

Gesunde Partnerschaften

Version 1.0



**Ein
Leitfaden**

AKTIV ZUSAMMENARBEITEN

Wie kann man die Zusammenarbeit in einer Gruppe mit sehr unterschiedlichen Beteiligten optimal gestalten? Wie gelingt gute Kommunikation und Koordination? Dieser Leitfaden zeigt einige der wichtigsten Erkenntnisse von LIAISON auf.

LIAISON ist ein Projekt der Europäischen Union, das Menschen aus Land- und Forstwirtschaft, Unternehmen, Behörden, Wissenschaft und anderen Bereichen in ländlichen Regionen zusammenbringt. LIAISON fördert Innovationen auf dem Land durch Netzwerke und untersucht, wie neue Konzepte beschleunigt umgesetzt werden können.

Dynamische, aktive Gruppen fördern einen sinnvollen und proaktiven Austausch zwischen den Mitgliedern. Ein Erfolgsfaktor ist, dass diese sich wirklich beteiligt und ermutigt fühlen. Gruppen, die nach dem Prinzip der Ko-Innovation zusammenarbeiten, müssen darum partizipative Methoden verstehen und anwenden können. Und sie müssen die Vielfalt ihrer Mitglieder anerkennen und wertschätzen. Dieser Leitfaden beleuchtet diese für erfolgreiche Ko-Innovationsprojekte notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse näher.

BEGEISTERN UND ERMUTIGEN

Welche Führungsqualitäten sind in Ko-Innovationsprojekten gefordert?

Eine gute Projektleitung ist die treibende Kraft, um ein Ko-Innovationsprojekt über die Projektlaufzeit zusammenzuhalten und die gesetzten Ziele zu erreichen. Im **LEITFADEN ‚Wie zusammenfinden?‘** werden die Kompetenzen dargestellt, über die die Projektleitung (eine Einzelperson oder ein Koordinierungsteam) verfügen muss. Dazu gehören sowohl „harte“ technische als auch „weiche“ funktionale oder soziale Fähigkeiten. Dies beinhaltet nicht nur, die Projektgruppe führen zu können, sondern auch die potentiellen Nutzer*innen der Innovation von Beginn an mit einzubeziehen.

Zudem ist es wichtig, dass die Führung auch selbst die Arbeitsweise verkörpert, die die Gruppe umsetzen möchte. Dazu gehören:

- Begeisterung für und Vertrauen in das gemeinsame Vorhaben
- Offenheit und Aufgeschlossenheit für unterschiedliche Standpunkte
- Neugier und Humor

- Motivation und die Fähigkeit, sich in verschiedenen Arbeitsumgebungen zurechtzufinden
- Förderung einer transparenten Kommunikation und Zusammenarbeit, die niemanden ausschließt
- Ein positiver Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und ein lösungsorientiertes Denken
- Freude an Begegnung und Austausch mit unterschiedlichen Menschen
- Delegieren und gemeinsames Verwalten
- Aufgaben Koordinieren

Wie kann man vermeiden, sich im täglichen Projektmanagement zu verzetteln?

Es liegt in der Verantwortung der Projektkoordination, die Arbeit zu überblicken und das Konsortium auf Kurs zu halten. Durch die wirkungsvolle Steuerung der Gruppe lässt sich sicherstellen, dass die Projektziele erreicht werden.

Das Projektmanagement umfasst komplexe Prozesse von Planung, Organisation, Verwaltung und Controlling bis hin zu Budgetierung, Monitoring, Prüfung und Umsetzung. Den gesamten Prozess zu überblicken, ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle Mitglieder ihre Rollen kennen und wissen, wer wofür verantwortlich ist.

Weitere Informationen zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision finden sich im **LEITFADEN GUTE PLANUNG**.

Inwieweit ist eine effektive Koordinierung das Ergebnis einer sachkundigen Moderation?

