



Aufbau einer lernenden Organisation

August 2026

Wissen als Fundament: Warum Lernfähigkeit im Energiesektor kein 'Nice-to-have', sondern eine kritische Grundfähigkeit für die Zukunft ist.

Wie Energieorganisationen aus Druck dauerhaft Stärke machen.

Eine neue BNetzA-Anforderung kommt, eine KRITIS-Vorgabe wird nachgeschärft, ein kurzfristiges politisches Thema wie die Strompreisbremse oder der 24-h-Wechsel landet auf dem Tisch. Die Reaktion ist oft ähnlich: Task Force aufsetzen, die bewährten Köpfe abziehen, Dienstleister anrufen, irgendwie fristgerecht

liefern und danach wieder auseinandergehen. Bis das nächste Thema kommt. Das Muster ist in der Energiewirtschaft weit verbreitet. Es ist kein Zeichen von schlechter Arbeit, sondern ein Zeichen dafür, dass die Organisation bislang keinen Weg gefunden hat, systematisch aus diesen Situationen zu lernen.



Reaktionsmodus als Dauerzustand: Wie er entsteht und warum er bleibt.

Wer regelmäßig im Reaktionsmodus arbeitet, kennt dieses Gefühl: Immer wieder kommt Hilfe von außen, oft arbeiten dabei dieselben Personen aus der Organisation mit, und für eine gründliche Nachbereitung bleibt kaum Zeit. So dreht man sich schnell im Kreis. Was gut funktioniert hat, bleibt in den Köpfen einiger weniger, bis jemand unerwartet das Unternehmen verlässt oder in der nächsten Krise nicht verfügbar ist. Das ist kein individuelles Versagen, sondern ein strukturelles Problem. Oft fehlen Standards für den Wissensfluss, es gibt zu wenig Raum für Reflexion und es wird eine Steuerung bevorzugt, die kurzfristige Lieferung stärker belohnt als nachhaltige Lern- und Liefermodelle. Viele Organisationen spüren das, können es aber schwer greifen. Es äußert sich in Symptomen, die einzeln betrachtet harmlos wirken, in Summe aber erheblich bremsen, zum Beispiel:

- Wiederkehrende Findings im Audit, obwohl die Themen doch schon bearbeitet wurden,
- Schlüsselpersonen, die in jeder Eskalation auftauchen und deren Ausfall ein ernstes Risiko wäre,
- Transformationsvorhaben, die nicht auf Betriebserfahrungen aufbauen können, weil das Wissen nirgendwo strukturiert vorliegt,
- Externe Unterstützung, die ad hoc eingekauft werden muss, weil intern die Kompetenz fehlt, die man eigentlich längst hätte aufbauen können,
- Neue Mitarbeitende, die Monate brauchen, um produktiv zu werden, weil Einarbeitung weitgehend über persönliche Weitergabe läuft.

Jeder dieser Punkte für sich lässt sich erklären. Zusammen ergeben sie ein Muster, das Organisationen dauerhaft im Reaktionsmodus hält.

Was eine lernende Organisation im Energiesektor bedeutet

Der Begriff lernende Organisation klingt zunächst nach Seminarraum. Im Energiebereich lohnt sich eine nüchternere Betrachtung. Eine lernende Organisation erkennt Abweichungen früh, klärt Ursachen sauber, macht Wissen verlässlich verfügbar und überführt Erkenntnisse in stabile Routinen. Nicht einmalig, sondern dauerhaft als Teil der normalen Betriebsführung

und Weiterentwicklung und mit dem Ziel, dass die Organisation beim nächsten Druckimpuls nicht bei null anfängt, sondern besser vorbereitet ist als zuvor. "Predictive Maintenance" in der Breite. Das ist kein „Nice-to-have“, sondern eine Grundfähigkeit, die Energieorganisationen unter Dauerwandel dringend brauchen.

Woran man merkt, dass Lernfähigkeit wächst:

- Ad-hoc-Krisenmeetings nehmen ab
- Wiederkehrende Probleme werden seltener
- Neue Mitarbeitende werden schneller produktiv
- Regulatorische Anforderungen werden zunehmend in Standardarbeit überführt, anstatt in der nächsten Task Force neu erfunden zu werden
- Entscheidungen werden im Bereich getroffen, anstatt nach oben eskaliert zu werden.

