



# Wie geht Innovation im Nachhaltigen Landmanagement?

*Themen, Herangehensweisen, Konzepte*

**Christian Eismann, Susanne Schön,  
Helke Wendt-Schwarzburg**

**Service Center Beiträge Nr. 1 und 2**

**Stand: Dezember 2015**

**Zitationsempfehlung:**

Eismann, Christian/ Schön, Susanne/ Wendt-Schwarzburg, Helke (2015): *Wie geht Innovation im Nachhaltigen Landmanagement? Themen, Herangehensweisen, Konzepte*. Service-Reihe des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“, Inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin.

# Wie geht Innovation im Nachhaltigen Landmanagement?

---

## *Anliegen*

Diese Handreichung will den Innovationsgruppen in kurzen Beiträgen darlegen, was rund um *Innovation, Innovationsprozesse, Innovationskonzepte* wichtig ist und wie man praktisch damit umgehen kann.

## *Themenauswahl*

Zu einigen Themen haben wir bereits bei der Auftaktkonferenz abgefragt, ob sie für die Innovationsgruppen interessant und relevant sind. Andere Themen haben sich im Laufe der ersten Coaching-Runde als wichtig herausgestellt. Grundsätzlich ist die vorliegende Service-Reihe offen für weitere/weniger/andere Themenvorschläge.

## *Charakter*

Die einzelnen Beiträge erscheinen in unregelmäßigen Abständen als Loseblattsammlung, sie umfassen in der Regel 3 - 5 Seiten. Einige Beiträge sind theoretisch fundierter, andere erfahrungsgesättigter – wir streben jedoch immer eine gesunde Mischung an.

## *Feedback*

Sowohl die Auswahl der Themen als auch der Charakter der Beiträge soll möglichst treffsicher den Bedarf der Innovationsgruppen decken. Ein kurzes Feedback zu Aufbereitung und Nützlichkeit sowie zu interessanten Themenbereichen ist also sehr erwünscht und wird von uns aktiv eingeholt.

## Aktuell vorgesehene Themen

### *Innovationsgruppen konkret*

- ◆ Innovationsgruppen. Charakteristika, Herausforderungen, Ziele
- ◆ Das Innovationskonzept: Funktion, Inhalt, Strategie
- ◆ Transdisziplinäres Arbeiten in der Innovationsgruppe
- ◆ Wie ist das Verhältnis von Prozess und Produkt als Ergebnis der Innovationsgruppen
- ◆ Was sind die Erfolgskriterien für eine Innovationsgruppe?
- ◆ ...

### *Innovationsprozesse*

- ◆ Wie kriege ich den Prozess in der Modellregion in Gang?
- ◆ Was mache ich, wenn sich keiner für das Thema interessiert?
- ◆ Psychische und soziale Barrieren im Innovationsprozess
- ◆ Wie reflektiere ich über mein eigenes Vorgehen/ das der Gruppe
- ◆ Wie sehen innovationsförderliche Umfeldler aus?
- ◆ Wie kommuniziere ich erfolgreich an wen?
- ◆ Wie umgehen mit politischen Institutionen in Innovationsprozessen?  
(Wie geht man damit um, dass aus sachlich-fachlicher Sicht bestimmte Probleme aufgegriffen werden müssten, die politisch aber heikel sind und daher entsprechende Lösungen ignoriert würden? Wie kann man die Umsetzungslücke zwischen den in die Innovationsgruppen eingebundenen Verwaltungen und den Politiker\*innen überwinden?)
- ◆ Wie geht man damit um, dass die zentralen Akteure das Thema zwar als wichtig erachten, es im Alltag aber immer wieder zugunsten der Pflichtaufgaben auf die lange Bank geschoben wird?
- ◆ ...

### *Innovationsansätze und -methoden*

- ◆ Wann eignet sich welcher Innovationsansatz und warum?
- ◆ Open und Closed Innovation, Lead-User-Konzept
- ◆ Soziale Innovationen
- ◆ Design Thinking
- ◆ (integriertes) Roadmapping
- ◆ ...

