



Die französische EDF und die deutsche EnBW bilden einen Teil ihres Ingenieur Nachwuchses biculturell aus. Dabei zeigt sich auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Personal- und Fachabteilung.

# Baguette trifft Brötchen

EDF (Electricité de France) und EnBW (Energie Baden-Württemberg AG) haben ein gemeinsames Nachwuchsentwicklungsprogramm in der Kerntechnik zur ingenieurtechnischen Nachwuchsförderung unter dem Titel „We offer a future“ (WOAF) aufgebaut und damit Neuland betreten. Die Programme laufen über einen Zeitraum von etwa vier Jahren und sind in vier Phasen ge-

gliedert. Dieser zeitliche Horizont ist schon einer der ersten, wesentlichen Unterschiede zu einem herkömmlichen Traineeprogramm. (Abb.)

Das erste Jahr ist in eine Startphase und in eine Schulungsphase gegliedert. In den ersten beiden Phasen werden den Nachwuchingenieuren eine erste Orientierung und Einweisung in die neue Arbeitsumgebung am Ausgangs- und Gaststandort vermittelt. Es werden weiter gemeinsame Schulungen in kraftwerksspezifischen Grundlagen durchgeführt und an Kraftwerkssimulatoren in Frankreich und Deutschland trainiert. Mit dieser Basisqualifizierung soll ein homogenes, technisches Basiswissen erreicht werden.

In der Praxisphase von circa zwei bis drei Jahren wird die Integration und praktische Qualifizierung sowie die Erfahrungssammlung im Ausland durchgeführt. Um die Netzwerkbildung mit den beteiligten Standorten sowie die biculturelle Teambildung zu stabilisieren, wird in dieser Phase ein gemeinsames, eigenverantwortliches Projekt standortübergreifend abgewickelt. Nach der Erfahrungssammlung im Ausland kehren die Nachwuchingenieure an ihren Ausgangsstandort (Rückkehrphase) zurück.

Das Programm ist bilingual und biculturell ausgerichtet. Von Beginn an bezieht sich die Förderung sowohl auf die fachlich-technische Kompetenz als auch

auf die intensive Förderung der sozialen Kompetenzen. Hierbei werden die unterschiedlichen Bildungssysteme in Frankreich und Deutschland integriert. Ein gemeinsamer deutsch-französischer Sprachkurs festigt das Grundwissen in der Gastsprache und unterstützt die technische Basisschulung in der Startphase. In dieser Phase ist das Erfahren der landesspezifischen Alltagskultur, die Förderung der interkulturellen Sensibilität und erste Schritte zur Teambildung ein wichtiger Bestandteil der Schulungsveranstaltungen.

Der kooperative Lernprozess beider Länder zeigt sich insbesondere im Respekt für die jeweils anderen Lern- und Lehrsysteme. Beide werden im Vermittlungsprozess beibehalten und gewürdigt. Es wird bewusst darauf verzichtet, die unterschiedlichen methodisch-didaktischen Lernstrategien zu vereinheitlichen. Die Prozessbegleitung fokussiert kontinuierlich die Akzeptanz der erfahrenen Unterschiede. Die zeitliche und inhaltliche Aufteilung der Schulungsveranstaltungen, die zu gleichen Teilen in beiden Ländern stattfinden, stärken den Gruppenzusammenhalt. Der Teambildungsprozess wird durch gemein-



*Friedrich Meynen, Fachkunde/Personalentwicklung, EnKK – Philippsburg, Kontakt: f.meynen@kk.enbw.com*



*Alexandra Schölch, Personalentwicklung, EnKK – Philippsburg, Kontakt: a.schoelch@kk.enbw.com*



*Ulla Vogeley, Dipl. Supervisorin (DGSv), Karlsruhe, Kontakt: info@ulla-vogeley.de*

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Netzwerkbildung
- Globalisierung
- Führungskräfteentwicklung

sames, interkulturelles Lernen und Erleben unterstützt. Durch die Arbeit der Nachwuchsingenieure an unterschiedlichen Unternehmensstandorten in Frankreich und Deutschland, wird vor allem die Fähigkeit gefördert, mit der Vielzahl der Informationen umzugehen. Dazu gehört, die Informationsquellen zu identifizieren, zu strukturieren, zu bearbeiten, zu speichern und sinnvoll zu nutzen. Dieses Vorgehen generiert kompetentes Handeln in einer interkulturellen Gesellschaft in Kombination mit intelligentem Wissen, das Erfahrungen und Qualität auf viele Köpfe verteilt und austauschbar macht. Das Netzwerk der Ressourcen führt zu einer nachhaltigen Kompetenzsicherung in Form eines gelebten Wissensmanagements. Die volle Nutzbarkeit al-

## Intensive Zusammenarbeit

Die klassischen Instrumente zur Prozessbegleitung genügen den gestiegenen Anforderungen dieses bikulturellen Projektes nicht. Es ist sinnvoll, die Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung und Technik im Bereich der technischen Weiterbildung und Qualifizierung zu intensivieren. Eine zeitweilige, unabhängige Programmbegeleitung ist deshalb notwendig.

