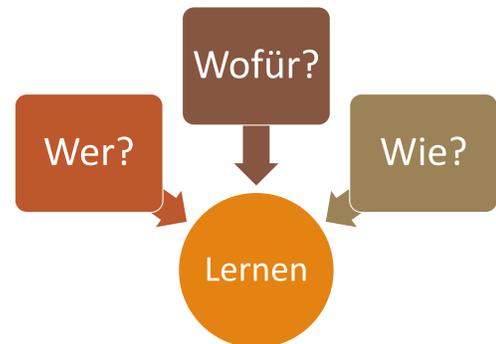


Wie kann eine Kultur des Lernens und eine offene Fehlerkultur seitens einer Organisation unterstützt werden?



### Wie wird Lernen zum zentralen Baustein integrierten Managements?

- Aufmerksame und lebendige Strukturen schaffen, um die Qualität von Verfahren und Prozessen aufrechtzuerhalten oder zu erhöhen
- Frühzeitig erkennen, wo Probleme liegen → kontinuierlich und offen über Schwierigkeiten und Probleme sprechen → verschiedene Perspektiven einbeziehen → auf kritische Prozesse reagieren!
- Sicherheitsgerichtetes integriertes Management: verschiedener Einzelsysteme ausrichten auf das Ziel Sicherheit (Management von Prozessen, Ressourcen, Projekten, Wissen, Qualität, Risiko, ...)
- Lernen als kontinuierlicher Prozess begreifen – als Teil des Managementsystems

Die Endlagerung hochradioaktiver Abfälle ist offenkundig eine extrem langfristige Aufgabe (z. B. Kuppler, Hocke 2019). Von daher ist es sowohl verpflichtend als auch hoch anspruchsvoll, selbstkritischen und über die Zeiten wach bleibenden Strukturen, die den genannten Versuchungen von Betriebsblindheit und Wagenburgmentalität widerstehen, hohe Priorität zu geben. Es geht darum, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen oder zu verhindern, auf unerwartete Entwicklungen frühzeitig gute Antwortstrategien zu entwickeln, offen für ein Umsteuern im Falle relevanter Anlässe zu sein, offene und transparente Kommunikation zu betreiben sowie institutioneller oder personeller Betriebsblindheit gegenzusteuern.

Quelle: Armin Grunwald (2022, S. 18)

### Standortauswahlverfahren

Wo wurde bereits gelernt?

- BGE 2023: Bericht zum übergeordneten Vorgehen bei der Ermittlung der Standortregionen aus den Teilgebieten: „Wir zeigen Ihnen, was wir gelernt haben“ (Lisa Seidel 9.10.2023)
- PFE 2023: die Einrichtung des „Forum Endlagersuche“ wird von Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft als Ergebnis eines gemeinsamen Lernens angesehen (interne Notiz)

Was kann aus diesen Praxisbeispielen gelernt werden?

→ Lernschritte, in diesem Fall flexible Anpassungen, explizit machen

→ Formulieren, dass gelernt wurde, was den Lernprozess ausgelöst hat, welche Ansatzpunkte gewählt wurden und welche Einsichten entstanden sind

### Auf welchen Ebenen von Organisationen ist Lernen zu etablieren?

- Lernen als Grundsatz der Organisation festlegen (normatives Management)
- Vorgehensweise festlegen (strategisches Management)
- Umsetzung (operatives Management)

### Wie können Lernräume und eine lernfreundliche Kultur etabliert werden?

- Lernen speist sich aus unterschiedlichen Quellen und findet in unterschiedlichen Zusammensetzungen und Räumen statt. Dabei ist das Lernen aus Fehlern nur eine mögliche Quelle → breiter Lernbegriff
- Entwicklung einer „Lernkultur“ ist eine langfristige und kontinuierliche Aufgabe
- Lernen zur gemeinsamen Aufgabe machen: produktiven und selbstreflexiven Rahmen für Lernprozesse schaffen und mit Leben füllen, bei Bedarf auch vertrauliche Räume ermöglichen → Lernräume entwickeln, die langfristig Bestand haben
- Grundlage einer lernfreundlichen Kultur: kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit → Interaktionsbeziehungen immer wieder hinterfragen
- Lernprozesse dokumentieren: An welchen Themen wurde gelernt, was war der Auslöser, wer war beteiligt, wie wurde eine neue Lösung gefunden, mit welchen Ergebnissen („organisatorisches Gedächtnis“) → Transparenz über Ergebnisse und Lernprozesse herstellen
- Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken und entwickeln: Offenheit, Schwachpunkte und kritische Prozesse erkennen und ansprechen, hinterfragende Grundhaltung und konstruktiver Umgang mit Kritik → Kriterien für Personalauswahl anpassen

