerbsfähigkeit durch Wissenstransfer
- Sicherheitskultur → „Überleben“ garantieren
- Kommunikationskompetenz → Sach- und Wertebezogen denken fühlen und handeln
- Soziale Kompetenz → Kooperations- und Konfliktfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz → Wissen teilen, internationale Vernetzung, Synergiebildung, Ambiguitätstoleranz und gelebte Integration



Ulla Vogeley

Lehrerin, Trainerin, Systemische Beraterin,
Dipl. Supervisorin (DGSv)

Seit 1991 selbstständig
Team- und Führungskräfte trainings
Systemische Beratung, Coaching
Weiterbildungen, Vorträge

Seit 1998
IntensivCoaching & Supervision
für Führungskräfte und Teams

2006 - 2009
Entwicklung und Durchführung eines
interkulturellen Nachwuchsprogramms:
Prozessbegleitung, Supervision,
Moderation der Erfahrungsaustausche,
interkulturelle Teamtrainings

Friedrich Meynen

Dipl. Ingenieur der Elektrotechnik
Dipl. Ingenieur der Verfahrenstechnik

Seit 1986
in der Kerntechnik
Inbetriebsetzung, Anlagenversuche,
Ausbildung, Prozessoptimierung, Schichtleiter,
Projekte u.a. Prozessrechner, Simulator, digitale
Leittechnik, VGB AG Sicherheitskultur,
VGB AG Ereignisanalyse, KTA - Basisregeln,
WANO - Peer Review, Ausbildung DWR und SWR

2004 - 2009
Entwicklung und Durchführung eines
interkulturellen Nachwuchsprogramms:
Ausbildung, Prozessbegleitung, Moderation, Auswertung

Seit 04/2009
ENSI - Fachspezialist - Ausbildung und Technik



Technische Kompetenz - Status Quo

- Fachlich kompetente Bildung dauert ca. 5 - 6 Jahre
- Traineeprogramme dauern ca. 1 Jahr
- Ingenieurnachwuchs ist rückläufig
- Globalisierung in der Kerntechnik steigt
- Laufzeiten von Neuanlagen 60 Jahre
- Kontinuierlich - verlässliches Know-How über 60 Jahre ?
- Technisch-kompetenter Führungsnachwuchs ?



Technische Kompetenz - Wissenstransfer - Wettbewerbsfähigkeit

Ist-Zustand:

- Demografischer Wandel und Globalisierung führen dazu, dass Spezialwissen ohne vitalen Wissensaustausch in Unternehmen zunehmend verloren geht
- Wissensaustausch findet - wenn überhaupt - EDV gesteuert statt
- „Experten“ sind es oft nicht gewohnt, ihr Wissen kontinuierlich „face-to-face“ zu teilen und Lösungen in interdisziplinären Teams vor Ort gemeinsam zu erarbeiten



Lösungen:

- Der vitale Wissensaustausch in potenziellen Partnerunternehmen muss installiert, trainiert, moderiert und koordiniert werden
- Erschaffen von „Vitalen Wissensgemeinschaften“ im Sinne von KVP auf interkultureller Ebene

KVP:

Wissen ist kein statischer Zustand des "Wissensbesitzens", sondern ein dynamischer Prozess der Wissensvermehrung, der einer kritisch hinterfragenden Grundhaltung in Form eines Regelkreises bedarf.

"Wer aufhört besser sein zu wollen hat aufgehört gut zu sein"

Oliver Cromwell



Lösungen:

- Vitales Wissensmanagement überträgt **Best Practices**, aus allen vernetzten Bereichen
- Durch interkulturelles Kompetenzmanagement können **international gültige Standards** formuliert werden. Das garantiert **Mitspracherechte** und **reduziert Abhängigkeiten**
- **Netzwerkwissen** bleibt dem Unternehmen auch nach dem Ausscheiden von Experten erhalten



Sicherheitskultur im interkulturellen Kontext

- Vermittlung von Know-How **und** Know-Why
- Durchführen von internationalem, technischem Austausch
- Identifizieren von Gefährdungspotentialen
- Nutzen von Erfahrungen anderer Anlagen / anderer Kulturen
- Support für mindestens 60 Jahre

„Der Mitarbeiter wird nicht nur ausgebildet um die Anlage bedienen zu können, sondern auch, um sie **zu verstehen.**“



Interkulturelles Kompetenzmanagement **schafft Sicherheit**

- Strategische Wettbewerbsvorteile werden erhöht
- Eigenständigkeit wird gewährleistet
- Spezialistentum wird ausgebaut
- Sicherheit und Verfügbarkeit wird langfristig gesichert
- Führungskräftekompetenz wird gesteigert
- Unternehmensvisionen und -ziele werden neu ausgerichtet