Gemeinsame Innovationsprojekte erfordern Führung und Moderation, um das Beste von allen Beteiligten zu bekommen. Moderation kann ganz allgemein definiert werden als „anderen bei der Umsetzung eines Prozesses zu helfen, ohne selbst an dem Prozess beteiligt zu sein“. Gute Moderation kann zu Engagement, Beratung und Ermutigung beitragen. Ziel ist, dass alle aktiv beteiligt sind und ihren vollen Beitrag zur Arbeit der Gruppe leisten. Die Aufgaben und Fähigkeiten, die mit der Moderation verbunden sind, sind jedoch von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich. Bei der Arbeit mit einer kurzfristigen, von Landwirt*innen geleiteten Initiative

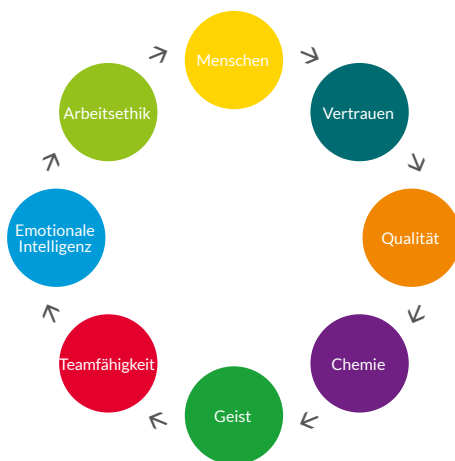
sind andere Moderationsfähigkeiten gefragt als bei der Koordinierung eines langfristigen internationalen Projekts, an dem unterschiedliche Interessengruppen beteiligt sind.

Weitere Hinweise zur effektiven Moderation von Innovationsprojekten finden sich im **LIAISON-Handbook über partizipative Methoden**

WIE MAN AM BESTEN ZUSAMMENARBEITET

Welche Faktoren tragen dazu bei, den Erfolg von Ko-Innovationsprojekten zu optimieren?

In Fallstudien solcher Projekte hat LIAISON eine Reihe von Erfolgsfaktoren für eine gut funktionierende Zusammenarbeit gefunden:



Grafik 1: LIAISON Erfolgsfaktoren für eine effektive Zusammenarbeit

Um eine gut kooperierende Gruppe zu bilden, müssen die Koordinator*innen (sowie Leiter*innen einzelner Arbeitspakete im Projekt) Vertrauen untereinander fördern und jede einzelne Person als Schlüssel zum Erfolg der Gruppe wertschätzen. Sie müssen Mitglieder mit den erforderlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie hoher emotionaler Intelligenz gewinnen. Zugleich sollten sie für Kooperations- und Teamgeist sorgen.

Entscheidend ist, dass sich die Personen mit Leitungsfunktionen im Innovationsprojekt bewusst sind, dass sie nicht alles selbst machen können. Sie müssen bereit sein, manche Tätigkeiten anderen zu übertragen. Konstruktives Delegieren kann zudem den Vorteil haben, jedes Mitglied der Gruppe kennen- und dessen Stärken schätzen zu lernen. Man kann Wissen teilen und damit anderen helfen, sich weiterzuentwickeln.

Wie kann Vertrauen in der Gruppe entstehen?

Folgende Maßnahmen können Vertrauen und Zusammenarbeit fördern:

- Eine offene, freundliche Atmosphäre schaffen
- Die künftigen Nutzer*innen der innovativen Lösung in den Entwicklungsprozess einbeziehen
- Beiträge und Erkenntnisse anderer während des gesamten Projekts integrieren
- Einen offenen Raum für Dialog schaffen, in dem jede Person ihre Bedürfnisse ohne Angst äußern kann
- Alle Teilnehmenden ermuntern, sich gegenseitig als Kollegen und Kolleginnen und nicht als Konkurrernde zu sehen
- Soziale und räumliche Nähe schaffen, damit die Teilnehmenden miteinander vertraut werden können
- Eine Reihe von Workshops und Besuchen vor Ort organisieren, bei denen alle Beteiligten ihre Erfahrungen austauschen können

Wenn all dies gegeben ist, kann eine starke Gruppe entstehen.

