

Personalwirtschaft Buch

Innovationsorientiertes Personalmanagement

Leitfaden für HR-Verantwortliche und Führungskräfte

von

Dr. Marcel Oertig, Prof. Dr. Peter Kels

1. Auflage

Luchterhand Neuwied 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 472 08577 5

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gilt heute als eine zentrale Antriebskraft für gesellschaftlichen Wohlstand und ökonomische Wertschöpfung in wissens- und innovationsbasierten Ökonomien (vgl. Baldegger et al. 2011; OECD 2010; Breitschopf/Haller/Grupp 2005). Aus betriebsökonomischer Perspektive fungiert **Innovationsfähigkeit** als eine unternehmerische Kernkompetenz in einem intensivierten, über Wissen, Innovation, Qualität, Flexibilität, Kundennähe und Geschwindigkeit ausgetragenen, zunehmend internationalen Wettbewerb.

Werden die Top-Manager von Unternehmen nach ihren wichtigsten strategischen Prioritäten befragt, steht das Thema »Innovation« seit einigen Jahren wieder zuoberst auf der Agenda. In einer von der Boston Consulting Group (BCG) durchgeführten weltweiten Studie (vgl. Taylor/Wagner/Zablit 2012) gaben 76 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass »Innovation« zu ihren drei wichtigsten strategischen Prioritäten zählt. Das ist der höchste Wert seit Beginn der jährlichen Durchführung dieser Studie im Jahr 2005. Darüber hinaus planen laut Studie 69 Prozent der befragten Unternehmen, die Ausgaben für ihre Innovationsstätigkeit zu erhöhen – dies aus berechtigten Gründen, schließlich besteht zwischen **Innovationserfolg und Geschäftserfolg** ein enger Zusammenhang. Denn nach der BCG-Studie weisen die 50 innovativsten Unternehmen einen deutlich höheren Total Shareholder Return (TSR) aus, d. h. Unternehmen, die Innovation prioritär gewichten, tendieren zu einer erfolgreicherer Aktienkursentwicklung und einer höheren ausbezahlten Dividende. Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt auch die Studie »The Global Innovation 1000« von Booz & Company aus dem Jahr 2011. Sie zeigt auf, dass Unternehmen, die eine gute Abstimmung der Innovationsstrategie mit Unternehmensstrategie und -kultur aufweisen, sowohl beim Wachstum des Unternehmenswertes als auch beim Gewinnwachstum deutlich höher liegen als jene Unternehmen, die diesen Zusammenhängen weniger Beachtung schenken (vgl. Jaruzelski/Loehr/Homman 2011).

Deutschland und die Schweiz gehören gemäß der jährlichen Erhebung der EU-Kommission zu den innovativsten Volkswirtschaften Europas. Während die Schweiz auch im globalen Vergleich eine Spitzenposition einnimmt, fällt Deutschland hier etwas zurück (vgl. Europäische Kommission 2014a; vgl. Cornell University/INSEAD/WIPO 2013). Die Rolle als Innovationsführer ist erfreulich, aber gleichzeitig auch gefährlich. Denn der globale Innovationswettbewerb schreitet mit hoher Dynamik voran. Ein Anzeichen dafür ist, dass die Zunahme von Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt 2013 zu drei Vierteln aus asiatischen Ländern wie China und Südkorea erfolgten. Deutschland und die Schweiz verzeichneten, wenn auch auf einem sehr hohen absoluten Niveau, dagegen Rückgänge von 5,4 bzw. 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr (vgl. Europäisches Patentamt 2013).

