

Gute Planung

Version 1.0



**Ein
Leitfaden**

VOM ENTWURF ZUR ENTWICKLUNG

Dieser Leitfaden zeigt, wie man eine leistungsfähige Innovationspartnerschaft mit Personen aus unterschiedlichen Organisationen aufbauen kann.

Eine nachhaltige Bienenhaltung aufziehen? Tomaten selbst verarbeiten und vermarkten? Neue Ideen in die Realität umzusetzen, kann ein langer und schwieriger Weg sein. Das EU-Projekt **LIAISON** ist der Frage nachgegangen, wie Innovation in Land- und Forstwirtschaft und im ländlichen Raum durch partnerschaftliche Zusammenarbeit vorangebracht werden kann. Dabei wurde ein breites Spektrum von Gruppen untersucht, von denen einige formell (z. B. auf Basis einer rechtlichen Vereinbarung) und andere informell zusammenarbeiten. Der **LEITFADEN WIE ZUSAMMENFINDEN?** zeigt, wie sich Gruppen für solche Ko-Innovationsprojekte bilden.

Dieser Leitfaden stützt sich auf die Ergebnisse von LIAISON, die zeigen, wie sich solche Gruppen eine solide Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit an einem Innovationsprojekt schaffen. Dazu gehören neben dem Erarbeiten einer **gemeinsamen Vision** auch die Festlegung von **Gruppen- und Leitungsstrukturen**, die Definition gut **abgestimmter Rollen und Zuständigkeiten**, die **Förderung von Vertrauen und guter Kommunikation** sowie vorausschauende Planung, **Monitoring und Evaluierung**.

EINE GEMEINSAME VISION

Wie eine gemeinsame Verantwortung für die Innovationsidee von Anfang an die Ergebnisse verbessern kann

Um in Innovationspartnerschaften auf eine bestimmte Herausforderung oder eine Gelegenheit zu reagieren, muss von Anfang an ein gemeinsamer Innovationsprozess in Gang kommen. Wie formell oder informell dieser abläuft, hängt von der Gruppe und ihren Zielen sowie von den Anforderungen des bereits bekannten oder noch gesuchten Geldgebers ab. Es ist die Aufgabe der Leitungsperson, früh gute Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern aufzubauen und zu gestalten. Solide Arbeitsbeziehungen bilden die Grundlage für eine funktionierende Kommunikation während der gesamten Projektlaufzeit und darüber hinaus.

In den von LIAISON untersuchten Fallstudien zeigten sich verschiedene Wege, wie Gruppen die Ziele ihres Projekts festlegen. Einige Beispiele:

- Ein erstes gemeinsames Abstecken des Vorhabens in Art und Umfang (**Scoping**), das dann von einer kleineren Gruppe weiter ausgearbeitet wird
- Festlegen der **Ziele** durch ein Kernteam (z. B. aus leitenden Mitgliedern) in geringer Rücksprache mit anderen Partnern
- Ein **kollektiver Ansatz** der Zielbestimmung mit maßgeblichen Beiträgen aller Partner*innen
- Ein **dominantes Mitglied** führt den Prozess an
- Nicht alle Partner*innen entscheiden sich für eine Teilnahme, sondern **überlassen anderen** die Verantwortung
- **Einbindung von potentiellen Nutzer*innen** der geplanten Innovation bereits in der frühen Planungsphase
- **Lenkung durch oder mit Beitrag von** einem öffentlichen oder privaten Geldgeber

Es ist wichtig, dass alle Teilnehmenden motiviert sind und sich für ein gemeinsames Ziel einsetzen. Wie geht man am besten vor, wenn Mitglieder der Gruppe unterschiedlicher Meinung sind? Mit partizipativen Methoden können Menschen zur Teilnahme am gemeinsamen Innovationsprojekt bewegt werden. Eine aktive Beteiligung wird ermöglicht und gefördert, indem man allen Teilnehmenden hilft, ihre Ideen, Befürchtungen und Erwartungen zum Ausdruck zu bringen. Die Beteiligten können sich über ihre Meinungsunterschiede und -übereinstimmungen austauschen und sich schließlich auf gemeinsame Ziele für das Projekt einigen. Dies braucht Zeit und muss durch eine gute Moderation unterstützt werden. Aber eine wirkliche Partizipation fördert das gegenseitige Verständnis und hilft, Vertrauen aufzubauen. Das ist eine wesentliche Grundlage für jede Innovationsgruppe.

Die Arbeit als Innovationsgruppe zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedene Denk- und Handlungsweisen zusammenkommen. Denn die Mitglieder haben unterschiedliche Hintergründe, z. B. als Forscher*innen, Akademiker*innen, Land- und Forstwirt*innen oder Mitglieder von Regierungs- oder Nichtregierungsorganisationen. Diese Unterschiede können sich bei Problemlösung, Zeitmanagement, Planung und Übernahme von Aufgaben bemerkbar machen. Effizientes Arbeiten in einer solchen gemischten Gruppe erfordert Übung, Zeit und Erfahrung. Mit vereinten Kräften ist es möglich, gemeinsame Ziele zu erreichen und gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. Das hilft, Vertrauen

aufzubauen, zu lernen, gemeinsam zu handeln und Kompromisse zu schließen.

Zitat eines leitenden Mitarbeiters einer öffentlichen Forschungseinrichtung: *„Ein fröhlicher Haufen Leute, die gut zusammenarbeiten und eine Menge Spaß haben, die neues Wissen und neue Einsichten gewinnen, neue Instrumente, neue Produkte und ein Markenzeichen innerhalb des Projekts entwickelten. Das hat eine Menge Spaß gemacht“.*

Wenn Menschen, die von der Innovation profitieren sollen, in die Planungsphase einbezogen werden, trägt dies dazu bei, später die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen. Gruppen können davon profitieren, ihr Engagement mit Akteur*innen aus der Praxis von Anfang an zu planen und offen für deren aktive Beteiligung zu sein.

