

GASTWIRTSCHAFT

Respekt vor dem Fehler

Sicherheit führt zu Nachlässigkeit



Von Marcel Schütz

Fehler sind menschlich*, „Fehler kommen vor“ – heißt es. Das stimmt. Und doch scheint es komplizierter zu sein. Im Arbeitsleben können Fehler fatale Wirkungen entfalten oder unbemerkt bleiben. Was man als Fehler registriert, entscheidet das Umfeld. Die kaum wahrnehmbare Kleinigkeit an der einen Stelle ist andernorts schon ein Vergehen.

Gravierend wirken sich Fehler in kritischen Infrastrukturen aus. Kleine Abweichung, großer Effekt. Man denke an Atomkraftwerke oder Bahntrassen. Doch auch wenn fatale Fehler in der Regel organisatorisch eingebunden sind, sich überwiegend in Unternehmen ereignen – sie treten ebenso in personalisierten Bereichen auf: irrtümliche Terror-Ermittlungen, falsche Baugenehmigungen, Ärzte- und Pilotenfehler.

Gerade bei Letzteren lohnt genaueres Hinsehen. Für Professionen, die viel Achtung genießen, da sie über ein langjährig erworbenes, anspruchsvolles Wissen verfügen, ist es nicht trivial, auf Fehler hingewiesen zu werden. Erst recht nicht, wenn die Hinweise von Personen stammen, die als unebenebürtig beziehungsweise als „Lehrlinge“ gelten.

Da stellt sich die Frage, wie es kommt, dass selbst Experten (lat. expertus: erfahren, erprobt) banale Fehler unterlaufen. Antworten bietet die Unfallforschung. Nicht trotz Status und Erfahrung machen Professionelle markante Fehler, sondern teils gerade deshalb. Sicherheit verführt zu Nachlässigkeit. Selbstbewusstsein und Autonomie, Säulen des Expertentums, können sich in Schwächen wandeln; weil Entscheidungsmuster über Jahre verinnerlicht wurden, abrupte Störungen einst erlernte Routinen durcheinander bringen oder der Expertenstatus Hemmungen und Wagnisse provoziert.

Schnell ist der Ratschlag notiert, einfach mehr zu kommunizieren. Doch Änderung per Ansage gelingt selten. Die Ausbildung junger Ärzte und Piloten zeigt, dass längeres Sensibilisieren nötig ist. Auch das bietet keine Garantie gegen den Fehler. Der kommt nicht nach Plan, sondern ist Produkt zuweilen einmaliger Umstände. Am ehesten wird man etwas erreichen, wenn der Fehler nicht nur ein marginales Thema beruflicher Qualifikation darstellt.

Respekt vor dem Fehler ist wohl allemal wichtiger, als jener vor Personen, denen solche unterlaufen.

Der Autor ist Research Fellow an der Northern Business School Hamburg.



Frauenpower

Diese Brummis gehören alleine den Frauen: Das Transportunternehmen Ladybird in Ghana ist reine Damensache. Die 21 Fahrerinnen, die zwischen 28 und 45 Jahre alt sind, transportieren mit ihren 47 000-Liter fassenden Trucks Öl zu den Goldminen des Landes. Für die längste Strecke benötigen sie sieben

Stunden. Viele von ihnen haben zuvor als Busfahrerinnen gearbeitet; bei Ladybird bekamen sie mit Unterstützung des schwedischen Truckherstellers Scania sowie der ghanaischen Armee weiteres Training zum Umgang mit den Lkws. Die Idee für das Unternehmen entstand in einer ghanaischen Ölfirma, die beklagte, dass die Truckfahrer den Rohstoff im Laufe der Fahrt in großem Stil stehlen. Die Hoffnung: Frauen werden dies nicht oder seltener machen. Fast acht Prozent der ghanaischen Männern arbeiten im Transportsektor, dagegen nur 0,3 Prozent der Frauen.

AFP/FOTO: C. ALDEHUELA/AFIP

ANALYSE

Kuba unter Druck

Von Klaus Ehringfeld



Die US-Regierung hat nie dagewesene Sanktionen gegen die Karibikinsel verhängt. Kuba steht mit dem Rücken zur Wand.

