

## KOLUMNE



Marianne Großmann  
Beraterin

Lots\* Gesellschaft für verändernde  
Kommunikation

// Fehlerkultur

## Fehler – ungeliebt und unterschätzt

Was ist eigentlich ein Fehler? Fehler sind so verschieden wie wir selbst. Klar ist, dass ein Tippfehler in diesem Text wesentlich weniger Tragweite besitzt als Fehler im Bereich der kritischen Infrastruktur. Fehler passieren, wenn Absprachen nicht eingehalten werden, wenn wir unkonzentriert sind, wenn wir nicht alle nötigen Informationen für eine Entscheidung hatten oder unter Druck stehen. Und noch mit dem Eintreten des Fehlers meldet sich in unserem Kopf meist eine illustre Mischung aus Ärger, Scham, Angst und Wut.

Fehler sind schlecht. Das haben wir verinnerlicht. So sehr, dass es uns immens schwerfällt, im Kopf einen Schritt zurückzutreten und den Tatbestand »es ist etwas falsch gelaufen« neutral zu betrachten. Fehler passieren, egal wie sehr wir uns anstrengen. Deswegen folgt der Frage, wie sich Fehler minimieren lassen, die Art, wie wir mit Fehlern umgehen. Das Retro-Modell der Fehlerkultur – »totschweigen, sanktionieren, Schuld zuweisen« – ist wenig ertragreich. Weder für die Person, die etwas »falsch gemacht hat«, noch für das Unternehmen.

Kann die Aussage »ich habe einen Fehler gemacht« etwas anderes sein als ein Schuld eingeständnis? Ja. Ein Vertrauensbeweis ans Team. Ein Impuls, Dinge zu analysieren und daraus etwas zu lernen. Die Aussage ist gelebte Kultur hinter dem Satz »Unser Ziel ist es, uns weiterzuentwickeln« aus dem Unternehmensleitbild.



Der Fehler ist eines unserer wichtigsten Werkzeuge, um Unternehmen weiterzuentwickeln.

Wenn wir uns schon mit Fehlern rumschlagen müssen, warum nicht auf konstruktive Art und Weise? Wie wäre es, wenn wir alle keine Angst haben müssten, einen Fehler zuzugeben? Wenn Fehler sogar einen festen Platz in der wöchentlichen Teambesprechung hätten – irgendwo zwischen »Infos von der Teamleitung« und »das steht nächste Woche an«? Dort analysieren wir dann, was falsch gelaufen ist, ohne Schuld zuzuweisen. Und finden im Team eine Lösung, damit der Fehler kein zweites Mal passiert. So wird er eines unserer wichtigsten Werkzeuge, um unser Unternehmen weiterzuentwickeln.

Wir werden immer Fehler machen. Aber wenn wir unsere Einstellung zu Fehlern ändern, machen wir aus dem Ballast eine wertvolle Ressource. Klingt gut? Fangen wir an!

### ZU DEN AUTOREN

Die Autoren dieser Seite Marianne Großmann und Caroline Günther arbeiten bei Lots\* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH, eine strategische Kommunikationsberatung, mit der wir seit Februar 2020 langfristig redaktionell zusammenarbeiten. Lots\* berät kommunale Unternehmen in ihrer internen und externen Kommunikation und in Veränderungsprozessen.



Weiterbildung: Mitarbeiter der Stromnetz Hamburg GmbH im Umspannwerk Bramfeld.

Bild: Stromnetz Hamburg GmbH

# Lernen als Wettbewerbsfaktor

**Personalentwicklung** Die Stadtwerke-Jena-Gruppe und Stromnetz Hamburg setzen auf zukunftsfähige Formate

Caroline Günther, Leipzig

Die Auswirkungen der Corona-Krise fordern von Personalern in Sachen Weiterbildung Innovation und Kreativität. Wie können bereits geplante Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter weiterhin ermöglicht werden? Welche Themen müssen zusätzlich ins Portfolio aufgenommen werden? Seminare und Workshops werden aktuell vermehrt online durchgeführt. Nicht nur das Home-Office wurde populär, auch das E-Learning gewinnt in kommunalen Unternehmen an Bedeutung. Denn eines steht fest: Lernen bleibt ein Wettbewerbsfaktor, sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter.

