



© Gerd Altmann/pixelfo.de

■ BERUFSALLTAG

Fehler im Job

Irren ist menschlich, heißt es. Doch wenn der Softwareentwickler etwas übersieht oder die Psychotherapeutin einen Klienten falsch einschätzt, kann das schlimme Folgen haben. Können wir Fehler vermeiden? | *Josefine Janert*

San Salvador 1492. Christoph Kolumbus betritt im Auftrag der spanischen Krone die Insel San Salvador. Er glaubt, den westlichen Weg von Europa nach Ostasien gefunden zu haben. Eine Fehleinschätzung mit weit reichenden Folgen: Ein Kontinent wird entdeckt, völlig unterschiedliche Kulturen prallen aufeinander, die Ureinwohner Amerikas werden brutal ausgebeutet, und die Europäer bereichern sich. Die Liste der Konsequenzen ist lang, und die Welt war anschließend eine andere.

Tschernobyl 1986. Im April des Jahres explodiert Block 4 des ukrainischen Atomkraftwerkes. Im Schaltraum hatten sich Menschen auf furchtbare Weise

selbst überschätzt und einen Test so vorangetrieben, dass sie die Sicherheitsregeln übertraten. Es blieb nicht dabei. Weil die Verantwortlichen vor Ort und die Politiker in Moskau das Drama herunterspielten und die Folgen geheim halten wollten, wurden die Bewohner Tschernobyls erst viel zu spät evakuiert. Viele Menschen erkrankten und starben. Auch nach diesem Fehler war die Welt eine andere.

Gott sei Dank haben nicht alle Fehler so weit reichende Folgen. Aber die Geschichte der Menschheit ist auch eine Geschichte von Fehlern und Missgeschicken. Bauern, Zimmermädchen, Wissenschaftler, Könige, Politikerinnen

und Kirchenfürsten – sie alle machten und machen mehr oder weniger oft Fehler. Die einfache, aber schreckliche Wahrheit ist: Fehler lassen sich nicht vermeiden, weder im Privatleben noch im Beruf. „Man kann nicht jeden Tag topfit sein“, sagt Uwe Wötzel von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. „Mal hat jemand eine leichte Grippe, mal sorgt er sich um einen Familienangehörigen.“ All das beeinträchtigt die Konzentration und die Fähigkeit, schnell und sicher zu reagieren.

Von der Angst aufgefressen werden

Wohl aber ist es möglich, fehleranfällige Gesellschafts- und Arbeitsstrukturen zu durchbrechen, wie es sie in Tschernobyl gab; nämlich Hierarchien, in denen eine Wahrheit als unumstößlich gilt und einzelne Menschen zu viel Verantwortung tragen, obwohl sie Kritik nicht annehmen können. Hierarchien, in denen ein Partebuch, ein Familienname, persönliche Kontakte nach oben – kurz: die Macht – mehr zählen als fachliche Qualifikation und die viel zitierten sozialen Kompetenzen. Etwa die Bereitschaft, sinnvolle Regeln einzuhalten, sich aber auch Fehler einzugestehen und im Team die beste Lösung für ein Problem zu finden.

In einer globalisierten Welt, in der die falsche Entscheidung eines Einzelnen Folgen für Millionen von Menschen haben kann, ist es notwendig, mit Fehlern offen und konstruktiv umzugehen. So lassen sie sich am ehesten begrenzen. Ganz verhindern können wir sie nicht. „Wer zu viel Angst vor Fehlern hat, wird von seiner Furcht aufgefressen“, sagt der Psychologe und Buchautor Jürgen Hesse aus Berlin. „Außerdem weiß jeder kluge Ingenieur, dass ein Fehler eine gute Erkenntnisquelle ist.“ In manchen Disziplinen wird die Fehleranalyse sogar zum Prinzip gemacht. „Trial and Error“ ist in der Forschung ein durchaus übliches Verfahren voranzukommen. Man überlegt sich eine Vorgehensweise, probiert sie in der

Praxis aus und verändert das Verfahren so lange, bis das Resultat zufrieden stellt. Fehler und Rückschläge sind dabei vorgehen, ja sogar notwendig, da jede Korrektur weiter in Richtung passables Endergebnis führt. Das kostet Zeit, Kraft und Geld. Doch manchmal ist kein anderer Weg möglich.

