

Innovationsprozesse für nachhaltige Entwicklung integrativ managen

Der ginkoo-Innovationsnavigator



Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193



Innovationsprozesse für nachhaltige Entwicklung integrativ managen

Der ginkoo-Innovationsnavigator

Bettina König, Martina Schäfer, Tamara Schaal, Anett Kuntosch, Beate Richter

Mitwirkende

Lukas Wortmann, Sven Lundie, Rosemarie Siebert, Felix Zoll, Maria Busse,
Katharina Diehl, Sven Möller, Anita Beblek

Nico Heitepriem, Jan-Hendrik Skroblin, Michael Petschick, Ute Günster,
Moritz Bor, Jörg Große-Lochtmann, Susanne Hofmann-Souki

DOI: 10.18452/20895

Kompetenz braucht Handlungsfähigkeit: für Nachhaltigkeitsinnovationen die nächsten Schritte entwickeln und umsetzen

Diese Broschüre richtet sich an Akteure, die nachhaltige Lösungen auf dem Land (mit-)entwickeln wollen. Berater_innen, Verbände, Vermarkter_innen, Projekt-, Netzwerk-, Regional- oder Clustermanager_innen, Mitarbeitende von Verwaltungen u. a. Sie sind entweder mit der kompletten Entwicklung einer Innovation befasst, für die Koordination eines Teilabschnitts eines Innovationsprozesses oder für die Entwicklung einer Teillösung zuständig. Sie tun dies, indem sie die Prozesse entweder selbst initiieren oder diese Aufgabe im Zuge eines Innovationsprozesses auf sie zukommt. Sie können bereits lange an einer Innovation arbeiten oder diese Aufgabe neu übernehmen. Dafür bringen sie unterschiedliche fachliche Hintergründe und Wissensstände zum Management nachhaltiger Innovationen für das Landmanagement mit.

Diese Broschüre beschreibt den sogenannten Innovationsnavigator, den wir im Rahmen des ginkoo-Projekts entwickelt haben. Er reagiert auf Probleme der Innovationsmanagementpraxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und Organisationen des nachhaltigen Landmanagements. Diese stehen mit ihren begrenzten Ressourcen und den lokalen Voraussetzungen für das Innovationsmanagement vor der Herausforderung, wie sie ihre systemisch gedachten und auf lokale Spezifika angepassten Innovationsansätze systematisch weiterentwickeln können. Typische Fragen können sein: Wer kann meine Idee nutzen oder zur Entwicklung beitragen und wie stehen diese Akteure meiner Idee gegenüber? Mit wem kann ich wie zusammenarbeiten? Wie sollte die Idee kommuniziert werden? Ist genug Wissen vorhanden? Wie erfolgversprechend ist diese Idee? Welchen Schritt sollte ich wie als nächstes gehen? Kurzum: Wie können konkrete regionale oder sektorale Modelllösungen als Lösungsbeiträge für globale Nachhaltigkeitsherausforderungen entwickelt werden?

Damit stehen die Akteure in Nachhaltigkeitsinnovations- und Transformationsprozessen vor einer über die bisherigen Rollen und Funktionen hinausgehenden Aufgabe: Sie müssen gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen und über verschiedene Bereiche hinweg im JETZT das Zusammenspiel von ökosystemaren, naturwissenschaftlichen, technischen, organisatorischen und sozialen Aspekten bei der Entwicklung ihrer Lösungsansätze berücksichtigen und in Managementaktivitäten zur Entwicklung von Modelllösungen oder Teilen von Systemlösungen für die ZUKUNFT überführen. Der Innovationsnavigator ermöglicht es den Akteuren durch Reflexion, Planen und Operationalisieren eine Brücke zwischen systemischen Visionen für ein nachhaltiges Landmanagement und deren konkreter Umsetzung zu schlagen. Ziel ist es, die Nutzer_innen im Innovationsprozess zu unterstützen, Herausforderungen hinsichtlich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten, des Einbezugs von Kundenbedürfnissen sowie des Kooperations- und Wissensmanagements zu identifizieren und mithilfe von ‚Denkwerkzeugen‘ situationsangepasste Managementstrategien zu entwickeln.

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	6
2. Funktionsweise ginkoo-Innovationsnavigator	7
2.1 Informieren.....	8
2.2 Basischeck.....	8
2.3 Knackpunkte bearbeiten	9
2.4 Ansatzpunkte klären.....	9
2.5 Planen	9
2.6 Umsetzen	10
3. Themen und Tools im ginkoo-Innovationsnavigator	11
3.1 Ziele einer Nachhaltigkeitsinnovation.....	12
3.2 Nachhaltigkeitsbewertung.....	13
3.3 Akzeptanz und Partizipation	14
3.4 Kooperation.....	15
3.5 Marketing.....	17
3.6 Innovationsbewertung	18
3.7 Wissensmanagement	19
4. Entwicklung des ginkoo-Innovationsnavigators.....	22
4.1 Fallstudie Spreewald: Offenhaltung der Niedermoorstandorte als Teil einer nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung.....	22
4.2 Fallstudie Naturland: das Zweinutzungshuhn für eine ethischere Geflügelhaltung	23
5. Ausblick	24

1. Hintergrund

Der Innovationsnavigator wurde im Rahmen des ginkoo-Projekts entwickelt. Die Innovationsgruppe ginkoo widmete sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie in anderen regionalen oder unternehmerischen Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz aufweisen.

Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementherausforderung. Dabei besteht die Herausforderung, ob eine Invention zur Innovation oder eine Idee zum Erfolg wird und damit einen Beitrag zu einem nachhaltigeren Landmanagement leisten kann.

Um hier neue Wege zu gehen, arbeiteten in der Innovationsgruppe ginkoo-Wissenschaftler_innen, -Praxispartner_innen und -Akteure vor Ort auf Augenhöhe zusammen. Die Praxis war beteiligt an der Identifikation der Probleme und dem Entwickeln des Lösungswegs, der Analyse, des gemeinsamen Lernens zur inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit, bei der Anpassung und beim Testen der Werkzeuge und Methoden. Kurz: Die Praxis war kein passiver Empfänger von Forschungsergebnissen, sondern am Forschungsprozess beteiligt.

Das Ziel des Projekts bestand darin, Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. Dies bedeutet, dass in den konkreten Fallstudien Spreewald und Naturland – gemeinsam mit den Praxispartner_innen die Tools dahingehend entwickelt und erprobt wurden, ob sie die Entwicklung tragfähiger Modelllösungen unterstützen können. Ferner bestand das Ziel darin, die entwickelten und getesteten Tools übertragbar und im Rahmen eines Innovationsmanagementmodells miteinander zu kombinieren und die Anwendbarkeit auf weitere, verschiedene Fälle zu testen. Ein Ergebnis dieser Arbeiten ist die hier vorliegende Broschüre, welche die Webseite www.ginkoo-innovationsnavigator.de ergänzt.