LIAISON-TOOLS

Snowball method hilft Gruppen, Wissen und Vereinbarungen schrittweise zu entwickeln. Dabei beginnt die Veränderung zunächst in einer kleinen Gruppe, führt aber am Ende zu teamweiten neuen Vereinbarungen.

Gibt es spezielle Faktoren, die für Ko-Innovationsprojekte förderlich sind?

Die Art und Weise der Zusammenarbeit und die Eigenschaften der beteiligten Personen können einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg haben. LIAISON hat festgestellt, dass die folgenden Merkmale entscheidend sein können:

- **Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten** der leitenden Personen: Sie können einen großen Unterschied (sowohl positiv als auch negativ) auf das Vorhaben und die Ergebnisse haben
- Projekte gelingen besser, wenn potenzielle **Nutzer*innen der Innovation in die Kooperation aktiv eingebunden** werden, denn:
 - (a) Ko-Innovation entsteht aus dem Bedarf und der Motivation, ein Problem zu lösen oder eine Marktnische zu finden;

(b) **Mitverantwortung** im Ko-Innovationsprojekt ist ebenfalls ein wesentlicher Antrieb, um das Projekt zum Erfolg zu führen;

(c) Nicht alle Mitglieder müssen gleichermaßen aktiv sein. Eine **klare Aufgabenverteilung** zu Beginn kann vorsehen, dass einige den Prozess stärker vorantreiben als andere.

- **Bestehende Beziehungen** vor dem Projekt. Je besser sich die Mitglieder der Gruppe vorher kennen oder sogar bereits gute Arbeitsbeziehungen etabliert haben, desto größer ist das Vertrauen in der Gruppe und desto eher sind die Mitglieder bereit, gemeinsam Risiken einzugehen und Neues zu entwickeln
- **Klare Kommunikation** zwischen den Mitgliedern ist für ein erfolgreiches Projekt unerlässlich. Das gilt besonders bei der Frage, wie sie ihre Arbeit organisieren wollen. Sie sollten
 - (a) vor dem Start „klare Einsatzregeln“ festlegen,
 - (b) sich darauf einigen, dass Regeln konsequent und transparent befolgt werden, und
 - (c) ein Verfahren haben, mit dem die Einhaltung der Regeln regelmäßig überprüft wird.

Häufige Treffen (persönlich oder online) tragen dazu bei, eine lebendige Gruppendynamik aufrechtzuerhalten. Ebenso können Besuche vor Ort nützlich sein, um zu motivieren und zur Teilnahme anzuregen. Ideen von außerhalb der Gruppe einzuholen, kann das gemeinsame Innovationsprojekt „befruchten“ oder „stimulieren“, wie z. B. „Austauschbesuche“ zwischen Projekten oder Ländern.

Die Covid-19-Pandemie hatte erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit vieler Projektgruppen. Denn Reisen und Versammlungen waren eine Zeitlang nur eingeschränkt oder gar nicht möglich. Auch wenn einige Tätigkeiten im Freien, wie Versuche auf dem landwirtschaftlichen Betrieb, weiter stattfanden, konnten viele Gruppen fast nur noch virtuell zusammenarbeiten. Die Folgen dieser neuen Arbeitsweise müssen noch vollständig ausgewertet werden. Sicher gab es Vorteile, was die Effizienz und das Engagement der Gruppenmitglieder und externen Interessengruppen angeht, aber auch viele Nachteile.

Wie lässt sich eine Kultur des Teilens und der Zusammenarbeit schaffen?

Eine Kultur des Teilens und der Zusammenarbeit bringt zahlreiche Vorteile. Sie lässt sich etablieren durch:

- **Möglichkeiten und Zeitfenster** für Austausch unter den Mitgliedern. Je unterschiedlicher die Mitglieder sind, desto wichtiger sind diese Momente des Austauschs, um die Zusammenarbeit zu fördern und

den Zusammenhalt zu stärken. Es erfordert aber eine gute Moderation.

