



Center for Research in Economics, Management and the Arts

Wo ist die Fehlerkultur geblieben

Bruno S. Frey und Sylvia Frey Werlen

Basler Zeitung, 12. April 2012, S. 17

Beiträge zur aktuellen Wirtschaftspolitik No. 2012-05

CREMA Südstrasse 11 CH - 8008 Zürich www.crema-research.ch

Irrtümer sind nötig für ein kreatives Arbeiten

Wo ist die Fehlerkultur geblieben?

Von Bruno S. Frey und Sylvia Frey Werlen

Jeder und jede macht Fehler, ein Leben lang – und das ist gut so. Ohne Fehler kann man nicht lernen. Das ist allen bekannt, die sich bemühen haben zu lernen, wie man läuft, Auto fährt, Fussball spielt oder sich eine neue Sprache zu eigen macht. Fehler zu begehen, ist meist die einzige Möglichkeit, Neues zu entdecken. Wer kein Risiko eingeht, macht zwar weniger Fehler, bleibt aber im Herkömmlichen stecken. Risiko zu übernehmen, heisst auch Fehler machen, aber nur dadurch ist eine Gesellschaft lebendig und anpassungsfähig. Eine fehlerlose Gesellschaft bleibt im Bisherigen stecken, was sich schon bald in einer nachlassenden Dynamik und wirtschaftlich in einer Stagnation äussert.

Schädliche Vorsicht

Heute besteht eine ausgeprägte Tendenz, keine Fehler mehr zu tolerieren. Damit werden sonst kreative Menschen übervorsichtig. Es scheint vorteilhafter, sich in der Menge der anderen zu verstecken und über diejenigen herzufallen, die einen Fehler begangen haben.

Die Bibel zeigt ein bemerkenswertes Beispiel einer Fehlerkultur. Petrus hat zwar in einem wichtigen Moment mehrfach seine Beziehung zu Jesus

geleugnet. Dennoch hat Jesus ihm die Leitung der Kirche anvertraut. In einer heutigen Firmengeschichte würde eine solche Episode sorgsam verschwiegen. Viele der grossen Gestalten haben zuerst oft massive Fehler gemacht, bevor sich der Erfolg eingestellt hat. Bekannt ist, dass etwa Abraham Lincoln oder Henry Ford zuerst Konkurs anmelden mussten, bevor sie die Leistungen erbrachten, die sie berühmt gemacht haben.

Eine übertriebene Political Correctness, die mit einer mangelnden Fehlertoleranz einhergeht, ist für jede Gesellschaft eine Katastrophe. Sie führt dazu, dass zu viele Kräfte und Ressourcen dafür aufgewendet werden, Fehler zu vermeiden oder zu vertuschen. Auf der Strecke bleibt die Begeisterung, Neues zu wagen und zu schaffen.

Ein kurz vor einer Operation ohnehin schon geplagter Patient wird in extenso darüber aufgeklärt, was alles schiefgehen könnte. Das Spital will sich absichern. Das ist verständlich. Aber ist ein solches Vorgehen psychologisch sinnvoll und unterstützend für die Heilung? Vor lauter Fehlerabsicherungen gehen andere Werte verloren.

Was lässt sich gegen diese Entwicklung tun? Wenn sich eine Gesellschaft einmal darauf eingelassen hat, Fehler

in dieser Art anzuprangern beziehungsweise sie krampfhaft zu vermeiden, entsteht ein sich selbst verstärkender Prozess, der schwer aufzuhalten ist. Wer einen Fehler macht, wird immer härter bestraft. Deshalb bemüht sich jeder noch intensiver, jeglichen Fehler zu vermeiden und zu vertuschen. Als Reaktion werden immer noch kleinere Fehler geahndet, was zu noch krampfhafter Vermeidung von Risiko führt. Und so schaukelt sich der Prozess immer weiter hoch.