Der ginkoo-Innovationsnavigator ist eine Toolbox für die Entwicklung nachhaltiger Innovationen. Die darin enthaltenen Tools unterstützen bei Fragen, wie es gelingt, effizient miteinander zu kooperieren, sich über nachhaltige Lösungen zu verständigen, wie die Akzeptanz für die Innovation erhöht oder wie Wissen über unterschiedliche Gruppen von Akteuren hinweg genutzt, die Erfolgchancen eingeschätzt werden können und ein Marketing dafür konzipiert werden kann.

Mit dem ginkoo-Innovationsnavigator können Innovationsprozesse organisiert werden:

- durch Reflektieren und Planen,
- durch Diskutieren und Koordinieren
- allein oder im Team.

2. Funktionsweise ginkoo-Innovationsnavigator

3D-Orientierung: vom Managementalltag bis zur Umsetzung

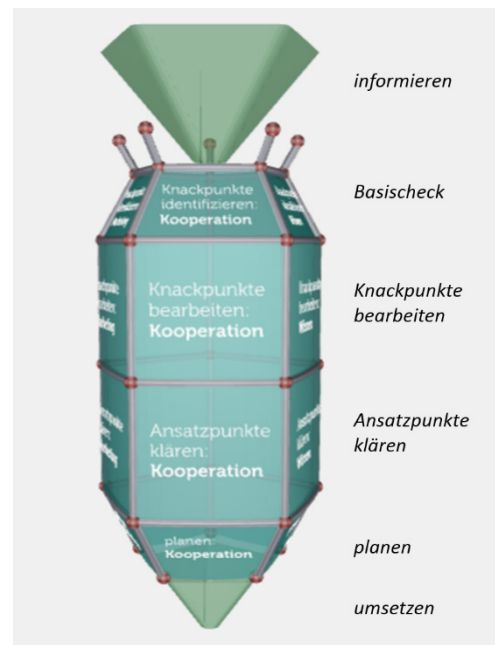
Für das Entwickeln nachhaltiger Lösungen existiert kein Patentrezept. Der Innovationsnavigator kann allerdings bei der angepassten Prozessgestaltung unterstützen. Das Innovationsgeschehen kann vom Koordinator oder im Team oder mit weiteren am Innovationsgeschehen Beteiligten individuell oder gemeinsam aus verschiedenen Perspektiven reflektiert und die nächsten Schritte geplant werden. Er lässt damit Raum für eigene, kreative Lösungen.

Der Innovationsnavigator basiert auf Einsichten in zwei laufende Innovationsprozesse und Feedback von Praktiker_innen sowie Wissenschaftler_innen. Dieses Modell¹ strukturiert den Raum um die entstehenden nachhaltigen Lösungsideen. Eine innovative Lösungsidee für ein nachhaltiges Landmanagement ist eine neue Kombination verschiedener – unterschiedlich weit entwickelter – neuer und bestehender Komponenten. Mithilfe der im Innovationsnavigator integrierten Toolbox können in der jeweiligen Situation als Handlungsbedarf identifizierte Themen vorangebracht werden. Es zeigt Themen auf, die bei der Umsetzung Ihres Innovationsprozesses fördernd oder hindernd wirken können.

Wenn man die im Innovationsnavigator behandelten Aspekte nicht vollständig bearbeitet, muss eine Idee nicht scheitern. Indes wird das dauerhafte Ignorieren die Entwicklung der Idee aus der Nische heraus vermutlich nicht fördern.

Mit dem fünfeckigen Innovationsnavigator können Innovationsvorhaben aus mehreren Perspektiven betrachtet und schrittweise unterschiedlich intensiv bearbeitet werden. Hierzu zählen:

- (1) sich zu den verschiedenen Perspektiven informieren,
- (2) Lösungen mit dem Basischeck aus verschiedenen Perspektiven überblicksartig reflektieren,
- (3) mithilfe von Tools gezielt Knackpunkte bearbeiten,
- (4) Ansatzpunkte klären
- (5) die nächsten Schritte planen und
- (6) konkrete Maßnahmen umsetzen.



¹ Abbildung: 3D-Darstellung des Innovationsnavigators, Quelle: Eigene Darstellung, Grafikumsetzung: Harald Junker, www.ginkoo-innovationsnavigator.de

Es müssen nicht sämtliche Schritte durchlaufen werden. Als Minimal-Variante kann der Basischeck als Reflexionstool ausreichend sein, um einen Überblick zu erhalten und die Perspektive sowie Haltung gegenüber den verschiedenen Themen zu reflektieren sowie zu erweitern (kurz: AHA-Momente können reichen). Wenn in mehreren Bereichen Handlungsbedarf besteht, können Tools in einem Prozessabschnitt kombiniert werden. Jedoch sollte neben der reinen Umsetzung eines Tools auch immer in der Aufwandplanung beachtet werden, dass die Werkzeuge an den spezifischen Kontext angepasst werden müssen, damit ihre Anwendung auch sinnvoll ist.

2.1 Informieren

Zu Beginn werden der Nutzen des Innovationsnavigators, die Funktionsweise und der Basischeck beschrieben sowie die im Navigator enthaltenen Themen und Tools. Im sogenannten ‚Kompass‘ wird jeweils das Thema kompakt erläutert, was das Tool leisten kann und es werden Beispiele aus dem ginkoo-Projekt vorgestellt. Nutzer_innen-Zitate illustrieren Anwendungsmöglichkeiten und -nutzen. Zu einzelnen Themenbereichen besteht die Möglichkeit, sich sehr umfangreich und vertieft zu informieren.

2.2 Basischeck

Mit dem Basischeck kann ein Überblick zum Innovationsvorhaben erstellt werden, indem aus verschiedenen Perspektiven das Vorhaben beschrieben und bewertet werden kann. Der Basischeck wird als Minimal-Variante empfohlen.

- Was wird in den Bereichen bereits umgesetzt?
- Und wie wirkt sich das bisherige ‚Managen‘ jeweils auf das Innovationsgeschehen aus?
- Gibt es ein Problem und in welchem Bereich stört es das Innovationsgeschehen besonders?

Der Basischeck dokumentiert die aktuelle Situationseinschätzung und liefert allgemeine sowie detaillierte Hinweise zu Handlungsbedarfen. Aus diesem Überblick kann der Plan für das Navigieren im nächsten halben oder ganzen Jahr auf einem Arbeitsblatt überblicksartig erstellt werden. Nach einigen Monaten oder nach einer Toolanwendung kann eine neue Version erstellt und gespeichert werden. Im Team oder mit den weiteren Beteiligten genutzt, haben alle schnell den gleichen Wissensstand als Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung. Da der Basischeck eine Selbsteinschätzung ist, lohnt es sich, die Ergebnisse im Austausch mit wichtigen Beteiligten oder auch kritischen Akteuren zu überprüfen, um ‚blinde Flecken‘ zu vermeiden.

