

Foto Simone Gloor



Typisch Mensch

Ein kolossaler Fehler. Der falsch berechnete Erdumfang führte einen gewissen Christoph Kolumbus nicht nach Indien. Dafür liess ihn das Missgeschick einen neuen Kontinent entdecken. Bis heute steht am Anfang vieler Innovationen ein Irrtum. Sein Potenzial zu erkennen, ist häufig die eigentliche Leistung. Denn jeder Fehler löse zunächst schlechte Emotionen aus, sagte der Arbeitspsychologe und Fehlerforscher Theo Wehner kürzlich im «Tages-Anzeiger». Gerade diese unerwarteten, unbeabsichtigten und unerwünschten Ereignisse machten den Menschen jedoch aus: Die instinktgesteuerten Tiere irrten sich nicht.

Der Mensch dagegen handelt zielgerichtet und ist im Moment, in dem er einen Fehler macht, überzeugt, das Richtige zu tun, um ans Ziel zu kommen. Sich danach einzugestehen, dass das eigene Tun falsch war, und zu untersuchen, worin der Fauxpas bestand, erfordert Mut. Darum geht es dem Forscher, wenn er für ein «fehlerfreundliches» Verhalten plädiert. Nur so können wir etwa bei der Arbeit gemachte Fehlleistungen – eigene oder jene anderer – korrigieren und Konsequenzen daraus ableiten, sprich lernen.

Vielfach fehle heute dazu jedoch die Zeit, sagt die Professorin Annette Weibel in unserem Interview (Seite 22). Auf Effizienz optimierte Unternehmen sehen kaum mehr Puffer vor. Änderungsbedarf sieht sie insbesondere bei den Banken. Anders als auf Sicherheit getrimmte Bereiche wie die Flugsicherung interessieren sich diese wenig für Fehlermanagement. Wer aber wie die Finanzinstitute vor allem darauf setzt, Fehler zu vermeiden, wird kaum Mitarbeitende haben, die bereit sind, Fehler einzuräumen, diese anzuerkennen und letzten Endes daraus zu lernen.

Die Bereitschaft, aus Fehlleistungen zu lernen, üben wir schon in jungen Jahren. Schüler eignen sich heute ihren Lernstoff vielfach selbstverantwortlich an – wie sich dies auf den Umgang mit Fehlern auswirkt, erzählen Jugendliche und Lehrpersonen (Seite 26).

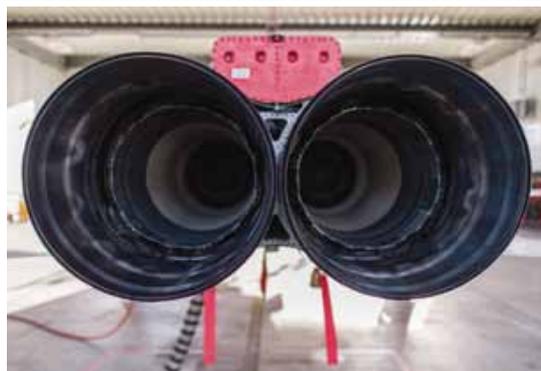
Wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Manche kommen das Unternehmen finanziell teuer zu stehen. Wir sagen, wann sich der Arbeitnehmende wie daran beteiligen muss (Seite 29).

Wer mit tausend Kilometern pro Stunde mit nur wenigen Flügelbreiten Abstand zu anderen Jets Kunststücke fliegt, hat einen besonderen Bezug zu Fehlern. Schon eine winzige Unachtsamkeit könnte zur Katastrophe führen. Welche Fehlerkultur die Piloten der Patrouille Suisse pflegen, lesen Sie auf Seite 18. *Paola Pitton*



«Wir wollen so genau fliegen wie ein Schweizer Uhrwerk.»

Hauptmann Simon Billeter, Leader



Steigen die Piloten in ihre F-5 Tiger, sind sie bereit für 20 Minuten volle Konzentration. Ihre Kampfjets wurden vorab von der Bodencrew akribisch überprüft und sind startbereit.



PATROUILLE SUISSE

Vertrauen im Blindflug

Auf ihren manuell gesteuerten Überschalljets vollführen die sechs Berufsmilitärpiloten der Patrouille Suisse eine spektakuläre Flugshow. Wie ein Dirigent führt der Leader die Staffel in der Luft. Ein Fehler von ihm hätte fatale Folgen für das ganze Team.

Text **Leila Chaabane** Fotos **Stefan Zürrer**

Wenn eine Menschenschar 20 Minuten lang den Kopf in den Nacken hält, einige dabei das Atmen vergessen, oder Kinder mit Lärmschutzkopfhörern und offenem Mund in den Himmel schauen, dann wahrscheinlich, weil die sechs F-5 Tiger mit dem grossen Schweizerkreuz eine spektakuläre Show vorführen. «Wie können die so nahe nebeneinander fliegen, ohne dass etwas passiert?», fragt sich so mancher. Und Buben schmieden in diesem Augenblick ihre Zukunftspläne: «Ich will Pilot werden. Und eines Tages zur Patrouille Suisse gehören.»

Bewerben zwecklos

«Wir nehmen keine Bewerbungen entgegen. Auch entscheidet kein Vorgesetzter, wer ins Team der Patrouille Suisse aufgenommen wird», sagt Hauptmann Simon Billeter «Billy», Berufsmilitärpilot seit 1997. Verlässt ein Pilot die Kunstflugstaffel, bestimmen die restlichen Teammitglieder den Nachfolger. In Frage kommen nur Berufsmilitärpiloten der Schweizer Luftwaffe, die auf dem Flugzeugtyp F/A-18 fliegen. Die rund 50 Piloten, welche diese Voraussetzung erfüllen, kennen sich und sind schon mit dem einen oder anderen aus dem Patrouille-Suisse-Team in der Militärstaffel geflogen.

Die Mitglieder achten bei der Auswahl nicht spezifisch darauf, den besten oder den erfahrensten Piloten zu bestimmen. Gemeinsam beraten sie sich, bis keiner aus dem Team mehr ein Veto einlegt und sich alle einig sind. «Es lässt sich nicht eingängig erklären, welches die wesentlichsten Voraussetzungen sind. Das Bauchgefühl entscheidet stark mit», sagt Simon Billeter. «Der Pilot muss ins Team passen, vertrauenswürdig sein und gewillt, eng mit uns zusammenzuarbeiten. Die Teamleistung muss für ihn vor der Eigenleistung stehen.»

«Die Sicherheit steht an oberster Stelle.»

Oberstleutnant Daniel Hösli, Kommandant

Teamarbeit steht vor Einzelleistung

Simon Billeter erfüllte diese Voraussetzungen und wurde 2006 in die Patrouille Suisse gewählt. Seit 2013 ist er der Leader. Wie ein Dirigent sein Orchester durch das Konzert führt, stellt er sicher, dass die Formationen exakt vor den Zuschauern stattfinden. Jeder Einsatzbefehl geht von ihm via Funk an das Team. «Ich bin der Einzige, der die ganze Show durch freie Sicht hat. Die anderen sehen nur die Flieger vor, über oder unter sich. Sie haben keine Zeit, sich umzuschauen, die Geschwindigkeit oder die Flughöhe zu prüfen. Das übernehme ich.» Während einer Show denkt er stets zwei Figuren voraus, um bei unvorhergesehenen Umständen, wie zum Beispiel bei einem Wetterumschlag, spontan den Ablauf zu ändern. Die Patrouille Suisse verfügt über drei Programme, die den verschiedenen Wetterbedingungen angepasst sind und innerhalb einer Vorführung gewechselt werden können. «Verschätze ich mich, würden wir sechs irgendwo reinfliegen. Die anderen müssen mir blind vertrauen.»