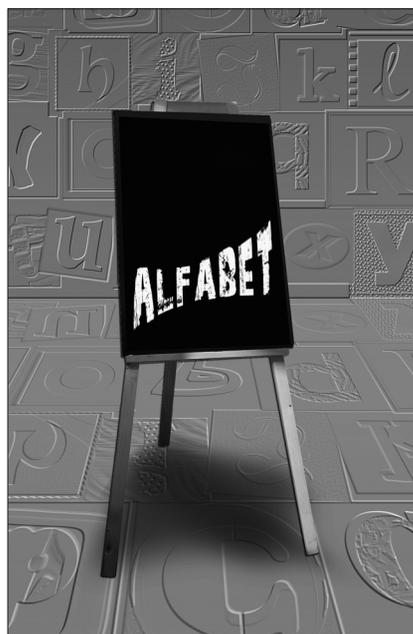
Der tägliche Perfektionismus

Genau genommen funktioniert das menschliche Leben in vielen Phasen nach dem Prinzip „Trial and Error“. Das Kleinkind lernt laufen, indem es einen Fuß vor den anderen setzt, umfällt, aufsteht und es mit Hilfe der Eltern aufs Neue versucht. Jede Berufsanfängerin, jeder Neuling in einem Unternehmen muss sich Arbeitsschritte, Theorien und ungeschriebene Gesetze aneignen, um mithalten zu können. Dass ein Azubi und eine Praktikantin mal etwas falsch machen, gilt den meisten verständigen Zeitgenossen als selbstverständlich. Auch älteren Menschen wird zugestanden, dass sie beispielsweise die moderne Technik nicht hundertprozentig verstehen oder wenigstens etwas mehr Zeit dafür brauchen. Doch aus irgendwelchen Gründen glauben wir, dass in der Phase dazwischen – also zwischen dem Einstieg in den Beruf und dem Rentenalter – das Lernen beendet sei, dass keine Irrtümer, keine Rückschläge mehr gestattet sind. Wie sonst erklärt sich der Drang zum täglichen Perfektionismus? Manche sagen, dass er für uns Deutsche typisch sei. Doch man findet ihn auch in anderen Kulturen. In dem einen Land legt man übergroßen Wert darauf, nach außen sein Gesicht zu wahren oder eine gute Figur zu machen, in dem anderen Land oder sozialen Milieu darf ich mich als Frau nur am Arbeitsplatz sehen lassen, wenn ich perfekt gekleidet und geschminkt bin. Woher kommt dieser Anspruch auf Fehlerlosigkeit? Psychologen vermuten die Ursache in der kindlichen Entwicklung. In der analen Phase mit zwei bis drei Jahren interessieren sich Kinder besonders für

ihre Ausscheidungen und werden gleichzeitig von den Eltern zur Reinlichkeit erzogen. Man soll sauber sein, ordentlich – keine Fehler machen. Bestimmte erlebte Erfahrungen in dieser Phase werden dafür verantwortlich gemacht, ob jemand als Erwachsener nicht nur ordentlich, sondern pedantisch ist und alles bis ins Kleinste kontrollieren will. Und genau dieser Anspruch wird in unserer modernen Gesellschaft fast überall gefördert. Ständig soll man alles genauestens kontrollieren – die Börsenkurse, das Körpergewicht, das Cholesterin und die Fortschritte des Projekts, das man mit Kollegen vorantreibt.

Wer arbeitet, macht Fehler

Zu lernen bedeutet, Fehler zu machen. Die Abwesenheit von Fehlern ist letztlich das Ende des Lernens. Denn nur wenige talentierte Menschen kommen sofort auf das richtige Ergebnis, wenn sie eine mathematische Formel ausprobieren, ein neues Gerät installieren oder einen Entwurf für einen Kunden erarbeiten. „Mein Großvater sagte immer: ‚Wer arbeitet, macht Fehler‘“, erklärt eine Berliner Lektorin. „Nur wer nicht arbeitet, macht kei-