### *Verbreitung und Übertragbarkeit*

- ◆ Wie mache ich meine Innovation übertragbar und für wen?
- ◆ Was ist das Übertragbare an prozessorientierten Lösungen?
- ◆ Was bedeutet Diffusionsfähigkeit von Innovationen?
- ◆ Wie organisiere ich frühzeitig die strategische Verbreitung meiner Innovation?
- ◆ ...

## Innovationsgruppen: Charakteristika, Herausforderungen, Ziele

---

Die Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement sind ein neues Förderinstrument des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Was charakterisiert die Innovationsgruppen? Welcher Herausforderung müssen sie sich stellen? Was will das BMBF mit diesem Förderinstrument erreichen?

Auf diese Fragen geht der Beitrag ein, liefert prägnante Antworten und zieht dazu nach einem Jahr der wissenschaftlichen Begleitung der Innovationsgruppen eine erste Zwischenbilanz.

### Was ist eigentlich eine Innovationsgruppe?

Die folgenden fünf Merkmale sind charakteristisch für eine Innovationsgruppe:

- ◆ Die Innovationsgruppe erarbeitet umsetzungsorientierte Lösungen für praktische Probleme.
- ◆ Dabei sind Institutionen und Akteure aus der Praxis als Verbundpartner in der Mitverantwortung für die Ausarbeitung der Lösung.
- ◆ Mit einer Laufzeit von bis zu fünf Jahren hat die Innovationsgruppe mehr Zeit, um mehr Dynamik in den Innovationsprozess zu bringen.
- ◆ Alle Mitglieder der Innovationsgruppe nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil und setzen sich mit Innovationsprozessen auseinander; die Nachwuchsförderung ist immanenter Bestandteil des Förderformats.
- ◆ Alle Innovationsgruppen erarbeiten für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Lösungen ein Innovationskonzept.

### Welche Ziele verfolgt das BMBF mit diesem Förderformat?

Das BMBF will mit dem Förderformat der Innovationsgruppen erproben, ob und wie es gelingen kann, die Umsetzungsfähigkeit und die Umsetzungswahrscheinlichkeit der erarbeiteten Lösungen deutlich zu erhöhen. Die beiden wichtigsten Ziele des Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“ sind daher:

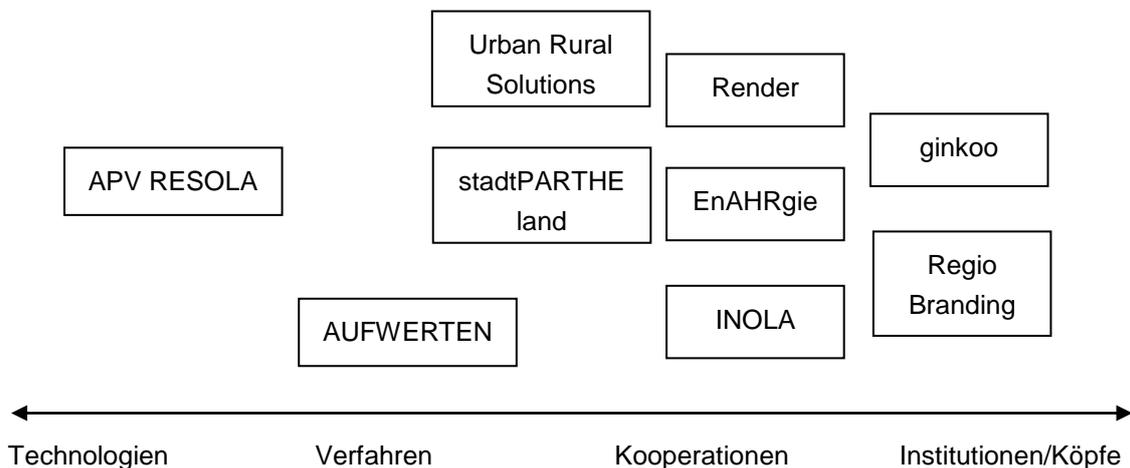
- ◆ Die Entwicklung von umsetzungsfähigen und übertragbaren Systemlösungen für ein Nachhaltiges Landmanagement
- ◆ und die Stärkung der Innovationskompetenzen für ein Nachhaltiges Landmanagement sowie die Nachwuchsförderung in Wissenschaft und Praxis (Kompetenzentwicklung).