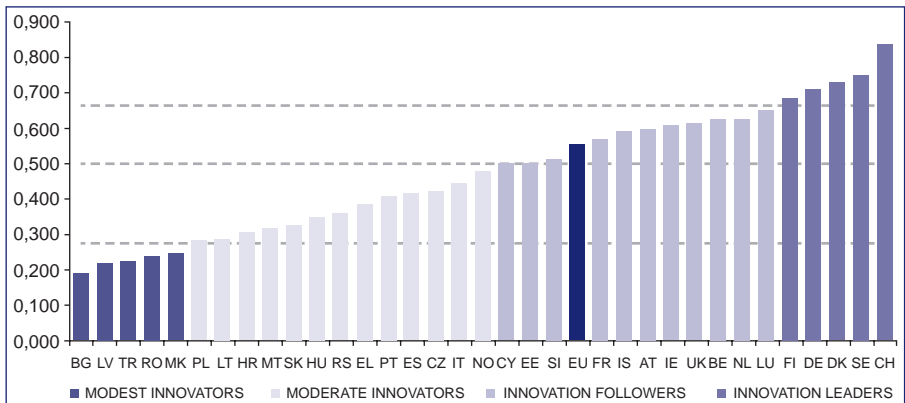


Abb. 1: Vergleich der Innovationsleistung europäischer Länder (Europäische Kommission 2014a, S. 28)

Die **Innovationsfähigkeit eines Landes** hängt von vielen Faktoren ab. Wesentlichen Treiber sind u.a.:

- eine quantitative und qualitative Basis an gut ausgebildeten Arbeitskräften, insbesondere in den technischen und naturwissenschaftlichen Disziplinen (sowohl im eigenen Land als auch durch eine offene Immigrationspolitik),
- politische und kulturelle Rahmenbedingungen sowie ein regulatorisches Umfeld, das Unternehmertum und Innovationstätigkeiten fördert und unterstützt,
- öffentliche Gelder für Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Zugang zu Risikokapital.

Die **Innovationsführer (Innovation Leader)** weisen in diesen volkswirtschaftlichen Dimensionen, aber auch in den betriebswirtschaftlich relevanten Kriterien, z.B. Investitionen in Forschung und Entwicklung der einzelnen Unternehmen, Anzahl an Patenten, Markenrechte etc., überdurchschnittliche Werte aus.

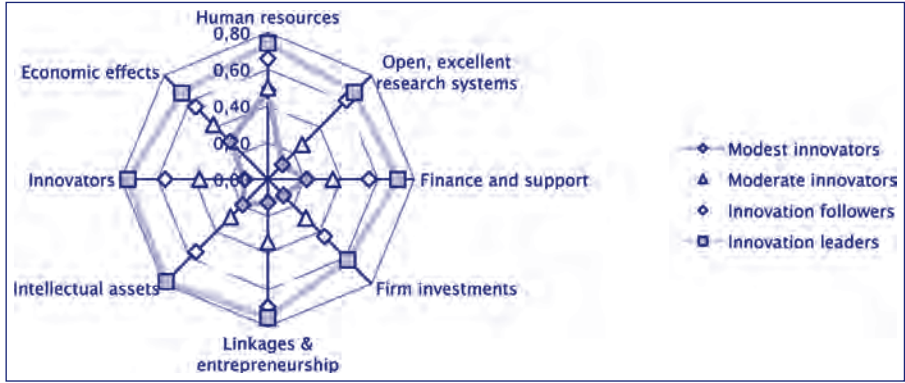


Abb. 2: Ausprägung der Innovationsdimensionen nach Leistungsgruppen (Europäische Kommission 2014a, S. 12)

Neben politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für einen innovativen Arbeitsmarkt und den Unternehmensstandort sind es insbesondere auch kulturelle und organisationale Aspekte, die die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden und damit der Unternehmen prägen. Gemäß dem BCG-Report 2010 liegen die größten Hinderungsgründe, um Investitionen in Innovationen genügend ausschöpfen zu können, u.a. in einer risikovermeidenden Unternehmenskultur sowie an sich lang erstreckenden Entwicklungszeiten. Aber auch Schwierigkeiten bei der Auswahl der richtigen Ideen und der Messbarkeit von Performance kommen hinzu. Nicht weniger gering ist der Aufwand für das unternehmensübergreifende Management von Schnittstellen, die Incentivierung innovativer Ideen sowie allgemein die notwendige Unterstützung durch das Management (vgl. Andrew et al. 2010).