Als US-Außenminister Mike Pompeo und Sicherheitsberater John Bolton Mitte April in Washington und Miami nahezu gleichzeitig vor die Presse traten, da ahnte die kubanische Führung schon, was da kommen würde. Bolton und Trump kündigten nie dagewesene Sanktionen an und nahmen nahezu jegliche wirtschaftliche Annäherung zwischen Kuba und den USA aus der Obama-Zeit zurück. Nun wissen die Kubaner auch, warum Parteichef und Ex-Präsident Raúl Castro sie kürzlich auf schwere Zeiten einstellen. „Wir müssen auf das Schlimmste vorbereitet sein“, hatte er gesagt. Castro betonte aber auch, dass die Wirtschaft der Karibikinsel heute diversifizierter aufgestellt ist und die Abhängigkeit von Venezuela kleiner sei als damals von der Sowjetunion, mit der Kuba 85 Prozent seines Warenaustauschs abgewickelt hatte.

Aber nach den drakonischen Maßnahmen der USA könnte es doch sein, dass Kuba stärker leidet wird. Denn so gut wie alle Lockerungen, die der frühere US-Präsident Barack Obama 2009 erlaubt hatte, werden abgebrochen. Reisen von US-Bürgern nach Kuba werden auf Verwandtenbesuche beschränkt. Für Geldtransfers sind künftig pro Person und Jahr nur noch 4000 Dollar erlaubt. Zwischen 2008 und 2018 flossen insgesamt 30 Milliarden Dollar Auslandsüberweisungen auf die Insel, über-

wiegend aus den USA. Damit ist es jetzt vorbei.

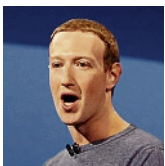
Erschwerend hinzu kommt, dass erstmals seit der Verabschiedung des Helms-Burton-Gesetzes im Jahre 1996 eine US-Regierung das Kapitel III in Kraft setzt. Dieses erlaubt es US-Unternehmen und kubanischstämmigen US-Bürgern, juristisch gegen Einzelpersonen oder Firmen vorzugehen, die auf oder mit US-Immobilien operieren, die nach der Revolution 1959 enteignet wurden. Nach Angaben des US-Außenministeriums sind schon jetzt rund 6000 Fälle angemeldet. Betroffen könnten vor allem Hotels, Restaurants, Fluglinien und im weitesten Sinne Tourismusbetriebe, vor allem aus Europa, sein.

Das Ziel der USA sei klar, kritisierte der EU-Botschafter in Kuba, der Spanier Alberto Navarro. „Die Unternehmen sollen eingeschüchtert und von Investitionen abgehalten werden, gerade in dem Moment, in dem Kuba diese am dringendsten benötigt.“ Denn es fehlt schon jetzt an Geld, um Lebensmittel, Ersatzteile und Dinge des täglichen Bedarfs zu importieren. Auch viele Medikamente sind knapp. Pompeo hat klar gemacht, dass er zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen möchte. Kubas Wirtschaft soll ausgetrocknet und damit gleich die kubanische Unterstützung für Venezuela gestoppt werden. „Die militärischen Dienste, der Geheimdienst und die Sicherheitskräfte Kubas halten Nicolás Maduro an der Macht“, behauptet Pompeo.

Allerdings schrumpft Venezuela zumindest wirtschaftlich immer mehr zu einem gewöhnlichen Partner Kubas. Das einstmalige riesige Handelsvolumen zwischen beiden Staaten beläuft sich auf nur noch zwei Milliarden Dollar und macht lediglich zwölf Prozent des Bruttoinlandsprodukts Kubas aus. Bei einem möglichen Ende der Regierung von Machthaber Maduro würde Havanna die Hilfe aus Venezuela vermutlich ganz verlieren. Dadurch würde die Wirtschaftskraft, die 2017 um nur noch 1,7 Prozent zulegte, nach Berechnungen von kubanischen Ökonomen zwischen fünf und 15 Prozent einbrechen.