Trotz seiner Verantwortung steht für Simon Billeter nicht die Einzelleistung im Vordergrund; eine Show könne nur erfolgreich sein, wenn alle als Team arbeiteten. Dabei denkt er auch an die Bodencrew. «Wir kennen Militärpiloten im Ausland, die vor einem Flug beinahe jede Schraube kontrollieren.» Nicht so das Patrouille-Suisse-Team. Die sechs steigen in ihre F-5 Tiger ohne einen prüfenden Blick auf ihre Flugzeuge. «Wir vertrauen unseren Technikern zu 100 Prozent, dass unsere Flieger in einwandfreiem Zustand und «fit to fly» sind.»

Die Gesamtverantwortung liegt bei Oberstleutnant Daniel Hösli «Dani». Zehn Jahre lang flog er selbst in der Kunstflugstaffel an verschiedenen Positionen mit. Seit 2001 ist er deren Kommandant. «70 Prozent meiner Tätigkeit ist Vorarbeit für die Shows. Stehen die Auftrittsorte fest, muss ich jeweils drei Monate im Voraus den Luftraum reservieren und abklären, wo das Publikum sitzen wird, damit wir die Formationen vor ihm darbieten.» Daniel Hösli trainiert die Patrouille Suisse und steht während der Show nahe bei den Zuschauern, um aus deren Perspektive den Piloten in der Luft Anweisungen zu geben. «Ich teile ihnen via Funk mit, ob sie symmetrisch und deckungsgleich fliegen oder ob sie die Positionen korrigieren müssen.»

Schweizer Rockstars der Lüfte

Letztes Jahr feierte die Patrouille Suisse ihr 50-Jahr-Jubiläum. Mit Stolz können die sechs Piloten, der Kommandant, die zwei Speakers und die Bodencrew sagen, dass noch nie ein Unfall passiert ist. Längst ist die Kunstflugstaffel der Schweizer

Armee nicht nur noch an militärischen Anlässen zu sehen. Das Lauberhornrennen ist ohne den Auftakt der sechs rot-weißen Kampffjets beinahe unvorstellbar. Musikstars wie die Rolling Stones oder Madonna kamen an ihren Konzerten in Dübendorf in den Genuss der wohl schnellsten und lautesten «Vorgruppe» ihrer Karriere. Im Ausland ist die Patrouille Suisse gern gesehener Gast an Veranstaltungen wie der weltgrößten Flugshow, der Royal International Air Tattoo in England.

Im Gegensatz zu vielen anderen Kunstflugstaffeln sind die Mitglieder der Patrouille Suisse hauptberuflich Militärpiloten und für den Luftpolizeidienst sowie die Luftverteidigung im Einsatz. Einen Drittel ihrer Arbeitszeit investieren sie in die Kunstfliegerei. Es ist eines der weltweit wenigen Teams, die ihre Shows auf Überschalljets ausführen, die auch operationell eingesetzt werden.

Kalkulierbares Risiko

Seit ihrer Geburtsstunde gelte für die Schweizer Kunstflugstaffel: «Die Sicherheit steht an oberster Stelle», sagt Kommandant Daniel Hösli. Jeweils im April trainieren die Piloten für zwei Wochen bis zu drei Mal täglich ausschliesslich für die Shows. In dieser Zeit führt das Team ein allfälliges neues Mitglied ein und probiert in sicherer Höhe und sicherem Abstand neue Figuren aus, die jeder Pilot einbringen kann. Stellt sich eine Formation oder ein Manöver als zu schwierig heraus, werden sie nicht ins Programm aufgenommen. Bevor die Saison beginnt, stehen den Piloten sechs bis acht weitere Übungstage zur Verfügung und je ein Probedurchlauf vor einer Vorführung. Das Programm entspricht ihren Trainingsmöglichkeiten und den gegebenen Verhältnissen. «Wir fliegen mit Geschwindigkeiten von 300 bis 1000 Kilometern pro Stunde. Der Abstand zwischen den Fliegern beträgt drei bis fünf Meter. Unsere Figuren sollen einem Schwierigkeitsgrad entsprechen, bei dem wir das Risiko einschätzen können», erklärt der Leader. «Wir wollen so präzise fliegen wie ein Schweizer Uhrwerk. Darauf konzentrieren wir uns.»

Wegen der Topografie muss das Programm oft angepasst werden. Im Gebirge beeinflussen nicht nur die Berge die Planung der Show, sondern auch die Tatsache, dass das Publikum über einen grossen Raum verteilt ist. Für die Zuschauer eine besondere Attraktion. Sie stehen auf den Bergen, zwischen welchen die Piloten durchfliegen, und haben die Möglichkeit, auf die Flieger hinunterzuschauen. Dies fordert die Kunstflugstaffel, weil sie einerseits den Sicherheitsabstand zwischen 230 und 450 Metern zu den Besuchern halten muss. Andererseits sollen die Formationen genau dort stattfinden, wo sie am besten ersichtlich sind.

«Natürlich sind unsere Shows nicht fehlerfrei. Wir steuern alles manuell und haben keinen Autopiloten oder Radar zur Hilfe. Die Distanzen schätzen wir visuell, anhand von Markpunkten, wie den Flügelspitzen, ein», sagt Hauptmann Simon Billeter. Die Piloten seien während der Vorführung stets am Ausbessern, um die Positionen halten zu können. «Je weiter hinten oder aussen der Pilot fliegt, desto mehr auszugleichen hat er.» Schrecksekunden gibt es für das Team allenfalls dann, wenn der Vordermann aufgrund einer Böe stärker korrigieren muss, als der Hintermann erwartet hat, und er sich nur mit Mühe in der Formation halten kann. Für die Zuschauer sind diese Korrekturen meist nicht ersichtlich. Während die

Vor jedem Flug besprechen die Piloten den Ablauf. Kommandant Daniel Hösli hat die Gesamtverantwortung der Patrouille Suisse. Er flog selber viele Jahre in der Kunstflugstaffel.





Teamritual: Bei jeder Show tragen die Piloten weisse Socken – auch Maskottchen «Flat Eric».



sechs scheinbar in einer Linie fliegen, befinden sich die Jets tatsächlich zwei Meter nach unten oder nach aussen versetzt, um nicht in den Abgasstrahl des Vordermannes zu geraten.

Für Kommandant Daniel Hösli muss die Patrouille Suisse vier Risikofaktoren im Auge behalten. Das Wetter ist einer davon und darf vom Leader während der ganzen Show nicht ausser Acht gelassen werden. Obwohl der Luftraum während einer Veranstaltung abgesperrt ist, ist nicht auszuschliessen, dass sich ein Privatflugzeug in die «restricted area» der Flugschau verirrt. Der Flugraum wird überwacht und die Staffel informiert. Letztes Jahr an der Air14 in Payerne beispielsweise wurde während einer Show das Programm kurzerhand unterbrochen, weil die Rega einen Zuschauer holen musste.

Auch Vögel sind für die Piloten eine nicht zu unterschätzende Gefahr. «Prallt ein Flugzeug mit 1000 Stundenkilometern mit einem Vogel zusammen, kann das Tier massive Schäden verursachen.» Daniel Hösli weiss, wovon er spricht. Er selbst musste einst in Payerne notlanden, weil er mit einer Möwe zusammengeprallt war. Sie durchschlug Flügel und Tank seines Fliegers.

