

Abbildung 2: Zinsen als Steuerobjekt der Verrechnungssteuer

In jedem Fall empfiehlt es sich für betroffene Unternehmen, mindestens konzeptionell die **Umsetzung rasch vorzubereiten** und rechtzeitig die möglichen und notwendigen Schritte zu konkretisieren und zu vollziehen.

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass verschiedene Konkretisierungen durch die ESTV notwendig sind und im Moment nicht abgeschätzt werden kann, wann diese publik werden.

#### FUSSNOTEN

- 1 Bundesgesetz vom 13. Oktober 1965 über die Verrechnungssteuer (SR 642.21).
- 2 Bundesgesetz vom 23. Juni 1973 über die Stempelabgaben (SR 641.10).
- 3 Bundesgesetz vom 23. Juni 2006 über die kollektiven Kapitalanlagen (SR 951.31).

#### AUTOREN



**Thomas Jaussi**, lic. iur., dipl. Steuerexperte, Betriebswirtschaftsingenieur HTL/NDS, JP Steuer AG, Basel/Zürich.



**Noëmi Stettler**, LL.M. VAT, BSc Int. Business Management, JP Steuer AG, Zwigniederlassung Zürich.

## Fehler für Prognosen nutzen

Fehler dürfen kaum passieren. Sie kosten Geld, rauben Zeit, fühlen sich unangenehm an und scheinen auf den ersten Blick sehr ineffizient. So weit der Volksglaube. Selbstredend, dass im Alltag Fehler vermieden werden. Doch wie wäre es, wenn eine Fehlerkultur zu mehr Sicherheit in der Planung führen würde?

### ■ Von Angela Taverna

#### Was sind Fehler?

Aus unserem Sprachgebrauch heraus ist der Begriff «Fehler» negativ konnotiert. Wer Fehler macht, genügt nicht. Der Rotstift wird gespitzt, und man bekommt eine ungenügende Note. Das sind Assoziationen, die man mit dem Begriff «Fehler» verbindet. Dass das Wort «Fehler» vom Verb «fehlen» kommt, ist vielen nicht aktiv bewusst.

#### Nur weil etwas fehlt, ist es nicht falsch.

Diese Denkhaltung ist das oberste Gebot für eine funktionierende Fehlerkultur. Zuerst sollte Ursachendiagnostik betrieben werden, bevor der belehrende Zeigefinger gezückt wird.

Gemeinsam analysieren, was fehlt, warum es fehlt und was dazu geführt hat, dass es fehlt, gehört zur Ursachendiagnostik.

#### Was bedeuten Fehler?

Weil der gespitzte Rotstift in den Köpfen herumschwirrt, ist man darauf bedacht, keine Fehler zu machen. Es fühlt sich unangenehm an, einen Fehler einzugestehen, weil man mit den Folgen nicht umgehen will. Exponiert werden und mit gesenktem Kopf Rechenschaft ablegen, ist sicher nichts Schönes.

#### Angst führt dazu, schneller Fehler zu machen.

In der Rolle der Führungskraft ist es elementar, Mitarbeitende, die einen Fehler gemacht haben und ihn eingestanden haben, in erster Linie aufzufangen und ihnen die Sicherheit zu geben, dass man gemeinsam den Verbesserungsprozess gehen wird. Sprechen Sie im Team darüber, wie mit Fehlern umgegangen werden soll. Erarbeiten Sie gemeinsame Abläufe bei Fehlern; gestalten Sie damit eine angstfreie Arbeitsatmosphäre.

#### Wozu führen Fehler?

Fehler passieren aus verschiedenen Gründen: Zeitdruck, Leistungsdruck, Informationsmangel, intransparente Kommunikation, unklare Arbeitsabweisungen, Prozessschwierigkeiten, strukturelle Unklarheit – die Liste könnte noch eine Weile weitergeführt werden. Metaphorisch gesprochen: Wenn ein Schneider falsche Masse nimmt, kommt am Ende das Kleidungsstück fehlerhaft raus.

#### Aus organisationssystemischer Sicht führen Fehler zu Lücken im System, die wiederum Potenziale sichtbar machen.

Dafür ist die Ursachendiagnostik relevant: Was hat dazu geführt, dass ein Fehler entstehen konnte? Welche Prozesse, Anweisungen etc. müssen angepasst werden, damit dieser oder ähnliche Fehler vermieden werden? Es geht darum, zu erkennen, wie Lücken zur Verbesserung genutzt werden. Diese Haltung führt zum Single-Loop-Lernen in der Organisation und stellt die Basis der lernenden Organisation dar (siehe Abbildung 1).