Sechs Hebel und wie sie zusammenwirken

Lernfähigkeit entsteht nicht durch eine einzelne Maßnahme. Sie braucht mehrere Bausteine, die ineinandergreifen. Wir arbeiten entlang von sechs Hebeln, die wir je nach Ausgangslage unterschiedlich gewichten.

Transparenz über Reaktionsmuster.

Wo entstehen immer wieder Task Forces und warum? Welche Entscheidungen hängen an welchen Rollen? Welche Themen kehren trotz vermeintlicher Lösung wieder? In vielen Organisationen ist allein diese Analyse ein Augenöffner, weil sie Zusammenhänge sichtbar macht, die im Tagesgeschäft untergehen.

Wissen verlässlich verfügbar machen.

Wissensmanagement scheitert selten an fehlenden Tools, sondern häufig an fehlenden Spielregeln. Was ist kritisches Wissen in Betrieb, Regulierung, IT/OT, Projekten? Wer pflegt es, wann wird es aktualisiert? Wie sieht eine Dokumentation aus, die schlank genug für den Alltag ist und dennoch robust genug für Übergaben und Nachweise? Dazu entwickeln wir beispielsweise praxistaugliche Dokumentationsstandards, Übergabe-Templates oder Wissenslandkarten für kritische Rollen.

Lernen in den Alltag integrieren.

Der Unterschied zwischen reiner Reflexion und wirklicher Lernfähigkeit ist die Umsetzungsschleife. Wir etablieren schlanke Formate wie After-Action-Reviews, kurze strukturierte Nachbesprechungen nach Störungen oder Lessons-Learned-Formate im Anschluss an regulatorische Umsetzungen mit klaren Verantwortlichkeiten und einem konsequenten Nachhalten der vereinbarten Maßnahmen.

Fähigkeiten entwickeln, die im Tagesgeschäft zählen.

Ursachenanalyse, strukturierte Entscheidungsfindung, Moderation von Rückblicken ohne Schuldzuweisung. Das sind keine „weichen“ Fähigkeiten, sondern handwerkliche Grundlagen, um Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen, anstatt sie nach oben zu eskalieren. Dazu qualifizieren wir beispielsweise Moderierende für Retrospektiven, unterstützen Führungskräfte beim Etablieren von Lernroutinen oder verbreitern gezielt kritisches Know-how über mehrere Rollen hinweg.

Rahmenbedingungen schaffen, damit Probleme früh angesprochen werden.

In regulierten Umfeldern ist der Umgang mit Abweichungen oft heikel. Wenn das Besprechen von Problemen mit Risiko verbunden ist, verschwinden Informationen und tauchen später als größere Störung wieder auf. Wir helfen, klare Spielregeln für Nachbesprechungen einzuführen, die Trennung von Ursachenverstehen und Schuldfrage sauber zu verankern und Führungskräfte darin zu stärken, Lernmomente aktiv zu nutzen.

Steuerung auf Lernen ausrichten.

Was aktiv gesteuert wird, wird auch umgesetzt. Wer Lernziele, Feedbackschleifen und Wirksamkeitschecks in die reguläre Steuerung integriert, sorgt dafür, dass Lernfähigkeit kein Nebenprojekt bleibt. Wir unterstützen dabei, diese Elemente so in bestehende Steuerungsformate einzubauen, dass sie funktionieren, ohne zusätzliche Komplexität zu erzeugen.



Wie wir vorgehen

Unsere Leistung Aufbau einer lernenden Organisation ist so konzipiert, dass sie in regulierten Betriebsumfeldern funktioniert: pragmatisch, nachweisbar und ohne den laufenden Betrieb zu überfrachten.

Phase A: Quick-Check und Diagnose.