2.3 Knackpunkte bearbeiten

Aus der Gesamt- und Einzelauswertung des Basischecks (Legende) erfahren die Nutzer_innen, in welchem Bereich die Situation als besonders hinderlich eingeschätzt worden ist. Die Einzelauswertung der Fragen gibt Hinweise darauf, wo Handlungsbedarf besteht und welche Einzeltools sich eignen, um ihre Knackpunkte zu bearbeiten. Auch Querverweise unter den Themen helfen, einzelne Schritte im Innovationsprozess zu verstehen und effektiver zu gestalten.

2.4 Ansatzpunkte klären

Nach der Anwendung eines Einzeltools wurde idealerweise neues Wissen erarbeitet, z. B. gemeinsame ‚AHA-Effekte‘, die zu einem neuen Verständnis der Situation beitragen und das Planen und Organisieren der nächsten Schritte im Innovationsgeschehen vereinfachen. Die Einzeltools bieten z. T. Dokumentationshilfen an, um die Ergebnisse festzuhalten. Es ist wichtig mit diesem erweiterten Wissen zu einem Einzelbereich Umsetzungsschritte zu entwickeln, z. B. Marketingmaßnahmen. Diese Umsetzungsschritte müssen vor der konkreten Planung jedoch immer wieder mit den Nachhaltigkeits-, Innovations- und vor allem den Umsetzungszielen abgeglichen werden.

- a. Was sind geeignete Maßnahmen, um die Situation in diesem Bereich im Sinne meiner Nachhaltigkeits- und Innovationsziele zu verbessern?
- b. Wie können diese Maßnahmen so geplant und umgesetzt werden, dass sie ggf. sogar einen weiteren Bereich stärken?

2.5 Planen

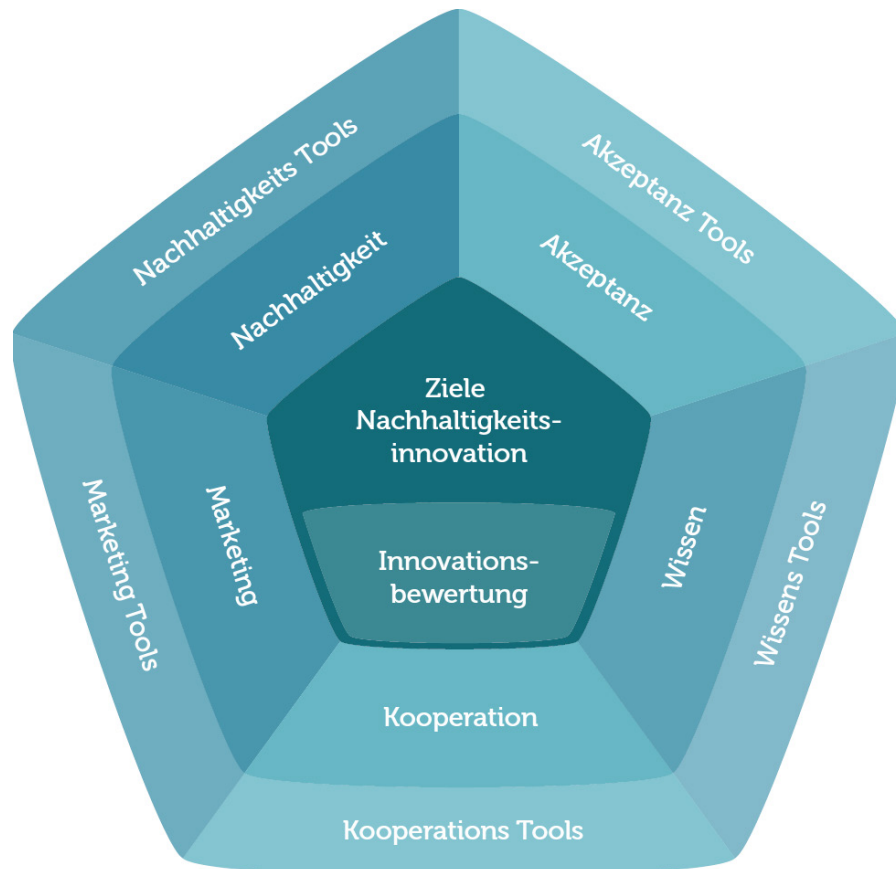
Insbesondere in den heterogenen Akteurssettings des Landmanagements ist die gemeinsame Planung von Prozessabschnitten wichtig für ein koordiniertes Innovationsgeschehen. Als einfache Hilfestellung bietet der ginkoo-Innovationsnavigator grafisch ein an den Themen-Kompass angelehntes Arbeitsblatt an. Es kann direkt nach dem Basischeck oder nach der Bearbeitung einzelner Knackpunkte genutzt werden, um die nächsten Schritte festzuhalten. Komplexere Vorhaben können auch als eine Art Rundum-Paket mit mehreren aufeinanderfolgenden Toolanwendungen konzipiert werden. Wichtig ist, dass jemand die Verantwortung für die Umsetzung dieses Plans erhält und die Ergebnisse zu einem vereinbarten Zeitpunkt überprüft werden. Je umfangreicher der Plan wird, umso wichtiger ist es zu prüfen, ob die Umsetzung vor Ort allein gelingen kann, Feedback und Sparringspartner benötigt werden oder ggf. Unterstützung hinzugezogen werden sollte.

2.6 Umsetzen

Im letzten Schritt können nun in dem Bereich Maßnahmen gezielt und koordiniert umgesetzt werden. Herausforderung im Landmanagement ist, dass die Zeithorizonte für bestimmte Arbeiten unterschiedlich lang sein können, verschiedene Maßnahmen parallel von unterschiedlichen Akteuren umgesetzt werden müssen. Die einzelnen Maßnahmen müssen daher vom Koordinator immer wieder in den Gesamtzusammenhang gebracht und kommuniziert werden. Diese Herausforderung erhöht sich, wenn für eine systemische Innovation mehrere Innovationsansätze gleichzeitig verfolgt werden müssen, die jeweils verschiedene Umsetzungsziele haben.

3. Themen und Tools im ginkoo-Innovationsnavigator

Der ginkoo-Innovationsnavigator deckt verschiedene Perspektiven² ab, die insbesondere bei der Entwicklung von komplexen Nachhaltigkeitsinnovationen für das Landmanagement erfolgskritisch sind. Als fünfeckiger Kompass aufgebaut, ermöglicht die Struktur, eine Lösung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und an den aktuell kritischen Knackpunkten zu bearbeiten.