Selbst wenn die Piloten während aller Shows hochkonzentriert sind, könne Routine ein Risikofaktor sein. Deshalb nehmen sie ihre Vorführungen auf Video auf und analysieren sie gemeinsam. «Es ist wichtig, dass sie genau schauen, wie sie geflogen sind, und sich eigene Fehler eingestehen. Jeder sollte immer als Vorsatz haben, noch besser werden zu wollen.»

Wer nicht «fit to fly» ist, bleibt am Boden

Die Patrouille Suisse hat keine Ersatzpiloten. Trotzdem kann jedes Mitglied vor einer Show sagen, wenn es sich nicht fit fühlt. «Sei es, weil einer krank ist, schlecht geschlafen hat, weil das Kind die ganze Nacht weinte oder weil er Ärger hat und sich nicht auf den Flug konzentrieren kann», sagt Hauptmann Simon Billeter. «Die Gründe sind nicht relevant.» Kommandant Daniel Hösli fügt an: «Das passiert aber selten. Alle wollen unbedingt fliegen. Da kommt es eher vor, dass das Team einen Piloten am Boden lässt, weil es bemerkt, dass er nicht fit ist.»

Fehlt ein Mitglied, passt die Staffel ihr Programm so gut wie möglich an und fliegt trotzdem. Mit einer Ausnahme: «Wenn ich als Leader ausfalle, können die anderen niemandem nach-

fliegen, und die Show fällt aus», sagt Simon Billeter. «Allenfalls machen die beiden Solisten eine kleine Vorführung.»

Flat Eric und die weissen Socken

Vor einer Show geht der Leader mit dem Team das Programm durch. Jeden Formationswechsel kündigt er an, als wären sie bereits in der Luft. «Wir machen das wie die Skifahrer und gehen den Ablauf mental durch.» Ihre einheitliche Uniform ergänzen sie bei jeder Vorführung durch ein kleines, für die Zuschauer nicht ersichtliches Detail. Denn auch Kerle mit Nerven wie Stahlseile brauchen ihren Glücksbringer und pflegen ihre Rituale. «Alle sechs Patrouille-Suisse-Piloten tragen an Vorführtagen weisse Socken», erzählt Simon Billeter grinsend und erklärt: «Wir sagen dann, die weissen Socken haben wir bereits gefasst.» Eine ironisch-humorvolle Anspielung zu den weissen Socken im Sarg. Vergisst ein Mitglied die Socken, muss es barfuss in die Fliegerstiefel. «Flat Eric», das Stofftier mit den langen Armen und Beinen, ist ihr Maskottchen. Es ist bei jeder Show dabei und fliegt bei einem der Piloten mit. Bevor die Männer in ihre rot-weissen F-5 Tiger steigen, ziehen sie die Fallschirme an, klopfen sich gegenseitig auf den Rücken und wünschen sich einen guten Flug.

Perfektion als Visitenkarte

«Es fühlt sich jedes Mal von Neuem gut an, wenn ich den Jungs in der Luft zuschaue», sagt Kommandant Daniel Hösli. Nervös sei er dabei nicht. «Aber das ist bei allen so. Wir sind ausgebildet, belastbar zu sein. Auch unter schwierigen Bedingungen.» Er wisse, dass die Piloten konzentriert seien und ihre Show im Griff hätten. «Natürlich wäre es möglich, dass sie noch enger kreuzen oder noch näher nebeneinander und tiefer fliegen. Doch optisch würde dies für das Publikum keinen grossen Unterschied machen.» Das Gesamtbild müsse stimmen und die Sicherheit gewährleistet sein. «Wir müssen für die Zuschauer eine perfekte, sichere und spektakuläre Show vorführen. Aber wir müssen kein Rennen gewinnen.» ■



Einblick in einen Flugtag der Patrouille Suisse bekommen Sie unter www.derarbeitsmarkt.ch/video/der-patrouille-suisse-ganz-nah

Antoinette Weibel, Expertin für Fehlerkultur, mit Kater Max in ihrer Wohnung in Dietikon (ZH).



F E H L A N R E I Z

«Vielleicht hätten wir einfach nur die Boni verbieten müssen»

Wettbewerb unter den Mitarbeitenden schadet einem Unternehmen häufig mehr, als dass er nützt. Belohnung und Bestrafung wirken sich negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden aus, sagt Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen. Sie erklärt, wie eine gute Fehlerkultur Unternehmen weiterbringt.



Interview **Naomi Jones** Fotos **Stefan Zürrer**

Antoinette Weibel, in Schweizer Spitälern infizieren sich jährlich 1000 Menschen aufgrund von mangelnder Hygiene. Haben Spitäler eine schlechte Fehlerkultur, oder wissen wir von den Fällen, weil sie ein besonders gutes Fehlermanagement haben?

Spitäler sind daran, ein gutes Fehlermanagement zu etablieren. Sie arbeiten sowohl an der Prävention, zum Beispiel von Infektionen, als auch am Fehlermanagement. Sie schaffen Systeme, damit sich auch die Pflegerin getraut, den Chefarzt auf einen Fehler hinzuweisen, oder machen Fallstudienkonferenzen. Spitäler sind vielleicht noch nicht dort, wo sie sein könnten, aber sie haben sich die High-Reliability-Organisationen, also Organisationen, in denen Sicherheit die höchste Rolle spielt, wie etwa die Flugsicherung, zum Vorbild genommen. Vieles bewegt sich. Manchmal scheint es, als würden sich die Ärzte gegen eine Fehlerkultur sträuben. Das glaube ich aber nicht. Wogegen sich die Ärzte allenfalls sträuben, ist zu viel misstrauische Kontrolle von oben, also vom Staat und von den Krankenkassen. Ich kann sie durchaus verstehen.

Wie gehen Sie persönlich mit Fehlern um?

In meinem Fall als Wissenschaftlerin sind Fehler eher Misserfolge. Sie gehören zur Tagesordnung. Der letzte war die Absage einer Konferenz, an der ich mich mit meinem Team mit einem Beitrag beworben hatte. Ich ärgere mich natürlich darüber. Wenn der Ärger abgeklungen ist, studiere ich die Begründung der Absage nochmals genau und frage mich, was ich verbessern kann. Ein anderes Beispiel ist die Studentenevaluation meiner ersten Vorlesung an der Hochschule St. Gallen. Sie war nicht so gut, wie ich es gewünscht hätte. Um aus der Evaluation zu lernen, suchte ich das Gespräch mit den Studierenden und natürlich mit meinem Team.

Menschen sind rasch geneigt, den Fehler bei den Umständen zu sehen. Wie lernt man aus Fehlern?

Ich bin nicht Psychologin und kann daher nicht sagen, wie der einzelne Mensch genau lernt. Ich habe aber durchaus eine Idee, wie Unternehmen aus Fehlern lernen können. Sie können Fehlerprävention und Fehlermanagement betreiben. In der Prävention sollen Fehler gar nicht erst entstehen. Arbeitsabläufe werden verbessert. Da Fehler dennoch auftreten können, sind Puffer und Sicherheitsdispositive nötig. Informatiker speichern die Daten nicht nur in der Cloud, sondern auch physisch. Man denkt in Szenarien und entwickelt einen Plan B und C.

Und Fehlermanagement?

Fehlermanagement heisst, Fehler zu erkennen, zu melden und daraus zu lernen. Die Mitarbeitenden müssen dies wollen, können und tun. Für das Wollen ist die Fehlerkultur im Unternehmen zentral. Sie ist das Gegenteil einer Sündenbockkultur. Wenn ich befürchte, als Schuldige aus dem Unternehmen zu fallen, werde ich sicher keinen Fehler einräumen. Ich brauche geeignete Instrumente, um Fehler melden zu können. Kürzlich las ich von einem Unternehmen, das alle Fehler in einem goldenen Buch notierte. Ich mag die Symbolik. Schliesslich ist kritisches Denken wichtig. Wir haben

rasch eine Lösung zur Hand, aber wir nehmen uns zu wenig Zeit, die Ursache zu suchen. Die Japaner wenden die sogenannte Zehn-W-Technik an. Sie fragen zehnmal, warum der Fehler passiert ist.