Am Anfang steht eine ehrliche Standortbestimmung: Wir schauen strukturiert auf Muster und Engpässe. Eine kurze Interview- und Workshopserie mit Schlüsselrollen, ergänzt durch eine Sichtung relevanter Artefakte wie Vorfalberichte, Projektrückblicke und Dokumentationslogik. Ergebnis ist eine Heatmap der Wissens- und Lernrisiken sowie drei bis fünf priorisierte Hebel mit konkreten Quick Wins, zum Beispiel die Einführung eines einheitlichen Übergabeformats, eines strukturierten Projektabschlusses oder klarer Verantwortlichkeiten für kritisches Wissen. Viele unserer Kunden berichten, dass allein diese Diagnose bereits Klarheit schafft über Themen, die vorher nur als diffuses Unbehagen spürbar waren.

Phase B: Zielbild und Lernarchitektur.

Wir übersetzen den Anspruch einer lernenden Organisation in ein umsetzbares System mit passenden Routinen, klaren Rollen und Verantwortlichkeiten, Standards für Wissenssicherung und Übergaben.

Das Ergebnis ist eine Lernarchitektur mit einer Roadmap für die ersten 90 Tage und sechs Monate.

Phase C: Pilotieren, Umsetzen, Verankern.

Ob Regulatorik-Projekt, ein Vorfall-Rückblick, eine Übergabe oder ein Lieferantenwechsel. Wir bringen das System in den Alltag und begleiten Führungskräfte und Teams dabei, die neuen Routinen zu etablieren und wirklich zu nutzen. Dazu gehören beispielsweise die Einführung schlanker Retrospektiven, standardisierter Lessons-Learned-Templates, strukturierter Wissensübergaben oder Formate zur gezielten Verbreiterung von Expertenwissen. Am Ende stehen etablierte Nachbereitungs- und Verbesserungsrouinen, schlanke Dokumentationsstandards und eine messbare Entlastung durch weniger wiederkehrender Probleme.

Je nach Ausgangslage unterstützen wir gerne über den Aufbau von Lernfähigkeit hinaus auch in angrenzenden Fragestellungen, etwa bei der Begleitung von Veränderungen, Organisationsdesign sowie der Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit. Wenn im Projekt sichtbar wird, dass Anpassungen an Strukturen, Rollen, Prozessen oder Schnittstellen erforderlich sind, bringen wir diese Expertise gezielt ein und sorgen dafür, dass die Veränderungen im Alltag wirksam werden.

Fazit: Lernfähige Organisationen bewältigen Druck nicht nur. Sie werden dadurch besser.

Wenn Anforderungen in Wellen kommen, gewinnt nicht die Organisation, die am härtesten sprintet. Gewinnen wird die Organisation, die nach jeder Welle besser aufgestellt ist als davor, mit stabileren Abläufen, verlässlicherem Wissensmanagement und einer Umsetzungskraft, die nicht an einzelnen Personen hängt. Gerade im Energiesektor, wo regulatorischer Dauerdruck und kritische

Infrastrukturen zusammentreffen, macht diese Fähigkeit den Unterschied zwischen dauerhafter Überlast und nachhaltiger Handlungsfähigkeit. Gleichzeitig schafft sie die Voraussetzung, auch auf neue Marktanforderungen, technologische Entwicklungen und steigende Wettbewerbsdynamik schneller und wirksamer reagieren zu können.

IHR ANSPRECHPARTNER



Kim Jungherz

Manager

kim.jungherz@axxcon.com



Luisa Beland

Consultant

luisa.beland@axxcon.com



AXXCON GmbH & Co. KG
Katharina-Paulus-Str. 8
65824 Schwalbach

Handelsregister: HRA 3685
Amtsgericht Königstein
USt-ID: DE263978727

Persönlich haftender Gesellschafter:
AXXCON Verwaltungs GmbH

Geschäftsführer:
Stefan Jaschke
Maik Neubauer

COPYRIGHT

Alle Inhalte dieser Präsentation unterliegen dem Urheberrecht. Jegliches Kopieren, Vervielfältigen, Übersetzen und Bearbeiten, sowohl in gedruckter und elektronischer Form, ist ohne ausdrückliche und schriftliche Genehmigung der AXXCON GmbH & Co. KG verboten. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.