



Sehr geehrte Kolleginnen, sehr geehrte Kollegen,

nach den Berichten über die großen Defizite bei der Einhaltung der kritischen Grundhaltung bei der Professional Service Firm (PSF) EY, folgt nun unser Lösungsentwurf für die Abschlussprüfung:

Die positive Fehlerkultur!

Als Vorlage und Informationsquelle diene uns die Fehlerkultur, wie sie [Philip Keil](#) im 7. Kapitel „Human Factor - Aus Fehlern lernen“ seines Buches: ["Du bist der Pilot"](#) lebendig beschreibt. Mit diesen Anregungen kann den PSF-Abschlussprüfern die Auferstehung ihres Amtes trotz des mentalen Spagats zwischen Vertrauens- und Misstrauensverhältnis vielleicht gelingen.

Wenden wir uns also der nachhaltigen Abschlussprüfung auf Basis positiver Fehlerkultur zu. Die Nachhaltigkeit der Abschlussprüfung erkennt man nicht am Einsparvolumen beim Papierverbrauch, sondern an der dauerhaften Werthaltigkeit des Bestätigungsvermerks.

Unterschied zwischen negativer und positiver Fehlerkultur

Die **Fehlerkultur** beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen oder ein Berufsstand mit Fehlern, Pannen und Problemen sowie den daraus resultierenden Konsequenzen umgeht.

In einer schwachen oder **negativen Fehlerkultur** werden Fehler totgeschwiegen, Probleme verschleiert und nicht zuletzt werden Schuldige gesucht und sanktioniert. So kennen wir dies - der WP-Mittelstand und die Einzelpraxen - aus der WPK-Berufsaufsicht und Qualitätskontrolle. Von den Beiträgen werden rund fünf Millionen EUR (ca. 30%) jedes Jahr für die WPK-Berufsaufsicht und die Qualitätskontrolle aufgewendet.

Im Gegensatz dazu steht die **offene, positive Fehlerkultur**. Diese bedeutet die Akzeptanz von Fehlern. Sie ist ein Appell, etwas besser zu machen oder zu verbessern. Fehler sind kein Rückschlag, sondern Teil des Weges für eine erfolgreiche Zukunft.



Besuch von Philip Keil in der wp-net Geschäftsstelle

Das Rad nicht neu erfinden. Als Vorbild die Geschichte der zivilen Luftfahrt nutzen.

Die zivile Luftfahrt setzt die positive Fehlerkultur seit rund 20 Jahren ein. Die Piloten haben das „menschliche Versagen“ zwar als Fehlerursache identifiziert, aber andere Schlussfolgerungen daraus gezogen.

Die Luftfahrt hat sich von der Behauptung verabschiedet: „Das System ist gut, aber irgendein „schwarzes Schaf“ hat wieder versagt“. Aus menschlichem Versagen als Fehlerursache wurde der „Human Factor“ geschaffen. Das neue Denken bringt mit dem Begriff „Faktor“ zum Ausdruck: Die Piloten akzeptieren, dass beim Fliegen Fehler im Cockpit gemacht werden. Denn Fehler gehören einfach zur Natur des Menschen, d. h. jeder macht sie. Man schaut aber genau hin, welche Rolle die Fehler im Lernprozess wirklich spielen. Das System kann und muss konstruktiv darauf reagieren, indem es die Rahmenbedingungen anpasst. Soviel zur Theorie, nun die Praxis.

Klare Fehler-Kommunikation ist gefragt

Nicht der Fehler ist die Stellschraube, sondern die Absicht, den Fehler zu vertuschen oder nicht zu kommunizieren. Die Kommunikation darf auch nicht Tage, Monate oder Jahre später stattfinden, sondern sofort, im Cockpit, wo die Not durch den Fehler am größten ist. Der Autor schildert den Flugzeugabsturz am 6. Juli 2013 in San Francisco. U.a. versagte das Fehlermanagement, weil im Vorfeld die klare Fehlerkommunikation im Cockpit aus kulturellen

Gründen unterblieb. Der Co-Pilot aus Korea traute sich einfach nicht, seinem Kapitän dessen Fehler deutlich zu kommunizieren.