Die Facebook-Gründer bei seinen bisherigen Ankündigungen nach, die Plattform stärker auf verschlüsselte private Kommunikation auszurichten. Das Online-Netzwerk war zuletzt nach Datenschutz-Skandalen und Datenpannen massiv unter Druck geraten. Er verstehe deshalb, dass viele nicht glaubten, dass Facebook es damit ernst meine, räumte Zuckerberg ein. „Wir haben derzeit nicht die beste Reputation, was den Schutz der Privatsphäre angeht, um es freundlich zu formulieren“, sagte er.

KOPF ODER ZAHL



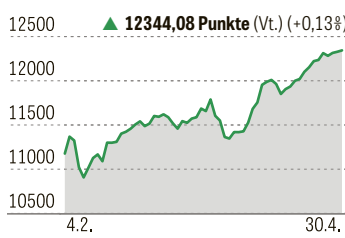
MARK ZUCKERBERG

Der Facebook-Chef verspricht nach den Daten-Skandalen der vergangenen Monate, den Schutz der Privatsphäre in den Mittelpunkt des Online-Netzwerks zu stellen. „Die Zukunft ist privat“, verkündete Mark Zuckerberg auf der Entwicklerkonferenz F8 im kalifornischen San Jose am Dienstag. „Privatsphäre gibt uns die Freiheit, wir selbst zu sein.“ Insbesondere mit der zunehmenden globalen Vernetzung würden solche Rückzugsräume besonders wichtig.

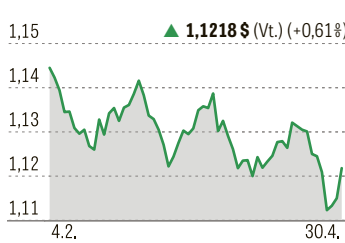
Damit legte der Facebook-Gründer bei seinen bisherigen Ankündigungen nach, die Plattform stärker auf verschlüsselte private Kommunikation auszurichten. Das Online-Netzwerk war zuletzt nach Datenschutz-Skandalen und Datenpannen massiv unter Druck geraten. Er verstehe deshalb, dass viele nicht glaubten, dass Facebook es damit ernst meine, räumte Zuckerberg ein. „Wir haben derzeit nicht die beste Reputation, was den Schutz der Privatsphäre angeht, um es freundlich zu formulieren“, sagte er.

Ein zentrales Element der neuen Strategie sind Facebooks Chat-Dienste Whatsapp und der Facebook Messenger. Hier will Zuckerberg stärker die Kommunikation der Nutzer mit Freunden und Familie bündeln. Auch Messenger wird nun auf Komplett-Verschlüsselung umgestellt. dpa

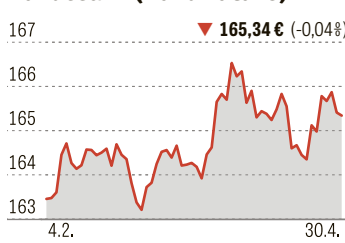
DAX



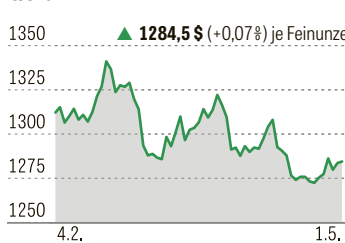
Euro



Bundesanl. (Bund Future)



Gold



Rohöl (Brent)



Währungen

1 Euro =	Sorten	Devisen
Australien AUD	1.52 / 1.65*	1.5793 / 1.5993*
Dänemark DKK	7.22 / 7.72*	7.4456 / 7.4856*
England GBP	0.84 / 0.89*	0.8601 / 0.8641*
Japan JPY	120.19 / 128.83*	124.56 / 125.04*
Polen PLN	3.84 / 4.59*	4.2620 / 4.3100*
Schweiz CHF	1.10 / 1.18*	1.1414 / 1.1454*
Südafrika ZAR	15.24 / 16.92*	15.97 / 16.16*
Tschechien CZK	24.29 / 26.79*	25.26 / 26.06*
Türkei TRY	5.70 / 7.48*	6.6822 / 6.7122*
USA USD	1.08 / 1.16*	1.1183 / 1.1243*

