



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

# Fehler neu betrachtet

Unsichtbare Mentoren auf unserem Weg zum Erfolg

**Ärgern Sie sich über Fehler? Tun Sie es nicht. Fehler können der Schlüssel zur Weiterentwicklung sein. Diese Einsicht aus der japanischen Managementphilosophie wird dargestellt in dem neuen Buch „Toyotas Fehlerlehre“, das ich Ihnen nur empfehlen kann. Hier einige ergänzende Gedanken zum Thema Fehler und Fehlerkultur.**

In einer Welt, in der Perfektion oft als ultimatives Ziel gehandelt wird, lehrt uns das Buch „Toyotas Fehlerlehre“, dass Misserfolge nicht das Ende, sondern der Anfang aller Aktivitäten sind. Diese Philosophie ist nicht nur im geschäftlichen Kontext relevant, sondern auch für unser persönliches Wachstum von Bedeutung. In der westlichen Kultur werden Fehler oft mit Versagen gleichgesetzt, eine Einstellung, die uns daran hindert, ihr wahres Potenzial zu erkennen. Bei Toyota hingegen werden Fehler als Keimzellen der Verbesserung betrachtet. Jeder Misserfolg, jedes Misslingen ist dort der Startpunkt einer Verbesserung, nicht das Ende eines Vorhabens.

Diese Sichtweise lädt uns ein, unsere eigene Einstellung zu Fehlern zu überdenken. Wie oft haben wir Fehler versteckt oder ignoriert, aus Angst vor den Konsequenzen? Was wäre, wenn wir sie stattdessen als wertvolle Lerngelegenheiten begreifen würden? Bei Toyota wird nicht von „Versagen“ oder „Scheitern“ gesprochen, sondern von „Problemen“ oder „Abweichungen“ – eine Nuancierung, die einen fundamentalen Unterschied in der Herangehensweise und im Umgang mit Fehlern markiert.

## Rahmenbedingungen für Fehlerkultur

Eine solche Fehlerkultur erfordert eine Umgebung, die offene Kommunikation und Reflexion fördert. Fehler sollten dokumentiert, besprochen und als Chancen für Lernprozesse verstanden werden. Dieser Ansatz kann eine transformative Wirkung auf die Führungskultur in Unternehmen haben, indem er eine Umgebung schafft, in der Mitarbeiter ermutigt werden, aus ihren Fehlern zu lernen und diese in zukünftige Erfolge umzuwandeln.

Die Implementierung dieser Philosophie in die Praxis erfordert zunächst die Anerkennung, dass jeder Misserfolg ein

Potenzial für Innovation birgt. Ein prozessorientierter Ansatz, der den Mut zu neuen Aufgaben fördert, ist entscheidend für kontinuierliches Wachstum. Mitarbeiter müssen ermutigt werden, über die Grenzen ihrer Komfortzone hinauszugehen und die Lernzone zu betreten, was neue Horizonte der Kreativität und Innovation öffnet.

In der Führungskultur bedeutet dies, eine Umgebung zu schaffen, in der Fehler nicht als Bedrohung, sondern als Chance gesehen werden. Führungskräfte sollten als Vorbilder fungieren, eine Kultur des Lernens und Lehrens vorleben und ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, Herausforderungen anzunehmen und aus Fehlern zu lernen.

Einer der Kernpunkte bei Toyota ist das Verständnis, dass Fehler nicht nur individuelle Lerngelegenheiten sind, sondern auch kollektive. Wenn ein Fehler auftritt, wird nicht nach einem Schuldigen gesucht, sondern nach einer Lösung, die das gesamte Team oder Unternehmen voranbringt. Dieser Ansatz fördert eine Atmosphäre des Vertrauens und der Zusammenarbeit, in der Mitarbeiter sich sicher fühlen, Risiken einzugehen und aus Fehlschlägen zu lernen.

Durch dieses Vorgehen wird die Organisation als Ganzes gestärkt. Fehler werden als integraler Bestandteil des Lern- und Wachstumsprozesses gesehen. So wird eine kontinuierliche Verbesserung nicht nur erreicht, sondern auch nachhaltig gesichert.

Abschließend möchte ich sagen: Fehler sind unsichtbare Mentoren, die uns auf unserem Weg begleiten. Sie sind weder Hindernisse noch Endpunkte, sondern vielmehr Treppenstufen, die uns auf dem Weg zum Erfolg voranbringen. Es ist an der Zeit, unsere Einstellung zu Fehlern zu überdenken und sie als das zu sehen, was sie wirklich sind: Chancen für Wachstum und Verbesserung.

Ich lade Sie ein, Ihre Gedanken und Erfahrungen zum Thema Fehlerkultur mit mir zu teilen. Schreiben Sie mir unter [constantin.may@cetpm.com](mailto:constantin.may@cetpm.com) ■

DER  
AUTOR

Prof. Dr. Constantin May  
Herausgeber YOKOTEN  
[constantin.may@cetpm.com](mailto:constantin.may@cetpm.com)