„Zu lernen bedeutet, Fehler zu machen.“

© Gerd Altmann/pixelio.de

ne Fehler.“ Sie lacht – auch über sich selbst. Die 38-Jährige hat nach eigenem Bekunden schon viel falsch gemacht. Sie hat aber kein Problem damit, das vor befreundeten Kollegen zuzugeben. Es fällt auf, dass viele Situationen, die sie schildert, nicht eindeutig sind. War das nun ein Fehler oder nicht? Manchmal weiß sie das erst Monate später – oder nie. Christoph Kolumbus glaubte bis zu seinem Tod, den Seeweg nach „Hinterindien“ entdeckt zu haben. Die Schulbücher feierten ihn jahrzehntelang als den Entdecker Amerikas. Dabei wissen Historiker heute, dass viele andere schon vor ihm da waren. Kolumbus war sozusagen der letzte Entdecker Amerikas. Hätte ein Schüler das vor fünfzig Jahren im Unterricht behauptet, der Lehrer hätte ihm für seinen „Fehler“ wohl eine Fünf gegeben.

In jedem Buch stehen ein paar Fehler

Die Lektorin berichtet von einem Auftrag, den sie als Freiberuflerin annahm. Sie sollte die Übersetzung eines Romans lektorieren. Sie verlangte ein Honorar, das, wie sich bald herausstellte, viel zu niedrig war. Nicht, weil der Auftraggeber ihr ständig Zusatzaufgaben aufbürdete, wie das gelegentlich gemacht wird, sondern weil sie den Aufwand unterschätzt hatte. Ein Fehler. Tag um Tag, Woche um Woche saß sie an dem Text, litt, schwitzte und verdiente ganze 3.000 Euro in einem halben Jahr. Brutto. Verhungert ist sie nur deswegen nicht, weil sie auf die Unterstützung bauen konnte, die die Agentur für Arbeit Existenzgründern zahlt. Warum hat die Lektorin von ihrem Auftraggeber nicht mehr Honorar eingefordert? „Nachträglich mehr Geld zu verlangen, das wollte ich nicht“, berichtet sie. „Ich muss ja selbst einschätzen, wie viel meine Arbeit wert ist.“

Andere Freiberufler sehen das sicher anders und würden wohl noch mal mit dem Auftraggeber verhandeln. Für die Lektorin ist das Wichtigste, dass sie aus ihrem Fehler gelernt hat und beim



Eine Fehlerquote von 0,2 bis 0,5 Prozent kann zur Kündigung führen!

© Harald Wanetschka/pixelio.de

lag bei 0,2 bis 0,5 Prozent! Das bedeutet, dass die Frau allerhöchstens bei jeder 200. Sendung etwas Verkehrtes ins Paket steckte – mal einen falschen Pullover oder ein paar Strümpfe zu viel. „Da steht das Unternehmen im Konflikt zwischen dem Streben nach Gewinn und der menschlichen Natur“, sagt Wötzel trocken.

Als Gewerkschafter sieht er die Arbeitgeber in der Pflicht. Dazu gehöre, dass sie für die Weiterbildung ihrer Angestellten sorgen. Dann können Mitarbeiter beispielsweise neue Geräte sicher bedienen, Veränderungen im Betrieb besser verstehen und sich mit eigenen Ideen einbringen.

Urvertrauen hilft

Zu behaupten, dass Fehler und Irrtümer als Lernquelle nur angenehm seien, wäre Augenwischerei. Sie zuzugeben bedeutet Überwindung. „Ich kann Kritik um so leichter annehmen, je sicherer ich bin, dass die andere Person mich sympathisch findet“, sagt Jürgen Hesse. Auch Sachlichkeit und Fairness helfen, Schwächen einzugestehen. Hilfreich ist auch das Urvertrauen („ich bin grundsätzlich liebenswert, auch wenn ich manchmal etwas falsch mache“), das einem im besten Fall die Eltern in der Kindheit vermittelt haben. Wem dieses Urvertrauen fehlt, dem fällt es doppelt schwer, in einer Atmosphäre von Neid und Rivalität aus eigenen Missgeschicken zu lernen.

In vielen Branchen findet man es ja chic, sich für seine Kreativität zu preisen. Doch hinter manch lockerer Fassade verbirgt sich das hämische Schielen auf tatsächliche und vermeintliche kreative Fehlgriffe der Kollegen. Wem ein Fauxpas unterläuft, der wird vor den anderen lächerlich gemacht. Ver.di-Mann Uwe Wötzel berichtet, dass manche Arbeitgeber gezielt nach Fehlern ihrer unliebsamen Mitarbeiter suchen, um sich dieser zu entledigen – oder sie wenigstens abzustrafen und einzuschüchtern. Oft haben sie mit der Suche Erfolg: „Man wird in jeder Arbeitsleistung einen Mangel finden“, sagt er. Notfalls helfen dann die Gewerkschaft, der Berufsverband oder ein Arbeitsrechtler (siehe Interview). Dennoch ist Wötzel zuversichtlich: „Bei ver.di beobachten wir, dass es durchaus Unternehmen gibt, die einen menschlichen Umgang mit Fehlern pflegen.“

Fahrlässig oder nicht?