Zinsen und Renditen

alle Angaben in Prozent		
Internationale Renditen	01.05.	30.04.
10-jähriger Staatsanleihen	0.012	0.026
Deutschland	0.012	0.026
Frankreich	0.034	0.081
Griechenland	3.375	3.375
Großbritannien	1.184	1.191
Irland	0.571	0.568
Italien	2.562	2.559
Japan	-0.052	-0.052
Kanada	1.711	1.720
Niederlande	0.196	0.203
Österreich	0.324	0.319
Portugal	1.130	1.121
Russland (Vtl.)	8.120	8.200
Schweiz	-0.310	-0.301
Spanien	1.002	1.007
USA	2.501	2.516
Umlaufrendite	-0.04	-0.08
Deutscher Rentenindex Rex	142.69	142.92
Bund-Future	165.34	165.41

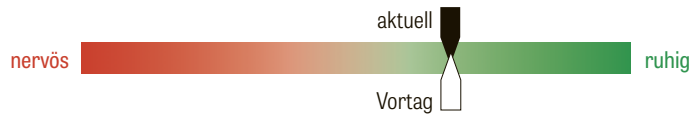
Edelmetalle

Feinunze in Dollar	01.05.	Veränd. in %
Gold	1284.48	+ 0.07
Silber	14.82	- 0.90
Platin	876.51	- 1.35

» FR.DE

Mehr Kurse finden Sie auf fr.de/finanzen

AKTUELLES MARKTKLIMA
gemessen am Angst-Barometer V-Dax



Der V-Dax misst die vom Markt erwartete Schwankungsbreite des Dax und damit die Risikoneigung der Anleger. Je höher er steigt, desto unruhiger ist der Markt und umso stärker sind die Kursschwankungen.

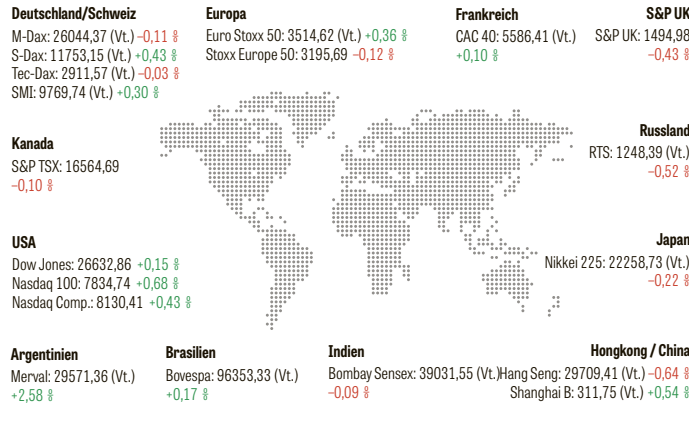
GEWINNER

Tief 52W. Hoch	Div.-Rendite	KGW	%-52 Wochen	%-Vortag
Ceconomy St.	11.96	-	- 35.42	+ 11.78
RIB Software NA	1.03	50.00	- 15.05	+ 6.77
Nemetschek	0.46	65.80	+ 62.71	+ 5.65
CeWe Stiftung	2.20	15.45	- 0.71	+ 4.60
Steinhoff Intern.	116.37	-	- 0.85	+ 4.12

VERLIERER

Tief 52W. Hoch	Div.-Rendite	KGW	%-52 Wochen	%-Vortag
Knorr-Bremse	21.97	-	-	- 5.98
Jost Werke	1.52	9.39	- 8.50	- 4.23
Aumann	0.61	22.03	- 33.57	- 4.20
Covestro	4.92	11.08	- 35.82	- 3.43
Lufthansa vNA	3.72	5.12	- 12.38	- 3.11