### Wie wird Lernen zum zentralen Baustein integrierten Managements?

Sicherheit als übergeordnetes Unternehmensziel ist dann erreichbar, wenn untergeordnete Zielkonflikte miteinander besprochen werden und keins unter den Tisch fällt. (frei nach Oliver Sträter 2020)

„Dass man frühzeitig erkennt, wo die Probleme liegen, dass man sie auch frühzeitig identifiziert, kommunizieren kann und darf und sich dann als Organisation überlegt, was man damit macht.“ (Quelle: Oliver Sträter, Einblicke 2020)

### Weshalb ist Lernen im Standortauswahlverfahren eine besondere Herausforderung?

Zusammenspiel von vielfältigen Akteuren: → interinstitutionelles Lernen organisieren unter Wahrung der Distanz von Betreiber und Aufsicht → Akteure integrieren, die „unterschiedlich intensiv involviert“ sind (Mbah/Hocke 2022, S. 59) → vertrauensbildende Lernräume gestalten → Ergebnisse transparent dokumentieren → Unterstützung und Interesse durch den parlamentarischen Raum erhalten

Lange Zeiträume: → eine gemeinsame Lernkultur entwickeln → über „lange Zeit wach bleiben“ → Sicherheit, Verfahrensgestaltung und Partizipation zusammendenken

WIR EMPFEHLEN den Ausbau von Kompetenzen, die speziell auf den Umgang miteinander und eine offene Fehlerkultur aller Akteure ausgerichtet sind. Offene Fehlerkultur bedeutet: Fehler nicht als Inkompetenz zu verstehen, sondern als Chance für Verbesserungen durch Dialog und Kommunikation. Es gilt, Kulturen der Angst oder des einfachen Gehorsams zurückzudrängen und stattdessen offen zu reflektieren sowie Ansätze und Maßnahmen zum Erkennen von Fehlern, den Umgang mit ihnen und Methoden zur Fehlervermeidung zu entwickeln (z. B. anonymisierte Meldungen von erkennbaren Fehlern oder blinden Flecken des wissenschaftsbasierten Vorgehens).

Quelle: Smeddinck et al. (2022, S. 114)

### Was empfiehlt die DAEF?

- Verstetigte Kommunikations- und Reflexionsstrukturen aufbauen: Kooperation, Flexibilität und Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Organisationssteuerung und konkrete Maßnahmen entwickeln, um eine Sicherheitskultur zu etablieren
- Offene Fehlerkultur bedeutet: Fehler nicht als Inkompetenz verstehen, sondern als Chance für Verbesserungen durch Dialog und Kommunikation

DAEF: Deutsche Arbeitsgemeinschaft Endlagerforschung (2022, S. 113ff)

### Quellen

Knut Bleicher: Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. Frankfurt/M. 2011

Armin Grunwald: Endlagersuche im selbsthinterfragenden Verfahren. In: Smeddinck et al. (Hg.) 2022, S. 17-28

Melanie Mbah & Peter Hocke: Anforderungen an Transparenz und Partizipation. In: Smeddinck et al. (Hg.) 2022, S. 43-69

Ulrich Smeddinck, Klaus-Jürgen Röhlig, Melanie Mbah & Vinzenz Brendler (Hg.): Das „lernende“ Standortauswahlverfahren für ein Endlager radioaktiver Abfälle. Interdisziplinäre Beiträge. Berlin 2022

Oliver Sträter: „Der permanente Verbesserungsprozess.“ Interview mit Dagmar Dehmer für „Einblicke“, 19.8.2020