Des Teufels Advokat

Es lässt sich aber auch aus der Geschichte lernen. Kluge Könige hielten sich schon immer Hofnarren, die sagen durften, was andere verschwiegen. Auf diese Weise hoben Herrschende nicht ab. Sie konnten auch einmal Fehler machen, hatten aber jemanden, der sie darauf aufmerksam machte. So konnten sie besser regieren. In der Kirche war der Advokat Diaboli eine in Heiligsprechungsprozessen wichtige Figur, der gegen die herrschende Auffassungen eine abweichende Meinung vertreten konnte und musste. Leider hat der letzte Papst diese Institution durch eine Kommission ersetzt, die wesentlich stärker dem Zeigmeister und anderen Zwängen folgt. Auch im täglichen Leben könnte die Fehlerkultur produktiv genutzt werden.

Eine uns bekannte Mathematiklehrerin befasst sich nicht nur mit den richtigen oder falschen Endergebnissen der Rechenaufgaben ihrer Schüler und Schülerinnen. Sie schaut sich auch den Weg dazu an.

Fehler weisen auf das hin, was noch fehlt. Sei es bei ihr, der Lehrerin, in der Vermittlung, sei es bei den Voraussetzungen der jungen Menschen. Und immer wieder stösst sie dabei auch auf kreative Gedanken, die hinter Fehlern stecken können. Vielleicht könnte man Auszeichnungen für die originellsten Fehler verleihen, soweit sie von einem selbständigem Denken zeugen?

Wir brauchen einerseits Menschen, die uns auf Fehler offen und konstruktiv aufmerksam machen. Dann geht es darum, wie wir mit Fehlern umgehen, was wir daraus lernen. Andererseits sollten wir darüber nachdenken, wo wir bei anderen den Fokus legen wollen. Auf das Abwerten einer Person, die einen Fehler begangen hat? Jeder und jede macht Fehler. Das ist so, das gehört zum Leben, zu einer weitblickenden Institution, zu einem lebendigen Staatswesen.

* Bruno S. Frey ist Distinguished Professor of Behavioral Science an der University of Warwick UK und Sylvia Frey Werlen ist Erwachsenenbildnerin.

Marktberreinigung bei US-Raffinerien

Amerika ärgert sich über die hohen Benzinpreise – gleichzeitig schreiben viele Erdöl-Veredler rote Zahlen

Von Renzo Ruf, Nags Head

Spielt das Wetter gerade mal nicht verrückt, dann bietet sich in den USA stets der Benzinpreis als Thema für einen Schwatz an. «Fast vier Dollar kostet die Gallone nun», beschwert sich die Kassiererin im lokalen Supermarkt im Ferienort an der Küste von North Carolina. «Vier Dollar!» Das sei doch unfassbar, sagt sie und schüttelt den Kopf. «Nur gut, dass ich kein Auto mehr besitze.»

Was die junge Frau nicht weiss: Mit ihrem Zornesausbruch bringt sie auf den Punkt, warum sich unter vielen Betreibern amerikanischer Raffinerien derzeit keine Jubelstimmung verbreiten will. Vielmehr herrscht in der Branche Pessimismus. Zwar zieht der Rohölpreis auf dem Weltmarkt dank des Energiehungers von China und Indien an – die Einnahmen aber stagnieren oder sinken, weil die Konsumenten sparsamer als auch schon mit Benzin umgehen.

Heimisches Öl ist günstiger

Diese Entwicklung wird letztlich eine Marktberreinigung zur Folge haben: Branchenbeobachter rechnen damit, dass längerfristig nur diejenigen Raffinerien in Nordamerika überleben, die geographisch gut positioniert sind und die ihr Geschäftsmodell den neuen Umständen angepasst haben. Die Folge dieses Prozesses: Der Benzinpreis wird weiter steigen – und sich nicht mehr an den früher geltenden saisonalen Schwankungen orientieren.

Bisher lautete die gültige Faustregel in den USA, dass der Besuch einer Tankstelle im Winter immer billiger kommt und im Sommer, wenn viele Amerikaner wegen der grossen Ferien auf Achse sind, der Benzinpreis deutlich ansteigt. In den ersten Monaten des Jahres ist die Preiskurve aber bereits drastisch nach oben gestiegen, dass der landesweite Rekord – 4,11 Dollar für die Gallone (3,8 Liter), erzielt im Juli 2008 –



Hoch hinaus. Treibstoff in den USA wird teurer. Die Erdöl-Industrie profitiert aber nicht davon.