² Abbildung: 2D-Perspektive auf den Innovationsnavigator, Quelle: Eigene Darstellung, Grafikumsetzung: Harald Junker, www.ginkoo-innovationsnavigator.de

3.1 Ziele einer Nachhaltigkeitsinnovation

Ziele haben eine wichtige Funktion: Sie geben Orientierung, reduzieren Unsicherheit und motivieren die Beteiligten, müssen jedoch im Verlauf auch überprüft werden.

Nachhaltigkeitsinnovationen zeichnen sich einerseits durch ihre Richtung (Nachhaltigkeitsziele) und die jeweils neu zu entwickelnde Lösung (Innovationsziele) im jeweiligen Kontext des Landmanagements aus. Wenn die Innovationsziele nicht an den richtigen Stellen ansetzen oder unklar sind und auch die Umsetzungsziele unkonkret bleiben, können Akteure sich nicht koordinieren und das Vorhaben gerät ins Stocken. Zu solchen Situationen kommt es am Anfang des Innovationsprozesses bzw. immer wieder vor einem neuen Entwicklungsschritt. Ziele zu setzen, ist eine wichtige Aufgabe des Managements. Im nachhaltigen Landmanagement müssen Ziele oftmals nicht nur von Entscheider_innen in Unternehmen und Verwaltungen sondern gleichzeitig auch zwischen Akteuren und Organisationen erarbeitet, abgestimmt und umgesetzt werden. Zudem muss Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Zukunft vor Ort gut verstanden werden, damit die Innovationsziele an den richtigen Stellen ansetzen. Auch manche bereits vorhandenen Ideen und Lösungsansätze können durch eine Überprüfung und Nachjustierung neu in Richtung Nachhaltigkeit ausgerichtet werden.

Nachhaltigkeitsziele lenken das Innovationsgeschehen. Für die Ausrichtung und Planung zielführender Maßnahmen (Innovationsziele und Umsetzungsziele) sind sie unerlässlich. Innovationsziele sind Ansatzpunkte und Lösungsideen, mit denen die Nachhaltigkeitssituation durch eine Kombination aus Neuem, Veränderung und Bewährtem vor Ort verbessert werden soll. Es kann sich um Produkte, Technologien, Organisationsformen, soziale Praktiken u. ä. sowie Kombinationen davon handeln.

Umsetzungsziele sind eine notwendige Voraussetzung, damit Akteure des nachhaltigen Landmanagements sich über Unternehmens-, Verwaltungs- und andere Grenzen hinweg organisieren können. Für ein Innovationsziel können mehrere Umsetzungsziele wichtig sein und zu jedem dieser Umsetzungsziele müssen manchmal unterschiedliche Akteure kooperieren, Wissen zusammentragen, kommunizieren etc. Unkonkrete oder unvollständige Nachhaltigkeits-, Innovations- und Umsetzungsziele führen zu Situationen von Unsicherheit, Unübersichtlichkeit und Unzufriedenheit über das Fortbestehen von Nachhaltigkeitsproblemen.

Die Ziele sollten immer wieder überprüft werden. Insbesondere die Operationalisierung von Umsetzungszielen ist eine wichtige Aufgabe, sonst enttäuscht die Vision ein Nachhaltigkeitsproblem zu lösen. Idealerweise mündet die Anwendung eines Tools, z. B. ein Innovationsworkshop zur Steigerung der Akzeptanz oder die Erstellung einer Wissenslandkarte in konkrete Umsetzungsziele für die nächsten Schritte. Bei der Planung der Umsetzung kann es sein, dass neues Wissen integriert werden muss, sodass die Umsetzungsziele nachjustiert werden müssen. Während Ziele in diesem Bereich die Richtung lenken, geht es bei der Nachhaltigkeitsbewertung um die Überprüfung der Innovationsideen aus der Nachhaltigkeitsperspektive.

3.2 Nachhaltigkeitsbewertung

Unter allen Beteiligten Akteuren abgestimmte Nachhaltigkeitsziele schaffen eine gemeinsame Vision. Sie machen den Mehrwert der Innovation sichtbar und ermöglichen eine Zielkontrolle.

Nachhaltigkeitsinnovationen können einen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, die Berücksichtigung von ethischen und sozialen Aspekten verursacht den Bereitsteller_innen der Innovation jedoch ebenfalls zusätzliche Kosten. Zudem stimmen die Definitionen von Nachhaltigkeit der an der Innovation beteiligten Akteure nicht immer überein, da es ein sehr breites Konzept ist. Damit Sie den Mehrwert der Innovation realisieren können, muss deshalb geklärt werden, wer welche Nachhaltigkeitsziele verfolgt, welche die wichtigsten Ziele sind und inwiefern sie umgesetzt werden. Dadurch können Sie konkretisieren, was die Innovation zu ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit beiträgt. Die Kommunikation nach außen können Sie anschließend so gestalten, dass potenzielle Kund_innen oder Nutzer_innen diesen Mehrwert auch wahrnehmen.

Was bietet das Tool?

Mit dem Onlinetool können gemeinsam mit allen beteiligten Akteur_innen die Nachhaltigkeitskriterien ausgewählt werden, die am wichtigsten für den Mehrwert der Innovation sind. Anschließend kann jeweils gewichtet werden, inwiefern die Kriterien bereits erfüllt werden. In einem letzten Schritt wird die Auswahl und Gewichtung der Kriterien grafisch dargestellt. Hier können die Angaben dann mit den Angaben der anderen Teilnehmer_innen bzw. die Angaben verschiedener Akteursgruppen verglichen werden.

Was kann mit dem Tool erreicht werden?

Die Ergebnisse bilden zunächst eine einfach verständliche Grundlage, um Nachhaltigkeitsziele vergleichbar zu machen, denn verschiedene Akteure und Akteursgruppen können unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen bezüglich der Nachhaltigkeit einer Innovation haben. Diese werden durch die Anwendung des Tools aufgezeigt, wodurch das Konzept von Nachhaltigkeit in Bezug auf die Innovation heruntergebrochen und konkretisiert wird.

Beispiele für Toolanwendung in ginkoo:

In der Fallstudie Naturland wendeten die Akteursgruppen Vertrieb, Ladner_innen, Landwirt_innen das Tool in Bezug auf ei care an. Sie identifizierten die Nachhaltigkeitsziele, die für den Mehrwert von ei care am wichtigsten sind und gaben eine Einschätzung ab, inwiefern die jeweiligen Ziele bereits umgesetzt werden. Diese Angaben werden grafisch dargestellt, dies ermöglichte es den Anwender_innen ihre eigenen Angaben mit denen anderer Gruppen oder Gruppenergebnisse untereinander zu vergleichen. Das positive Feedback zeigte, dass das Tool seine angedachten Funktionen erfüllt, dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Gruppen aufgezeigt werden und dadurch in den jeweiligen Bereichen Diskussionen und Verbesserungsvorschläge stimuliert werden.