Hoffnung für die Abschlussprüfung durch die positive Fehlerkultur

Diese Entwicklung motiviert. Die Unfallrate in der zivilen Luftfahrt konnte seit Beginn des 21. Jahrhunderts erheblich reduziert werden. Dies trotz steigender Flugzahlen und immer enger getakteter Flugpläne, schreibt Philip Keil (S. 184).

Hierarchiestufen im Prüfungsteam aufheben

Die Abschlussprüfer befinden bei der Fehlerkultur noch in der Steinzeit. Die Big4 sprechen seit Jahren von der Abschlussprüfung mit künstlicher Intelligenz und vergessen dabei, dass es immer noch Menschen sein werden, die den Bestätigungsvermerk unterschreiben und verantworten müssen. „Die Blockchain-Technologie hätte den Wirecard-Skandal nicht verhindert“, [schreibt Frau Stratinsky](#) von der FOM Hochschule für Ökonomie & Management Stuttgart. Letztendlich haben sich offensichtlich viel zu viele Wirtschaftsprüfer bei EY jahrelang aufs Glatteis führen lassen, nicht nur im Prüfungsteam, auch die Leitung und die Qualitätssicherung. Eine Fehler-Kommunikation scheint es im Prüfungsteam Wirecard nicht gegeben zu haben oder die EY-Kultur verhinderte dies.

Nach den Schilderungen im finance-magazin, „Big4, das dümmste Oligopol der Welt“ muss ich wohl davon ausgehen, dass sich in der Hierarchie und Führungskultur bei den Big4 in den letzten 40 Jahren nicht viel geändert hat.

Deswegen unterstützen wir die Forderung: Für ein Gelingen der Fehlerkultur darf es im Prüfungsteam keine Hierarchiestufen geben.



Checklisten machen blind für die Prüfungsrisiken und sind durch Prüfprogramme zu ersetzen

Während das Abarbeiten der Checklisten für die Piloten eine extrem wichtige Sicherheitsvorkehrung für den Check vor dem Start ist, trifft dies für die Abschlussprüfung weniger zu. Dies liegt wohl an der Komplexität und Vielseitigkeit des Prüfungsablaufs.

Je weniger Wirtschaftsprüfer vor Ort mitprüfen, umso mehr Checklisten werden gebraucht. Hier droht, was [Rolf Dobelli](#) in seinem Buch „Kunst des klugen Handelns“ als einen der 52 Irrwege beschrieb: „Checklisten machen blind“. Grund: Der Feature-Positive-Effekt. Lesen Sie dazu den [Aufsatz von Michael Gschrei](#).

Nicht nur die im Berufsstand "berühmten sog. FARR-Checklisten" infizieren die Prüfer eher mit einer Scheinsicherheit und womöglich haben die Checklistenfragen auch noch wenig mit dem Prüfungsrisiko und dem Einholen von angemessenen Prüfungsnachweisen zu tun. Trotzdem beantwortet der Prüfer alle Fragen. Am Ende hat der Prüfer mit ausgefüllten Checklisten ein gutes Gefühl: Alles gut geprüft und beantwortet zu haben.

Ob die Risiken im Jahresabschluss erkannt und ausgeschaltet wurden, dies geben die Checklisten nicht her. Solche Checklisten-Prüfungen können in der Abschlussprüfung großen Schaden anrichten und tun es wahrscheinlich auch.

Auch die seit 2000 in Deutschland eingerichteten Qualitätssicherungssysteme, ob für groß oder klein, haben vom Ergebnis her betrachtet, bislang wenig Früchte getragen.

Der Wirtschaftsprüfer muss vor Ort sein, nur dann bekommt er mit, ob und wie seine „Schützlinge“ prüfen. Einzelheiten zur inakzeptablen Prüfungen lesen Sie im finance-magazin: ["Big Four sind das dümmste Oligopol der Welt"](#). Nachfolgend ein Auszug aus dessen Fehlerkatalog:

- Theorie und Praxis klaffen weit auseinander,
- Eigentlich will niemand so richtig, dass man Fehler in den Zahlen des Unternehmens findet, dies sorgt nur für Probleme,
- Kundenzufriedenheit ist wichtig,
- Fehler können sich jahrelang durch Bilanzen ziehen, usw. ...