## Welcher Herausforderung stellen sich die Innovationsgruppen?

Viele der neun Innovationsgruppen beschäftigen sich mit der Erprobung und Optimierung regionaler Kooperationsprozesse für ein nachhaltiges Landmanagement. Dieser Fokus auf Prozesse kann als Forschungsinvestition in Institutionen und Köpfe charakterisiert werden.

Auf einer (heuristischen) Achse, die die Standardisierbarkeit von Lösungen für ein nachhaltiges Landmanagement veranschaulicht, bilden die Forschungsinvestitionen in Technologien und die Forschungsinvestitionen in Institutionen und Köpfe die beiden Eckpunkte. Dazwischen rangieren die Verfahren als eher standardisierte und verbindliche Prozesslösungen und die Kooperationen als eher individuelle, allenfalls teilstandardisierte, und unverbindliche Prozesslösungen.

Von den neun Innovationsgruppen rangieren die meisten – unserer derzeitigen Einschätzung zufolge – in der Investitionen/Köpfe-Hälfte.



**Abbildung 1: Standardisierbarkeit der Lösungen unterschiedlicher Forschungsinvestitionen (eigene Darstellung)**

Mit der Prozess- und Institutionen-bezogenen Forschung gehen andere Herausforderungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit und Übertragbarkeit der erarbeiteten Lösungen einher als es bei Forschungsinvestitionen in Technologien der Fall ist. Während bei Technologie-orientierten Lösungen die Erfolgskontrolle relativ einfach (funktioniert es oder nicht?) und die Übertragbarkeit relativ leicht zu beurteilen ist (wo kann es noch eingesetzt werden?), sind diese beiden Fragen bei Prozess- und Institutionen-orientierten Lösungen deutlich schwieriger zu beantworten: Die Lösungen sind schwerer zu fassen und zu kodifizieren; ihr Lösungsbeitrag ist schwerer zu erfassen oder gar zu messen; die Bedingungen und Grenzen ihrer Übertragbarkeit auf andere Köpfe, Institutionen und Region ist schwerer zu beurteilen.

Im nachhaltigen Landmanagement (und nicht nur dort) sind jedoch die Forschungsinvestitionen in Institutionen und Köpfe ebenso wichtig wie die Technologie-bezogene Forschungsförderung. Wie man die Effekte und Erfolge der Investitionen in Köpfe/Institutionen steigern und erlebbar machen kann, ist eine der Aufgaben in der Zusammenarbeit zwischen Innovationsgruppen und Begleitvorhaben.

## Das Innovationskonzept: Funktion, Inhalt, Strategie

---

Alle Innovationsgruppen für ein nachhaltiges Landmanagement sollen ein Innovationskonzept erarbeiten. Einen ersten Entwurf müssen sie eineinhalb Jahre vor Projektende vorlegen, zum Ende der Projektlaufzeit müssen sie schließlich das fertig gestellte Innovationskonzept vorlegen.

Wozu dient das Innovationskonzept? Was muss es beinhalten und was nicht? Was wird überhaupt unter Innovationen verstanden? – Mit solchen Fragen setzen sich die Innovationsgruppen derzeit auseinander. Dieser Beitrag umreißt in knapper Form, welche Idee hinter dem Innovationskonzept steckt, wie es im Arbeitsprozess der Innovationsgruppen nützlich gemacht werden kann, wie es in der abschließenden Version aussehen kann.