3.3 Akzeptanz und Partizipation

Ohne Akzeptanz keine Umsetzung der Innovation!

Es sind viele gute Ideen für ein nachhaltigeres Landmanagement vorhanden, doch nur die wenigsten davon können sich aktuell durchsetzen. Ein wichtiger Aspekt, der zum Erfolg solcher Innovationen und Projekte beiträgt, ist dabei deren Akzeptanz vonseiten der beteiligten Akteure: Werden Innovationen z. B. von Nutzer_innen nicht angenommen, können sie nicht zu langfristigen Erfolg führen. Ablehnung kann zusätzlich zu erheblichen Konflikten führen, zum Beispiel wenn Ihr Projekt auf aktive Gegnerschaft trifft. Ohne das Wissen, welche Umstände und Aspekte die Akzeptanz bestimmen, kann diese allerdings nicht verbessert und Probleme können nicht abgemildert oder behoben werden.

Was bietet das Tool?

Das Tool hilft dabei, Akzeptanzprobleme zu erkennen und gibt Anregungen für akzeptanzsteigernde Maßnahmen. Im Idealfall wird es schon in der ersten Planungsphase genutzt, um auf potenzielle Probleme und fördernde Aspekte von Beginn an eingehen zu können. Auch wenn das Projekt bereits fortgeschritten ist, ist eine Anwendung durchaus sinnvoll, da auf diese Weise auf bereits aufgetretene Probleme angemessen reagiert werden kann. Das leitet Schritt für Schritt durch Vorüberlegungen, Analysen bis hin zu passenden akzeptanzsteigernden Maßnahmen. Das Tool ist ohne Vorkenntnisse und zum Verschaffen eines ersten Überblicks mit geringen Ressourcen nutzbar. Es bietet jedoch auch Anleitungen für aufwendigere Vorgehensweisen.

Was kann mit dem Tool erreicht werden?

Das Tool bietet eine systematische und strukturierte Vorgehensweise für die Themen Akzeptanzanalyse und akzeptanzsteigernde Maßnahmen. Dafür gibt es eine klare und verständliche Untergliederung in zwei Module. Das Tool beinhaltet ein Set an Bausteinen (z. B. Factsheets zu Erhebungsmethoden und Methoden der Partizipation zur Akzeptanzsteigerung, allgemeine Empfehlungen zur Akzeptanzsteigerung). Entsprechend den Bedarfen und Ressourcen kann entschieden werden, welche Bausteine genutzt werden sollen.

Beispiele für Toolanwendung in ginkoo:

Im Biosphärenreservat Spreewald sollen wertvolle Feuchtwiesen weiter bewirtschaftet werden, indem innovative Ideen lokal umgesetzt werden, wie bspw. ‚Heizöfen zur energetischen Verwertung von Biomasse‘. Dafür ist Wissen zur Akzeptanz dieser Ideen notwendig. Deshalb wurden mithilfe des Moduls 1 ‚Akzeptanzanalyse‘ Interviews geführt und ausgewertet. Ein Anwendungsbeispiel für das Modul 2 ‚Akzeptanzsteigernde Maßnahmen‘ ist ein Innovationsworkshop mit Landwirten und Landeigentümern, der im Spreewald veranstaltet worden ist, um Ziele zur Erhaltung der Kulturlandschaft und die Akzeptanz von dazu passenden innovativen Ideen zu diskutieren. Das sind gleichwohl nur zwei Beispiele von einer Vielzahl im Tool vorgeschlagener Methoden und möglicher Anwendungen.

3.4 Kooperation

Kooperation ist essenziell, um die Kompetenzen und Ressourcen zu haben, Innovationsprozesse langfristig zu platzieren!

Um Innovationen für nachhaltiges Landmanagement erfolgreich zu etablieren, ist i. d. R. die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren notwendig. Eine der zentralen Fragen ist, welche Mischung an Akteuren sinnvoll und notwendig ist, um die Innovation mit den angestrebten Nachhaltigkeitsleistungen langfristig etablieren zu können. Je nach Innovation kann es sich um vertikale Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette oder horizontale Zusammenarbeit z. B. zwischen Akteuren aus der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung handeln. Für ein erfolgreiches Miteinander sind die gemeinsamen Ziele sowie die Arbeitsteilung zu klären. Kooperationen benötigen außerdem ein Minimum an Management-Strukturen, um eine stabile Zusammenarbeit zu gewährleisten, die auf Vertrauen basiert. Das Management dieser Kooperationen ist durch teilweise widersprüchliche Ziele – ökonomische Tragfähigkeit bei gleichzeitiger Erbringung von Nachhaltigkeitsleistungen – äußerst anspruchsvoll.

Was leistet das Tool?

Der Leitfaden Kooperationsmanagement unterstützt Akteure, die Kooperationen initiieren oder organisieren, dabei ihre Zusammenarbeit als einen Schlüssel für nachhaltiges Landmanagement erfolgreich (effektiv und effizient) zu gestalten. Er leistet Hilfestellung bei den Fragen:

- Was sind die Ziele der Kooperation?
- Welche Akteure mit welchen Ressourcen sind notwendig, um die Innovation erfolgreich zu etablieren?
- Wie werden Aufwand und Ertrag zwischen den Beteiligten fair verteilt?
- Welche Akteure übernehmen welche Aufgaben und wie wird die Zusammenarbeit gemanagt?
- Welche Rolle spielen Kommunikation, Wissensmanagement (WM) und Kooperationskultur für die Zusammenarbeit?

Was kann mit dem Tool erreicht werden?

Der Leitfaden unterstützt die Koordinator_innen erstens bei der Planung von Kooperationen. Zweitens hilft er, bestehende Kooperationen zu analysieren und Handlungsbedarfe aufzudecken. Drittens bietet der Leitfaden Hilfsmittel, um die Kooperation dauerhaft zu managen und zu evaluieren.

Neben einer schnellen Orientierung, an welchen Punkten Unklarheiten oder Handlungsbedarf bestehen, bietet der Leitfaden mehrere Einzelinstrumente, die es den Koordinator_innen ermöglichen, offene Fragen für sich oder gemeinsam mit anderen Akteuren der Kooperation zu klären.

Beispiele für Toolanwendung in ginkoo:

In der Fallstudie ei care wurde das Beantworten der Orientierungsfragen als hilfreich angesehen, um Schwachstellen in der Kooperation zu identifizieren. Ein Ergebnis war die Erkenntnis, dass der Handel noch zu wenig in die Kooperation eingebunden ist. Dies hatte zur Folge, dass die Endkunden ungenügend darüber informiert worden sind, worin die Besonderheit der Produkte besteht. Im weiteren Prozess ist der Handel intensiver einbezogen worden, was Kommunikation und Marketing am Point of Sale angeht.