Unsere Forderungen zum Checklisteneinsatz: Wenn schon Checklisten, dann nur als konkret beschriebene auf Risiko basierende Prüfprogramme.

Positive Fehlerkultur bedeutet:

Jeder kommunizierte Fehler erhöht die Prüfungssicherheit

Nicht die Sanktionierung des Prüfers führt zu weniger Fehlern. Sondern die Analyse und schnelle Ausschaltung der Ursachen, die zu diesen Fehlern geführt haben. Dabei ist jedes Mitglied im Prüfungsteam gefordert. Nur wenn die Fehlerursachen im Team bekannt sind, kann die Lücke geschlossen werden, die die Fehler begünstigt haben. Die Ausschaltung sollte noch während der Prüfung im Prüfungsteam passieren, nicht ein Jahr später in der Nachschau oder sechs Jahre später in der Qualitätskontrolle.

Auch die turnusmäßigen internen und externen Kontrollen müssen sich in der Fehlerkultur üben. Aber wie wir aus der Vergangenheit der Aufsichten wissen, hat wohl keine einzige Sonderuntersuchung und auch keine Qualitätskontrolle Prüfungsskandale verhindert, wie das

Beispiel EY-Wirecard uns wieder deutlich gezeigt hat. Welche Schlussfolgerungen hat man aus den Ergebnissen der Sonderuntersuchung bei Wirecard gezogen? Keine, die APAS (vorher APAK) hat von 2014 bis 2019 das Wirecard-Mandat nicht auf ihrem Radar gehabt.



Vorhandene Qualitätssicherungssysteme (QSS) müssen auf den Prüfstand

Zur Wirksamkeit der internen Nachschau müsste die APAS im PIE-Segment bzw. die Kommission für Qualitätskontrolle im Non-PIE-Segment bei den Big4-Gesellschaften etwas sagen können: Wurden Fehler im Prüfungsteam wirklich aufgegriffen und kommuniziert? Im Gegensatz zu Großbritannien, wo die Mängel der Großen zwischen 25 und 35% liegen, arbeiten die Big4-Gesellschaften im PIE- und im Non-PIE anscheinend fehlerfrei. Da glauben wir eher an den Osterhasen, als an die Fehlerfreiheit deren QSS.

Die Qualitätssicherungssysteme der Abschlussprüfung, vor allem die der Big4, leben von ihrem "Systemversprechen". Der Nachweis für deren Wirksamkeit wurde noch nie veröffentlicht, also erbracht. Die Kommission f. Qualitätskontrolle (KfQK) unterstellt trotzdem ein wirksames Qualitätssicherungssystem bei den Big4. Folge: damit dürfen die internen Nachsichten die externen Qualitätskontrollen größtenteils ersetzen.

Doch wie die geprüften Bankenabschlüsse 2007 schon zeigten oder jüngst der Fall EY-Wirecard zeigt, haben die Qualitätssicherungssysteme jahrelang nicht auf Prüferfehler reagiert. Weder wurde die Plausibilisierung der Werte der strukturierten Produkte bei der HRE, noch die fehlenden Bankbestätigungen beim höchsten Bankkonto im Wirecardabschluss moniert.

Dass so wenig über die Big4-Prüfungsfehler bekannt wird, liegt für uns nicht an den geringen fehlerhaften Prüfungen, also nicht an der Gründlichkeit der Prüfer. Es ist die mangelhafte Transparenz. Auch die Integrität der meisten Unternehmen sorgt dafür, dass es wenige Bilanzskandale gibt, schreibt das finance-magazin.

Positive Fehlerkultur sucht keine Schuldigen

Die Wirtschaftsprüfer tun sich immer noch extrem schwer damit, Fehler einzugestehen. Dies zeigt uns auch an der Aussage des Kammerpräsidenten von 2008 – 2011, Prof. Pfitzer (EY): „Deutschland kennt kein Prangersystem“. Damit lehnte er die Mängeltransparenz in der

Qualitätskontrolle, in der Sonderuntersuchung und in der Berufsaufsicht ab. In Großbritannien werden die Mängelquoten veröffentlicht.