Weitere Erfolgsfaktoren:

Kommunikationskompetenz und Sozialkompetenz

- Gemeinsames Ausbildungsprogramm und Perspektiven definieren
- Frühzeitige Rekrutierung und Teilnehmerauswahl
- Gutes Reisemanagement und Aufenthaltsgestaltung
- Kontinuierliche Prozessbegleitung und Teamtrainings
- Terminplanung für die Schulungsveranstaltungen - Pausen!
- Empfehlung eines Zeitrahmens für Mitarbeitergespräche
- Moderierter Erfahrungsaustausch mit den direkten Vorgesetzten
- Benennung von Tutoren
- Kontinuierliche Managementtreffen
- Anerkennung (Wertschätzen des Erreichten 😊)



Trainingstage zur **interkulturellen Teambildung** vertiefen **soziale** und **kommunikative Kompetenzen**:

- **Arbeitsmethodik**
(Arbeitssystematik, Lernmethodik)
- **Eigeninitiative / Selbstständigkeit**
(Arbeiten, Entscheiden, Lernen, Geduld, Ausdauer)
- **Kommunikationsfähigkeit / Kooperationsfähigkeit**
(Ausdruck, Gesprächsverhalten, Respekt, Kontakte)
- **Problemlösungsfähigkeit**
(Lösungsorientierung, Kreativität, Konfliktmanagement)
- **Verantwortungsfähigkeit**
(Zuverlässigkeit, Verantwortung, Arbeitsverhalten)



Sinn und Zweck der Prozessbegleitung

Kennenlernen und verinnerlichen der unterschiedlichen Kulturen der Partnerunternehmen durch:

- Verknüpfen von Fachwissen der Partnerunternehmen
- Integration von formalen wie informellen Kommunikationsformen und Verhaltensweisen
- Förderung eines ganzheitlichen Kultur- und Bereichsübergreifenden Denkens
- Angemessene Selektion von Information durch Informationsverarbeitung und Informationsverdichtung
- Akzeptanz der interkulturellen Unterschiede zu: Kommunikation, Lernen, Leistung und Erfolg



Sinn und Zweck der Prozessbegleitung

Kennenlernen und verinnerlichen der unterschiedlichen Kulturen der Partnerunternehmen durch:

- Meistern kritischer Situationen
- Verständnis von hierarchischen oder partizipativen Ordnungen
- Präferenzen in Aufgaben oder Beziehungsorientierung erkennen
- Unterschiede in Zeitverständnis und Zeitmanagement tolerieren
- Angemessener Umgang mit Arbeitsabläufen und Projektgestaltung



Wesentliche Themen und Tools in den Teamtrainings

1. Unterschied Gruppe - Team kennen und umsetzen:
 - 1.1 Gruppendynamiken einschätzen und reflektieren können
 - 1.2 Teamrollen verstehen, die eigene Rolle modellieren
 - 1.3 Interkulturelle Werte- und Identifikationssysteme verstehen
 - 1.4 Gelingende Kommunikationsprozesse im Team installieren
 - 1.5 Feedbackkultur im Team verstehen und leben



Wesentliche Themen und Tools in den Teamtrainings

2. Projektmanagement:

- 2.1 Kreativität und Innovationsfähigkeiten in Projektaufbau und Projektorganisation
- 2.2 Effiziente Kommunikation und Definition von Verantwortlichkeiten
- 2.3 Zielgerichteter Informations- und Kommunikationsaufbau in den Projektphasen
- 2.4 Interkulturelle Teamprozesse im Projekt kooperativ umsetzen
- 2.5 Nutzen der unterschiedlichen Herangehensweisen zur Projektoptimierung



Wesentliche Themen und Tools in den Teamtrainings

3. Soft Skills und weitere Tools:

- 3.1 Basiswissen zur sozialen Kompetenz, emotionalen Intelligenz und interkulturellen Sensibilität
- 3.2 Authentische Identifikation, Respekt und Loyalität mit den Partnerunternehmen
- 3.3 Grundlagen der Kommunikation - gängige Kommunikationsmodelle anwenden
- 3.4 Lernmethoden kennen und anwenden