Eine differenzierte explorative **Analyse betrieblicher Innovationsbarrieren** am Gegenstand von Unternehmen der Automobilbranche identifizierte vier grundlegende **Barrieretypen** (siehe Abb. 3). Innovationsbarrieren können dabei als Faktoren definiert werden, die aus Sicht der Akteure, die am Innovationsgeschehen beteiligt sind, ein innovationsbezogenes Handeln verzögern, verformen oder verhindern (vgl. Mirow 2010, S. 229).

Barrieretyp	Beschreibung
Motivation zur Zusammenarbeit	Aufgrund von Motivationsmängeln kommt es zu Zusammenarbeitsproblemen innerhalb der Organisation.
Aufgabenunsicherheit	Fähigkeitseinschränkungen führen zu Zielmängeln im Projekt.
Ressourcenallokation	Strategische Restriktionen führen dazu, dass Ressourcen nicht optimal auf die Projekte verteilt werden.
Prozessbedingte Einschränkungen	Operative Restriktionen führen zu einer Einschränkung in der Entwicklung eigener Ideen.

Abb. 3: Typen von Innovationsbarrieren (Mirow 2010, S. 231)

Unternehmen, die sich auf den Weg einer Innovationskultur begeben und ihre Innovationsfähigkeit nachhaltig stärken wollen, werden mit zahlreichen derartigen Barrieren und zudem kulturell verankerten Widerständen und Zielkonflikten innerhalb der Organisation konfrontiert.

Gerade weil sich Unternehmen heute konstitutiv in einem Spannungsfeld zwischen kurz- und langfristigem Erfolgsdenken, zwischen Innovations- und Effizienzzielen, zwischen dem Anspruch einer nachhaltigen Entwicklung und Nutzung des Humankapitals und einem gestiegenen Kosten- und Zeitdruck bewegen (vgl. Hansen et al. 2010), wächst dem HR-Management eine zentrale Aufgabe als **Moderator und Gestalter** der Innovationskompetenz und Wandlungsfähigkeit der Organisation und des Personals zu. Dabei geht es nicht mehr um die traditionelle Rolle von HR-Management als Verwalterin des Vorschlagswesens und mehr

oder weniger gelungene Prämierungen von Mitarbeiterideen. Vielmehr sollten HR-Verantwortliche zusammen mit dem Linienmanagement eine breite **Verankerung von innovationsfördernden Rahmenbedingungen** auf struktureller, kultureller und prozessualer Ebene vorantreiben und die Innovationskompetenz der Unternehmen und des Personals gezielt fördern. Verstärkt wird dies durch systematische Innovations- und Entwicklungsprozesse der federführenden Bereiche des Innovationsmanagements, in der Regel der F&E-Abteilung und des Produktmanagements.

Bisher sehen sich die HR-Manager kaum in der Rolle als Gestalter des Innovationsprozesses oder der betrieblichen Innovationsfähigkeit. In einer Studie sind es gerade einmal 28 Prozent der HR-Manager, die sich einer aktiven Rolle im Innovationsprozess annehmen (vgl. Kienbaum 2008). Angesichts der Entwicklung hin zu einer hochgradig vernetzten und beschleunigten Wissens- und Dienstleistungskultur, könnte die Einbindung des HR-Managements in die strategische Fragestellung des Innovationsmanagements viele zusätzliche Potenziale nutzbar machen. Laut Kienbaum-Studie herrschen neben variablen Vergütungssystemen (82 Prozent) klassische Instrumente der Mitarbeiterentwicklung vor, etwa die Entwicklung der Führungskräfte (82 Prozent), Mitarbeiterbefragungen (65 Prozent) und Mitarbeiterfeedback (64 Prozent). Partizipation wird hingegen nicht systematisch gefördert: Instrumente wie entscheidungsautonome Teams, partizipative Führung und Qualifikationsvielfalt sind kaum bekannt und implementiert. Der Hauptgrund für die eher mangelhafte praktische Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit wird in den restriktiven Rahmenbedingungen der Organisationsstruktur, z.B. bezüglich Kommunikation und Entscheidung, gesehen. In besonderem Maße gilt dies für große Unternehmen, während klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) aufgrund der flacheren Hierarchien und kürzeren Entscheidungswege tendenziell flexibler sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Innovation ein maßgebender Motor für das wirtschaftliche Wachstum eines Unternehmens, aber auch ganzer Länder darstellt. Einer der wesentlichen Treiber ist dabei das **Humankapital**. Dies gilt in herausgehobenem Maße in zunehmend wissensbasierten Gesellschaften. Mit Bezug auf die zentralen Fragestellungen dieses Buches soll zunächst der Begriff der **Innovationsfähigkeit** konzeptionell erfasst werden, um daraufhin Elemente einer **innovationskompetenten Organisation** zu beschreiben.