Was ist nutzlos und beseitigt keine Fehler?

Bei der positiven Fehlerkultur wird bekanntlich nicht ein Schuldiger gesucht, denn in einer Fehlerkette kann man diese Frage sowieso nicht beantworten.

Wo will man bei der Schuldfrage anfangen und aufhören, z.B. "Wer trägt alles Schuld" bei der Frage: Warum hat das EY-Prüfungsteam keine Bankbestätigungen für das Wirecard-Mrd.-Guthaben in Singapur, später Manila, eingeholt?

Der Fehler kann schon in der Prüfungsplanung liegen, bei der Zusammenstellung des Prüfungsteams, zu geringe Prüferqualifikation, zu strenge Hierarchiestufen, Zeitdruck, Vorjahresfehler, weil man schon im Vorjahr keine Bankbestätigung eingeholt hat, Nachschaufehler, weil nicht aufgegriffen, Fehler in der Abnahme der Prüfung und der Arbeitspapiere und in der permanenten unkritischen Grundhaltung, usw.

Die Zahl der Fehler-Möglichkeiten ist immens. Deswegen ist die Suche nach „dem Schuldigen“ schlicht nutzlos, stellt der Autor Philip Keil fest.



Richtiger Umgang mit Fehlern ist auch ein Ausbildungsthema

Fehler gelten in unserer ergebnisorientierten Wirtschaftskultur als Zeichen von Schwäche. Die Selbstsicherheit sinkt, statt gleich wieder in den Sattel zu steigen, überkommt den betroffenen Prüfer Scham und Schande. Damit lässt der nächste Fehler nicht lange auf sich warten.

Die negative Reaktion auf Fehler setzt eine Abwärtsspirale in Gang. Besser nichts tun, als handeln, denn das Handeln könnte auch falsch sein.

Die positive Fehlerkultur akzeptiert, dass Fehler Teil des menschlichen Handels sind. Deswegen soll man Fehler zugeben, vom Fehler loslassen und damit sog. Rückschaufehler vermeiden. Wichtig ist jedoch auch: Sich für den Fehler aufrichtig zu entschuldigen. Der

Umgang mit Fehlern muss Ausbildungsstoff werden. Sich nicht kasteien für gemachte Fehler, sondern die Fehler aktiv nutzen.

Aus Fehlern lernen macht erfolgreich

Philip Keil fordert, Fehler, Irrtümer und Rückschläge bereitwilliger und gründlicher zum Anlass zu nehmen, um daraus zu lernen. Desto glücklicher und erfolgreicher werden wir sein. Wir sollen uns weder grämen, noch verkriechen, wenn uns Fehler unterlaufen, sondern sie als wertvolle Erfahrung begreifen.

Die bisherige negative Fehlerkultur in der Abschlussprüfung lautet doch: Mängel finden, sanktionieren bzw. bestrafen. Deswegen werden Fehler verschwiegen, vertuscht oder bestritten: Wir haben alles richtiggemacht, so EY seit dem Platzen der Wirecardstory.

Der Berufsstand kennt die Schreiben der WPK-Berufsaufsicht, die einen Fehler im Lagebericht oder Anhang ausgemacht haben und monieren, statt die Fehler, wenn sie denn überhaupt welche sind, im Berufsstand anonym zu kommunizieren, damit alle daraus lernen können. Der Berufsstand regt sich darüber auf. Warum findet eine Mehrheit in der Berufsaufsicht diese Abschlussdurchsichten gut? Sind dies Anhänger der negativen Fehlerkultur?

Deswegen muss für eine positive Fehlerkultur ein Teil der Berufsaufsicht aus der negativen Fehlerkultur rausgenommen werden und von ihrem „Verfolgungswahn“ (z.B. mit ihren Abschlussdurchsichten) Abstand nehmen. Die erlangten Fehler müssen konstruktiv kommuniziert und nicht mit berufsaufsichtsrechtlichen Schreiben bedroht werden. Das menschliche Fehler-Phänomen können wir mit keiner Berufsaufsicht beseitigen. Seit Jahrzehnten hat sich jedoch am Umgang nichts geändert. Jedes Jahr beginnt die Rasterfahndung mit der Abschlussdurchsicht von vorne.