LEITBÖRSEN



Aktienmarkt in London
moderat im Plus

Der Aktienmarkt in Großbritannien zeigt sich am Mittwoch mit moderaten Gewinnen. Das Handelsvolumen war jedoch dünn. Alle anderen Börsen in Europa blieben wegen des Tags der Arbeit geschlossen. Der FTSE-100-Index legte um 0,2 Prozent auf 7.431,2 zu und gleich damit einen Teil seiner Verluste vom Dienstag wieder aus. Das Pfund stieg um weitere 0,3 Prozent auf 1,3069 Dollar, nach einem Plus von 0,9 Prozent am Vortag. In Europa schauen alle Augen nach Westen. Der S&P 500 hat am Dienstag neue Tageshochs markiert und die US-Notenbank wird am Abend europäischer Zeit ihre Zinsentscheidung verkünden. Es wird nicht erwartet, dass Fed-Chairman Jerome Powell den Leitzins ändert, doch Investoren werden seine Aussagen und Kommentar vor dem Hintergrund der jüngsten Diskussion über die angemessene Zinspolitik analysieren. Die Brexit-Diskussionen zwischen den Konservativen und der Labour-Partei könnten zu einer überraschenden Lösung kommen. Die Zeitung The Telegraph berichtet, dass die Regierung in London kurz davor steht, der Forderung von Labor nach einer Zollunion mit der EU nachzugeben, was die Euroskeptiker bei der konservativen Partei verärgern könnte. Die Supermarktkette Sainsbury hat vorläufige Zahlen vorgelegt, die nicht so schlecht waren wie befürchtet. Der bereinigte Vorsteuergewinn lag mit 635 Millionen Pfund über der Analystenschätzung von 624,3 Millionen. Die Sainsbury-Aktie legte um 5,2 Prozent zu. Laut Neil Wilson, Chefmarktanalyst von Markets.com, steht das Management vor allem aber weiterhin unter Druck, insbesondere nach der gescheiterten Fusion dem Konkurrenten Asda. „Im Kerngeschäft Lebensmittel besteht ein Bedarf an einer großen Umstrukturierung“, sagte er. dow jones

Dax 30

30.4.2019 (Schluss)	Div.	Kurs	Tagesveränderung	Tief	12 Monate Vergleich	Hoch	KGW	Markt.
Adidas NA	2.80	229.10	+0.22	178.15	●●●●●	232.50	23.86	45.92
Allianz vNA	8.00	214.80	+0.42	170.12	●●●●●	214.95	11.37	92.34
BASF NA	3.10	72.49	+0.01	57.35	●●●●●	80.02	14.85	66.58
Bayer NA	2.80	69.34	-0.07	54.48	●●●●●	103.74	18.04	55.34
Beiersdorf	0.70	97.44	+3.57	80.60	●●●●●	103.25	27.92	24.55
BMW St.	4.00	75.90	+0.01	67.73	●●●●●	93.87	7.37	45.89
Continental	4.75	147.36	-1.19	118.30	●●●●●	229.40	11.38	29.47
Covestro	2.40	48.75	-3.43	41.42	●●●●●	83.98	11.08	9.87
Daimler NA	3.65	58.34	-0.34	44.51	●●●●●	68.64	7.29	62.41
Deutsche Bank NA	0.11	7.37	-0.35	6.68	●●●●●	11.72	18.42	15.23
Deutsche Börse NA	2.45	118.90	+1.67	102.40	●●●●●	121.15	20.15	22.59
Deutsche Post NA	1.15	30.90	-0.06	23.36	●●●●●	37.23	13.73	38.13
Deutsche Telekom NA	0.70	14.91	-0.24	13.07	●●●●●	15.88	16.57	71.01
E.ON NA	0.30	9.57	-0.31	8.16	●●●●●	10.14	13.67	21.06
Freemius	0.75	50.58	-1.90	38.28	●●●●●	71.36	11.90	28.04
Freemius M. C. St.	1.06	74.96	-0.73	55.44	●●●●●	91.74	21.42	23.08
HeidelbergCement	1.90	72.00	-0.25	51.84	●●●●●	85.26	11.16	14.29
Henkel Vz.	1.85	90.24	+1.08	82.86	●●●●●	113.80	17.03	16.08
Infinion NA	0.27	21.03	-0.36	15.76	●●●●●	25.76	21.03	23.91
Linde PLC	1.70	160.40	+1.20	130.75	●●●●●	165.70	23.08	27.41
Lufthansa vNA	0.80	21.52	-3.11	17.05	●●●●●	25.54	5.12	10.23
Merck	1.25	94.88	-0.77	79.26	●●●●●	102.90	25.30	12.26
Münch. Rück vNA	9.25	223.00	-0.54	174.85	●●●●●	224.00	12.39	33.35
RWE St.	1.50	22.77	-0.75	16.78	●●●●●	24.54	18.22	13.11
SAP	1.40	114.58	-0.37	83.95	●●●●●	117.08	30.15	140.76
Siemens NA	3.80	106.74	-0.83	90.85	●●●●●	121.70	16.94	90.73
thyssenkrupp	0.15	12.54	-0.28	11.78	●●●●●	24.10	10.45	7.80
Volkswagen Vz.	3.96	155.04	-0.74	131.44	●●●●●	178.12	5.58	31.97
Vonovia NA	1.32	44.47	+0.00	38.07	●●●●●	47.28	10.46	23.04
Wirecard	0.18	133.70	-1.15	86.00	●●●●●	199.00	31.09	16.51