1.2 Kernelemente organisationaler Innovationskompetenz

Nicht nur große, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, kontinuierlich verbesserte oder grundlegend neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und sich im Zuge

des turbulenten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels fortlaufend neu zu erfinden.

»Durch die Globalisierung wächst der Druck auf den ökonomischen Bereich, sich im Qualitäts- und Innovationswettbewerb gegenüber den Konkurrenten, jetzt auch in den Schwellenländern, durch eine Beschleunigung des Innovationsprozesses und durch einen Vorsprung bei radikalen Innovationen zu behaupten.« (Rammert 2010, S. 22)

Die hiermit beschriebene Anforderung zur fortwährenden und raschen **Erneuerung von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen und sogar zur Selbsterneuerung** wird heute als wichtigstes Merkmal zur Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit betrachtet (vgl. Ernst 2002; Busse 2005, S. 125). Das Konzept des innovationskompetenten Unternehmens ist gewissermaßen die Antwort auf diese strategische Anforderung zur Erneuerung. In der Auseinandersetzung mit aktueller Literatur und Forschung zum Themenkomplex »Innovationsfähigkeit und HR-Management« lassen sich grundlegende Dimensionen unternehmerischer Innovationskompetenz herausarbeiten.

Innovationsfähigkeit als Metakompetenz

Aus der Perspektive der Literatur zum **Technologie- und Innovationsmanagement** kann die Innovationskapazität (Innovation Capability) zunächst formal beschrieben werden als »Leistungsvermögen eines Innovationssystems beliebiger Art und Größe bezogen auf einen Zeitabschnitt« (Spur 2011, S. 93). Ausgehend von der Annahme, dass die betriebliche Innovationstätigkeit und -fähigkeit über formalisierte Managementprozesse und -strukturen aktiv und zielgerichtet beeinflusst werden kann, sollen sich Managementaktivitäten auf die Schaffung geeigneter organisationaler Rahmenbedingungen für Innovationen und koordiniertes Handeln im Innovationsprozess konzentrieren. Empfohlen werden unter anderem ein klar definierter Stage-Gate-Prozess oder die Festlegung der Pläne, Abläufe und Rollen der am Innovationsprozess beteiligten Akteure (vgl. Spur 2011, S. 94). Gehen zahlreiche Publikationen zum klassischen Innovations- und Technologiemanagement dabei von der **Annahme einer prinzipiellen Steuerbarkeit des Innovationshandelns** im Unternehmen durch formalisierte Abläufe, Organisationsstrukturen und Managementsysteme aus (vgl. u.a. Gassmann/Sutter 2008), stellen sozialwissenschaftliche (organisationspsychologische, sozialkonstruktivistische und kulturalistische) Perspektiven genau diesen starken Steuerungsimperativ des Innovationshandelns in Unternehmen infrage.

So zeigt die **verhaltens- und sozialwissenschaftliche Forschung**, dass eine nur auf Unternehmensstrukturen, Managementprozesse und Innovationssysteme limitierte Betrachtung insgesamt zu kurz greift, um das Innovationsgeschehen im Unternehmen zu verstehen und zu gestalten. Zahlreiche Studien konnten verdeutlichen, dass die unternehmerische Innovationsfähigkeit zu wesentlichen Teilen auf