Der gesamte Berufsstand muss über die aufgetretenen Prüfungsfehler oder die Fehler aus den Nachschauen (anonym) informiert werden. Nur dann können mögliche Fehler beseitigt werden. Dazu braucht man keine Berufsaufsicht.

Prüfer machen Fehler –

Über erkannte Fehler schweigen bereitet den Weg für Prüferskandale

Um Fehler abzustellen, bedarf es nicht nur der Solidarität unter den Wirtschaftsprüfern, sondern auch ein offener Umgang mit den Fehlern. Fehler müssen im Prüfungsteam, in der Praxis/Gesellschaft abgestellt werden und über die Praxis hinaus kommuniziert und in praxisübergreifenden Schulungen unterrichtet werden.

Hier sind vor allem die Big4 gefordert, weil diese ein autarkes Innenleben in der Aus- und Fortbildung pflegen. Möglicherweise gibt es nur wenig Schnittstellen zwischen der Big4-Fehlerkultur und der freiberuflichen Abschlussprüfung, wo der WP vor Ort mit prüft und nicht nur als Zaungast vorbeischaut.

Die Fehlerauswertung als Vorstufe zur Fehlerkultur

EY will durch Fortbildung umerziehen

Vielleicht hätte man schon 2008 bei EY intern aufhorchen müssen, als das „EY-Wirecard-Verhältnis“ die „Freundschaftsstufe“ erreichte (so nannten die Reporter Bergemann und Ter

Haseborg in Ihrem Buch [„Die Wirecard Story“](#) die Beziehung EY zu Wirecard und umgekehrt). „Die Prüfer nickten alles ab, so zumindest stellt es Wirecard so dar. Bald darauf wird EY zum Abschlussprüfer bestellt und bleibt es bis zum Ende“, so der Spiegel am 11. Juni 2021.

2017 beschreibt die SZ ein inakzeptables Anbieten („Auch 2018 stehen wir Ihnen mit unserem Team für alle kleinen, großen, innovativen und speziellen Lösungen zur Verfügung“). Unsere Meinung: Mit einem Weckruf und Schulung in der Berufspflicht kritische Grundhaltung dürfte bei solchen Freundschaftsverhältnissen nicht mehr viel zu erreichen sein.

Warum hat bei der Wirecardprüfung kein Teammitglied wegen der fehlenden Bankbestätigung einen Weckruf im Team oder bei der Geschäftsführung einen Wistleblowerruf losgeschickt?

Hat wirklich keine Instanz bei EY den Fehler mit der fehlenden Bankbestätigung moniert? Für diesen Job wäre auch die Nachschau, die Qualitätskontrolle oder die Sonderuntersuchung eine mögliche Instanz gewesen. Es wäre eine einfache Prüfungshandlung gewesen, die sogar der Assistent erfolgreich erledigen kann, doch diese Prüfung fand nicht statt, jahrelang nicht. So tragen fehlende kritische Grundhaltung und Freundschaften zu Prüfungsskandalen bei.

Fehleranalyse mit Feedback-Kultur

Die Feedback-Kultur ist offensichtlich in der Abschlussprüfung noch stark unterentwickelt. Eine Offenlegung von Fehlern ist höchstens innerhalb der Praxis/Gesellschaft möglich. Ob diese Feedback-Kultur auf den einzelnen Fehler fixiert ist, muss bezweifelt werden. Von einer Fehlerkultur innerhalb des Prüfungsteams ist bislang nichts bekannt.

Der Lösungsansatz liegt fast immer tiefer im System verborgen. In den wenigsten Fällen steht und fällt das Prüfungsergebnis - egal ob beruflich oder privat - mit einem einzelnen Fehler.