Foto: KeyStone

wohl bereits noch im Frühsommer gebrochen wird.

Im Verdrängungskampf der Raffinerien besitzen diejenigen Firmen die besseren Karten, die Rohöl aus amerikanischer Produktion verarbeiten. Denn dieses ist deutlich billiger: während der europäische Leitindex (Brent Crude) knapp unter 125 Dollar notiert, kostet das heimische Fass 20 Dollar weniger. Deshalb disponieren Erdöl-Multis um,

niken zur Nummer drei in der Rangliste der erdölproduzierenden US-Staaten aufgestiegen, nach Texas und Alaska, aber vor Kalifornien.

Die BP-Konkurrenz geht andere Wege. Shell hat sich dazu entschieden, eine Raffinerie in Texas umzubauen, um dort Diesel zu produzieren – das in ausländische Märkte exportiert werden soll, in denen die Energiepreise höher sind. Konkurrent Sunoco wiederum kehrt dem Raffinerie-Geschäft unterdessen ganz den Rücken. Die drei verbleibenden Sunoco-Anlagen an der Ostküste sollen umgehend veräussert oder stillgelegt werden.

Umweltfreundliche Autos gefragt

Der zwischenzeitlich zurückgetretene Geschäftsführer Lynn Elsenhans begründete diesen strategischen Entscheid im Februar mit der fehlenden Profitabilität, wie das «Wall Street Journal» kürzlich berichtete: Sunocos Raffinerie-Sparte schreibe derart rote Zahlen, dass die Existenz der gesamten Benzin-Sparte gefährdet sei. «Wir sind der Ansicht, dass die schwierigen Bedingungen, die zu diesen substanziellen Verlusten geführt haben, in den kommenden Jahren anhalten werden», sagte Elsenhans.

Derweil beschwerten sich viele Amerikaner weiter lautstark über die hohen Benzinpreise, die seit Jahresbeginn um 17 Prozent gestiegen sind. Immerhin ist die bereits befürchtete markante Abkühlung der Konjunktur in den USA bisher ausgeblieben. Mit ein Grund für diese recht erstaunliche Entwicklung: Selbst in den USA, der Heimat der PS-starken Geländewagen und Pick-up-Trucks, erleben mittlerweile umweltfreundliche Fahrzeuge einen Aufschwung, wie die neusten Autverkäufszahlen zeigen. Für die gleiche Menge Benzin resultieren also für viele Autofahrer unter dem Strich mehr Meilen. Selbst wenn sie vier Dollar für eine Gallone bezahlen müssen.

USA produzieren mehr Energie

Washington. Im vergangenen Jahr wurden in den USA täglich über sechs Millionen Fass Öl gefördert. Dies hat der Statistikdienst des Energieministeriums in der vergangenen Woche vermeldet und damit vorläufige Zahlen stark nach oben korrigiert. Willkommener Nebeneffekt dieser Entwicklung: Die USA lösen sich damit etwas aus der Umklammerung von Erdöl exportierenden Staaten wie Saudi-Arabien, die dem Westen nicht immer freundlich

gesinnt sind. Der Anteil von importiertem Öl am amerikanischen Energiekonsum ist unter Präsident Obama von 52 auf 45 Prozent zurückgegangen, wie das Weisse Haus im vorigen Monat verkündet hatte. Für diesen amerikanischen Energieboom verantwortlich sind neben der stark gewachsenen Ölförderung in North Dakota auch neue Explorationstechniken für die Gewinnung von Erdgas, die an der Ostküste und im Süden angewendet werden. ■

Nachrichten

Givaudan steigert Umsatz deutlich

Vermier. Der weltgrösste Aromen- und Riechstoff-Hersteller Givaudan hat den Umsatz im ersten Quartal 2012 um 4,7 Prozent auf 1,06 Milliarden Franken gesteigert. In Lokalwährungen gerechnet wären die Verkäufe gar um 8,4 Prozent gestiegen, wie die Genfer Firma gestern mitteilte. Im umsatzstärkeren Bereich Aromen wurde eine Zunahme um drei Prozent auf 561,2 Millionen Franken verzeichnet. Die Verkäufe bei Riechstoffen kletterten um 6,8 Prozent auf 499,1 Millionen Franken. SDA