Das bedeutet, sie betrachten das Problem von allen Seiten?

Ja, wer aus einem Fehler lernen will, muss in die Tiefe gehen und darf sich nicht zu schnell zufrieden geben. Dazu brauchen wir Zeit, uns mit dem Team zu besprechen, zurückzuschauen und Distanz zu nehmen. Die meisten Unternehmen haben heute zu wenige Reflexionsmöglichkeiten.

Weshalb?

Weil wir in den letzten 15 Jahren viele Puffer und Redundanzen aus den Systemen herausgenommen haben. Unsere ganzen Unternehmen sind sehr schlank und auf Effizienz getrimmt. Zeitreserven sind bewusst abgebaut worden. Aber diese Zeit fehlt nun im Fehlermanagement.

Das heisst, die Unternehmen müssten sich entschleunigen?

Zum Teil. Auf jeden Fall müssten sie Phasen der Reflexion einbauen, in denen die Mitarbeitenden Zeit haben, langsam sein dürfen und nachdenken können.

Gilt dies vor allem für den einzelnen Mitarbeiter oder eher für den Chef?

Fehlermanagement baut stark auf den Teamgedanken. Nicht der einzelne Mitarbeiter ist verantwortlich für den Fehler, sondern das System. Viele Unternehmen sehen Fehler als Verschwendung von Zeit oder Ressourcen. Sie legen den Fokus auf Prävention, denn Fehler sind vor allem ärgerlich. Ich denke aber, dass Fehler auch hier eine Chance sein könnten, um beispielsweise Prozesse zu verbessern.

Wo wird das Fehlermanagement betrieben?

High-Reliability-Organisationen wie die Flugsicherung oder Atomkraftwerke sind so komplexe Systeme, dass Fehler unvermeidbar sind. Solche Organisationen brauchen Mitarbeitende, die mitdenken. Sie müssen richtig reagieren und Schlimmeres vermeiden. Diese Unternehmen betreiben ein aktives Fehlermanagement. Die Flugsicherung Sky Guide spricht sogar von einer Fehlerbesessenheit. Sie sammelt und analysiert auch kleine Fehler und solche, die beinahe geschehen. So hofft Sky Guide, den grossen und tragischen Fehler zu vermeiden. Und dann gibt es die innovativen Organisationen, die Forschung betreiben. Fehler werden als Chance und Option wahrgenommen. Die Mitarbeitenden sollen umdenken und experimentieren. Die Dinge dürfen auch mal schief laufen. Viele Innovationen sind glückliche Zufälle, und Fehler sind da, um Neues zu entdecken.

Hilft Fehlermanagement auch anderen Firmen?

Ich würde behaupten, dass Fehlermanagement vielen Unternehmen gut täte. Sie setzen heute vor allem auf Prävention mittels rigoroser Kontrolle und Strafe. Der Fokus liegt auf dem einzelnen Mitarbeiter. Aber ich glaube, dass die Mentalität von High-Reliability-Organisationen auch bei ihnen, etwa bei den Banken, hilfreich wäre, um aus Fehlern zu lernen und dadurch die nächste Bankenkrise zu verhindern. Generell

gilt: Wir schalten alle irgendwann in den Autopiloten. Dann geschehen Fehler. Deshalb müssen wir wachsam bleiben.

Wie können wir das tun?

Dazu brauchen wir genügend Ruhepausen. An schwierigen Problemen sollten wir vielleicht zu zweit arbeiten. Unternehmen und Mitarbeitende dürfen nicht selbstzufrieden werden. Wer denkt, er habe alles im Griff, wird nachlässig. Hier helfen Fortbildung, Supervisionen und Diversität. Ein Team braucht Leute, die anders denken.

Interessieren sich andere Branchen für das Fehlermanagement?

Zum Teil, etwa die Pharma oder Spitäler. Aber ich glaube nicht, dass sich die Banken ein Vorbild an der Flugsicherung nehmen. Die UBS verbietet neuerdings private Handys am Arbeitsplatz. Das deutet nicht auf einen Gesinnungswandel hin. Basis eines guten Fehlermanagements sind psychologische Sicherheit, Vertrauen und Respekt. Rigorose Kontrolle, starker Wettbewerb zwischen den Mitarbeitenden und hohe Boni sind hingegen kontraproduktiv. Wenn die Mitarbeitenden im Wettbewerb zueinander stehen, werden sie sich keine Blösse geben und einen Fehler melden. Zudem: Wenn der variable Lohn einen grossen Anteil an meinem Gesamtlohn ausmacht, werde ich konservativ, bekomme einen Tunnelblick und konzentriere mich in erster Linie darauf, den Bonus zu bekommen und nicht einen Fehler, der «im Anmarsch» ist, zu erkennen. Fehlermanagement beruht auf Mitdenken, und dieses kann ein Unternehmen nicht kaufen. Hohe Boni können die intrinsische Motivation verdrängen, die für das Mitdenken sehr wichtig ist.

Liesse sich auch die Haltung der innovativen Unternehmen, dass Fehler willkommen sind, auf Banken übertragen?

Ja, Banken dürften innovativer sein. Unterdessen hat Google eine Banklizenz. Das Business wird sich vermutlich fundamental verändern. Innovationsmöglichkeiten sind vorhanden. Mir scheint bloss, dass Banken diese noch nicht ausreichend nutzen.

Weshalb täten die Banken gut daran, sich in Sachen Fehlermanagement ein Vorbild zu nehmen?

Sie könnten zum Beispiel reflektierter mit Risiken oder ethischen Problemen umgehen. Denn gesellschaftliche Normen zu brechen, kann sich längerfristig als Fehler erweisen. Die Banken könnten sich mit ihren Mitarbeitenden Gedanken dazu machen und gewisse Verhaltensweisen verändern.

Wären sie dann noch so reich?

Das ist schwierig zu sagen. Einem innovativen Unternehmen wie 3M, der Firma, die Post-it erfunden hat, geht es auch gut. Generell bin ich der Meinung, dass es sich auszahlt, wenn ein Unternehmen auf Respekt, Vertrauen und intrinsischer Motivation aufbaut. Mit- und umdenkende Mitarbeitende erkennen Risiken und sind innovativer.

Wie könnte sich das System ändern?

Ein mutiger Chef, ein starker Verwaltungsrat oder ein innovatives Team wären gefragt. Mit einem anderen System würden

Banken vielleicht auch wieder einfacher Talente anziehen. Für meine Studierenden sind Banken nicht mehr so attraktive Arbeitgeber wie noch vor ein paar Jahren. Eine andere Möglichkeit sind Regulierungen von aussen. Ich bin zwar kein Freund davon, denn sie unterbinden die Eigeninitiative. Manchmal stellt sich jedoch eher die Frage, welche Regulierungen sinnvoll sind. Vielleicht hätten wir die Boni komplett verbieten statt bloss einschränken müssen, und zwar europaweit. Dafür hätte man dann allenfalls auf viele andere Regulierungen verzichten können.

Warum?