- Insbesondere **direkter Austausch** zwischen Einzelnen sollte gefördert werden, da er besonders dazu beiträgt, Barrieren abzubauen und Aktivitäten in der Gruppe zu beschleunigen
- **Gemeinsam** sollte ein Vorgehen vereinbart werden, wie Entscheidungen getroffen und deren Einhaltung überprüft werden kann.
- Auch muss Klarheit darüber bestehen, was und wann **delegiert** werden soll und wie im Fall von Abweichungen vom Arbeitsplan Verantwortungsgebiete neu zugewiesen werden.

Jedes Mitglied einer Ko-Innovationsgruppe kann etwas Wertvolles in das Projekt einbringen. Davon sollten alle Gruppenmitglieder ausgehen. Selbst wenn das im Prinzip klar ist, sollte ein besonderes Augenmerk auf die Unterschiede in der Arbeitsweise der Einzelnen gelegt werden. Bei unterschiedlichen Berufsfeldern wie der landwirtschaftlichen Praxis oder der angewandten Forschung muss ausreichend Zeit eingeplant werden, um anfangs die geeignete Form der Zusammenarbeit zu finden. So kann es für Landwirt*innen angenehmer sein, die Arbeitsgruppe auf dem eigenen Hof zu empfangen, während Wissenschaftler*innen womöglich die Abläufe und Herausforderungen eines landwirtschaftlichen Betriebs nicht gewohnt sind.

Was kann das gemeinsame Innovationsprojekt behindern?

Auch wenn sich eine Gruppe noch so sehr bemüht, erfordert es doch harte Arbeit, Entschlossenheit und Offenheit, mit auftretenden Problemen umzugehen. Herausforderungen kann es besonders in stressigen Zeiten geben, wenn die Fristen knapp werden oder das Projekt mit Schwierigkeiten zu kämpfen hat. In solchen Momenten kann es zu problematischem Verhalten kommen:

- **Machtspiele** – Machtmissbrauch, Dominanz oder Cliquesbildung
- **negative Einstellungen**, die das Vorankommen behindern
- **Mangel an Anerkennung** – andere ignorieren, bestimmte Mitglieder der Gruppe ausschließen
- **Verbale Beleidigungen**
- **Ausschließende Kommunikation**, die zu Konflikten führt oder dazu, dass Personen nicht an Diskussionen beteiligt werden

Diese Probleme sind am besten vorausschauend zu lösen:

- **Sensibilisierung:** allen Mitgliedern muss klar sein, wie und bei wem sie Bedenken oder Beschwerden vorbringen können
- An soziale **Fähigkeiten und Erfahrungen** in der Gruppe anknüpfen, um alle daran zu erinnern, wie wichtig es ist, offen Probleme anzusprechen
- **Schaffen eines neutralen, sicheren Raums** mit klaren Regeln, um Bedenken zu äußern
- **Benennung von Gruppenmitgliedern**, die bei Themen wie Gleichstellung und Gleichberechtigung federführend sind und damit zusammenhängende Aufgaben wie die Beratung und Unterstützung Betroffener übernehmen

Externe Hilfe kann zu einer raschen und effektiven Lösung von Konflikten beitragen. Allen Gruppen sollte vor Beginn ihrer Zusammenarbeit klar sein, dass es jederzeit zu solchen Konflikten kommen kann und dass sie ein erhebliches Risiko für den Erfolg des Projekts darstellen. Deshalb sollte die Gruppe zu Projektbeginn besprechen, wie Konflikte angegangen werden sollen. Ein Verfahren zur Problemlösung formell und schriftlich im Vorfeld zu vereinbaren, kann hilfreich sein.

Sollten alle Gruppen eine formale Führungsstruktur haben?

