

# DIE KUNST DES SCHEITERNS



FOTO: JAN RIEPNOFF

CHRISTOPH SEEGER  
CHEFREDAKTEUR

Auf der Titelseite finden Sie die Hörbuchversion des Beitrags „Das Streben nach Erneuerung“ von Gary Hamel und Liisa Välikangas. Fehlt die CD, bestellen Sie sie bitte unter 0 18 02/66 44 89 (sechs Cent/Anruf); Fax: 0 40/ 20 07-85 70 90; E-Mail: nachbestellung@harvardbusinessmanager.de

Es klingt wie ein Mantra der modernen Führung: Fehler machen und daraus lernen. So mancher Unternehmer betrachtet es geradezu als Auszeichnung, auf dem Weg nach oben auch Phasen des Scheiterns erlebt zu haben. Die Wahrheit aber ist wohl, dass die meisten von uns große Schwierigkeiten damit haben, aus Schaden klug zu werden. Dem US-Erfinder Thomas Edison wird das Wort zugeschrieben: „Das ist das Schöne an einem Fehler, man muss ihn nicht zweimal machen.“ Muss nicht, aber kann. Und wie alle Menschen tappen auch Manager und Mitarbeiter von Unternehmen immer wieder in dieselben Fallen und unterliegen den immer gleichen Irrtümern.

Grund genug für uns, dem Thema „Aus Fehlern lernen“ eine komplette Ausgabe des Harvard Business Managers zu widmen. Und ich kann Ihnen versprechen: Sie haben keinen Fehler gemacht, als Sie sich dieses „Spezial“ gekauft haben. Auf den folgenden rund 100 Seiten beschäftigen sich renommierte Autoren mit den vielfältigen Möglichkeiten, die Dinge falsch anzupacken, und erklären, wie Sie daraus etwas lernen können.

Eine Auswahl: Zwei US-Berater haben sich mit Produkteinführungen beschäftigt. Selbst große Konzerne vermässeln regelmäßig den Marktstart ihrer Neuerungen. Die fünf Lektionen der Autoren finden Sie in „Verpatzter Start“ ab Seite 10. Dass die viel beschworenen Entrepreneure auch nicht alles richtig machen, hat ein britisches Professorenteam analysiert. Warum Seriengründer eine bemerkenswerte Tendenz aufweisen, aus Fehlern nichts zu lernen, erfahren Sie in „Gefährlicher Optimismus“ auf Seite 14.

Redakteurin Gesine Braun hat zehn Unternehmer, Wissenschaftler, Künstler, Sportler und Musiker gefragt, wie sie mit Fehlern umgehen. „Vom Irren und Streben“ beginnt auf Seite 20. Ein wahres Handbuch für den Umgang mit Misserfolgen hat Harvard-Business-School-Professorin Amy Edmondson geschrieben. Welche große Rolle dabei die Unternehmenskultur spielt, lesen Sie in „Die Kunst zu lernen“ ab Seite 28. Dass unprofessionelle Reaktionen auf eigenes und fremdes Fehlverhalten ein echter Karrierekiller sein können, hat wohl jeder schon erlebt. Zwei US-Wissenschaftler helfen Ihnen, schlechte Gewohnheiten abzulegen. „Testen Sie Ihre Persönlichkeit“ finden Sie auf Seite 40.

Offene Worte über eigene Fehler und das Scheitern von Strategien findet schließlich Ex-Procter&Gamble-Chef Alan Lafley. Warum er sagt, „Misserfolge sind ein Geschenk“, lesen Sie ab Seite 60.