Wesentliche Themen und Tools in den Teamtrainings

3. Soft Skills und weitere Tools:

3.5 Basiswissen zu Rhetorik, Moderation und Präsentation

3.6 Zielvereinbarungen und zielgerichtete Kommunikation

3.7 Gelingende Kommunikation in interkulturellen Mitarbeitergesprächen

3.8 Grundlagen zu Konflikt- und Krisenmanagement

3.9 Kontinuierliches Anpassen an die Bedingungen im Management of Change



Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist die Steigerung der sozialen Kompetenz (Empathiefähigkeit, Vorurteilsfreiheit, Ambiguitätstoleranz)

Sie bewirkt kompetentes Handeln in global vernetzten Unternehmen durch:

- Interkulturelle Sensibilität
- Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit
- Interkulturelles Lernen und Wissen



Interkulturelle Teams garantieren:

- den Transfer von Methodenwissen, durch
- schnelle Problemerkennung,
- Wissensvermehrung im Projektverlauf und die
- Erarbeitung tragfähiger Lösungsalternativen!

Mit interkulturellen Teams wird durch erhöhte Identifikation eine langfristige Bindung an die Unternehmen gezielter gefördert.

Wichtig für den Erfolg ist dabei,
die **konsequente Wissenszusammenführung** von
technischer Ausbildung und Personalentwicklung!



Erfahrungen aus einem **interkulturellen Nachwuchsprogramm**
in Abgrenzung zu üblichen **Traineeprogrammen**:

- (+) Förderung von Flexibilität und Sprachkenntnissen
- (-) Traineeprogramme werden zu 80% aus Personalbereich rekrutiert
- (-) Kennenlernen vieler Unternehmensbereiche in kurzer Zeit garantieren KEINE Vernetzung
- (-) Mangelnde Erfahrungen behindern Wissensaufbau
- (-) Aufbau für erforderliches technisches Basiswissen zu kurz (6 -12 Monate!)
- (+) Erlangen von technischem Basiswissen
- (+) Erweiterung der technischen Sprachkompetenzen
- (+) Gezielte interkulturelle Teambildungsprozesse
- (+) Ganzheitliches länderübergreifendes Denken
- (+) Empathiefähigkeit und Ambiguitätstoleranz
- (+) Führungskompetenzaufbau wird möglich



Interkulturelle Programmierfahrungen

- Solides nukleartechnisches Fachwissen und internationale Kompetenz
- Praktizierte interkulturelle Zusammenarbeit
- Wissensteilung durch Implementierung der Best Practices
- Interkulturelle Netzwerkbildung
(vom Teamgedanken zum funktionierenden Netzwerk)
- Informationsaustausch auf sehr kurzen Wegen!
- Minimierung von Abhängigkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit - Unternehmensbindung
- Imagegewinn fürs Unternehmen



Programmphasen und Ziele

- Phase 1 (Integrationsphase)
 - Arbeitsbeginn im Unternehmen
 - Kennenlernen des Arbeitsplatzes
 - Erweiterung der sprachlichen Kompetenz

- Phase 2 (theoretische Ausbildungsphase)
 - Erlangung von z.B. nuklearspezifischem Grundlagenwissen
 - interkultureller Teambildungsprozess



Programmphasen und Ziele

- Phase 3 (praktische Ausbildungsphase)
 - Vertiefung und Erweiterung von fachspezifischem Wissen
 - Kennen lernen spezifischer Verfahren, Anforderungen und Regeln in den Unternehmen
- Phase 4 (Re-Integrationsphase)
 - Rückkehr ins « Heimatunternehmen »
 - Transfer der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten



Nutzen für die Teilnehmer

- Gemeinsames technisches Kenntnissniveau
- Technische Sprachkompetenz
- Sicheres Auftreten in unterschiedlichen Unternehmenskulturen
- Verständnis für unterschiedliche Arbeitsweisen
- Schneller Informationsaustausch
- Stärkung der Persönlichkeit im Team und im Unternehmen
- Gestalten gemeinsamer Projekte über ihr Netzwerk



Nutzen für das Unternehmen

- Akzeptanz
- Aufbau eines weitreichenden Netzwerkes
- Integrieren anderer Arbeits- und Denkweisen
- Bilinguale, technisch sprachlich kompetente, austauschbare Mitarbeiter
- Zuwachs an gelebtem Wissensaustausch und der Best Practices
- Flexiblerer Einsatz der Teilnehmer in der Unternehmensorganisation
- Höhere Sicherheit in der langfristigen Planung



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!



Kontakt:

Ulla Vogeley

info@ulla-vogeley.de
www.ulla-vogeley.de

Tel.: +49 (721) 120 56 40

Friedrich Meynen

friedrich_meynen@t-online.de

Tel.: +41 (79) 318 24 45

Tel.: +49 (151) 546 23 243