Ich habe den Glauben aufgegeben, dass alles, was wichtig ist, mess- und berechenbar ist. Bonus- und Malussysteme funktionieren nur, wenn die wünschbaren Verhaltensweisen messbar sind. Das ist aber häufig nicht der Fall. Smarte Mitarbeitende können dann das Lohnsystem austricksen. Zudem verringern diese Anreizsysteme Eigeninitiative und Engagement aus Herzblut. Beides sind Verhaltensweisen, die wir sowohl im Fehlermanagement als auch in einer innovativen Umgebung suchen.

Im Fall CS – die Bank wurde in den USA wegen Beihilfe zur Steuerhinterziehung zu einer Busse von 2,8 Milliarden Dollar verurteilt – wundert mich, dass sich die Firmenspitze offenbar nicht für die Fehler verantwortlich gefühlt hat. Gibt es je nach Hierarchiestufe einen andern Umgang mit Fehlern?

Fehler können auf jeder Stufe entstehen. Im Fehlermanagement sucht man die Ursache von Fehlern gemeinsam – man möchte gemeinsam das System verbessern. Unternehmen, die ausschliesslich auf Fehlervermeidung setzen, suchen meist eher einen Sündenbock. Lernprozesse kommen kaum in Gang. Trotzdem gilt hier Vorsicht. Nebst Fehlern gibt es Sabotage und Betrug. Gegen Betrug muss man vorgehen.

Wie lassen sich Fehler von Betrug unterscheiden?

Fehler sind nicht intentional. Betrug geschieht hingegen absichtlich. Der Unterschied ist nicht immer klar. Das ist die Krux. Aber gerade darum muss ein Unternehmen sachte mit Fehlerverursachern umgehen und im Zweifel Gnade vor Recht praktizieren. Eine Misstrauensvermutung als General-einstellung ist sicher nicht sinnvoll. Im Unternehmen sollte man sich darüber unterhalten, wie der Wertekodex aussieht. Diese Werte müssen gelebt werden – nicht zuletzt auch von oben. Viele Leitbilder sind leider nur Papier.

Die Sündenbockkultur betrifft aber nicht nur Banken, sondern auch Politiker und Amtsträger. Haben wir in der Schweiz eine intolerante Gesellschaft?

Das Vertrauen in die Institutionen ist heute sehr tief. Wir haben keinen Vertrauensvorschuss mehr. Die Leute sind besser informiert als früher und schauen genauer hin. Früher konnte ich nicht beurteilen, was ein Spital oder ein Anwalt tat. Heute meinen wir oft, dass wir die Arbeit der andern beurteilen können. So ergibt sich eine Mischung aus Misstrauen und Halbwissen, die zu einer höheren Klagefreudigkeit führt. Aber zum Teil ist das Wissen weit fortgeschritten. Politiker und Institutionen müssen Vertrauen aufbauen. Das ist ein langer und schwieriger Weg. ■



Antoinette Weibel, 45, ist seit Februar 2014 Professorin für Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen (HSG). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Vertrauen und Motivation. Antoinette Weibel studierte in Zürich Ökonomie. Sie promovierte über «Koope-ration in strategischen Wissensnetzwerken» und habilitierte über «Freiwilliges Arbeitsengagement». Nach der Habilitation wurde sie Professorin für Management an der Universitären Hochschule Liechtenstein. Zwei Jahre später wechselte sie an die Universität Konstanz, bis sie den Ruf der HSG erhielt. Die Professorin lebt mit ihren zwei Katzen Max und Lotte in Dietikon (ZH).



SELBSTVERANTWORTLICHES LERNEN

Gute Noten für Irrtümer

Schüler lernen heute mehr in Eigenregie. Das wirkt sich auf den Umgang mit Fehlern aus. Wie das aussehen kann, erzählen eine Lehrerin, zwei Schüler und eine angehende Pädagogin. Warum Fehler wünschenswert sind, verrät ein Schauspieler.

Text **Annekatriin Kaps** Fotos **Stefan Zürrer**

Der Mensch möchte eigentlich keine Fehler machen», sagt die Lehrerin Franziska Schweiss. Doch beim Lernen lassen sich diese nicht vermeiden und können negative Gefühle bewirken. Natürlich sind Patzer nicht angenehm, räumt die Lehrerin der Sekundarschule Bürglen im Thurgau ein. Dafür besteht die Möglichkeit, dass sich daraus etwas Neues entwickelt, und dann «kann ein Fehler eine Chance sein».

Dazu haben die 160 Kinder und Jugendlichen vom siebten bis neunten Schuljahr der Sekundarschule Bürglen reichlich Gelegenheit. Für die drei grosszügigen Lernlandschaften, die bis zu 58 Kindern Platz bieten, riss man hier Wände heraus. Die so entstandenen Räume ähneln Grossraumbüros, in denen die Schüler ihren persönlichen Arbeitsplatz haben.

An Arbeitstheken paarweise oder zu mehreren sitzend, entscheiden die 13- bis 15-Jährigen «in Eigenregie und mit Hilfe eines Planungstools, was sie wann machen», erklärt die auch als Lerncoach tätige Franziska Schweiss. Danach arbeiten sie sich in die Materie ein, um die gestellten Fragen zu beantworten. Viele von diesen können sie schliesslich selbst in Eigenverantwortung korrigieren. Dazu stehen in der Mitte der Lernlandschaft die Lösungsblätter bereit. Bei Problemen helfen ein Coach oder ein Mitschüler, den Lernstoff zu begreifen.

Lernstärkere und -schwächere eignen sich miteinander den Stoff an, die bis 2002 übliche Einteilung in Stammklassen gibt es nicht mehr. Zwar existieren immer noch unterschiedliche Lernniveaus, die in «g» wie Grundanforderungen, «m» für mittlere und «e» für erhöhte Anforderungen unterteilen. Aber «die Kinder wissen nicht so genau, wer welches Niveau hat, und arbeiten gemeinsam», sagt die vorwiegend Deutsch unterrichtende Pädagogin. An zwei Nachmittagen steht zusätzlich eine Person als Unterrichtsassistenz zur Verfügung.

Das Pinguinprinzip

Bei kniffligen, mathematischen Fragen Einzelner verweist Franziska Schweiss auch mal an einen anderen Schüler und hört dann selbst der Erklärung zu. So vermittelt die Erziehe-



«Fehler sind erlaubt», finden «die impronauten»: Neben der Lust am improvisierten Spiel vermittelt das Basler Schauspielteam, wie Versehen berechnen können.





«Wir vermitteln den Schülern, dass auch Lehrer Schwächen haben.»

Franziska Schweiss, Lehrerin



rin ihren Zöglingen «das Menschliche, dass auch Lehrer Schwächen haben». Die Grundhaltung, dass alle in der Bürgler Sekundarschule zum Lernen da sind und Fehler nützlich sind, will die Lehrerschaft den Kindern nahebringen.

Als «unglaublich beliebt» bezeichnet Franziska Schweiss die Lernateliers. Seit dem Umbau vor zwölf Jahren, der aus den Klassenzimmern grosszügige Begegnungsorte machte, sei auch der Umgang der Schüler untereinander anders geworden. Früher standen die Kleinklässler auf dem Pausenhof in der Ecke, heute gibt es «keine Ghettoisierung und Gewalt» mehr, abgesehen von kleineren Streitereien, die aber normal seien. «Die Integration von schwächeren oder auch ausländischen Schülern ist durch dieses System recht gut geglückt.»

Durch die offene Lernkultur hätten die Schüler verstanden, dass ein jeder mit seinen Fähigkeiten und in seinem Tempo unterwegs ist. Auf den Kabarettisten Eckart von Hirschhausen verweisend, erklärt Franziska Schweiss das «Pinguinprinzip»: Ein Pinguin, der zu kleine Flügel sowie eine unersetzte Statur habe und bei dem der Schöpfer auch noch die Knie vergessen habe, sei eigentlich eine Fehlkonstruktion. Bis er ins Wasser springt, um wendig und elegant davonzuschwimmen.