■ INTERVIEW

mit **Dr. Andreas von Medem** (Anwalt für Arbeitsrecht in der Kanzlei Gleiss Lutz, Stuttgart)

arbeitsmarkt: In Ihrer Kanzlei gibt es viele Anwälte, die sich auf Arbeitsrecht spezialisiert haben. Bekommen Sie und Ihre Kollegen jetzt mehr Anfragen

von Menschen, die wegen Fehlern im Job Ärger mit ihrem Arbeitgeber haben, als vor zehn Jahren?

Andreas von Medem: Nein, das geschieht nicht häufiger als früher.

Ein Angestellter macht einen Fehler. Wann haftet der Arbeitgeber, wann wird auch der Arbeitnehmer zur Kasse gebeten?

Zunächst einmal muss man unterscheiden zwischen Personenschäden an Arbeitskollegen und Sach- bzw. Vermögensschäden. Ein Arbeitnehmer verursacht einen Arbeitsunfall; sein Kollege erleidet Verletzungen. Für die Folgen haftet der Arbeitnehmer nur, wenn er vorsätzlich gehandelt hat. Wenn es aufgrund seiner Fahrlässigkeit zu dem Unfall kam, haftet er laut Paragraph 105 des Siebten Buchs des Sozialgesetzbuches grundsätzlich nicht. Dann springt die gesetzliche Unfallversicherung ein.

Anders sieht es bei Sach- bzw. Vermögensschäden aus: Wenn dem Arbeitgeber dadurch finanzielle Verluste entstehen, dass der Arbeitnehmer fahrlässig oder vorsätzlich einen Fehler begangen hat, haftet dieser nach der gesetzlichen Ausgangslage dafür.

Im Arbeitsrecht ist aber seit langem anerkannt, dass das eine zu strenge Regelung ist: Auch der noch so sorgfältige Mensch macht irgendwann mal einen kleinen Fehler. Das lässt sich kaum verhindern. Es wäre unfair, dem Arbeitnehmer das Risiko solcher kaum vermeidbaren Fehler voll aufzubürden. Deswegen hat sich die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) dahingehend entwickelt, dass der Arbeitnehmer im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht haftbar gemacht wird, wenn ihm nur leichteste Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist. Bei mittlerer Fahrlässigkeit – wenn er den Fehler hätte vermeiden können – haftet der Arbeitnehmer anteilig, bei grober Fahrlässigkeit und bei Vorsatz voll. Allerdings wird selbst bei grober Fahrlässigkeit unter Umständen eine Ausnahme gemacht, wenn die volle Haftung für den

INTERVIEWPARTNER



Dr. Andreas von Medem ist Anwalt für Arbeitsrecht in der Kanzlei Gleiss Lutz in Stuttgart.

Arbeitnehmer existenzbedrohend wäre. Denken Sie an teure Geräte, die durch einen Fehler beschädigt werden können! Deswegen kommt auch dort mittlerweile eine Haftungsbeschränkung in Betracht.

Wie erfährt ein Arbeitnehmer, wie hoch seine Haftungsbeschränkung ist? Steht das im Arbeitsvertrag?

Was ich eben erklärt habe, steht nicht im Gesetz. Im Arbeitsvertrag findet sich in der Regel auch nichts dazu. Die Grundsätze zur Beschränkung der Arbeitnehmerhaftung sind in den vergangenen Jahrzehnten durch die Rechtsprechung entwickelt worden.

Können Sie ein Beispiel für grobe Fahrlässigkeit nennen?