#### Wann sind Fehler erlaubt?

Welches war ihre erste, innere Reaktion auf diese Frage? War es vielleicht «Nie» oder «Oje, lieber keine Fehler» oder Ähnliches? Es gibt Arbeitsergebnisse, die müssen stim-



men – ein Jahresabschluss, die Einhaltung von Grundregeln (z.B. «keine Buchung ohne Beleg!»). Doch dies bezieht sich auf die Resultate einer Tätigkeit. Im Arbeitsprozess zum Ergebnis der Tätigkeit sind Fehler durchaus «erlaubt», ja sogar «erwünscht», denn so findet ein Lernen statt, und es entsteht Neues. Die Forschung macht Fehler, und daraus entstehen neue Medizinalprodukte. Die Natur macht Fehler, und es entstand die Artenvielfalt. Etwas, das aus der Norm scheint, kann zu bisher ungedachten und ungeahnten Möglichkeiten führen.

*Wer aufhört,  
Fehler zu machen,  
lernt nicht mehr dazu.*

Theodor Fontane

**In einer lernenden Organisation werden Fehler als Lernquelle gesehen.** Prototypen, Pilotprozesse und -projekte, Lernlaboratorien und Arbeitsgruppen werden installiert, damit Neues angstfrei ausprobiert wird und Fehler in einem geschützten Rahmen zum Entwicklungsprozess willkommen sind. Diese ungedachten und ungeahnten Ereignisse haben das Potenzial zu neuen Strategien nach innen und nach aussen. Wer sich also die Möglichkeit von Fehlern nimmt, verpasst unter Umständen Innovationspotenzial und dadurch Wettbewerbsvorteile.

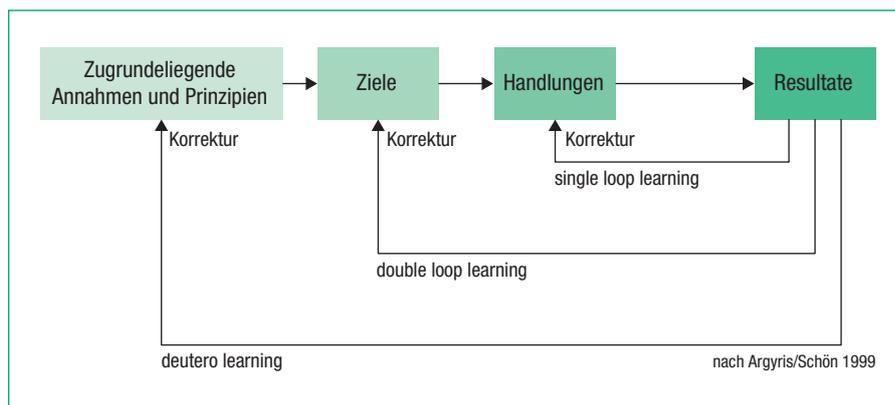


Abbildung 1: Drei Formen des organisationalen Lernens

### Wie werden Fehler prognostisch genutzt?

Normalerweise geschehen Fehler in der Gegenwart und gehören dann der Vergangenheit an. Sie werden protokolliert, korrigiert und vergessen. Dass man Fehler auch aus der Zukunftsperspektive betrachten kann, berücksichtigen nur wenige.

**Aus der Geschichte und von anderen lernen.** Die prognostische Nutzung von Fehlern findet sich in Risiko- und Szenarioanalysen. Aus gemachten Erfahrungen werden Risikomatrixen erstellt, Analogien geschaffen und Anspruchsgruppen eingestuft. In Szenarioanalysen vereinigen sich Anspruchsgruppen, Risiken sowie mögliche «Fehler», und die daraus resultierenden Szenarien werden mit korrigierenden Massnahmen beschrieben. Mitunter ergeben sich sogar Szenarien, in denen Fehler erlaubt und provoziert werden,

um eine mutmassliche Reaktion im System hervorzurufen.

Zusammenfassend lassen sich einige Prinzipien für eine Fehlerkultur festhalten:

1. Nicht jeder Fehler ist zwangsläufig «falsch».
2. In einer angstfreien Arbeitsatmosphäre passieren nicht weniger Fehler, aber sie werden konstruktiver genutzt.
3. Fehler machen Lücken im System sichtbar und weisen auf Verbesserungspotenzial hin.
4. Reflexionsschleifen machen aus Fehlern Lernquellen.
5. Mit der Szenarioanalyse werden Fehler (Risiken) prognostisch genutzt.



#### AUTORIN

**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.



Werte teilen – Zukunft gestalten



**Sie suchen eine Software für die professionelle digitale Steuerung Ihrer Finanzbuchhaltung?**  
Mit Abacus bieten wir Ihnen zukunftsorientierte Finanzlösungen.

[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)