Es ist Teil der Personalentwicklung, Qualitätsstandards weiter zu entwickeln und den Mitarbeitern anzubieten. »Wir haben einige Qualitäts- und Kompetenzabgänge in den nächsten Jahren zu verzeichnen. Als Unternehmen müssen wir uns Strategien überlegen, wie wir diese Lücke schließen. Das erreichen wir nicht nur durch Rekrutierung. Wir müssen und wollen unsere Mitarbeiter auch binden und damit stetig weiterentwickeln«, sagt Andrea Bahde, Fachbereichsleiterin Personalentwicklung von Stromnetz Hamburg, dem Verteilnetzbetreiber der Hansestadt. »Wir sind dabei, zahlreiche Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierungen anzubieten. In diesem Jahr starten wir mit einer eigenen Meisterklasse, die unsere Mitarbeiter berufsbegleitend absolvieren können,« so Bahde.

**Umfrage unter Führungskräften** | Die Digitalisierung und ihre Folgen stellen auch neue Herausforderungen an die Führung. Um Kollegen in Verantwortung fit für die Zukunft zu machen und langfristig zu binden, muss auch die Führungskräfteentwicklung überdacht werden. Stromnetz Hamburg hat aktuell 120 Mitarbeiter mit Teamverantwortung befragt, welche Kompetenzen heute und in den nächsten Jahren wichtig für sie sind. Das daraufhin mit der Geschäftsführung abgestimmte Führungskräfte-Entwicklungs-konzept umfasst folgende Kompetenzen: Adaptionfähigkeit und Flexibilität, aktives Zuhören, Umgang mit Komplexität und Ambiguität, Delegieren, Entscheiden und Durchsetzen, ganzheitliches/unternehmerisches Denken, Kundenorientierung, Teamfähigkeit und Kooperation, ziel- und ergebnisorientiertes Handeln.

Wie lassen sich Führungskräfte dahin weiterentwickeln? Zum Erreichen der Fähigkeiten gibt es eine Reihe von Maßnahmen: Coachings sowie Schulungen und Seminare für einzelne Gruppen von verantwortlichen Kräften, Maßnahmen zum Teambuilding, Planspiele und Fallstudien, Traineeprogramme für den Nachwuchs, Rotationsprogramme für erfahrenere Führungskräfte, Mentoring durch erfahrene Entscheidungsträger, unterstützendes Selbststudium mit entsprechender Literatur oder Online-Kurse.

**E-Learning** | »Während der Corona-Zeit bieten wir allen Führungskräften Online-Seminare zu folgenden Themen an: Führung unter

mobiler Arbeit, Arbeitsrecht und unseren betrieblichen und tariflichen Regelungen«, erzählt Bahde. Letztgenanntes bringt die Personalentwicklung dazu, verstärkt auf neue Bildungstechnologien zu setzen und so noch mehr auch den Erwartungen der online-affinen Mitarbeiter gerecht zu werden. Ob Smartphone, Laptop oder Tablet – die digitalen Methoden der Personalentwicklung laufen heute überwiegend endgeräteunabhängig ab. So können sich Mitarbeiter jederzeit und von überall aus weiterbilden. Vielfältige Onlineangebote sorgen für Flexibilität und



Die Themen müssen stärker von Mitarbeitern selbst initiiert werden.

Nadine Horn  
Personalleiterin der  
Stadtwerke-Jena-Gruppe

lassen sich damit selbst an die Herausforderungen des modernen, digitalen Arbeitens anpassen. Das gilt nicht nur für ihre Verfügbarkeit, sondern auch für die angebotenen Inhalte. Die meisten digitalen Fort- und Weiterbildungsangebote aktualisieren sich stetig und reagieren damit schnell auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes.

**Vernetzung der Mitarbeiter** | Die Stadtwerke Jena verfügen – neben klassischen Weiterbildungen in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen – bereits seit vier Jahren über einen E-Learning-Campus. Eine webbasierte Lösung, die individuelles Lernen ermöglicht, unabhängig von Ort und Zeit. Das Lernen von zu Hause wird zudem als Arbeitszeit gewertet.