Weitere Informationen über die Einbeziehung von Interessengruppen in den Innovationsprozess finden sich im **LEITFADEN VERNETZTE PARTNERSCHAFTEN**.

Was passiert, wenn die Gruppe vom ursprünglichen Plan abweichen will?

Gruppen, die an einer Innovation arbeiten, können und sollten nicht immer genau den Arbeitsplänen folgen, die sie anfangs bei der Projektentwicklung festgelegt hatten. Wenn es jedoch gar keinen Plan gibt, ist es sehr schwierig zu erkennen und zu beurteilen, wie und warum sich das Vorhaben im Laufe der Zeit verändert und entwickelt. Eine Balance zu finden zwischen einem starren Plan und dem Vertrauen, auf Unvorhergesehenes während der Projektlaufzeit reagieren zu können, kann für die Ergebnisse und den Erfolg eines Projekts entscheidend sein.

Ein detaillierter Arbeitsplan ist eine Anforderung der meisten Projektförderprogramme. Anpassungen sind immer möglich, sie müssen jedoch durch das übergeordnete Ziel des Projekts gerechtfertigt sein. Je nach Vorgaben ist es erforderlich, solche Änderungen mit dem privaten oder öffentlichen Geldgeber auszuhandeln. Im Fall einer öffentlichen Finanzierung kann dies ein formelles Änderungsverfahren nach sich ziehen, das für die Projektgruppe (und den Geldgeber) aufwendig sein kann.

Viele Geldgeber verlangen inzwischen einen Risikoplan als Teil des Projektantrags. Dieses Instrument kann hilfreich sein, denn es ist für die Gruppe gut zu wissen, welche Herausforderungen es geben kann, die eine Abweichung vom Arbeitsplan erforderlich machen, und welche Maßnahmen ihnen dann zur

Verfügung stehen, um diesen zu begegnen und die angestrebten Ziele dennoch zu erreichen.



Welcher Führungsstil ist der beste?

Es gibt kein bestimmtes, uneingeschränkt zu empfehlendes Führungsmodell für Innovationsgruppen. Aber es gibt Kernaufgaben und Merkmale, die geeignet sind, die Zusammenarbeit zu verbessern. Wenn sich Gruppen um eine Idee, ein Projekt oder eine Aktivität herum bilden, sollten diejenigen, die die Führung übernehmen, folgende Eigenschaften mitbringen:

- **Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Umgang** bei Konflikten und bei den schwierigen Vorgängen der Entscheidungsfindung
- **Technische Fähigkeiten** für die Entwicklung innovativer Ansätze
- **Funktionale oder soziale Fähigkeiten**, wie z. B. die Fähigkeit zur Leitung von und Mitwirkung an **längerfristigen Gruppenprozessen**
- Verständnis der **Interessen und Motivationen der Beteiligten**
- das Beherrschen **„diverser Sprachen“** (Wissenschaft, Praxis, Behörden, usw.)
- **Moderation** und Organisation von Workshops, Treffen und anderen Aktivitäten
- Anleitung zu und **Beteiligung an kritischer Selbstreflexion** und Evaluierung
- Verbreitung von Informationen (**Kommunikation**)

*Außerdem sollten die Schlüsselpersonen über **Offenheit** verfügen, **Selbstvertrauen**, **Vertrauen in andere** und die **Fähigkeit, andere zu inspirieren**.*

LIAISON-TOOLS

Creating a needs register hilft den Gruppen, die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Mitglieder zu verstehen.

Causes and effects tool hilft, Hypothesen über die Verknüpfung von Maßnahmen und Ergebnissen aufzustellen. Es ist sehr hilfreich für die Festlegung und Planung der angestrebten Projektergebnisse.

Hot topics tool hilft dabei, festgefahrene Sichtweisen der Berufsgruppen und Disziplinen zu überwinden, damit sich innerhalb der Innovationspartnerschaft Teams zu gemeinsamen „heißen Themen“ bilden können.

Welcher Managementstil ist am besten geeignet?

Eine Gruppe sollte sich überlegen, welches Managementkonzept zu ihr passt, um ihre gewünschten Ziele zu erreichen. Einige Gruppen finden eine informelle Struktur ausreichend. Andere benötigen einen eher formalen Ansatz, der die Zusammenarbeit der Gruppe regelt. Manchmal wird der Grad der Formalität auch durch die externe Finanzierung und die jeweiligen Anforderungen z. B. an die Berichterstattung vorgegeben. In diesem Fall werden die **Strukturen und Arbeitsweisen** durch Referenzdokumente geregelt, die die Zusammenarbeit der Gruppe maßgeblich beeinflussen können.

Eine effektive Zusammenarbeit erfordert von den Gruppen Offenheit und Inklusivität. Dies kann in „formellen“ Projektgruppen schwieriger sein als in offenen Innovationsnetzwerken. Der Aufbau eines unterstützenden Umfelds für die Gruppenmitglieder ist wichtig, damit alle ihren Beitrag leisten und gleichzeitig ausreichend Freiraum für die Weiterentwicklung der Einzelnen und ihrer Ideen besteht. Dabei muss das Management eine Balance zwischen dem richtigen Maß an Regeln und Spontaneität finden. Nur so wächst gegenseitiges Vertrauen.