Für das Nachwuchsprogramm wurde aus diesem Grunde die interkulturelle, gruppenspezifische Prozessbegleitung (IGP) entwickelt und integriert. Die IGP ist eine zeitlich definierte, kontinuierlich beratende Begleitung der Ingenieure als Einzelperson, Team, Abteilung und Arbeitsgruppe

ingenieuren in zwei Kulturen. Dieser Ansatz ist durchaus auf weitere Kulturräume ausdehnbar.

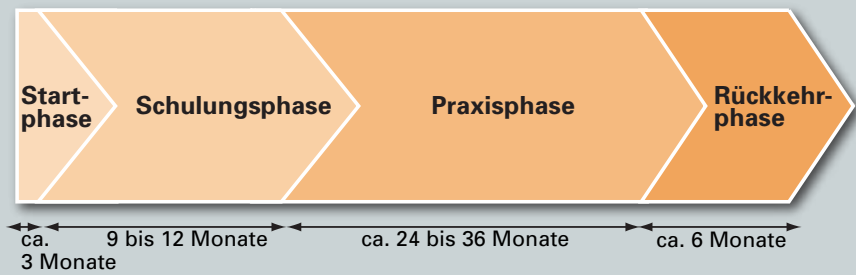
## Basiswissen vermitteln

WOAF weicht stark von herkömmlichen, in der Praxis üblichen, Traineeprogrammen ab. Diese haben zum Ziel, große Teile eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe kompakt und in zeitlich begrenzten Maßnahmen kennen zu lernen, strategische Ideensammlungen zu generieren und entsprechende Netzwerke zu knüpfen. Daraus resultiert bei Traineeprogrammen eine eher strategische Ausrichtung. Das Nachwuchsprogramm WOAF dringt tiefer in das Basiswissen der beteiligten Unternehmen ein. Es kümmert sich um spezifische Probleme und bereitet Lösungen für aktuelle Fragestellungen vor. Die Vernetzung ist aus diesem Grunde stärker problem- und lösungsorientiert. WOAF begrenzt sich auf kleinere Unternehmenseinheiten, die sich zum Beispiel durch das Tätigkeitsspektrum abgrenzen, dies allerdings mit einer hohen Effizienz in der Tiefe. Diese Programmstruktur schafft eine klare operative Ausrichtung, die dabei die Entwicklung von Managementqualitäten stärker unterstützt.

Die Charakteristika am Beispiel von WOAF bilden die Basis für gezielte und kontinuierliche Führungskräfteentwicklung (FKE) mit motivierten Erfahrungsträgern, die dem Unternehmen langfristig Erfolg garantieren. Dem Programm gelingt es, dem steigenden Globalisierungsanspruch gerecht zu werden. Die Programmstruktur und die Komponenten Zeit und Erfahrung (Praxis) bereiten den Ingenieurwachstum durch gelebtes Wissensmanagement effizient und nachhaltig darauf vor.

Personalentwicklung und Technik agieren bei der technischen Weiterbildung und Qualifizierung oft getrennt und wirken in vielen Fällen nebeneinander her. Das Beispiel des Nachwuchsprogramms WOAF zeigt, wie erfolgreich es sein kann, wenn beide Bereiche eng zusammen arbeiten. Dies wird in einer globalisierten Zukunft immer notwendiger werden.

### Die Programmphasen des Nachwuchsprogramms



ler Synergieeffekte wird so circa fünf Jahre nach der Einstellung der Nachwuchsingenieure erreicht.

Die Programmlaufzeit und die Einbindung von vielen Mitwirkenden (Führungskräfte, Tutoren, Referenten, Kollegen) garantiert ein langfristig funktionierendes Netzwerk. Durch die längeren Aufenthalte an den Standorten wird die gelebte Kommunikation gestärkt und aufrechterhalten. Die Eigendynamik von WOAF fördert die Eigenverantwortung, das Selbstwertgefühl und die Persönlichkeit der Beteiligten. Die Ingenieure werden intensiv gestärkt in ihren Fähigkeiten erworbenes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen und bei technischen Zusammenhängen anzuwenden. Die unterschiedlichen Kommunikationsformen und der Umgang mit der jeweiligen Informationstransparenz in beiden Unternehmen werden kontinuierlich erlernt und erlebt.

in ihren Rollen und Funktionen während der Ausbildung zu technischen Fachkräften. Aufgrund der bikulturellen Programmausrichtung wurden deutsche und französische Trainer für die IGP eingesetzt.

Ein ständiger, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) wird im Programm durch die Auswertungskonsequenzen der in Aus- und Weiterbildung üblichen Instrumente zur Qualitätssicherung und die IGP erreicht. Im Rahmen der Prozessbegleitung wird die Motivation und Identifikation permanent supervidiert. Mit diesem kombinierten Vorgehen wird durch die technische Praxis, die Prozessbegleitung und die Förderung der sozialen Kompetenzen ein interkulturelles Problemverständnis im praktischen Sinne, nämlich in den vier Jahren vor Ort, aufgebaut. Dadurch erreicht WOAF eine effiziente Globalisierung von Nachwuchs-