3.5 Marketing

Marketing lässt die Innovation strahlen – dafür braucht es aber passgenaue Marketingstrategien um auf die Innovation aufmerksam zu machen und sie zu stärken!

Marketing umfasst zugleich unternehmerisches Planen und Handeln und orientiert sich dabei am Markt und an Nutzer_innen. In Innovationsprozessen wird dem Bereich Marketing oftmals nur eine geringe Bedeutung beigemessen und besonders in KMU sind kaum personelle Ressourcen im Marketing-Bereich vorhanden. Doch Innovationen, gerade die des nachhaltigen Landmanagements die mit konventionellen Produkten konkurrieren, können ohne Marktkenntnisse und zielgerichtetes Marketing am Markt nicht bestehen. Auch gute und durchaus sinnvolle und notwendige Innovationen verschwinden teilweise nach kurzer Einführung wieder vom Markt, da die Nachfrage und/oder der Absatz zu gering sind/ist. Dabei werden Verbraucher oftmals aufgrund fehlender oder unzureichender Kommunikations- und Marketingmaßnahmen auf die Innovationen schlicht nicht aufmerksam.

Was leistet das Tool?

In dem Tool soll Marketing erklärt sowie damit verbundene Aufgaben beschrieben und verschiedene Marketing-Möglichkeiten mit Beispielen aufgezeigt werden. Es leistet Hilfestellung bei den Fragen:

- Wie funktioniert Marketing und bei welchen Herausforderungen kann Marketing helfen?
- Wie kann eine Marketing-Strategie erstellt werden und wie kann Verbraucherforschung unterstützen?
- Welche finanziellen und personellen Ressourcen sollten für das Marketing eingeplant werden?

Was kann mit dem Tool erreicht werden?

Das Marketing-Manual soll dem Nutzer vermitteln, was Marketing ist und bei welchen Problemstellungen Marketing unerlässlich ist. Aufgrund der Schnelligkeit des Marketings und der Individualität von Unternehmen und Unternehmens-/Produktproblemen können keine speziellen und maßgeschneiderten Marketing-Strategien im Rahmen des Tools vorgeschlagen werden. Denn ohne Vorkenntnisse verspricht das Ausarbeiten von Marketing-Strategien und -aktionen nicht immer großen Erfolg. Zudem sollten Marketing-Strategien individuell auf die jeweilige Innovation und Zielgruppe zugeschnitten sein. Daher gibt das Tool einen Überblick über Marketingmaßnahmen und -strategien, ohne diese explizit zu erstellen. So soll der Nutzer vielmehr unterstützt werden, Anregungen für die Entwicklung und Umsetzung von Marketing-Strategien zu erhalten und ggf. auf weitere Informationsquellen und Hilfestellungen verwiesen werden.

3.6 Innovationsbewertung

Sie haben eine neue Idee und wissen nicht, ob sie erfolgreich umgesetzt werden kann?

Sie haben eine neue Idee (Innovation) und wissen nicht, ob Ihre Innovation Potenzial besitzt, erfolgreich umgesetzt werden kann und welche Kriterien für diese Bewertung besonders relevant sind? Das IAT (Invention Assessment Tool) gibt bereits in der Anfangsphase des Innovationsprozesses eine Prognose hinsichtlich der Erfolgsaussichten der Innovation. Das IAT kann anhand eines Bewertungssystems unter Zuhilfenahme verschiedenster Indikatoren Schwachstellen und Hemmnisse aufzeigen, die eine erfolgreiche Implementierung wesentlich beeinflussen. Das IAT bildet einen idealtypischen Innovationsprozess anhand der verschiedenen Innovationstypen (Produkt-, Prozess-, Marketing- und Organisationsinnovation) ab. Eine Produktinnovation ist ein vermarktungsfähiges Produkt, das auf einem Markt völlig neu oder relativ neu ist. Bei einer Produktinnovation werden Produkte mit neuen Eigenschaften versehen. Bei einer Prozessinnovation entstehen Neuerungen an betrieblichen Abläufen oder Geschäftsprozessen. Eine Marketinginnovation ist die Einführung einer neuen Marketingmethode, die wesentliche Änderungen in Produktdesign, -platzierung, -werbung oder Preisgestaltung inkludiert. Von einer sozialen Innovation spricht man, wenn es bewusste Neukonfigurationen sozialer Praktiken in einem Handlungsfeld gibt, mit dem Ziel Bedürfnisse besser zu lösen als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.

Dabei betrachtet das IAT die Innovation als Ganzes und nimmt anhand wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Indikatoren eine Prognose für die Erfolgsaussichten der Innovation vor. Mithilfe des Bewertungsergebnisses wird ein Überblick gegeben, in welchen erfolgsrelevanten Bereichen Verbesserungspotenzial für die geplante Innovation besteht.

Was leistet das Tool?

Das IAT (Invention Assessment Tool) ist so angelegt, dass es zu jedem Zeitpunkt des Innovationsprozesses eine Prognose hinsichtlich der Erfolgsaussichten einer geplanten Innovation vornehmen kann.

Bereits zu Beginn des Innovationsprozesses sollten das IAT angewendet werden, denn das Bewertungsergebnis (Prognoseergebnis) zeigt zu diesem frühen Zeitpunkt des Innovationsprozesses Schwachstellen/Bedarfe auf und gibt eine Orientierung, um diese im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses berücksichtigen zu können. Der individuelle Bewertungsprozess und das individuelle Bewertungsergebnis werden gespeichert und sind jederzeit abrufbar. So kann das IAT fortwährend als Kontrollinstrument genutzt werden, indem der Bewertungsprozess im Verlauf des Innovationsprozesses wiederholt wird und dergestalt Veränderungen im Bewertungsergebnis im Vergleich zur Ausgangssituation reflektiert und ggfs. Anpassungen vorgenommen werden können.

Was kann mit dem Tool erreicht werden?

Das IAT zeigt konkrete Schwachstellen und Hemmnisse im Innovationsprozess auf. Entsprechend der ex-ante festgestellten Hemmnisse/Schwachstellen können in den einzelnen schwach bewerteten Bereichen konkrete Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden bzw. dass diesbezüglich noch Informationen eingeholt werden müssen, auf diese Weise kann daher auch auf andere Tools des IMM verwiesen werden. Ein Verweis auf die entsprechenden Tools eröffnet die Möglichkeit diese Tools einzelfallspezifisch anzuwenden, um Schwachstellen/Hemmnissen entsprechend zu begegnen.