Nod Verde zum Beispiel ist ein Food Hub in Rumänien, das Erzeuger*innen und Verbraucher*innen zusammenbringt. Die Gruppe stellte einen formellen Geschäftsplan auf, war aber offen für kleine interne Anpassungen. Dies war insbesondere bei der Zusammenarbeit mit anderen Hubs hilfreich, wenn informelle Absprachen lediglich auf gegenseitigem Vertrauen beruhten. Das Beispiel betrifft zwar das Verhältnis zwischen Betrieben, es lässt sich aber auf andere Situationen übertragen.

Bei der Wahl des Managementstils ist es wichtig, zu entscheiden, ob ein inklusiver und partizipativer Führungsstil angestrebt werden soll, oder ob für das Erreichen des Ziels ein eher direkter Managementstil

erforderlich ist. LIAISON hat festgestellt, dass sowohl Gruppen mit einer klaren „hierarchischen“ Führung als auch kollektiv geführte Gruppen effizient arbeiten können. Wichtig ist, dass die Mitglieder ihre Ideen mitteilen können, einander zuhören und Raum zum Ausprobieren besteht.

LIAISON-TOOLS

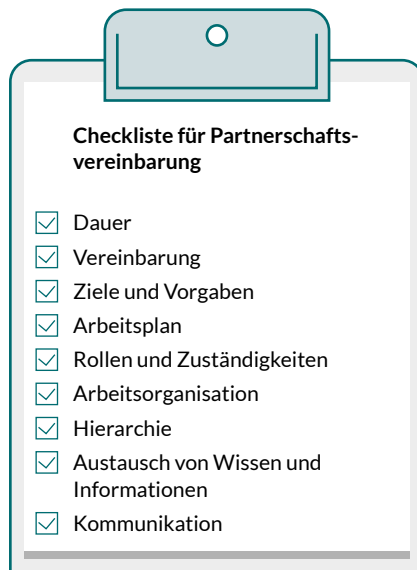
Actor/Participant ID kann verwendet werden, um die verschiedenen Interessengruppen, ihre Motivationen und Erwartungen bei der Projektplanung sowie ihre Fähigkeiten und angestrebten Rollen während der Projektlaufzeit einzuschätzen.

Sollten alle Gruppen eine schriftliche Vereinbarung treffen?

Jede Gruppe sollte sich Zeit nehmen, eine Führungs- und Lenkungsstruktur zu diskutieren und zu vereinbaren. Dies kann bei der Organisation, der Strukturierung und der gemeinsamen Führung helfen und ist besonders bei komplexen Projekten mit großen Konsortien (wie denen, die von Horizont Europa finanziert werden) von Vorteil. Für solche Antragsplanungen müssen sich die Partner*innen viel Zeit nehmen, um Fehler so weit wie möglich zu vermeiden.

Dies ist wichtig, da alle die Möglichkeit haben müssen, sich an die Arbeitsweise des Konsortiums anzupassen. Für einige könnte die Art der Zusammenarbeit ungewohnt sein, z. B. die Forderung nach Transparenz und offener Kommunikation. Um dies erfolgreich zu erreichen, müssen die Koordinator*innen in der Lage sein, eine Gesamtvision für die Zusammenarbeit zu vermitteln. Sie sollten sich dafür verantwortlich fühlen, Beziehungen zwischen allen Beteiligten zu knüpfen und zu fördern. Sie müssen sich über die Rollen und Zuständigkeiten aller Gruppenmitglieder klar sein. Eine gewisse Flexibilität muss aber auch gegeben sein – ein entscheidender Faktor für Innovationsprojekte mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Organisationen.

Wenn Menschen eine Innovationsgruppe bilden, dann oft, um ein bestimmtes Problem anzugehen oder auf eine Fördermöglichkeit zu reagieren. Letzteres erfordert in der Regel eine formale Partnerschaftvereinbarung. Eine solche Vereinbarung zu erstellen, egal wie informell sie ist, ist empfehlenswert, weil dadurch allen Beteiligten klar wird, wozu sie sich verpflichten und welche Rolle sie bei der Umsetzung spielen. Die folgende **Checkliste** kann Gruppen dabei helfen, so effizient wie möglich zu arbeiten:



Grafik 1: Checkliste für Partnerschaftsvereinbarung

Dauer: Gibt es einen festen Zeitrahmen oder will die Gruppe sehen, wohin ihre Diskussionen und Aktionen führen? Sind fortlaufende Aktivitäten geplant?

Vereinbarung – Ist ein Vertrag nötig? Oder ein Memorandum of Understanding? Oder ist eine flexiblere Verpflichtung zur Zusammenarbeit wünschenswert?

Ziele und Vorgaben: Werden Ziele im Konsens festgelegt oder z. B. von einer beauftragten kleineren Gruppe vorgeschlagen und von allen Beteiligten gebilligt? Werden klare und spezifische Zeitpläne und Aufgaben für alle benötigt oder haben die Partner die Freiheit, selbst zu definieren, wie sie die Ziele erreichen wollen?

Arbeitsplan: sollen Ideen umgesetzt und Gelegenheiten genutzt werden, wenn sie entstehen? Oder werden sie zu Beginn festgelegt? Liegt der Schwerpunkt darauf, bestimmte Aktivitäten auszuführen oder darauf, bestimmte Ergebnisse zu erreichen?

Rollen und Zuständigkeiten: Wie klar sind bestimmte Rollen beschrieben und Zuständigkeiten aufgeteilt? Wer hat die Führungsrolle?

Arbeitsorganisation: Teilen sich alle die Aufgaben oder übernehmen Hauptpersonen den Großteil der Arbeit?

Hierarchie: Sind alle Mitglieder gleichberechtigt oder wird eine leitende Person mit einem Kernprojektteam ernannt?

Wissens- und Informationsaustausch: Soll ein formeller Ansatz verfolgt werden, bei dem jede Person nur so viel weiß, wie sie wissen muss, oder findet der Wissensaustausch eher informell statt?