Nachhaltige Titel (GCx)

30.4.2019 (Schluss)	Div.	Kurs	Tagesveränderung	Tief	12 Monate Vergleich	Hoch	Land
Adv. Micro Devices	24.85	9.10	-1.46	9.10	●●●●●	27.27	USA
Atlas Copco A	0.59	27.57	-0.33	19.80	●●●●●	28.51	Schweden
Aurubis	1.55	43.10	-4.09	42.02	●●●●●	76.66	Deutschland
Autodesk	0.05	157.24	-0.69	104.26	●●●●●	158.88	USA
Aviva	0.34	4.98	+1.49	4.03	●●●●●	6.30	Großbritannien
Benecke	0.39	23.86	-0.10	21.21	●●●●●	32.78	Japan
Berkley Group	1.01	43.95	-0.27	31.21	●●●●●	49.03	Großbritannien
Billerud	0.20	12.05	-0.33	9.24	●●●●●	13.41	Schweden
Boiron	1.60	48.45	-2.42	47.20	●●●●●	76.50	Frankreich
Cda Nat. Railway	1.18	83.49	-1.23	63.00	●●●●●	84.53	Kanada
Coloplast	2.15	94.06	-0.86	70.40	●●●●●	99.40	Dänemark
CSX Corp.	0.75	70.69	-0.18	49.16	●●●●●	71.00	USA
Dassault Systems	0.58	138.75	-1.03	96.56	●●●●●	142.05	Frankreich
Enagás	1.53	24.91	-0.52	22.24	●●●●●	27.11	Spanien
Energy Recovery	8.71	+1.13	5.64	8.71	●●●●●	8.71	USA
FirstGroup	0.24	1.21	-0.33	0.87	●●●●●	1.32	Großbritannien
Geberit NA	9.61	373.50	-0.16	319.20	●●●●●	402.30	Schweiz
Hain Celestial	19.26	-0.02	12.82	12.82	●●●●●	25.91	USA
Hann. Rückvers. NA	5.00	134.20	-1.18	105.50	●●●●●	136.00	Deutschland
Henkel Vz.	1.85	90.24	+1.08	82.86	●●●●●	113.80	Deutschland
Intel	1.05	45.45	-3.36	37.10	●●●●●	52.53	USA
Interface	0.22	14.25	+2.62	12.29	●●●●●	20.89	USA
Kingfisher	0.12	3.03	-0.10	2.24	●●●●●	3.55	Großbritannien
Konica Minolta	0.23	8.71	-0.10	7.01	●●●●●	9.27	Japan
Kurita Water Ind.	0.42	22.99	+0.00	20.36	●●●●●	26.71	Japan
Lenzing	5.00	98.55	+0.87	76.65	●●●●●	108.90	Österreich
Miller, Herman	0.64	34.50	-0.55	25.58	●●●●●	34.50	USA
Nordex	14.39	-0.69	7.26	14.39	●●●●●	15.39	Deutschland
Ormat Technologies	0.45	52.13	-0.08	42.70	●●●●●	52.17	USA
Orion Light NA	1.11	30.96	-0.29	30.36	●●●●●	54.48	Deutschland
Pearson	0.21	9.73	-2.35	8.87	●●●●●	11.36	Großbritannien
Perron	0.44	8.60	-1.04	7.57	●●●●●	9.42	Großbritannien