Die Gefahr liegt vielmehr darin, dass ein Fehler von einer anderen Instanz nicht aufgefangen wird, zum Beispiel von Kollegen, vom Prüfungsleiter, auftragsbegleitenden Qualitätssicherer oder auch später vom Nachschauer, APAS-Sonderuntersuchung etc. Damit setzt sich eine Fehlerkette in Gang:

„Letztes Jahr reichte eine Treuhänderbescheinigung aus, warum nicht auch dieses Jahr?“

Der 2016 durch die Berufssatzung eingeführte Whistleblower hat nicht zum Unterbinden von Fehlerketten beigetragen. Dieses Projekt sieht für uns eher nach einer Show-Veranstaltung aus.

Lässt sich das Prüfungsteam auf unzureichende Prüfungsnachweise ein, kann nur eine höhere Instanz diesen Fehler aus der Welt schaffen. Dies müsste vom Prüfungsleiter im Rahmen der Prüfungsabnahme erkannt werden. Treten die gleichen Mängel jedes Jahr auf, wird es für das Prüfungsteam immer schwieriger, selbst den Fehler für die Zukunft abzustellen.



Fehler sind Teil des Erfolgs – Künftig auch wieder bei EY?

Bevor über diesen Erfolg berichtet werden kann, muss aufgrund der bekanntgewordenen Fehler die Fehlerprävention eingerichtet werden. Die Fehlerprävention legt z.B. fest, wie starke Prüfungsnachweise eingeholt werden und wie zu verfahren ist, wenn Unternehmen bei den Prüfungsnachweisen mauern.

Dabei wird man auch hier die unterschiedlichen Qualitätssicherungssysteme Big4 oder Mittelständler berücksichtigen müssen. Beide Qualitätssicherungssysteme müssen jedoch immer ausreichende und angemessene Prüfungsnachweise für die Prüfungsurteile liefern.

Die Grenzen einer übergreifenden Fehlerprävention in der Abschlussprüfung liegen in den unterschiedlichen Qualitätssicherungssystemen. Wir kennen zwar die Systembeschreibungen der Big4 aus ihren Transparenzberichten. Ob diese Systeme aber die Realität widerspiegeln, können wir bislang wegen der mangelhaften Transparenz als Außenstehende nicht beurteilen. Die Qualitätskontrollen bei den Big4 sind für uns, obwohl in der WPK aktiv, nach 20 Jahren immer noch sehr intransparent, ein Buch mit sieben Siegeln. Zur Aufklärung wäre ein kammerinterner Untersuchungsausschuss erforderlich.

Denn wir fragen uns zu Recht: Warum hat bei EY offensichtlich weder die auftragsbegleitende Qualitätssicherung, noch die jährliche Nachschau diese Fehler aufgedeckt? Wie konnte die auftragsbegleitende Qualitätssicherung das Concurrence Memorandum zum TPA-Modell mitunterzeichnen, statt als unabhängige Überwachungsinstitution dagegen zu opponieren und Nachweise von den Prüfern anfordern?

Für die Mitglieder des Untersuchungsausschusses war dieses Memorandum einer der wichtigsten Schlüssel für den gelungenen Betrug. Die vom Vorstand unterzeichnete Erklärung an die EY-Prüfer war das Papier nicht wert, auf dem sie abgegeben wurde.

Für die Einführung einer positiven Fehlerkultur hat sich EY bislang nicht ausgesprochen, wohl aber sprach die Geschäftsführung von einer Umerziehung der Mitarbeiter durch Schulungen. Also dann wohl eher weiter wie gehabt: Weiter mit der lukrativen Professional Service Firm mit

ihren hohen Tagessätzen für die Steuer- und Strategietipps. Als Ausrede für Prüfungsversagen präsentiert man dann vermutlich die Mär von der Erwartungslücke des Bilanzlesers.

Fehler, die wir begehen, machen uns sukzessive klüger.

Philip Keil berichtet, dass Fehler, die wir begehen, uns sukzessive klüger machen. Unternehmen zeichnen den besten Fehler aus. Das sind jene Fehler mit dem größten Lerneffekt. EY's Reaktion mit der Umerziehung deuten wir dahingehend, dass sich EY allem Anschein nach weigert, nach den Regeln der Fehlerkultur, klüger und erfolgreicher zu werden - jedenfalls im Bereich ihrer hoheitlichen Aufgabe als Abschlussprüfer. Dies bedauern wir sehr.