Kommunikation: Gibt es eine Vereinbarung darüber, ob die gruppeninterne Kommunikation offen und frei zwischen den Mitgliedern und ohne Regularien erfolgt, oder gibt es im Voraus geplante Steuerungsaufgaben in Bezug auf die interne Kommunikation?

Besonderes Augenmerk sollte der Frage gewidmet werden, wie Interessengruppen außerhalb der Kerngruppe eingebunden und ihre Beteiligung „formalisiert“ werden kann. Besteht eine solche Zusammenarbeit mit Externen, muss klar sein, welche Rolle sie im Projekt spielen und wie die Arbeitsteilung aussieht. Ihnen sollte stets vermittelt werden, dass ihr Engagement wichtig ist und geschätzt wird.

Weitere Informationen darüber, wie man Personen außerhalb der Gruppe in die Projektarbeit einbezieht, finden sich im **LEITFADEN VERNETZTE PARTNERSCHAFTEN**.

MOTIVATION ZUR ZUSAMMENARBEIT

Wie können Gruppen sicherstellen, dass jedes Mitglied seinen vollen Beitrag erbringt?

Wenn sich eine Partnerschaft bildet, müssen alle Aspekte berücksichtigt werden, die zur Verbesserung der Effektivität des Innovationsprojekts beitragen können. Dazu gehören ein starkes Projektmanagement und eine gute Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, um die sich ergänzenden Fähigkeiten zu erkennen und bestmöglich zu nutzen.

Nach der Erfahrung von LIAISON gehören zu den erfolgreichen Ansätzen:

- die Partner*innen je nach Erfordernissen des Arbeitsgebietes suchen, damit sie über die notwendigen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen verfügen
- die Motivation, Fähigkeiten und Erfahrungen der Partner*innen würdigen und anerkennen
- den erforderlichen Zeitaufwand und andere notwendige Mittel nicht unterschätzen und sicherstellen, dass jede Person bzw. Organisation ihren erwarteten Beitrag kennt
- ausreichend flexibel sein und Raum und Zeit für die Mitglieder der Partnerorganisationen einräumen, vor allem, wenn sie unterschiedliche Erfahrungen mitbringen. Alle Beteiligten müssen sich gegenseitig kennenlernen und die Möglichkeit haben, Vertrauen aufzubauen.

Bei großen Konsortien (mit mehr als zehn Organisationen) kann es von Vorteil sein, eine Steuerungsgruppe für die strategische Gesamtaufsicht zu bilden. Diese Gruppe hat die Autorität, anderen spezifische Aufgaben zuzuweisen.

Die Zusammenarbeit mit Mitgliedern einer früheren Kooperation kann einen echten Mehrwert für das Innovationsvorhaben darstellen, weil dann bereits gute Arbeitsbeziehungen bestehen. Dennoch ist es wichtig, auch neue Mitglieder mit anderen Kenntnissen, Ideen und Fähigkeiten einzubinden. Wenn die Neuen genügend Zeit und Raum für das informelle Kennenlernen bekommen, fühlen sie sich von Anfang an willkommen. Dies kann helfen, ihr Vertrauen in die Gruppe und damit ihre Leistungsbereitschaft zu stärken. Dies gilt auch, wenn ein neuer Partner während des Projekts hinzukommt, um Lücken zu schließen.

Gruppen können verschiedene Vorgehensweisen anwenden, um die Interessengruppen zu ermitteln, die für das Innovationsprojekt von Bedeutung sind. Mehr Ideen sind in der LIAISON Tool Box zu finden.

Wie lange sollte eine Gruppe zusammenarbeiten?

Gruppen werden oft erst aus Anlass einer Finanzierung Gelegenheit gebildet. Während einige Partnerorganisationen für die Dauer des Projekts oder sogar darüber hinaus mitmachen, sind andere nur kurz dabei. Dies gilt besonders für Geldgeber*innen und Sponsor*innen oder Fachleute, die in einer bestimmten Phase des Innovationsprozesses technischen Input oder Fachwissen beisteuern.

Wie eine Gruppe ihre Zusammenarbeit gestalten und fortsetzen will, sollte immer Teil der laufenden Diskussion sein. Wenn sich Gruppen zusammenschließen, um innovativ tätig zu werden, geht es oft darum, ein besonders schwieriges Problem oder eine gesellschaftliche Herausforderung zu bewältigen. Es kann sein, dass sich dies mit den ursprünglich geplanten Aktivitäten nur teilweise umsetzen lässt.

Weitere Informationen über den Wert einer langfristigen Zusammenarbeit, die über die Dauer der Projektlaufzeit hinausgeht, finden sich im **LEITFADEN WIRKUNG ERZIELEN**.

Wie kann man geeignete Personen und Organisationen für eine Zusammenarbeit finden und an Bord bringen?

Die folgenden Schritte können dazu beitragen, eine starke und effektive Gruppe aufzubauen:

Schritt eins – Bildung einer Kerngruppe. Sie besteht in der Regel aus Personen, die sich aufgrund einer gemeinsamen Gelegenheit oder Idee zusammengefunden und das innovative Projekt initiiert haben, z. B. einen Finanzierungs- oder Verbesserungsvorschlag oder eine neue Vermarktungsmöglichkeit. Dies kann von der Idee einer Einzelperson oder der Initiative einer Gruppe oder eines Netzwerks ausgehen.

Schritt zwei – verschiedene Strategien für den Aufbau der Innovationsgruppe.