### Wozu dient ein Innovationskonzept? Zur Idee dahinter.

In der Förderbekanntmachung steht: „Die Mitglieder der Innovationsgruppen sollen durch einen zielgerichteten Erwerb von Innovationskompetenz in die Lage versetzt werden, Innovationsprozesse zu verstehen, die Bedingungen für eine erfolgreiche Implementierung der entwickelten Lösung zu untersuchen und auf dieser Grundlage die nächsten erforderlichen Schritte in einem Innovationskonzept zusammen zu fassen. Der Erwerb von Innovationskompetenz soll die Umsetzung der Forschungsergebnisse und der entwickelten Systemlösungen befördern. Weiterhin soll er die Teilnehmer befähigen, im weiteren Berufsleben Innovationsprozesse im Landmanagement gezielt initiieren und steuern zu können.“

Mit der Erarbeitung eines Innovationskonzepts sollen Sie also

- ◆ dafür sorgen, dass die Forschungsergebnisse und Systemlösungen auch den Weg in die Umsetzung finden,
- ◆ demonstrieren, dass Sie sich mit Innovationsprozessen auseinandergesetzt haben und dieses Wissen auch anwenden können.

Dabei können Sie sich „Innovationen“ als „Lösungen“ und „Innovationsprozesse“ als „Lösungsentwicklungs- und Umsetzungsprozesse“ übersetzen.

Das Innovationskonzept soll folgende Leitfragen beantworten:

- ◆ Wie kann der Innovationsprozess als Lösungsentwicklungsprozess in der Region in Gang gebracht werden (bereits im Entwurf des Innovationskonzepts)?
- ◆ Wie kann der Innovationsprozess als Umsetzungsprozess in der Region über das Projektende hinaus etabliert werden (ebenfalls bereits im Entwurf des Innovationskonzepts)?
- ◆ Wie kommen die Lösungen über die Region hinaus in die Umsetzung (spätestens in der Endversion des Innovationskonzepts)?

Das Innovationskonzept dient also dazu, über das Projektende und die Modellregion hinauszudenken und frühzeitig darauf hinzuarbeiten, dass die angestoßenen Prozesse nicht versanden und die erarbeiteten Lösungen nicht in der Schublade verschwinden, sondern mit konkreten Aktivitäten verstetigt werden.

Möglicherweise sind mehrere spezifische Lösungsansätze erforderlich, um den komplexen Problemlagen gerecht zu werden. Das heißt auch, dass sich die Innovationsprozesse in ihrem Gegenstand, Ziel und Verlauf unterscheiden werden. In solchen Fällen ist es wichtig, dass das Innovationskonzept einerseits die Verflechtungen spezifischer Innovationsprozesse aufzeigt und sie andererseits aber auch so klar wie möglich trennt (beispielsweise bei Aktionsplänen oder Handlungsempfehlungen).

## Was sollte ein Innovationskonzept beinhalten?

Wir schlagen folgende Inhalte für ein Innovationskonzept vor. Sie sind nicht als formale Gliederung gemeint, sondern als Themenfelder von zentraler Bedeutung.

### 1. Zielgruppen und Nutzen

- ◆ Es muss die erarbeiteten Lösungen klar darstellen und ihren jeweiligen Nutzen für konkrete Zielgruppen herausarbeiten.
- ◆ Es muss die – möglicherweise unterschiedlichen – Formate definieren, in denen die Lösung den Zielgruppen zur Verfügung gestellt wird.
- ◆ Es muss gegebenenfalls die Lücke zwischen erarbeiteter Lösung und Umsetzbarkeit durch die Zielgruppen identifizieren und notwendige Zwischenschritte und die entsprechend notwendigen Akteure benennen.

### 2. Analyse des Innovationsumfelds

- ◆ Es muss das Umfeld, in das die Innovation eingebettet ist, genau beschreiben (Status Quo-Analyse).
- ◆ Es sollte auch darstellen, wie das Umfeld aussehen muss, damit die erarbeiteten Lösungen reibungsfrei angewendet werden können (Szenario eines optimalen Umfelds).