Ja. Ein Arbeitnehmer fährt betrunken und beschädigt ein Fahrzeug des Arbeitgebers. Eine neuere Entscheidung des BAG betraf eine Putzhilfe, die in einer Arztpraxis tätig war. Während sie die Räume säuberte, sprang ein Alarm an. Sie wollte

ihn ausschalten und betätigte einen Knopf an einer teuren Maschine, auf dem ausdrücklich stand: Bitte nicht drücken! Dem Arzt entstand dadurch erheblicher Sachschaden. Da dieses Gerät so viel wert war und das Gehalt der Putzfrau so niedrig, hat das BAG trotzdem die Haftung beschränkt.

Was wäre mittlere Fahrlässigkeit?

Jemand verursacht einen Verkehrsunfall, weil er für einen Moment nicht aufpasst oder ein wenig zu schnell fährt. Dabei wird das Auto des Arbeitgebers beschädigt. Leichteste Fahrlässigkeit kann beispielsweise vorliegen, wenn jemand im Büro aus Versehen etwas herunterwirft.

Und für leichteste Fahrlässigkeit haftet der Arbeitnehmer dann nicht?

Nein. Streit über die Höhe der Haftung kann es geben, wenn der Fehler aufgrund von mittlerer Fahrlässigkeit eingetreten ist. Einige Gerichte nehmen als Richtwert, dass der Arbeitnehmer dafür höchstens mit drei Monatsgehältern haftet, aber das gilt nicht immer. Die Rechtsprechung des BAG hat noch keine festen Höchstgrenzen dafür entwickelt. Bei grober Fahrlässigkeit hat das BAG – etwa in dem erwähnten Fall der Putzhilfe – entschieden, dass die Beschränkung auf ein Jahresgehalt in Ordnung sei. Auch das ist aber keine feste Regel. Das Gericht prüft jeweils alle Umstände, unter denen es zu dem Fehler kam. Es schaut sich also an, ob der Angestellte zum Beispiel ausreichend geschult war?

Kann jemand wegen eines Fehlers sofort entlassen werden?

Wenn der Schaden vorsätzlich verursacht wurde, kommt eine fristlose Kündigung in Betracht. Bei Fahrlässigkeit muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer in aller Regel erst einmal abmahnen. Eine sofortige fristlose Kündigung ist allenfalls bei grober Fahrlässigkeit möglich – und auch nur unter bestimmten Umständen. Wenn jemand in einer verantwortungsvollen Position ist und einen wirklich groben

Fehler begeht, kann der Arbeitgeber sagen: Dieser Person traue ich in meinem Unternehmen gar keine Aufgabe mehr zu. Und bevor man eine fristlose Kündigung ausspricht, muss auch geprüft werden, ob nicht eine fristgerechte ordentliche Kündigung ausreicht.

Ist ein Angestellter dazu verpflichtet, seine Kollegen oder sogar seine Vorgesetzten auf ihre Fehler aufmerksam zu machen, wenn er sie bemerkt?

Wenn seine Arbeitsaufgabe darin besteht, andere zu kontrollieren, dann muss er natürlich etwas sagen. Aber auch, wenn er nur zufällig bemerkt, dass jemand offensichtlich etwas falsch macht, kann er unter Umständen dazu verpflichtet sein. Wenn ein großer Schaden droht und es dem Arbeitnehmer ohne Probleme möglich ist einzugreifen, darf er meines Erachtens nicht einfach zuschauen. Im Übrigen wäre ich eher zurückhaltend damit, den Arbeitnehmer zum Eingreifen zu verpflichten, wenn er meint, dass ein anderer einen Fehler macht. Oft ist ja nicht klar, ob es ein Fehler ist oder ob man nur eine andere Sicht auf die Dinge hat als der andere. Das gilt natürlich besonders, wenn es um einen Vorgesetzten geht.

Bei Freiberuflern ist die Rechtslage eine andere. Für den Fall, dass sie wegen eines Fehlers zur Kasse gebeten werden, schließen manche eine Berufshaftpflichtversicherung ab. Würden Sie sie jedem Selbständigen empfehlen?

Ja, denn es liegt in ihrem eigenen Interesse, sich zu schützen. Bei bestimmten Berufen ist eine Haftpflichtversicherung sogar gesetzlich vorgeschrieben, etwa bei Rechtsanwälten. Laut Gesetz haften Selbstständige ohne Einschränkung für ihre Fehler. Sie können höchstens im Vertrag mit dem Auftraggeber eine Haftungsbeschränkung festlegen. Aber das ist nicht in jedem Fall möglich und wird auch nicht von allen Auftraggebern akzeptiert.