- **Netzwerke** nutzen, die der Gruppe bereits bekannt sind, um potenzielle Mitstreiter*innen zu finden.
- eine **Gruppe** mit Personen oder Organisationen aufbauen, die bereits aus einer früheren Kooperation bekannt sind oder die über Fachwissen im Themenbereich verfügen. Dabei sollten alle Beteiligten zu einer gemeinsamen Einschätzung ihrer jeweiligen Stärken und ihres potenziellen Beitrags zum Vorhaben kommen.
- **Bestehende Branchencluster oder Netzwerke** anfragen, die sich um spezifische langfristige Ziele und Strategien herum gebildet haben.
- Nach **neuen Beziehungen** suchen, z. B. durch einschlägige Veranstaltungen oder über bekannte Netzwerke.
- Wenn möglich, zur Vorbereitung eines Projekts Unterstützung oder **Anleitung durch die Geldgebenden** erfragen oder, falls vorhanden, durch eine Organisation, die Beratung für Innovationsgruppen anbietet.

Schritt drei – Beurteilung der potenziellen Rollen in der Projektgruppe auf der Grundlage individueller oder organisatorischer Fertigkeiten und Fähigkeiten (siehe Abschnitt Fertigkeiten und Kompetenzen).

Schritt vier – Insbesondere bei größeren Gruppen können – sowohl in der Anfangsphase als auch im weiteren Verlauf des Projekts – unerwartete Fragestellungen auftreten, die spezielle Kompetenzen erfordern. Eine sorgfältige Planung von Anfang an kann das Risiko zwar verringern, dass Aufgaben an Partnerorganisationen vergeben werden, bei denen es an den entsprechenden Fähigkeiten mangelt. Aber jede Gruppe sollte sich dieser Gefahr bewusst sein und Vorsorge treffen. Es kann immer passieren, dass zusätzliche Unterstützung von anderen Mitgliedern oder von Externen in

Anspruch genommen werden muss, um Engpässe zu überbrücken.

Welche Kriterien bestimmen die Auswahl der Mitglieder?

Es gibt mehrere Faktoren, die für die Auswahl der Mitglieder ausschlaggebend sind. Grundlage ist ihre Fähigkeit, die gemeinsamen Innovationsziele sowohl physisch als auch finanziell zu erreichen und die erforderlichen Kompetenzen bereitzustellen. Manchmal wird die Zusammensetzung der Gruppe aber auch durch die Anforderungen des Geldgebers bestimmt, z. B. wenn bestimmtes wissenschaftliches Fachwissen einbezogen oder die direkte Zusammenarbeit mit einem bestimmten Typus von landwirtschaftlichen Unternehmen gesucht werden soll.

Die Kenntnisse und Erfahrungen, die eine Gruppe benötigt, beschränken sich nicht auf diejenigen der Mitglieder selbst. Sie finden sich auch in ihren diversen Netzwerken, die während der Projektlaufzeit zum Beispiel dazu genutzt werden können, weitere Mitglieder zu gewinnen oder die Ergebnisse zu verbreiten. Ein weiterer wichtiger Faktor für die Auswahl von Einzelpersonen oder Organisationen ist ihre Motivation und ihr Interesse am Innovationsvorhaben. Dazu gehören:

- die Fähigkeit, sich zu engagieren
- die Bereitschaft zur Arbeit in einer heterogenen Gruppe
- ihre Reputation
- ihr Zugang zu Netzwerken
- die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der Entwicklung oder Erprobung einer innovativen Lösung
- Nachgewiesene Neutralität, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit
- Kommunikationsfähigkeit, z. B. in Fremdsprachen und in den Sprachen der Praktiker*innen, der Behörden und der Wissenschaft

Veranstaltungen, die dem Zweck des Gedankenaustauschs dienen, können die Kommunikation und die gemeinsame Identifikation potenziell innovativer Lösungen fördern. Dies kann ein geeigneter Weg sein, um sich in der Anfangsphase kennenzulernen.

Arena Skog ist ein auf die Wertschöpfungskette ausgerichtetes Innovationscluster der Holz- und Forstindustrie in Norwegen. Um Ideen für neue urbane Holzkonstruktionen zu entwickeln, wurden regelmäßig Veranstaltungen abgehalten, bei denen die Clustermitglieder bestehende Herausforderungen, Standpunkte und Lösungen vorstellten. Dieser Prozess des gemeinsamen Lernens wurde durch Diskussionen und Präsentationen in informellen Gruppen während

der Projekttreffen entwickelt. Sie boten die Möglichkeit, Probleme und Errungenschaften des Clusters regelmäßig offen zu diskutieren.

LIAISON-TOOLS

Stakeholder associated risk analysis wird verwendet, um die Wirkungen der beteiligten Personen und deren Rolle und Zuständigkeiten innerhalb des Innovationsprozesses zu bewerten.

Database of actor categories dient der Erfassung der Motivationen der einzelnen Mitglieder und ermöglicht die Gruppenbildung nach Themen.

FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Wie lassen sich Wissen und Fähigkeiten Einzelner erkennen, um sie so zielführend wie möglich in einer Innovationsgruppe zu kombinieren?

Die Eignung möglicher Kooperationspartner*innen für die in einem Projekt geplanten Aufgaben sollte sorgfältig geprüft werden. Es ist oft einfacher, mit jemandem zusammenzuarbeiten, der oder die motiviert ist, aber nicht über das gesamte technische Wissen verfügt, als mit jemandem, der oder die zwar alles kann oder weiß, aber nicht besonders motiviert ist.