Natürlich sind auch an der Sekundarschule Bürglen Noten nach wie vor wichtig, und die Schüler stehen damit unter einem Leistungsdruck. Beides unter einen Hut zu bringen, ist auch für diese Kinder und Jugendlichen eine Realität.

Eigenverantwortung der Schüler

Doch wie sehen die Schülerinnen und Schüler den leidigen Fakt, dass sie aus Fehlern lernen sollen? Und sich möglicherweise bei einer falschen Antwort vor der Klasse blamieren? «Wenn ich selber darauf komme, warum etwas falsch ist, lerne ich besser», meint Mona. Die 14-Jährige besucht das Gymnasium am Münsterplatz in Basel. «Wir bekommen

«Komme ich selber darauf, warum etwas falsch ist, lerne ich besser.»

Mona, Schülerin

«zehntausende Blätter» für die Tests und müssen die Lernziele selber erarbeiten.» Die Lehrerschaft erkläre aber das meiste des Unterrichtsstoffs, manchmal gebe es auch für die Schüler Zwischenchecks im Unterricht. Haben die Schüler in den naturwissenschaftlichen Fächern Fragen, bekommen sie von den Lehrenden oft Tipps, um zu überlegen und den Schulstoff anders zu erfassen. «Ein Abfragen vor der Klasse gibt es nicht», stellt die Gymnasiastin klar.

An ihrer Schule kontrollieren die Lehrer die Aufgaben schriftlich, am Ende zählt das korrekte Ergebnis. Macht Mona

«Fehler kann man bejahren und daraus etwas Neues entwickeln.»

Andreas Schurig, Schauspieler

Fehler, bekommt sie die Hausaufgaben zurück. Bei einer Englischaufgabe etwa sollte sie eine E-Mail an eine zukünftige Briefpartnerin schreiben. Die Lehrerin habe bei ihr angemerkt, dass sie keine Fragen stellte, nur in der Ich-Form schrieb, und die Satzstellung verbessert. Die Überarbeitung der E-Mail war dann die neue Hausaufgabe. Die Schülerin übernahm allerdings nicht alle Anmerkungen, manche waren als Empfehlung formuliert.

Auch der 14-jährige Nicolas kennt das ausgeprägte Selbststudium am Progymnasium in Oberwil im Kanton Baselland. Es liegt ihm mässig: Eine Französischlektion, bei der die Lehrerin zu Beginn kurz Vokabeln abfragt und den Komparativ erklärt, die Schüler die restlichen 40 Minuten eigenständig arbeiten, beschreibt er als «noch eine der besseren Stunden».

Die Französischlehrerin ermutigt bei fehlerhafter Grammatik oft mit einem «Das ist nicht ganz korrekt» oder «Du bist auf dem richtigen Weg» zum Nachdenken. Bei einer falschen Vokabel frage sie mit «Kann jemand Nicolas helfen?» die Klasse. Das schätzt Nicolas sehr und findet sie eine der Nettesten der Lehrerschaft. Der Deutschlehrer hat eine andere Methode. Er sagt klipp und klar Nein, wenn Nicolas eine falsche Antwort gibt, und nimmt den Nächsten dran. «Das Nein ist aber nicht böse gemeint», erklärt der 14-Jährige. Trotzdem findet er den Unterricht der Französischlehrerin besser, «weil ich dann selber mitdenke».

Perfektion ist kein Klassenziel

«Aus jedem Fehler kann man etwas lernen», findet Sibylle Meyrat. Die angehende Gymnasiallehrerin studiert in Basel, einem der Standorte der Pädagogischen Hochschule. Diese bildet unter dem Dach der Fachhochschule Nordwestschweiz Lehrer und Lehrerinnen von der Vorschul- bis zur Gymnasialstufe aus. Was für die Studierenden gilt – «wir müssen nicht perfekt sein, sollen den Mut zu Fehlern haben» –, soll genauso den Kindern und Jugendlichen vermittelt werden.

Manche Dozenten fordern dazu auf, den Schülern genug Gelegenheit zum Üben zu geben und nicht immer alles zu

benoten, sagt Sibylle Meyrat. Bei den Berufspraktika ermutigt eine gute Praxislehrperson die Studierenden, etwas zu wagen und dabei auch Fehler zu machen. Denn daraus könnten sie etwas lernen und sich weiterentwickeln.

Die Studentin hat das zweite Semester abgeschlossen und unterrichtet fremdsprachige Jugendliche am Zentrum für Brückenangebote in Deutsch. Sie benotet die 17- bis 20-jährigen Schüler nicht. «Ich korrigiere ihre Fehler, kommuniziere ihnen aber auch, dass sie welche machen dürfen.»

Fehler machen erwünscht

Die Zensuren mögen entscheidend sein für den weiteren Lebensweg. Doch die Art und Weise, wie Schüler lernen und die Lehrerschaft auf Fehler reagiert, beeinflusst das Ergebnis. Einen eigenen Umgang mit Fehlern pflegen «die Impronauten». Seit elf Jahren bespielen die Schauspieler ihr Improvisationstheater und treiben Theatersport. Inspirieren lassen sie sich bei Letzterem durch spontane Wünsche des Publikums, die unerwarteten Wendungen und entstehenden Geschichten sind dabei nicht nur für die Bühnenkünstler ein Abenteuer. In ihren Workshops für Schüler oder Lehrpersonen thematisieren sie unter anderem den Umgang mit Fehlern.

Zum Beispiel bei der Aufwärmübung, bei der die Schauspieler mit den Kindern im Kreis stehen und reihum geklatscht wird. «Dass Kinder schon daran gewöhnt sind, Regeln anzuwenden», hat der Schauspieler Andreas Schurig dabei beobachtet. Verwechsle eines der Kinder die Richtung, würden die Darsteller den «Fehler» aufgreifen und liessen daraus ein anderes Klatschspiel entstehen. Der Mitbegründer des Kleintheaters sieht im Improtheater – wie «die Impronauten» ihr Genre vereinfachend nennen – eine Basis für das gegenseitige Annehmen, sowohl des Gegenübers als auch der eigenen Persönlichkeit. Bei der Improvisation «entstehen Fehler automatisch, man kann sie bejahren und daraus etwas Neues entwickeln».

Abenteuerliche Irrtümer

In den Workshops gehen «die Impronauten» auf die Themenvorschläge der Teilnehmenden ein. Die Primarschüler analysierten diese nicht und hätten eher ein positives Herangehen als ältere Kinder. Gibt es Unklarheiten, unterscheiden sich die «Fehler» der Lehrenden nicht gross von jenen der Kinder. Sind es doch zumeist Missverständnisse oder vermeintlich nicht eingehaltene Regeln. Etwa, wenn zwei Leute eine Szene spielen sollen und sich nicht eindeutig auf einen Ort festlegen. «Während der eine von einem Raumschiff ausgeht, stellt sich der andere vielleicht gerade ein U-Boot vor», erklärt der Impronaut. Diesen Fehler spielerisch weiterzuverfolgen, anstatt ihn auszudiskutieren, bringe oft spannende Reaktionen. Dann kann es passieren, dass ein U-Boot nun durch das Weltall fliegt oder das Raumschiff am Meeresgrund seine Bahnen zieht.

