

# Neue Fehlerkultur wird gelebt

## Workshops im Center TF tragen erste Früchte

Seit Jahresbeginn wird im Center Produktion (TF) ein neuer Umgang mit Fehlern gepflegt. Das Ziel: Fehler nicht verschweigen, sondern sie möglichst dort erkennen und melden, wo sie entstehen. Zunächst wurde die neue Fehlerkultur den E4-Führungskräften von TF näher gebracht; seit Ende Januar werden nun alle 1300 Mitarbeiter geschult. „In einzelnen Bereichen hat bereits ein Bewusstseinswandel stattgefunden“, freut sich Stefan Hertling, Leiter Qualitätsprüfung Produktion. Die Aufmerksamkeit gegenüber Fehlern und dem guten Umgang mit ihnen hat nach seiner Einschätzung mehr Bedeutung bekommen. „Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter weiß nun, dass ein schnelles Erkennen und Beheben von Fehlern unnötige Folgekosten spart“, so Hertling. „Der Umgang mit Fehlern ist sachlicher geworden. Das erleichtert es, Fehler zu melden und gemeinsam aus ihnen zu lernen.“

Der größte Teil der insgesamt 38 Mitarbeiter-Workshops ist inzwischen absolviert und das Feedback der Teilnehmer war durchweg positiv. Die Meinungen reichten von „Das haben wir doch immer schon so gemacht“ bis zu „Sehr gut, dass das Thema endlich angegangen wird“. Andreas Wiltawsky, Leiter Fertigungsteam Verdichter-Scheiben & Entwicklung: „Für mich als Führungskraft waren die im Workshop präsentierten neuen Verhaltensansätze sehr interessant. Besonders beeindruckt hat mich die so genannte No-Blame-Culture, das konstruktive Ansprechen von Fehlern. Ich finde es wichtig, mit Mitarbeitern den Sachverhalt zu erörtern und nach einer Lösung zu suchen, damit der Fehler ein Einzelfall bleibt.“ Ludwig Nehring, Meister ergänzt: „Es gibt jetzt ein einheitliches Vorgehen, was wann zu tun ist, und die Unterweisung hierin ist intensiver. Meldet ein Mitarbeiter einen Vorfall, der sonst nur schwer zu erkennen gewesen wäre, erhält er jetzt auch mehr Lob.“ Um die neue Fehlerkultur zu optimieren, braucht es laut Nehring aber noch weitere Impulse: „Dem Mitarbeiter sollte der Zusammenhang zwischen einem Bauteil und dem Gesamttriebwerk besser vermittelt werden, also: Wo wird das Bauteil im Triebwerk eingesetzt und welche Folgen können auch kleine Abweichungen haben?“

Nach drei Monaten Mitarbeiter-Schulung zieht Hertling eine erfreuliche erste Zwischenbilanz: „Die Abteilungen bestätigen, dass Fehler schneller und unmittelbar nach deren Auftreten gemeldet werden und dass es weniger Angst vor Ausschuss gibt. Und Teams, die schon früher gemäß der neuen Fehlerkultur gearbeitet haben, unternehmen weitere Anstrengungen, um sich bei Fehlertransparenz und Fehlerbearbeitung weiterzuentwickeln.“ Als nächstes wird es im Oktober Review-Workshops mit dem Personalbereich, dem Betriebsrat, den E4-Führungskräften und den Mitarbeitern geben. Daraus soll der weitere Fahrplan für 2012 abgeleitet werden. „Unabhängig von den Ergebnissen werden wir durch eine entsprechende Kommunikation das Thema im Gespräch halten“, verspricht Hertling. „Zudem wird Fehlerkultur in den Standardprozessen wie zum Beispiel der Ausbildung neuer Mitarbeiter verankert werden.“ Das bei TF erprobte Vorgehen soll schließlich Modell stehen für die konzernweite Einführung der neuen Fehlerkultur.

**bb**



Einer der insgesamt 38 Mitarbeiter-Workshops zur Fehlerkultur mit Beraterin Elke Schüttelkopf (links).