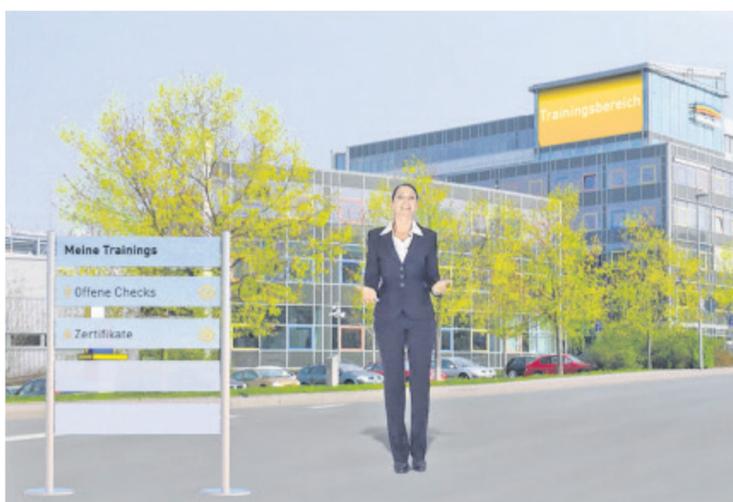
»Der Vorteil unserer E-Learning-Kurse liegt darin, dass Inhalte schnell weitergegeben beziehungsweise adaptiert werden können und Aktualität gewährleistet werden kann. Hinzu kommt, dass E-Learning einen Beitrag zum Wissensmanagement im Unternehmen leisten kann, wenn sich Mitarbeiter über die Kurse hinaus miteinander vernetzen und dadurch ein internes Wissensnetzwerk entsteht«, erzählt Nadine Horn, Personalleiterin der Stadtwerke-Jena-Gruppe. Die Inhalte reichen von Compliance über Datenschutz und Methodenkompetenzen bis zu Energie-Fachthemen. »In den letzten Monaten hat das digitale Lernen noch einmal einen anderen Stellenwert bekommen. Lockdown und

Home-Office haben in kürzester Zeit andere Formen des Lernens notwendig gemacht. Wir haben unseren Beschäftigten durch den E-Learning-Campus die Möglichkeit geboten, sich trotz der Beschränkungen fachlich weiterzubilden«, so Horn.

**Eigenverantwortung gefragt** | Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zugestehen, verändern sich zwangsläufig die Rollen von Mitarbeitern, Führungskräften und HR (Human Resources/ Personalabteilung). »Standardansätze wie Seminare, Jahresplanungen, Weiterbildungstage pro Mitarbeiter – funktionieren nicht mehr. Es geht darum, den individuellen Fokus zu schärfen: Was brauchen die Mitarbeiter, um ihre eigenen Kompetenzen bestmöglich zu entwickeln? Im Zweifelsfall kann das ein Personalentwickler allein gar nicht wissen – erst recht nicht in unserer heutigen schnelllebigen Zeit. Deshalb wird der Mitarbeiter selbst zu seinem besten Personalentwickler«, sagt Horn.

Die Digitalisierung der Personalentwicklung ist ein wichtiger Aspekt, sollte aber reflektiert umgesetzt werden. Bei all den Argumenten dafür ist es sinnvoll, nach der Corona-Zeit weiterhin Face-to-Face-Formate zu forcieren (ZfK 3/20, 38). Denn nur so lernen sich Mitarbeiter persönlich kennen und Anonymität im Unternehmen wird vermieden.

Die Stadtwerke Jena setzen beispielsweise auf sportliche Teambuilding-Aktivitäten und Jobrotations-Programme, die den kollegialen Austausch und das Verständnis für verschiedene Berufsbilder fördern. Oft lohnt es sich daher, Teamfortbildungen im persönlichen analogen Rahmen zu veranstalten und individuelles Lernen digitalisiert anzugehen.



Personalentwicklung 4.0: Der E-Learning-Campus der Stadtwerke-Jena-Gruppe ermöglicht den Mitarbeitern individuelles Lernen – frei von Ort und Zeit. In der Corona-Zeit finden die Veranstaltungen ohne Zuschauer statt und werden via Livestream im Internet übertragen.

Bild: Stadtwerke-Jena-Gruppe



Innovative Formate: Nadine Horn, Personalleiterin der Stadtwerke-Jena-Gruppe, treibt die digitale Personalentwicklung voran. Bild: Stadtwerke-Jena-Gruppe