Ein Missverständnis eine Weile ungeklärt zu belassen, kann ausgesprochen amüsant für die Schauspieler und Zuschauer sein. Wichtig sei dabei vor allem eines: Wenn etwas schief läuft, die Szene nicht als ein «Jetzt geht's nicht weiter» zu interpretieren, sondern irgendwas anderes daraus zu machen. Dann, sagt Andreas Schurig, «springt oft der magische Funke des Improvisierens». Mit seinem Team vermittele er den Pädagogen dabei, was diese schon selber wüssten: «Freu dich darüber, dass ein Fehler passiert, und nutze ihn als Chance.» ■

A N E I G N U N G

Die Schauplätze

SEKUNDARSCHULE Die Sekundarschule Bürglen ist öffentlich und gehört zur Volksschulgemeinde Bürglen. Die Schülerinnen und Schüler eines Jahrganges werden in einer Lernlandschaft betreut. In Mathematik, Englisch und Französisch wird in drei Niveaugruppen unterrichtet. www.schulebuerglen.ch

AUSBILDUNGSSTÄTTE Die Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz deckt die gesamte Lehrerbildung ab. Neben den zukünftigen Lehrkräften für Kinder und Jugendliche werden auch Pädagogen für die Erwachsenen- und Weiterbildung geschult. Die Studienorte und Institute befinden sich in den Kantonen Aargau, Basel, Baselland und Solothurn. 3133 Studierende besuchten 2014 die Hochschule, davon absolvierten 1533 die Studiengänge für die Vorschul- und Primarstufe. 533 Studentinnen und

Studenten befanden sich in der Ausbildung zur Lehrperson auf der Sekundarstufe I. Weitere 415 qualifizierten sich für den Unterricht auf der Sekundarstufe II, den sogenannten Maturitätsschulen. www.fhnw.ch/ph

THEATER Das achtköpfige Ensemble «die Impronauten» tritt seit 2003 schweizweit und aktuell in der sechsten Saison im Fauteuil Theater Basel auf. Die Darsteller reagieren in ihren Shows spontan auf Ideen der Zuschauerinnen und Zuschauer. Beim sogenannten Theatersport treten sie gegen ein anderes Improvisationstheater an, um die Gunst des Publikums zu erringen. Unterstützt werden sie dabei von einer Musikerin oder einem Musiker, die ebenfalls auf ihren Instrumenten improvisieren. Die Workshops der Impronauten richten sich an Schulen, Firmen und Privatpersonen. www.impronauten.ch



Hier gibt's gleich Scherben. Zahlt die Bedienung für den Schaden?

ARBEITNEHMERHAFTUNG

Wenn Fehler vor den Richter führen

Eine Fehlerkultur hat ihre Grenzen, wenn Fehler den Arbeitgeber schädigen. Aber nur unter sehr engen Voraussetzungen haftet dafür der Mitarbeitende. Wann sich Angestellte und Firma für eine Wiedergutmachung vor Gericht treffen, erklären zwei Juristen.

Text **Dorothea Bergler** Fotos **Stefan Zürrer**

Verursacht ein Berufsschauffeur beim Rückwärtsfahren in einer engen Garage einen Lackkratzer am Car seiner Firma, gehört das in der Regel zum Berufsrisiko und schliesst Schadensersatzforderungen aus», erklärt Philip Thomas, Jurist bei der Gewerkschaft Unia und Fachrichter am Berner Arbeitsgericht. «Wenn der Fahrer mit seinem zweieinhalb Meter hohen Lastwagen in einen Tunnel von zwei Metern Höhe einfährt und einen grösseren Schaden verursacht, wiegt das Verschulden schwer.»

Das Obligationenrecht (OR) regelt, unter welchen Voraussetzungen Mitarbeitende für einen Schaden haften, den sie fahrlässig oder vorsätzlich ihrem Arbeitgeber zufügen. Grundsätzlich müssen dafür vier Punkte zusammen erfüllt sein: eine Pflichtverletzung, ein Schaden, zwischen beidem muss ein kausaler Zusammenhang bestehen sowie ein Verschulden der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters (siehe Kasten Seite 30).

Wie können Fahrlässigkeit und Sorgfalt, zwei Schlüsselbegriffe im Verständnis der Haftung und des Schadensersatzes, erklärt werden? «Fahrlässigkeit ist das Mass an Sorgfalt. Sie kann am besten definiert werden, indem sie vom Vorsatz abgegrenzt wird. Vorsatz bedeutet mit Wissen und Willen.

Fahrlässigkeit bedeutet «ohne Willen, aber eigentlich sollte man es wissen und voraussehen». Ein Mitarbeiter handelt grob fahrlässig, wenn der gesunde Menschenverstand sagt, «nicht über die Nasenspitze hinaus gedacht», erläutert Gerhard Hauser, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Bern. Die Einsicht, dass etwas nicht richtig war, kommt erst im Nachhinein, wie das allgemein für Fehler zu beobachten ist. «Der

«Arbeitgeber fordern Schadensersatz als Taktik und Druckmittel.»

Philip Thomas, Jurist und Fachrichter am Arbeitsgericht Bern

Arzt handelt sorgfältig, wenn er nach seinen berufsmässigen Standards arbeitet, den Erfolg schuldet er jedoch nicht», erklärt der Anwalt den Begriff der Sorgfalt.

Welche Messlatte ein Arbeitgeber an die Sorgfaltspflicht des Einzelnen anlegen kann, macht das OR abhängig vom einzelnen Beschäftigungsverhältnis, von der Ausbildung des Beschäftigten und von der für die Tätigkeit erforderlichen Ausbildung sowie dem Grad an Fahrlässigkeit. Je niedriger das Ausbildungsniveau eines Mitarbeitenden, desto höher liegt die Hürde, ihn für Schäden in die Haftung zu nehmen. Überträgt der Arbeitgeber beispielsweise einer Hilfsperson die Buchhaltung, wird er diese im Zweifel nicht zur Rechenschaft ziehen können. Ihr fehlt das nötige Fachwissen.

Während in der Privatwirtschaft das OR gilt und der Arbeitnehmer auch für Schäden infolge leichter Fahrlässigkeit Ersatz leisten muss, schützen der Bund und mancher Kanton ihre Angestellten und begrenzen deren Haftung auf grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz.

Fehlerursachen

Bei einer nur leichten Fahrlässigkeit muss der Mitarbeitende lediglich für einen geringen Teil des Schadens zahlen, wobei bei gefahren- oder schadensgeneigter Arbeit in der Regel die Schadensersatzpflicht entfällt. Bei mittlerer Fahrlässigkeit teilen Gerichte die Kosten nicht selten unter Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf. Eine Faustregel besagt, dass bei Fahrlässigkeit maximal zwei bis drei Monatslöhne an Schadensbeteiligung auf einen Mitarbeiter zukommen. Ein vor Jahren veröffentlichter Entscheid des Arbeitsgerichts Basel

OBLIGATIONENRECHT ARTIKEL 321E

VI. Haftung des Arbeitnehmers

ABSATZ 1 Der Arbeitnehmer ist für den Schaden verantwortlich, den er absichtlich oder fahrlässig dem Arbeitgeber zufügt.

ABSATZ 2 Das Mass der Sorgfalt, für die der Arbeitnehmer einzustehen hat, bestimmt sich nach dem einzelnen Arbeitsverhältnis, unter Berücksichtigung des Berufsrisikos, des Bildungsgrades oder der Fachkenntnisse, die zu der Arbeit verlangt werden, sowie der Fähigkeiten und Eigenschaften des Arbeitnehmers, die der Arbeitgeber gekannt hat oder hätte kennen sollen.

betraf die Frage, ob die Arbeitnehmerin, die einen Geschäftsschlüssel verloren hatte, die Kosten für den deswegen erforderlichen Ersatz des gesamten Schliesssystems von 6000 Franken tragen müsse. Das Gericht beschränkte die Haftung auf 500 Franken. Die Firma hatte durch ihr Verhalten bewirkt, dass der Schaden derart hoch ausfiel. Sie hätte darauf achten müssen, dass ein Schlüsselverlust nicht zum Ersatz des ganzen Schliesssystems mit entsprechend hohen Kosten führte.