kulturellen, sozialen und motivationalen Aspekten des Organisationsgeschehens beruht (vgl. Liebeherr 2009; Martins/Terblanche 2003; Amabile 1998). So entstehen Innovationen aus einem Prozess, in dem kreative – also neuartige, bedeutsame, nützliche – Ideen zu neuen Problemlösungen und Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen ausgearbeitet werden, zur Reife gebracht und erfolgreich vermarktet werden. Menschliche Kreativität und Innovation bedingen sich hierbei wechselseitig: Kreativität ohne ihre Materialisierung in Innovationen ist von geringem Wert für die Organisation – umgekehrt gilt aber auch, dass der Innovationsprozess ohne kreative Impulse nichts anderes ist als eine »Maschine ohne Treibstoff« (vgl. Shani/Divyapriya 2011, S. 53). In der Phase der Problem- und Bedürfniserkennung sowie der Ideengenerierung werden Rahmenbedingungen benötigt, die ein kreativitätsorientiertes Arbeitshandeln erleichtern und fördern, während es in der Umsetzungsphase (Ideenpromotion, Ausarbeitung von Modellen und Prototypen) bis hin zur Markteinführung eher auf umsetzungsorientierte Verhaltensweisen und Kompetenzen ankommt (vgl. Gassmann/Sutter 2008; Bergmann/Daub 2006; Dorenbusch et al. 2005; Looy 1997).

Innovationsmanagementsysteme greifen dort ins Leere, wo die organisationskulturelle oder verhaltensbezogene Verankerung von Innovationen außer Acht gelassen wird, da der gesamte Innovationsprozess auf kreativitäts- und implementierungsorientierten Fähigkeiten, Motivationen und Arbeitsweisen von Individuen und Teams beruht. Die Quintessenz dieser Forschung für die **Gestaltung von innovationsförderlichen Managementsystemen** lautet:

- 1) Innovationsmanagementsysteme schaffen einen Orientierungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende, indem sie Strukturen und Prozesse für das regelorientierte Innovationshandeln beschreiben und Innovationsakteure mit den benötigten finanziellen und zeitlichen Ressourcen ausstatten.
- 2) Das betriebliche Innovationsgeschehen ist aber keinesfalls durch Strukturen und Prozesse determiniert (und sollte es auch nicht sein). Innovationsprozesse und -strukturen sollten innovationsorientiertes Handeln von Mitarbeitenden und Führungskräften erleichtern, indem sie Handlungsorientierung und Freiräume für das Innovationshandeln bieten.

Um die Kompetenz zur kontinuierlichen Hervorbringung von Innovationen »in der Handlungslogik der Organisation« (Behrend 2001, S. 96) zu verankern, müssen unternehmerische Akteure, Prozesse und Strukturen in dynamischer Weise in der Art zusammenwirken, dass Innovativität gewollt ist (**Innovationsbereitschaft**), gekonnt wird (**Innovationsfähigkeit**) und ermöglicht wird (**Innovationsmöglichkeit**). Die Gestaltung der unternehmerischen Innovationskompetenz geht also deutlich über den klassischen Ansatz des Innovationsmanagements hinaus und umfasst auch den Aspekt der Entwicklung der Unternehmenskultur, der Führungs- und Personalmanagementpraxis wie auch der Strategie- und Lernkompetenz (vgl. Franken 2011; Roth 2012, S. 190 ff.; Hansen/Trantow/Hees 2010).

↘ **Innovationskompetente Unternehmen** sind in der Lage, die in ihrem Unternehmen (unter Einbezug externer Partner) kollektiv verfügbaren Ideen, Wissensbestände und Problemlösungskompetenzen fortlaufend zu mobilisieren und zur Erzeugung und erfolgreichen Vermarktung neuer Produkte, Prozesse, Technologien, Dienstleistungen oder Managementpraktiken einzusetzen (vgl. Bischoff et al. 2011; Hogan et al. 2011; Çacar/Ertürk 2010; Lawson/Samson 2001).

Insbesondere solche Unternehmen, die sich in hoch dynamischen und volatilen Märkten bewegen und dabei an disruptiven, d.h. radikalen Innovationen arbeiten, sind in hohem Maße auf Wandlungsfähigkeit (Dynamic Capabilities) angewiesen, um das innerhalb wie außerhalb ihrer Unternehmung liegende Innovationspotential zu erschließen und zu erneuern (vgl. Brown/Eisenhardt 1997; Wagner et al. 2005, S. 123).