Santhera forscht in europäischem Verbund

Liestal. Santhera Pharmaceuticals hat gestern die Beteiligung an EndoStem, einem europäischen Forschungsverbund, bekannt gegeben. In dem von der EU-Kommission mitfinanzierten Konsortium haben sich demnach 15 Forschungsteams aus Akademien und Industrie zusammengeschlossen, um wirkungsvolle Therapien gegen Muskelerkrankungen zu entwickeln. pg

Hochdorf profitiert von Verkauf einer Tochter

Hochdorf. Der Milch- und Weizenverarbeiter Hochdorf hat 2011 so viel produziert wie nie zuvor. Hohe Zusatzkosten und der starke Franken liessen den Ertrag aber einbrechen. Nur dank des Verkaufs einer Tochterfirma weist die Gruppe unter dem Strich einen Rekordgewinn aus. Der Reingewinn verdreifachte sich von 4,137 auf 12,381 Millionen Franken. Das Betriebsergebnis halbierte sich aber von 4,096 auf 1,898 Millionen Franken. SDA

US-Kartellwächter haben Apple im Visier

New York. Apple gerät ins Fadenkreuz der US-Behörden. Die Kartellfahnder verfolgen den Computerriesen und mehrere Verlage wegen des Vorwurfs illegaler Preisabsprachen, wie aus einem gestern veröffentlichten Justizdokument hervorgeht. Demnach sollen die Firmen illegale Preise für E-Books, elektronische Bücher, abgestimmt haben. Beschuldigt werden unter anderem die Verlage Hachette, HarperCollins und Macmillan. SDA/Reuters

Börse



Pharma bremst SMI

Zürich. Die Schweizer Börse hat gestern wenig verändert geschlossen. Die Marktsegmente zeigten sich uneinheitlich. Während vor allem Bankwerte höher tendierten, brämsten die im Leitindex SMI stark gewichteten Aktien. An anderen europäischen Handelsplätzen stiegen die Notierungen deutlicher. Der Leitindex Swiss Market Index (SMI) schloss um 0,03 Prozent tiefer bei 6059,82 Punkten. Der breite Swiss Performance Index (SPI) stieg hingegen um 0,04 Prozent auf 5578,04 Punkte. Bei den Finanzwerten profitierten die Grossbanken UBS mit einem Prozent und CS mit 0,5 Prozent von einer technischen Reaktion und einer positiven Einschätzung von Standard & Poor's. Julius Bär gewann vier Prozent. Der Versicherer Zurich Insurance legte 0,2 Prozent zu, Swiss Life 0,1 und Baloise um denselben Prozentsatz. Swiss Re verlor 0,3 Prozent und konnte damit wie die anderen Versicherer nicht mit den Banken mithalten. Den SMI belastet hatten die nachgebenden Kurse der Indexteile. So verloren Roche 0,4 und Novartis 0,3 Prozent an Terrain. Zudem schloss auch Nestlé mit 0,4 Prozent tiefer. SDA

ZUR ZEICHNUNG AUFLIEGENDE OBLIGATIONEN IN FRANKEN

Emissionsfrist	Anleiheemnehmer	Rating	Betrag Mio. Fr.	Zinssatz in %	Laufzeit (Jahre)	Emissionspreis in %
2. Mai	Zürcher Kantonalbank	AAA	580	Floater	3	100,000
17. April	Stadt Winterthur	Aaa	100	1,875	25	101,487
19. April	Clariant AG	BBB-	235	3,250	7	100,736
23. April	Banque Cant. Neuchâteloise		100	1,250	9	101,089
17. April	Europäische Investitionsbank ¹	AAA	100	1,625	11,5	100,654
20. April	Stowakische Republik	A	100	2,750	10	100,261
20. April	Stowakische Republik	A	325	2,125	6	100,559
20. April	TEVA Pharmaceut. Finance V ²	A-	450	1,500	6,5	100,561
26. April	ASB Finance Ltd ²	Aaa	200	1,375	6,5	100,888
27. April	Commonw. Bank of Australia	Aaa	100	1,625	10	100,815

Rating von S&P oder Moody's; ¹ Aufstockung; ² Coupon kurz

Quelle: BEBK