

Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka, Thomas Kley\*

## **Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse\*\***

Das Themenfeld „Innovationskultur“ ist sowohl im betriebswirtschaftlichen Forschungskanon als auch auf der Gestaltungsagenda des Innovationsmanagements etabliert. Jedoch sind weder eine empirische Absicherung der Erfolgsrelevanz von Innovationskultur noch eine einheitliche Begriffsbestimmung derzeit erreicht. Mit diesem Beitrag wird vorgeschlagen, als substanziellen Kern von Innovationskultur den Umgang mit Fehlschlägen und Misserfolgen zu untersuchen: Was erwarten Promotoren, wenn riskante Innovationsvorhaben scheitern? Daten von 408 Produktinnovationsprozessen aus Hochtechnologieunternehmen werden verwendet, um (1) typische Fehlerkulturen zu beschreiben und (2) den Einfluss der Fehlerkultur auf den Innovationserfolg zu prüfen. Mit den empirischen Befunden sind populäre Postulate zur Gestaltung fehlertoleranter Innovationskulturen kritisch zu hinterfragen: Gezeigt wird, dass fehlerintoleranten Innovationskulturen nicht pauschal innovationshemmende Wirkungen zuzuschreiben sind. Vielmehr weist die Regel der Fehlerintoleranz Funktionalitäten auf, die in der Managementdebatte über Faktoren des Innovationserfolgs nicht ausreichend gewürdigt werden.

### **Failure Cultures and Innovation Success: Comparative Empirical Analyses**

Innovation Culture is a fuzzy but well-established topic both in academic research and corporate innovation management. However, its often claimed relevance for innovation success has rarely been tested empirically. This study contributes to the literature, suggesting a focussed reconceptualization of innovation culture as the way that errors and failures are dealt with in organizations. Using empirical data from 408 product innovation projects of high-technology corporations, we describe typical “failure cultures”: The findings suggest that the common rhetoric of “error tolerance” in organizations is not quite realistic. Moreover, “error hostile” cultures do not seem to have detrimental effects on innovation success. The empirical results shed new light on the functionalities of “error (in)tolerance” in organizations, thus breaking new ground in the discourse around corporate innovation cultures.

Key words: **Corporate Innovation Culture, Error (in)tolerance, Learning from Mistakes, Innovation Success, Innovation and Leadership**

---

\* Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, Jg. 1963, ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum und lehrt Betriebswirtschaft an der Fachhochschule in Gelsenkirchen.

Prof. Dr. Friedrich Kerka, Jg. 1966, ist Geschäftsführer des IAI und lehrt Betriebswirtschaft an der Fachhochschule in Gelsenkirchen.

Dipl.-Soz.Wiss. Thomas Kley, Jg. 1971, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am IAI. Postanschrift der Autoren: Buscheyplatz 13, D-44801 Bochum, Internet: [www.iai-bochum.de](http://www.iai-bochum.de), E-Mail: [info@iai-bochum.de](mailto:info@iai-bochum.de).

\*\* Der Beitrag beruht auf Ergebnissen eines aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds unter dem Kennzeichen LK 010.00 geförderten Projekts. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autoren.

Artikel eingegangen: 9.8.2005

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.3.2006.