„Die Projektpartner wurden sorgfältig nach ihrer freundlichen, fleißigen und großzügigen Art ausgewählt. Bei der Auswahl der Personen, die Arbeitspakete leiten sollten, war die Persönlichkeit maßgeblich, d. h. eine Person, mit der die Zusammenarbeit leicht und vertrauensvoll ist (z. B. eine nicht aggressive, flexible Persönlichkeit mit Hingabe).“ Zitat eines LIAISON-Mitglieds



- Landwirt*innen, Forstwirtschaftler*innen und andere Partner*innen im ländlichen Raum
- Wissenschaftler*innen und Forscher*innen
- Landwirtschaftliche und andere Berater*innen
- Vertreter*innen von gemeinnützigen Organisationen
- Vertreter*innen von Verarbeitungs-, Handels- und sonstigen Unternehmen
- Innovationsdienstleister*innen/ Unternehmensberater*innen

Welches Spektrum an Kompetenzen und Erfahrungen ermöglicht einen effektiven gemeinsamen Innovationsprozess?

ROLLEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN

Eine wirkungsvolle Partnerschaft wird sich das Fachwissen der beteiligten Gruppenmitglieder zunutze machen, sowohl in technischer als auch in praktischer Hinsicht. Dadurch kann sichergestellt werden, dass sich die Fähigkeiten innerhalb der Gruppe ergänzen. Diese Fähigkeiten können umfassen:

- Verwaltungs- und Managementfähigkeiten
- Kenntnisse und Erfahrung in der Forschung, einschließlich der Fähigkeit, Forschungsarbeiten durchzuführen oder an angewandter Forschung mitzuwirken (z. B. an Feldstudien)
- Unternehmergeist und Lust auf Innovation
- praktische Kenntnisse und Erfahrungen in relevanten Themen
- Kenntnisse und Erfahrungen in der Land- bzw. Forstwirtschaft, z. B. in Bezug auf Markt-, Umwelt- oder soziale Themen
- Geschäftsführung und kaufmännische Erfahrung
- Kommunikations- und Marketingfähigkeiten
- Lokale Kenntnisse und Erfahrungen sowie sektorspezifisches Verständnis
- Erfahrung mit Methoden des Wissensaustauschs, wie Peer-to-Peer-Lernen, Vorführungen in landwirtschaftlichen Betrieben usw.

Forscher*innen sowie Land- und Forstwirt*innen verfügen möglicherweise nicht über ein umfassendes Wissen und Erfahrung über Themen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dann lassen sich Expert*innen aus der Lebensmittelverarbeitung, von Hotels und Gaststätten, Wasserwerken oder Verbraucherverbänden einbinden. Auch Fachberater*innen bzw. Unternehmensberater*innen können Hilfestellung leisten.

Ein manchmal auftretendes Problem ist, dass sehr fähige und angesehene Personen an der Ausarbeitung eines Projektantrages beteiligt sind, die aber, sobald die Finanzierung gesichert ist, ihre Arbeit an Teammitglieder delegieren, die damit unter Umständen überfordert sind. Darum ist es wichtig, dass die für das Projekt notwendige Erfahrung nicht bloß im Projektantrag versprochen wird, sie muss der Gruppe vielmehr auch während der Projektlaufzeit tatsächlich zur Verfügung stehen! Ist das nicht möglich, sollten die Verantwortlichen ein wirksames Übergabe- und Mentoring- oder Peer-Support-Verfahren einrichten, um sicherzustellen, dass ihre Kompetenz der Gruppe erhalten bleibt.

Welche Auswirkungen hat die Teilnahme an Projektgruppen auf die einzelnen beteiligten Personen?

LIAISON untersuchte die Auswirkungen, die die Zusammenarbeit in einer Gruppe von diversen Personen und Organisationen auf die einzelnen Mitglieder hat. In einer solchen heterogenen Gruppe zusammenzukommen, kann Menschen auf vielfältige und manchmal unerwartete Weise Fähigkeiten verleihen. Das kann einen besonders großen Effekt bei Projekten haben, die einen Mehrwert für Betriebe schaffen, neue Unternehmen entwickeln oder landwirtschaftliche Verfahren umgestalten sollen. Die Zusammenarbeit kann Menschen auch auf Fähigkeiten aufmerksam machen, die sie bisher nicht erkannt und genutzt haben. Der Austausch von Wissen und Know-how in der Gruppe kann außerdem dazu beitragen, die Rolle der Einzelnen im Innovationsprozess zu stärken, Lernen zu fördern, Menschen in neue Netzwerke einbinden, Vertrauen aufbauen und den Teamspirit fördern.

ROLLEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN

Die Eigenschaften und Umstände der Anderen verstehen

Wie bei jeder Partnerschaft ist es wichtig, sowohl die Gewohnheiten und Einstellungen aller zu verstehen, die direkt an den Projektaktivitäten beteiligt sind, als auch die praktischen Umstände, die ihre umfassende Beteiligung am Projekt behindern könnten.

Der Beitritt zu einer Innovationspartnerschaft setzt voraus, dass man sich bewusst macht, dass es Faktoren gibt, die die Teilnahmemöglichkeiten von Einzelpersonen und Organisationen einschränken können, selbst wenn alle auf ein klar vereinbartes gemeinsames Ziel hinarbeiten. Es kann an Zeit fehlen, an der Möglichkeit zur Teilnahme an Sitzungen oder dem Zugang zu natürlichen, technischen und finanziellen Mitteln usw. In jedem Fall ist wesentlich, diese Probleme zu erkennen, um Missverständnisse zu vermeiden und offene Diskussionen zu fördern. Dies gilt vor allem für Land- und Forstwirt*innen, die unter Umständen zeitlich oder finanziell stark eingeschränkt sind und Unterstützung benötigen, um sich umfassend beteiligen zu können.