### 3. Gestaltung des Innovationsprozesses

- ◆ Es muss aufzeigen, wie der Innovationsprozess auf dem Weg vom Status Quo-Umfeld zum Ziel-Umfeld gestaltet werden soll: Strategische Ansatzpunkte und Maßnahmenbündel.
- ◆ Es sollte einen Aktionsplan für die weitere Umsetzung in der Region und für die Verbreitung der Lösung über die Region hinaus beinhalten, der mit den wichtigen Akteuren erarbeitet und abgestimmt ist.

## Was sind strategische Elemente im Innovationsprozess?

Für die Gestaltung des Innovationsprozesses – also die Umsetzung, Etablierung und Verbreitung einer innovativen Lösung – gibt es zahlreiche strategische Ansatzpunkte, die sich grob in vier Kategorien fassen lassen:

- ◆ Die Anwendung im operativen Betrieb,
- ◆ die Institutionalisierung in der Branche,
- ◆ die Verankerung in Politik und Verwaltung,
- ◆ die Einbettung in gesellschaftliche Haltungen und Praktiken.

Meistens bedarf es komplementärer Aktivitäten in allen vier Bereichen, um einen Innovationsprozess erfolgreich zu gestalten. Erfolg bedeutet: Die erarbeiteten Lösungen werden in einem eigendynamischen und selbsttragenden Prozess umgesetzt und verbreitet – also ohne dauerhaftes Zutun der Innovationsgruppe.

Zu diesen vier strategischen Ansatzpunkten gibt es wiederum zahlreiche strategische Elemente, die in einem Innovationskonzept auf ihre Eignung geprüft und berücksichtigt werden sollten (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Strategische Elemente im Innovationsprozess (unvollständige Heuristik, eigene Darstellung)

Zudem nennt auch der Projektträger eine ganze Reihe möglicher strategisch-konzeptioneller Ansatzpunkte und Mittel. So kann das Innovationskonzept beispielsweise folgende Themen und Instrumente aufgreifen:

- ◆ Bedarfs-, Akteurs-, und Institutionen-Analyse
- ◆ rechtliche Rahmenbedingungen
- ◆ Identifizierung von zusätzlichem FuE-Bedarf
- ◆ Zeitplan
- ◆ alternative Innovationsstrategien
- ◆ Finanzierungsmodell
- ◆ Planung/Ausarbeitung der nächsten Innovationsphase
- ◆ Kommunikationskonzept
- ◆ Identifizierung weiterer Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten
- ◆ Risikoanalyse
- ◆ Existenzgründungsplan
- ◆ Schutz geistiger Eigentumsrechte

Die stärkere Betonung der wirtschaftlichen und betrieblichen Ansatzpunkte in Abbildung 2 betont, dass es bei den Lösungen für ein nachhaltiges Landmanagement häufig um die Inwertsetzung von sozial und/oder ökologisch relevanten Dingen und Prozessen geht. Dabei spielen Geschäftsmodelle eine wichtige Rolle, und Unternehmen können in Innovationsprozessen starke Treiber sein. Die konkrete Auswahl der für Ihren Innovationsprozess förderlichen Elemente hängt jedoch entscheidend von den jeweiligen Lösungen und Zielgruppen ab.

Nicht jedes Element muss im Innovationskonzept aufgegriffen und im Aktionsplan ausbuchstabiert werden, aber Sie sollten – wie bereits erwähnt – im Auge behalten: Erfolgreiche Innovationsprozesse schaukeln sich langsam hoch, indem in diesen verschiedenen Bereichen Betrieb, Branche, Politik, Gesellschaft nach und nach Veränderungen stattfinden, die sich aufeinander beziehen. Diese Prozesse verlaufen manchmal in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, aber auf die Dauer wird nur in einer gemeinsamen Weiterentwicklung ein tragfähiger und dynamischer Innovationsprozess.