Die Fähigkeit einer Unternehmung zur **disruptiven Innovation** lässt sich vor diesem Hintergrund beschreiben als Potenzial, radikal neuartige Ideen zu generieren und zu explorieren, mit vom Markt bislang noch nicht antizipierten Lösungsideen zu experimentieren und diese unter Einsatz verfügbarer interner und externer Ressourcen und Kompetenzen in erfolgreich zu vermarktende und nutzenstiftende Innovationen zu überführen (vgl. Assink 2006, S. 219).

Die Vielfalt an theoretischen Positionen und Forschungsansätzen zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen verdeutlicht, dass **Innovationsfähigkeit** dabei als mehrdimensionale, komplexe Metakompetenz eines Unternehmen betrachtet werden kann, welche aus der erfolgreichen Kombination und Regeneration von in der Organisationspraxis miteinander verwobenen Faktorenbündeln entsteht (siehe Abb. 4).

Innovationsfähigkeit ist eine mehrdimensionale Metakompetenz. Sie umfasst nicht nur die Fähigkeit zur Generierung und erfolgreichen Vermarktung grundlegend neuer oder verbesserter Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch eine dynamische Fähigkeit (Metakompetenz) zur Selbsterneuerung des Unternehmens.

Wenn es einer Unternehmung gelingt, sowohl unternehmensinterne als auch -externe Kompetenzen und Ressourcen geschickt zuzuweisen, miteinander zu vernetzen, aufzubauen und den veränderlichen Umfeldanforderungen entsprechend immer wieder neu auszugestalten, verfügt sie aus dieser theoretischen Perspektive über sogenannte wettbewerbskritische »Dynamic Capabilities« (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997; O'Reilly/Tushman 2008). Das Konzept der Dynamic Capabilities verbindet dabei eine ressourcen- und prozessbezogene Perspektive. Hierbei wird angenommen, dass Dynamic Capabilities nicht nur die fortlaufende Entwicklung neuer Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen entlang veränderter oder antizipierter Marktanforderungen bedingen, sondern auch die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation als solche bestimmen (vgl. Teece/Pisano 1994). Dynamic Capabilities können dabei als »Metafähigkeiten« verstanden werden, die über die Nutzbarmachung (Exploitation) existierender Fähigkeiten

und die Prüfung und Erforschung (Exploration) neuer Fähigkeit die Ressourcenbasis der Organisation fortlaufend verändern (vgl. Schirmer 2012, S. 21–22).

Faktoren	Beschreibung
Kompetenzen und Potenziale	Fähigkeit, Innovationspotenziale wie Wissen, Kreativität und Problemlösefähigkeit des Personals zu erkennen, für die Ideenentwicklung und Umsetzung von Innovationen einzusetzen und systematisch zu fördern
Kooperationsperspektive	Qualität der Kollaboration von Innovationsteams und deren Fähigkeit, interne wie externe Ideen, Know-how oder Kompetenzen zu generieren, zu teilen, in den Innovationsprozess zu integrieren und wirksam (auch gegen Widerstände) umsetzen zu können
Managementsysteme	Managementsysteme und Managementpraktiken, die dem Innovationshandeln eine Struktur und Orientierung geben; Mitarbeitende im Unternehmen müssen erkennen können, dass Kreativität und Innovationshandeln gewollt ist (Innovationsvision und -strategie), gefördert werden (Führungs- und HR-Management-Praktiken) und durch die Bereitstellung klarer Prozesse und Rahmenbedingungen ermöglicht werden
Innovationskultur	Organisations- und Führungskultur, die eine innovations- und lernförderliche Grundhaltung im Handeln von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden erkennen lässt; wesentlich ist hierbei, dass Freiräume für Kreativität, Lernen und Innovationshandeln auch gegen den Effizienz- und Zeitdruck im Unternehmensalltag behauptet werden können, Risiken eingegangen werden und unkonventionelle Sichtweisen und Experimentierfreude gefördert werden