Zusammenarbeit mit Land- und Forstwirt*innen

LIAISON untersuchte ein breites Spektrum von Innovationsprojekten, Initiativen und Netzwerken, an denen Land- und Forstwirt*innen als beabsichtigte

Nutzer*innen der Ergebnisse in die Projektarbeit einbezogen sind. Die Untersuchungen zeigten, dass die Praktiker*innen oft zwar in erheblichem Maße an Projektaktivitäten beteiligt sind, aber nicht umfassend und effektiv an der Entwicklung der Idee oder des Projekts mitgewirkt haben, es sei denn, sie wurden gezielt von Interessenvertretungen wie Bauernverbänden dazu aufgerufen.

Die Gruppe muss wissen, wie sie mit den Nutzer*innen zusammenarbeiten will, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Greifen die Projektaktivitäten etwa gezielt Innovationen von Landwirt*innen und Forstwirtschaft*innen auf, oder ist die den Praktiker*innen zugeordnete Rolle vielleicht die der Expert*innen, die Fachwissen beisteuern?

EFFEKTIVE FÜHRUNG

Wie lässt sich eine Innovationspartnerschaft am besten führen?

Es ist wichtig, sich über die Rolle der Führung innerhalb einer Projektgruppe klar zu werden. Wie wird sie in der Gruppe verkörpert? Kann sie geteilt oder soll sie auf eine Person oder eine federführende Organisation konzentriert werden? Diese Festlegung beeinflusst maßgeblich, wie Entscheidungen in der Gruppe getroffen, Maßnahmen ergriffen und externe Interessengruppen in die Projektarbeit einbezogen werden.

Welche Option auch immer bevorzugt wird, sie erfordert sowohl individuelle als auch kollektive Reife. Ziel ist, ein effizientes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Verantwortung geteilt und gut interagiert wird, in dem Konflikte bewältigt und Ziele gemeinsam erreicht werden können.

Weitere Einzelheiten zur effektiven Führung finden Sie im **LEITFADEN WIE ZUSAMMENFINDEN?**

Kann Ko-Innovation ohne klare Führungsstrukturen gelingen?

Die Rolle von Koordinator*innen besteht darin, neue Gruppenmitglieder zusammenzubringen und die Gruppe zu leiten. Im Mittelpunkt steht dabei das Verständnis für und die professionelle Anwendung von partizipativen Methoden. Sie gewährleisten eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe während des Innovationsprozesses. Eine solche Steuerung des partizipativen Prozesses erfordert Erfahrung. Daher ist es ratsam, eine Person mit der Koordination

zu beauftragen, die sich mit der Kommunikation und Dynamik von Gruppen auskennt.

Weitere Einzelheiten zur Rolle von Koordinator*innen finden sich im **LEITFADEN GESUNDE PARTNERSCHAFTEN.**

ERFOLGSKONTROLLE UND BEWERTUNG



Wie unterstützen Monitoring- und Evaluierungsprozesse die Entscheidungsfindung?

Monitoring und Evaluierung können von Anfang an eine wertvolle kontinuierliche Informationsquelle sein, die die Entscheidungsfindung im Projektverlauf unterstützen.

Die Informationen sind auch wichtig, um positive Ergebnisse und Erfolge der Gruppe und des Projekts hervorheben und dokumentieren zu können. Mit diesen Methoden lassen sich Probleme und Schwächen erkennen und angehen, bevor sie kritisch werden. Schwierigkeiten werden sichtbar, bevor sie sich nachteilig auf das Vorhaben auswirken.

Um die Entwicklung des Projekts richtig zu verstehen und entsprechend zu handeln, ist es empfehlenswert, dass die Gruppe die Ziele, Methoden und Pflichten für das Monitoring und die Evaluierung bereits in der Planungsphase vereinbart. Dies kann wertvolle Informationen liefern, auf deren Grundlage neue Erkenntnisse und Ideen für Veränderungen entstehen können, sich Anpassungen im Projekt vornehmen oder Möglichkeiten der zukünftigen Zusammenarbeit erschließen lassen. Getreu nach dem Sprichwort: „Was man messen kann, kann man auch managen“.

Wie soll die Evaluierung in die Projektstätigkeit eingebunden werden?

Der Evaluierungsprozess für gemeinsame Innovationsprojekte ist potenziell komplex und dynamisch. Weil mehrere Beteiligte sich untereinander austauschen und aufeinander reagieren, spielt die begleitende Evaluation eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung. Es ist sinnvoll, dass die Projektleitung regelmäßig Selbstevaluierungen organisiert. Dies kann allen Mitgliedern helfen, sich über den Verlauf des gemeinsamen Innovationsprozesses bewusst zu werden. Gemeinsam lassen sich Möglichkeiten zur Verbesserung entwickeln und die Anpassungen umsetzen. Faktoren, die die Wirksamkeit von Innovationsprozessen verbessern können:

- Wahl von Instrumenten zur angemessenen Evaluierung der Projektbearbeitung
- Analyse und Anpassung der Bewertung an die Bedürfnisse der Gruppe, ihre Ziele und ihren Arbeitsplan
- Erarbeitung und Anwendung einfacher und leicht verständlicher Instrumente zur Selbsteinschätzung
- Beteiligte z. B. durch Coaching darin zu unterstützen, die Fähigkeit auszubilden, selbst Evaluationen durchzuführen
- Einschaltung qualifizierter externer Moderator*innen, wenn inhaltlich erforderlich bzw. wenn die Gruppe nicht über ausreichende Kenntnisse für die Selbstevaluation verfügt

Wie können wirksame Monitoring- und Evaluierungsmethoden in die Planung von Aktivitäten integriert werden?

Folgende einfachen Schritte können Gruppen dabei helfen, eine Evaluierungsstrategie während der Projektlaufzeit zu entwickeln und weiterzuentwickeln.