Die Abschlussprüfer sind gut beraten, den Blick nach innen zu richten: Auf die interne Kommunikation über Fehler und ihre Potenziale. Nicht Vertuschung und Strafe, sondern Offenheit und Anerkennung: Das ist der Kern der positiven Fehlerkultur in der "neuen Abschlussprüfung".

Schweigespirale durchbrechen: Analyisierte Fehler kommunizieren und bei der nächsten Prüfung vermeiden

Lassen Sie uns gemeinsam im Berufsstand der Abschlussprüfer eine Fehlerkultur aufbauen. Gemeinsam informieren wir uns über Maßnahmen, wie man an die verlässlichsten Prüfungsnachweise kommen kann und muss. Jeder Abschlussprüfer macht mit. Ob dabei die Professional Service Firm in der jetzigen Ausrichtung bestehen bleiben kann, können wir heute noch nicht abschließend zusagen.

Denn die Erkenntnis von Dr. Jens Alt in seiner Diss. von 2006 gilt noch heute: *Professional Service Firms sind fortwährend der Gefahr ausgesetzt, die Gewährleistung des Öffentlichen Gutes zugunsten der Profitmaximierung zu vernachlässigen.*

Wenn das öffentliche Gut durch die Einbindung in die PSF nicht gewährleistet ist, dann müssen daraus regulatorische Schlussfolgerungen gezogen werden.



Schlusswort zum Human Factor:

Aus Fehlern lernen und Rückschläge produktiv nutzen

Philip Keil stellt am Ende des 7. Kapitels die fünf wichtigsten Faktoren der positiven Fehlerkultur nochmals zusammen. Diese fünf Formeln gilt es bei der positiven Fehlerkultur zu verinnerlichen:

1. **Reden:** Nicht einzelne Fehler sind gefährlich, sondern das Schweigen über die Fehler. Die meisten Fehler können aufgefangen werden - wenn sie (rechtzeitig) bekannt werden.
2. **Ursachenforschung:** Tragen Sie in Ihrem Umfeld dazu bei, Fehler zu enttabuisieren. Vergessen Sie die Schuldfrage und gehen Sie stattdessen den Ursachen auf den Grund.
3. **Anreize:** Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen Anreize dafür, dass Fehler auf den Tisch kommen, anstatt unter den Teppich gekehrt zu werden.
4. **Verbreitung:** Setzen Sie ein eigenes Reporting-System auf, in dem Mitarbeiter ihre Fehler (ggf. anonym) thematisieren und diskutieren können.
5. **Konsequenzen:** Ziehen Sie aus relevanten Fehlern Lehren, sowohl für die Fehlerprävention als auch für das Fehlermanagement. Schließen Sie somit ursächliche Lücken im System.

Literatur

Aus dem Buch von **Philip Keil**, Pilot, Buchautor und Speaker „[Du bist der Pilot](#)“, Raffler Verlag 2019, zitierte ich aus dem 7. Kapitel 7 (S.179 bis S.200). Denn das Original ist immer besser als die Kopie. Auch die übrigen Kapitel bereichern unser berufliches und privates Leben.

Die Diss. vom **Dr. Jens Alt** („Organisationswandel und Unabhängigkeit in Professional Service Firms“) liefert einen systematischen Überblick über das Wesen der Professional Service Firm zwischen öffentlichem Auftrag, Dienstleistungsorientierung und Gewinnmaximierung. Seine Arbeit beschäftigt sich mit dem Prinzip der Unabhängigkeit im Konflikt zwischen ökonomischem Nutzenkalkül, sturer Regelbefolgung und persönlicher Integrität.

Eine aktuelle und lesenswerte Ergänzung zur Diss. von Dr. Jens Alt ist der Aufsatz von **Dr. Georg Loscher**, Universität der Bundeswehr in München-Neubiberg. Dr. Loscher klärt kurz und bündig über die Gefahren auf, die für die Einhaltung der Berufspflichten unter dem Diktat der PSF bestehen. Sein lesenswerter Aufsatz trägt den Titel: **Die schleichende Erosion** und ist erschienen in der [FAZ am 24.08.2020](#).

Es grüßt Sie herzlichst

Ihr Michael Gschrei

und das wp-net Team