Beispiele für Toolanwendung in ginkoo:

In der Fallstudie ei care wurde mithilfe eines, dem IAT-entnommenen, Indikatorensystems eine betriebswirtschaftliche Analyse der ‚ei care‘-Betriebe auf Betriebsebene durchgeführt. Diese zeigte sowohl den ‚ei care‘-Landwirt_innen als auch der Naturlandmarktgesellschaft, wo ökonomisches Optimierungspotenzial hinsichtlich der Innovation ‚Zweinutzungshuhn‘ bestand.

3.7 Wissensmanagement

Wissen Sie, wie Sie passende und unterstützende Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen für Ihr Innovationsvorhaben schaffen können?

Rahmenbedingungen, die dafür sorgen, dass insbesondere an wichtigen Schnittstellen zwischen den beteiligten Akteuren relevantes Wissen für den nächsten Innovationsschritt effektiv koordiniert werden kann? Brauchen Sie das überhaupt? Die Roadmap WM will anhand einiger Tools und Tipps aufzeigen, warum die Ressource Wissen für ein Innovationsvorhaben im nachhaltigen Landmanagement effektiver genutzt werden sollte und wie das möglich ist.

WM wird häufig enthusiastisch begonnen, die Ergebnisse bleiben aber oftmals (weit) hinter den Erwartungen zurück. Das liegt üblicherweise daran, dass WM schwierige Rahmenbedingungen für die Umsetzung hat, bspw.: unzureichende Managementunterstützung (führen zu Legitimitätsproblemen bei der Umsetzung), unzureichende Planung, Koordination und Evaluierung der gewählten Maßnahmen, unzureichende Qualifikation der durchführenden Mitarbeiter oder die Tatsache, dass WM oft als ‚Nebenbei-Aufgabe‘ wahrgenommen wird und eine schlechte Ressourcenausstattung erhält. Zudem konnte in der Vergangenheit der konkrete Erfolg von WM-Maßnahmen oft nicht – die entstehenden Kosten jedoch sehr wohl – nachgewiesen werden. Daher wird der generelle Nutzen von WM häufig hinterfragt. WM kann jedoch durch gute Planung und Abstimmung mit anderen Managementaufgaben entscheidend zum Erfolg des Innovationsvorhabens beitragen.

Was leistet das Tool?

Die Roadmap WM bietet Unterstützung dabei, die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen in Innovationsvorhaben festzulegen. Zu diesen gehört:

- Eine Wissensplanung für Ihr Innovationsvorhaben vorzunehmen, das die Nachhaltigkeits- und Innovationsziele unterstützt.
- Einen Überblick über die wichtigen Wissensbestände, -lücken und -monopole bei den einzelnen Akteuren zu bekommen und Wissensziele, -bestände & das Innovationsumfeld regelmäßig auf Aktualität hin zu überprüfen.
- Den für das Innovationsvorhaben notwendigen Wissensprozess an den Schnittstellen gut aufeinander abgestimmt zu organisieren.
- Die notwendigen Ressourcen (finanzielle Mittel und Manpower) und Prozesse zu organisieren.

Was kann mit dem Tool erreicht werden?

Die Roadmap WM unterstützt dabei, fördernde Rahmenbedingungen für die Organisation der notwendigen Wissensprozesse im Innovationsvorhaben zu generieren.

Dazu stehen vier ‚Tools‘ zur Verfügung. Eines betrifft das strategische WM und eines das operative WM. Die Tools bauen logisch aufeinander auf und können sehr gut nacheinander angewendet werden. Falls in Teilen bereits sicher ist, dass Wissensprozesse gut funktionieren, sind die Tools natürlich auch einzeln anwendbar – oder zur Ergänzung vor Ort bestehender Routinen.

Es handelt sich vor allem um analoge, kommunikationsfördernde Tools. Denn es gilt: Je spezifischer die Nachhaltigkeitsprobleme und je komplexer die Prozesse, umso weniger eignet sich Software bzw. umso weniger kann Software diese Komplexität auch sinnvoll abbilden. Der angebotene Mix aus Tool-Anleitungen und Kurz-Checklisten soll ein Gefühl dafür vermitteln, wie Wissensprozesse möglichst effektiv organisiert werden können.

Die Detailtiefe, in welcher die Tools angesehen werden, können individuell festgelegt werden. Es kann bereits hilfreich sein, sich mit der Roadmap einen Überblick zu verschaffen und sich neue Inspiration zum Thema WM zu holen.

Beispiele für Toolanwendung in ginkoo:

Die Wissenslandkarte wurde für beide Fallstudien in ginkoo zunächst analog erarbeitet. In der Fallstudie ei care wurde sie eingesetzt, um in einem Workshopformat Wissensasymmetrien bei Partnern entlang der Wertschöpfungskette aufzulösen und alle Partner_innen auf einen gemeinsamen Wissensstand zu bringen. Dies hatte zwei positive Effekte: 1. Es wurden den Akteuren die Komplexität des Vorhabens, die wichtigen Handlungsfelder im Bereich Wissen und die Wissenslücken aufgezeigt. Auf diese Weise konnten weitere Maßnah-

men formuliert werden. Für das Fallbeispiel Spreewald wurde die Wissenslandkarte digitalisiert. Das Decision-Spider-Tool wurde ebenso in der Fallstudie ei care angewendet und unterstützt den Managementalltag der koordinierenden Akteure bei ei care. Es dient der Zusammenarbeit im Team und zum Verdeutlichen/Erklären von sonst ‚unsichtbaren‘ Aufgaben des WM. Die koordinierenden Akteure empfanden das Tool als hilfreich und stellten fest, dass einzelnen Prozesse oder Vorhaben (bspw. Produktneuentwicklung) dadurch besser strukturiert werden konnten.

4. Entwicklung des ginkoo-Innovationsnavigators

Der Innovationsnavigator wurde in einem transdisziplinären Aktionsforschungsansatz entwickelt, der folgende Schritte umfasste:

- Gemeinsame Situationsanalyse in zwei Fallstudien
- Wie sieht die Innovationsmanagementpraxis derzeit aus Sicht
 - der Nachhaltigkeitsbewertung,
 - der Akzeptanz und Partizipation,
 - des Kooperationsmanagements,
 - des Marketing,
 - der Ex-ante-Innovationsbewertung,
 - des WM aus?
- Prototypen entwickeln und integrieren
- An zwei Fallstudien anpassen
- Testen und Begleiten
- Integrieren
- Übertragbarkeit.