Wer viel arbeitet, macht viele Fehler, wer wenig arbeitet, macht wenige Fehler, lautet ein Bonmot. Wer schon einmal tausende Adressen für einen Versand bearbeitet hat, kennt das Fehlerpotenzial: Beim Vorbereiten der Adressen arbeitet man auf Excel kreuz und quer, um Namen zu korrigieren und Dubletten zu löschen. Versehentlich wird eine einzelne Zelle gelöscht. In der Folge verschieben sich alle Zeilen, die Adressen werden fehlerhaft, und kein Beteiligter bemerkt es. Muss der Mitarbeiter die Kosten für eine erneute Postaufgabe erstatten? Man müsse das Fehlverhalten gewichten, sagt Jurist Philip Thomas: «Kann der Fehler einfach passieren, oder steht im Pflichtenheft, dass jeder Aussand mit zehn Kontrolladressen geprüft werden muss. Wurde die Person entsprechend angeleitet? Die Gesamtumstände werden betrachtet, um ein Fehlverhalten oder Verschulden beurteilen zu können. Davon hängt ab, ob fahrlässiges Verhalten angenommen werden kann.»

Das Arbeitsgericht Basel meint: «Mit einem Mailing von mehreren tausend Briefen sollte nicht bloss eine Arbeitnehmerin betraut werden» und fordert Stichproben. Bereits kleine Unachtsamkeiten können zu grösseren Schäden führen. Gewöhnlich dürfte in solchen Fällen eine leichte, allenfalls mittelschwere Fahrlässigkeit der Angestellten gegeben sein. Sollte der Arbeitgeber aufgrund mangelhafter Arbeitsorganisation massgebend zum Schaden beigetragen haben, würde die Haftung weiter verringert oder sogar ganz entfallen. Die Höhe der Schadensersatzforderung bemisst sich an der Salärhöhe: je niedriger der Lohn, desto geringer die Schadensbeteiligung.

In Arbeitsverfahren wird seit einigen Jahren zuerst die Schlichtungsstelle tätig, bevor eine Klage beim Arbeitsgericht eingereicht werden kann. In acht von zehn Fällen handeln Firmen und Angestellte dort Vergleiche aus, so dass kein Prozess geführt werden muss. Maximal fünf Prozent aller Streitigkeiten vor der Schlichtungsstelle betreffen die Arbeitnehmerhaftung, schätzt das Arbeitsgericht Basel.

Gerhard Hauser, Fachanwalt für Arbeitsrecht, vertritt in seiner Kanzlei nur selten Mitarbeitende, die mit Schadensersatzforderungen des Arbeitgebers konfrontiert werden. In seinem letzten Fall war eine Beule im Leasingfahrzeug des Arbeitgebers strittig. Auch Philip Thomas beschäftigen solche Forderungen nur gelegentlich. Der Jurist bei der Gewerkschaft Unia und Fachrichter am Berner Arbeitsgericht kennt aus der Baubranche Fälle, in denen unsauber oder nicht fachgerecht verputzt oder tapeziert wurde und der Arbeitgeber nachträgliche Korrekturen vornehmen musste.

Philip Thomas berichtet von Fällen, in denen Firmen Forderungen nach Ersatz früherer Schädigungen erst dann stellten, wenn Arbeitnehmer Ferien oder Überstunden geltend machten. «Sie fordern Schadensersatz als Taktik und Druck-

mittel.» Auch Anwalt Gerhard Hauser vertrat Personen, bei denen er den Arbeitgeber auf missbräuchliche Kündigung verklagt hatte und dieser mit einer Verrechnung früherer Fehlleistungen konterte.

Rechtlich kann der Arbeitgeber einen früheren Schaden einfordern, solange der Mitarbeitende die letzte Lohnabrechnung noch nicht erhalten hat. Aber es sei eine Frage von Treu und Glauben, also von redlichem und anständigem Handeln, sagt Jurist Philip Thomas, wenn einem Mitarbeiter nach Jahren plötzlich ein längst zurückliegender Fehler angekreidet werde. Die Art der Argumentation und die Beweise sind ausschlaggebend, wie Fälle rückwirkend geltend gemachter Schäden für die Parteien entschieden werden. Grundsätzlich beträgt die Verjährungsfrist zehn Jahre. Nur bei einer absichtlichen Schädigung des Arbeitgebers kann dieser ohne zeitliche Einschränkung Forderungen beim Mitarbeitenden geltend machen.

Fehlerversicherung

Herr und Frau Schweizer haben ein hohes Bedürfnis, Risiken zu versichern. Die private Haftpflicht versichert die Haftung im Rahmen des Privatlebens, nicht jedoch jene während der Erwerbstätigkeit. «In der Betriebshaftpflichtversicherung des Unternehmens sind nur Schäden versichert, die der Arbeitgeber oder seine Mitarbeiter Dritten zufügen», sagt Bettina Steiner, Mediensprecherin der Versicherung AXA Winterthur. Schädigt ein Mitarbeiter seinen Arbeitgeber durch Fehler, gehe es hingegen um Eigenschäden, die nicht Gegenstand der Haftpflichtversicherung sein könnten. «Oft sind Sachschäden des Arbeitgebers durch die eigene Sachversicherung oder durch technische Versicherungen des Arbeitgebers versichert.

Fehlervermeidung

Unter der Menge der zu bewältigenden Arbeit ächzen viele Beschäftigte. Seit mehreren Jahren bleibt Mitarbeitenden weniger Zeit für komplexe Aufgaben, und ihre Arbeitsdichte nimmt deutlich zu. Um im Dreieck zwischen Zeit, Aufgabe und Qualität zu bestehen, nehmen die Firmen und der Einzelne Fehler in Kauf. «Das erhöhte Fehlerrisiko kann der Arbeitgeber nicht alleine auf den Mitarbeiter abwälzen. Je höher der Druck, desto stärker verschiebt sich die Schuld auf die Seite des Arbeitgebers.

Dieser hat eine Sorgfaltspflicht für den Arbeitnehmer und eine Verantwortung für allfällige Fehler, die durch Druck entstehen», sagt Unia-Jurist Philip Thomas. Wenn der Arbeitgeber den Mitarbeitenden wissentlich und willentlich zu wenig Zeit für eine sorgfältige Arbeit einräumt, nimmt er dadurch eintretende Fehler und daraus entstehende Schäden in Kauf. Dadurch kann der Mitarbeiter nicht in die Pflicht genommen werden.

Allgemein beeinflusse das Haftungsrecht in der Praxis die Fehlerkultur im Unternehmen nicht, meint Gerhard Hauser, denn Fehler gehörten zu Arbeit und Leben. Einen Tipp für Menschen, die sich vom Druck entlasten und in der Arbeit Fehler vermeiden möchten, findet Gerhard Hauser in fernöstlichen Kulturen: «Seriös arbeiten und konfuzianische Gelassenheit können helfen, der Tendenz zu «immer schneller und effizienter» entgegenzutreten». ■



«Fahrlässigkeit bedeutet **ohne Willen**, aber eigentlich sollte man es wissen und voraussehen.»

Gerhard Hauser, Fachanwalt für Arbeitsrecht