

Konsequenzen beim Überschreiten von Grenzen

„OHNE GRENZEN KEINE KONSEQUENZEN“ lautete 2017 an gleicher Stelle ein Titel. Es ging um Eingriffs- und Warngrenzen, die etwa bei der Produktbearbeitung zum Einsatz kommen. Rechtzeitig in einen Prozess eingreifen zu können (und zwar bereits bei den ersten Anzeichen eines Fehlers), hilft Abweichungen zu erkennen, Kosten zu sparen, Rückrufaktionen zu unterbinden und Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

Diese Vorgehensweise aus der Qualitätssicherung lässt sich unschwer auf die meisten Bereiche des täglichen Lebens übertragen. Ständig erleben wir, dass Eingriffe in die politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse erst dann erfolgen, wenn das Kind längst in den Brunnen gefallen ist. Wo bleiben hier Erfahrungswerte? Wie ist es um die Risikobetrachtung bestellt? Das Qualitätsmanagement kennt die FMEA, mit der bereits im Vorfeld Fehlererfahrungen in neue Prozesse, Produkte und Entscheidungen einfließen. Zugegeben, dies erfordert die Bereitschaft zu Betrachtungsweisen, die nur gemeinsam im Team möglich sind. Kapitale Fehler und drohende Risiken haben danach aber meist wenig Raum zur Entfaltung.

Wirtschaftliche und politische Fehlentscheidungen ...

Betrachtet man die jüngsten, grausamen Entwicklungen in der Ukraine, so stellt sich die Frage: Wäre bei frühzeitigem politischen Eingreifen die militärische Eskalation vermeidbar gewesen? Autoritäre Führung ist und bleibt unberechenbar, dies gilt nicht nur für politische Machthaber, sondern auch für jene in den Unternehmen. Hätte Partizipation den Ukraine-Krieg vermeiden geholfen? Versäumnisse der Vergangenheit in einer solchen Situation unvergessen zu machen, unwahre Anschuldigungen zu verbreiten, die Fehler nur beim Anderen zu suchen, all das behindert einen kurzfristigen Vertrauensaufbau. Dieses mit schrecklichen Folgen verbundene Fehlverhalten ist durchaus auch in der deutschen Fehlerkultur wiederzufinden.

Bereits in meinen Ausführungen von 2017 wollte ich die persönliche Bereitschaft, aber auch die Bereitschaft der Gesellschaft, insbesondere auch der Politik, ansprechen, rechtzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen. Wäre dies im Zusam-

menhang mit dem Ukraine-Krieg möglich gewesen? So wie man beim Einsatz von Regelkarten in der Qualitätssicherung die Entwicklung von Unstimmigkeiten bereits im Vorfeld der Produktherstellung erkennen kann, waren durchaus negative Entwicklungen bereits vor der Krim-Annexion 2014 zu sehen. In einer solchen Phase Stärke zeigen, bei Fehlentwicklungen unmittelbar eingreifen, dies sind Maßnahmen, die die Produktion sicherer machen. Aber genauso gut sind sie auf die Politik übertragbar. In vielen Fällen ist Nachgeben („Schleifenlassen“) nicht die richtige Entscheidung. Insbesondere dann nicht, wenn etwas aus dem Ruder zu laufen droht.

... bleiben nicht ohne negative Folgen

Die gesellschaftlichen Entwicklungen in unserem Land waren in den vergangenen Jahren von Frieden geprägt. Wirtschaftliche Existenzängste gab es zwar, doch im Großen und Ganzen konnten wir Europäer sehr zufrieden sein. Dass sich gesellschaftlich so Vieles eher negativ entwickelt hat, mag am Überfluss liegen. Übliche Grenzen gemeinschaftlichen Lebens werden eklatant missachtet. Deshalb erlaube ich mir auch hier wieder, Stil und Anstand anzumahnen, die häufig nicht zu erken-

nen sind. Eine Verrohung der Sprache, aber auch der Gesellschaft macht sich breit. Wir beklagen seit Jahren den Verlust der Werte, doch wir finden uns mit diesem Verlust inzwischen ab.

Wo bleiben Zivilcourage und Vorbilder, die für Stil und Anstand in allen Belangen des öffentlichen wie des privaten Lebens eintreten? Wo bleiben die Konsequenzen als Reaktion auf derartige Fehlentwicklungen. Qualität der Sprache, Qualität des Umgangs miteinander, aber auch tragbare Entscheidungen für die Gesellschaft: Das ist Qualität, für die sich der Einsatz lohnt!

Politische und gesellschaftliche Ereignisse und Entscheidungen wenig durchdachter und vorausschauender Art fördern durchaus Fehlentwicklungen. Qualität darf deshalb nicht nur eine Aufgabe von Fachleuten bleiben, sondern sollte stets von jedem Einzelnen angestrebt werden. ■



Herbert Schnauber,

vormals Professor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Als langjähriges Vorstandsmitglied der DGQ bezieht er Stellung zu aktuellen Qualitätsthemen. Seine Kontakte zu zahlreichen Organisationen der Industrie, des Handels, der Dienstleistung und des öffentlichen Dienstes erlauben ihm einen unverstellten Blick hinter die Kulissen.

© privat