4.1 Fallstudie Spreewald: Offenhaltung der Niedermoorstandorte als Teil einer nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung

Der Spreewald – eine idyllische Kulturlandschaft mit Nachhaltigkeitsherausforderungen und Innovationsbedarf. Biosphärenreservate haben eine Modellfunktion, z. B. für das Entwickeln und Umsetzen nachhaltiger Wirtschaftsformen. Im ginkoo-Projekt standen feuchte Niedermoorstandorte des inneren Spreewalds und ihre Bedeutung für Biodiversität, Klimawandel, Kultur oder Hochwasserschutz im Zentrum der betrachteten Bemühungen zur Lösung von Nachhaltigkeitsherausforderungen.

Nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung als Innovationsmanagementproblem. Der Spreewald ist ein typisches Beispiel für Regionen mit marginalen Landwirtschaftsstandorten: Die schwierigen Wettbewerbsbedingungen für die Landwirte auf diesen Standorten sowie unterschiedliche Auffassungen verschiedener Akteure davon, wie der Spreewald sich weiterentwickeln soll, stellen die Idylle dieser Kulturlandschaft jedoch auf die Probe. Gesucht sind Ansätze, um den permanenten Wandel von Kulturlandschaften im Spreewald gesellschaftlich wünschenswert zu gestalten.

4.2 Fallstudie Naturland: das Zweinutzungshuhn für eine ethischere Geflügelhaltung

Die Züchtung von Zweinutzungshühnern ist ein systemisch gedachter Lösungsansatz für Nachhaltigkeits Herausforderungen in der Geflügelhaltung. Sie wird von verschiedenen Akteuren, u. a. im Ökolandbau vorangetrieben. Denn es geht nicht nur um das Vermeiden des Kükentötens, sondern die Idee greift auch andere Nachhaltigkeits Herausforderungen wie Tierwohl, Einkommen für Landwirte, Qualität u. a. auf. Das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn vermarktet seit 2011 unter der Marke ei care Henne, Hahn und Ei und ist nach wie vor ein Pilotprojekt mit Modellcharakter. Denn es zeigt auf, wie ethische und andere Nachhaltigkeits Herausforderungen in der Geflügelhaltung adressiert werden können und was für die Entwicklung und Umsetzung derartiger Lösungen über Wertschöpfungsketten hinweg notwendig ist.

Eine ethischere Geflügelhaltung ist nicht nur eine Frage der Züchtung und der Tierhaltung, sondern auch eine Herausforderung für das Innovationsmanagement. Das ‚ei care‘-Projekt illustriert beispielhaft den Koordinierungsbedarf entlang von Wertschöpfungsketten, denn mit solch umfassenden Ansätzen wie dem Zweinutzungshuhn muss die Veränderung nicht nachhaltiger Konventionen und Praktiken notwendigerweise diskutiert und in die analogen und digitalen Routinen und Infrastrukturen der Wertschöpfungskettenakteure eingebunden werden. Nachhaltige Lösungsansätze in der Land- und Ernährungswirtschaft umzusetzen, bedeutet in Netzwerken sehr unterschiedlicher und voneinander abhängiger Akteure innovative Austausch- und Problemlösungsmechanismen zu entwickeln, zu erproben und zu verstetigen, damit das Neue umgesetzt und verbreitet werden kann.

5. Ausblick

Den Innovationsnavigator können koordinierende Akteure im Prozess für sich nutzen, damit auch in diffusen Situationen die Stellschrauben für die Weiterentwicklung erkannt werden können. Einige der Bereiche haben selbst einen Prozesscharakter. So ist es möglich, trotz ggf. aktuell noch nicht förderlicher Rahmenbedingungen, Teilbereiche weiterzuentwickeln.

Die hier adressierten Themen unterstützen Koordinatoren dabei immer wieder die Perspektive zu wechseln. Vom Blick fürs Ganze die nächsten konkrete Schritte im Austausch mit den Beteiligten zu operationalisieren und umzusetzen, bedeutet Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Dies erfordert Offenheit für neue Ideen, Akteure und Veränderungen. Gleichzeitig sollten die Handlungsfelder für Prozessabschnitte begrenzt werden, um Überforderung zu vermeiden. Innovationsprozesse in heterogenen Situationen des Landmanagements erfordern ein gutes Zusammenspiel von Führungsfunktionen, Planung und Umsetzung. Dies in diskursiv aufgeladenen Arenen des Landmanagements auf verschiedene Schultern verteilt zu organisieren, ist anspruchsvoll.

Managementwerkzeuge für die Gestaltung integrativer Innovationsprozesse sind jedoch nicht alles. Sie wirken im Kontext der Strukturen und Prozesse, in denen die Akteure eingebunden sind. Idealerweise werden sie daher ergänzt durch passende Rahmenbedingungen,

- (1) um in Wertschöpfungsketten, Regionen, Kulturlandschaften etc. Klarheit über die Innovationsrichtung Nachhaltigkeit zu erarbeiten,
- (2) um den Wissensaustausch, die Kooperation, Partizipation etc. der Koordinatoren und Beteiligten im Innovationsprozess zu unterstützen und
- (3) die Umsetzung und Übernahme von Nachhaltigkeitsinnovationen zu ermöglichen.

NOTIZEN

Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementherausforderung. Ziel des Projekts ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms ‚Forschung für Nachhaltige Entwicklung‘ (FONA) gefördert.



DANK

Wir danken allen Akteuren, die in Interviews, Befragungen, Workshops, gemeinsamem Testen, durch kollegiales Feedback, Reflexion, administrative Unterstützung, als Projektmitarbeiter*in, als Beirat, Fördergeber und durch andere Formen interessierter und konstruktiv-kritischer Teilnahme mitgewirkt haben.

Impressum

Herausgeber ginkoo Berichtreihe

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin

Kontakt

bettina.koenig@agrar.hu-berlin.de

Stand

Dezember 2019

Autoren

Bettina König, Martina Schäfer, Tamara Schaal, Anett Kuntosch, Beate Richter

Beiträge

Integration: Bettina König, Martina Schäfer, Tamara Schaal, Anett Kuntosch, Beate Richter

Koordination und Moderation: Lukas Wortmann, Sven Lundie

Beiträge zur Integration: Rosemarie Siebert, Felix Zoll, Maria Busse, Katharina Diehl, Sven Möller, Anita Beblek

Validierung: Nico Heitepriem, Jan-Hendrik Skroblin, Michael Petschick, Ute Günster, Moritz Bor, Jörg Große-Lochtmann, Susanne Hofmann-Souki

Bitte zitieren als/please cite as:

König, B., Schäfer, M., Schaal, T., Kuntosch, A., Richter, B. (2019): Innovationsprozesse für nachhaltige Entwicklung integrativ managen – der ginkoo-Innovationsnavigator. ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/20895>

Bildquellen

Titelbild: Foto Jan-Hendrik Skroblin, Visualisierung: Malte von Thiesenhausen und Jens Nordmann





www.ginkoo-projekt.de
www.ginkoo-innovationsnavigator.de