- Gemeinsam den Wert und Nutzen eines Evaluierungsprozesses **erkennen und in einer Vereinbarung festhalten**
- **Feststellen**, was, wann und von wem kritisch begleitet werden sollte
- **Festlegung geeigneter**, anpassungsfähiger Methoden zur laufenden Bewertung von Strukturen oder Prozessen
- **Regelmäßiger Austausch** von Ergebnissen als Grundlage für die Entscheidungsfindung im laufenden Projekt

- Gegebenenfalls sicherstellen, dass die Evaluierungsergebnisse den Mitgliedern während der Projektlaufzeit **leicht zugänglich** sind, damit sie Feedback geben können (nicht erst am Ende, wenn dieses Feedback allenfalls noch für zukünftige Aktivitäten außerhalb des Projekts nutzbar ist)

Die Evaluierung sollte von der Planungsphase an Bestandteil eines jeden Projekts sein. Ein kontinuierliches und selbstreflektierendes Monitoringsystem kann einen wichtigen Beitrag zum Innovationsprozess leisten. Es kann Erkenntnisse liefern, die die Entscheidungsfindung und stetige Verbesserung unterstützen. Damit wird es wahrscheinlicher, dass die Ziele der Gruppe erreicht werden. Aus diesem Grund sollten die Gruppen schon bei Antragstellung überlegen, wie die Evaluierung während der Bearbeitung und nach Projektabschluss aussehen soll.

Das von der Projektgruppe benötigte Monitoring und die Evaluierung können von den Anforderungen des Förderprogramms und der Förderinstitutionen abweichen. Dies muss die Gruppe beim Aufstellen ihrer Pläne bedenken. Daher ist es in frühen Planungsphasen wichtig, sich mit geeigneten beratenden Stellen in Verbindung zu setzen, um die optimalen Monitoring- und Evaluationsinstrumente zu ermitteln und bei der Projektplanung zu berücksichtigen.

Beim Entwickeln einer Evaluierungsstrategie ist eine Reihe von Instrumenten, Methoden und Bedingungen zu berücksichtigen. Die Teilnehmenden können auf die LIAISON-Toolbox zugreifen. Dort können sie die quantitativen und/oder qualitativen Instrumente und Ansätze auswählen, die am besten für das Monitoring und die Evaluierung ihrer Projektarbeit oder Gruppendynamik geeignet sind.

ÜBER DIE LIAISON-LEITFÄDEN

LIAISON hat fünf Leitfäden zur Unterstützung von Praktiker*innen entwickelt, die an gemeinsamen Innovationsprojekten teilnehmen. Für die Leitfäden sind „Praktiker*innen“ alle Personen, die sich an gemeinschaftlichen, partizipativen und innovativen Initiativen oder Projekten beteiligen oder deren Mitglieder direkt unterstützen.

LIAISON steht für die Stärkung der Kooperation zur Innovation: ‚Better Rural Innovation: Linking Actors, Instruments and Policies through Networks‘. Es ist ein Multi-Akteurs-Projekt, das im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaften EIP-Agri finanziert wird. Diese Initiative wurde 2012 von der Europäischen Kommission ins Leben gerufen und hat das Ziel, eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Land- und Forstwirtschaft zu fördern, die „mit weniger Mitteln mehr und bessere Ergebnisse erzielt“.

Der interaktive Ansatz bringt ein breites Spektrum öffentlicher und privater Kooperationspartner*innen (aus Landwirtschaft, Beratung, Forschung, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen usw.) mit sich ergänzenden Kenntnissen und Erfahrungen zusammen. Ziel ist es, praktische Lösungen für die Probleme in der Land- und Forstwirtschaft darzustellen, gemeinsam zu entwickeln bzw. zu testen und dann zu verbreiten. Der Bedarf ergibt sich aus den täglichen Herausforderungen, mit denen die Menschen in der Land- und Forstwirtschaft sowie in Unternehmen im ländlichen

Raum konfrontiert sind. Innovationen müssen nicht nur neue Erfindungen sein. Innovative Gruppen können auch bestehende, aber für die Bedingungen vor Ort angepasste Lösungen hervorbringen.

Wie zusammenfinden?

Gute Planung

Gesunde Partnerschaften

Vernetzte Partnerschaften

Wirkung erzielen

Diese Leitfäden zeigen, was wir aus den Projekten und der Datenerhebung von LIAISON gelernt haben. Sie sollen allen Nutzer*innen helfen, Innovationsvorhaben in der Land- und Forstwirtschaft, den jeweiligen Wertschöpfungsketten und im ländlichen Raum zu verbessern.

Der Leitfaden **GUTE PLANUNG** wurde von Helen Aldis, Ana Allamand und Simone Osborn verfasst, mit Beiträgen von Liz Bowles, Evelien Cronin, Andrew Fieldsend, Susanne von Münchhausen und Eleonore Pommier. Dank gebührt auch den Mitgliedern des LIAISON-Projekts, die die zitierten Fallstudien durchgeführt haben.

LIAISON hat ein Handbuch über partizipative Methoden für Ko-Innovationsinitiativen sowie eine Toolbox zu Monitoring und Evaluation zusammengestellt.

Die Informationen in diesem Leitfaden dienen nur zu allgemeinen Informationszwecken. Den Lesenden wird empfohlen, alle Informationen mit den Vorschriften oder Arbeitsweisen in ihrem eigenen Land zu vergleichen. Die Nutzung dieser Informationen erfolgt auf eigene Gefahr.



Dieses Projekt wird aus Mitteln des Forschungs- und Innovationsprogramms Horizont 2020 der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 773418 finanziert. Die Verantwortung für die in diesem Dokument dargelegten Informationen und Ansichten liegt allein bei den Autoren und Autorinnen.

