

Das Morgen gestalten

Wissenschaft mag kurzfristig zweifeln, schützt aber langfristig vor Fehltritten

IN WEITEN TEILEN UNSERES LANDES stecken wir angesichts großer Herausforderungen in Denkmustern und Verwaltungsstrukturen des letzten Jahrhunderts. Die letzten Dekaden haben wir in unserer Hybris des andauernden relativen wirtschaftlichen Erfolgs ungenutzt verstreichen lassen – obwohl wir so viele gute Beispiele aus unseren Unternehmen, häufig mit einer mittelständischen Struktur, haben sehen können. Doch erschien es manchmal als einfacher, diese durch interventionistische Kleinteiligkeit noch mehr zu belasten.

Standardinstrumente wie 8D-Report, FMEA oder Projektmanagement zeigen mögliche Lösungsansätze, die in den aktuell geforderten Entscheidungsstrukturen offenbar unbekannt sind. Bitte nicht missverstehen: Niemand, auch in der öffentlichen Verwaltung nicht, geht zum Zeitvertreib in seine Arbeitsstätte.

Wer von bürokratischen Hürden redet, um gleichzeitig Mitarbeiter der öffentlichen Organe als ineffizient zu diskreditieren, irrt. Unsere Strukturen sind glücklicherweise hoch effizient. Die wahrgenommene Dysfunktionalität in Bezug auf Effektivität scheint mir aus mangelnder Führungsleistung und Zielvermittlung zu resultieren.

Sind wir sicher, dass wir an den Ursachen arbeiten...

Wer nicht zwischen Gefährdung oder Risiko unterscheidet und aus Angst, etwas falsch zu machen, einer unmöglich vollständigen Risikovermeidung Vorrang einräumt, läuft Gefahr, ethisch einwandfrei, aber problem- und nicht lösungsorientiert zu handeln. Das „Manöver des letzten Augenblicks“ erlaubt in der Seefahrt das Brechen „eigentlich gültiger“ Regeln, um größeren Schaden zu vermeiden.

Kern des heutigen Qualitätsmanagements ist das Null-Fehlerprinzip, das ja auch nicht davon ausgeht, dass keine Fehler gemacht, sondern dass keine Fehler toleriert oder wiederholt, stattdessen aufgetretene Fehler möglichst schnell abgestellt werden.

Zurück zu 8D und FMEA: Werden die Probleme tatsächlich richtig beschrieben? Wird das beste Team bereitgestellt? Sicherlich sind die richtigen Sofortmaßnahmen getroffen worden. Die Ergün-

derung der Fehlerursachen jedoch bedürften einer Untersuchung durch Experimente, durch Zahlen, Daten und Fakten. Kann man Abstellmaßnahmen planen, wenn man die Ursachen nicht erkannt hat? Ich zweifle daran, denn die Grundlage dafür sind Daten.

An Erkenntnissen mangelt es nicht. Schon lange können uns Virologen erklären, wie das Virus funktioniert. Die Epidemiologen haben klare Modelle darüber, wie sich eine Epidemie speist. Die Parametrisierung der Modelle jedoch bräuchte Daten, die wir seit über einem Jahr nicht bereitstellen können.

Spielentwickler schaffen es, Spieler zu pseudonymisieren und in komplexen Welten im Multiplayer-Modus das Verhalten von großen Teams zu virtualisieren. In den Lebenswissenschaften gelingt uns das nicht. Bis heute ahnen wir bestenfalls, wie die Infektionsketten aussehen. Maßnahmen greifen nicht, weil wir die Triplets *Fehler-Fehlerfolge-Fehlerursache* nicht darstellen und deswegen auch keine angemessene Risikobewertung vornehmen können.

...und nicht an den Symptomen?

Sie vermuten es bereits: Ich wäre ein Fürsprecher einer Null-Covid-Strategie. Nicht, wie sie in der Fläche angewandt wird, sondern durch klar definierte, lokal und zeitlich begrenzte und

gut gesteuerte, datenbasierte Einzelmaßnahmen. Damit gelänge es auch, Fehlerursachen ebendort zu bekämpfen und nicht potenzielle Wirkungen zu verringern suchen. Im Falle eines fehlerhaften Produkts akzeptiert man vielleicht einen Rückruf, aber kein Anwendungsverbot, ohne ein nachgebessertes Produkt nutzen zu können.

Welche Lehren können wir aus der Krise ziehen? Nicht alles, was aus wirtschaftlichen Gründen geschaffen wird, ist schlecht, und nicht alles, was aus hehren moralischen Motiven geboren wird, ist automatisch gut. Integres Handeln manifestiert sich nicht in der guten Absicht, sondern in der Aufklärung des Vermuteten und Durchsetzung des als richtig Erkannten. Erkennen wir die Notwendigkeit zur ziel-, nicht wegorientierten Gestaltung von Entfaltungsräumen von Kreativität und Verantwortungsübernahme. ■



Prof. Dr. Robert Schmitt gehört seit 2010 dem DGQ-Vorstand an. Er ist Mitglied der Direktorien von WZL|RWTH Aachen und Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie IPT. Am 28. April 2021 wurde er zum neuen Präsidenten der DGQ gewählt.

KONTAKT

Prof. Robert Schmitt
r.schmitt@wzl.rwth-aachen.de