Abb. 4: Faktoren der mehrdimensionalen Metakompetenz »Innovationsfähigkeit«

Innovationsfähigkeit durch institutionelle Reflexivität

Das Konzept der »institutionellen Reflexivität« (vgl. Moldaschl 2006; Schirmer 2012) bietet ein alternatives Theorieangebot zu den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen der strategischen Unternehmensführung (siehe hierzu Kapitel 2.1). Die institutionelle Perspektive geht davon aus, dass der Grad an Reflexivität in der Selbstbeobachtung von Organisationen wesentliche Aussagen über das Potenzial, sich zu erneuern und zu innovieren, zulässt.

Die **Fähigkeit und Bereitschaft zur institutionellen Reflexivität** (vgl. Moldaschl 2006; Roth 2012) bedeutet konkret, dass Unternehmen ihr Innovations- und Selbsterneuerungspotenzial aktiv gestalten können, wenn sie

- ihre Managementsysteme, Organisationsstrukturen, Grundhaltungen und Führungs- und HR-Praktiken konsistent aufeinander abstimmen,

- deren Effekte und Auswirkungen auf das innovationsrelevante Handeln aller Akteure im Unternehmen immer wieder kritisch beobachten (z.B. über Innovationscontrolling),
- wenn nötig die Managementsysteme und -praktiken auf deren innovationsförderliche Qualität hin überprüfen, weiterentwickeln und gegebenenfalls neu ausrichten.

Kriterien und Merkmale innovationsfähiger Unternehmen

Roth (2012) hat den Ansatz institutioneller Reflexivität weiter elaboriert und im Rahmen einer empirischen Untersuchung zentraler Unterschiede in den Innovationsmerkmalen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Zulieferer identifiziert. Nach Roth (2012, S. 230 ff.) weisen insbesondere solche Unternehmen eine hohe Innovationsfähigkeit und einen großen Unternehmenserfolg auf, die folgende **drei Kriterien und ihre Merkmale** erfüllen:

- **Institutionelle Reflexivität**

Institutionell reflexiv agierende Zulieferer überprüfen regelmäßig, inwieweit ihre eigene Organisations- und Managementpraxis (Regeln, Routinen) den angestrebten Absichten und Zielsetzungen gerecht werden. Das Vorhandensein eines Innovationsmanagement- und Innovationscontrollingsystems unterstützt eine kritische Selbstbeobachtung auf sehr wirksame Weise. Es hilft dabei, Prozesse der Strategieentwicklung und des organisationalen Lernens zu initiieren. Regelmäßige Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit unterstützen die Evaluierung der Folgen von Managemententscheidungen und -handlungen und stärken so die Fähigkeit zur kritischen Selbstbeobachtung und reflexiven Selbstkorrektur als Basis der unternehmerischen Innovationsfähigkeit.

- **Wissensabsorption**

»Ökonomisch« erfolgreiche Zulieferer weisen einen deutlich höheren Grad an Wissensabsorption auf. Wissensabsorption umschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, den Wert neuer Informationen zu identifizieren, zu erkennen, aufzunehmen und erfolgreich zu kommerzialisieren (vgl. Roth 2012, S. 172). Die Fähigkeit zur Wissensabsorption beschränkt sich dabei keineswegs auf eine Outside-in-Perspektive, z.B. über den Einbezug von Kunden (Lead User) in Entwicklungsprojekte oder die Öffnung des F&E-/Innovationsprozesses nach außen (Open Innovation, Open Source). Sie erfordert vielmehr eine hohe Aufnahmefähigkeit der gesamten Organisation gegenüber neuen Informationen und Wissen (vgl. Roth 2012, S. 173). Als besonders wirksame Praktiken der Wissensabsorption wurden Ansätze des Wissensmanagements, der externen Wissensvernetzung, die Nutzung des Intranets als Wissensbasis und Lernmedium sowie eine arbeitsplatznahe Lerninfrastruktur identifiziert (vgl. Roth 2012, S. 230 ff.).