Es gibt Vor- und Nachteile formalisierter Führungsstrukturen in Ko-Innovationsgruppen. Ob eine formale Struktur nötig ist, hängt nicht zuletzt von den Anforderungen des Geldgebers ab. Nicht unbedingt benötigen größere Projekte auch mehr Regeln, vielmehr können kooperative Innovationsgruppen jeder Größe eine gewisse Formalisierung aufweisen. Aber sie müssen sicherstellen, dass sich alle Mitglieder zu einem bestimmten Zeitpunkt in dieselbe Richtung bewegen. Werden solche Regelungen eingeführt, sollten sie gut kommuniziert und von allen mitgetragen werden.

In der Aufbauphase einer Ko-Innovationsgruppe ist es wichtig, sich das gesamte Spektrum an Möglichkeiten der Zusammenarbeit klarzumachen. Wie gut eine Gruppe aktiv zusammenarbeiten kann, hängt davon ab, ob sie die Erfordernisse von Anfang an offen und realistisch einschätzt. Sie muss auch allgemein akzeptierte Verfahren schaffen, mittels derer sie sich regelmäßig prüft und bewertet und nach denen sie gemeinsam entscheiden kann, wann und wie sich Dinge ändern müssen.

Weitere Informationen zum Management der Planungsphasen finden sich im **LEITFADEN GUTE PLANUNG**.

Brauchen Innovationsprojekte einen Aktionsplan?

Es ist für Innovationsgruppen empfehlenswert, einen klaren Aktionsplan zu erstellen, in dem sämtliche Projektaufgaben den dafür geeigneten Mitgliedern zugewiesen werden. Dies trägt dazu bei, dass alle Beteiligten auf dem richtigen Weg bleiben. So besteht Klarheit darüber, wer was wann tut. Dadurch wird die Rolle der Koordinator*innen einfacher und effektiver. Zu Schwierigkeiten kann es kommen, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen. Es sollte immer ein gewisser Spielraum da sein, um Abläufe anzupassen, wenn sich die Bedarfe der Beteiligten oder der Kontext ändern.

Projekt-Mitarbeitende sollten immer darauf vorbereitet sein, mit ungunstigen Situationen innerhalb der Gruppe, mit den Geldgeber*innen oder mit projektexternen Kooperationspartnern umzugehen. Die Kunst besteht darin, keine wertvolle Zeit zu verschwenden, sondern das Problem anzugehen und die erforderlichen Änderungen vorzunehmen. Neue Aufgaben sind an Mitglieder der Gruppe zu delegieren, die über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Ein gründlicher Plan für das Risikomanagement kann ebenfalls ein hilfreiches Instrument sein.

Kann die gesamte Gruppe in die Entscheidungsfindung einbezogen werden?

Es gibt eine Reihe von partizipativen Methoden, die dabei helfen können, alle Beteiligten aktiv in das Innovationsprojekt einzubinden. Diese Methoden tragen auch dazu bei, dass die von der Gruppe getroffenen Entscheidungen die unterschiedlichen Meinungen aller Mitglieder adäquat widerspiegeln. Die Koordinator*innen können zwar die Führung übernehmen, wenn eine Entscheidung getroffen werden soll. Aber dies sollte stets in Absprache mit den anderen, klar und transparent und in guter Kommunikation geschehen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass die Gruppe sich über die Verfahren ihrer eigenen internen Entscheidungsfindung vollständig im Klaren ist, besonders jene Mitglieder, für die der partizipative Ansatz neu ist. Die Anpassung an diese neuen Arbeitsbedingungen erfordert von allen Beteiligten Geduld und Beharrlichkeit.

Siehe das **LIAISON-Handbuch über partizipative Methoden in Ko-Innovationsprojekten**

Was passiert, wenn Fachjargon im Projekt überhandnimmt?



In einer Reihe von LIAISON-Fallstudien wurde deutlich, wie schwierig es sein kann, die Fachsprache angemessen und effektiv zu verwenden. Eine Ko-Innovationsgruppe umfasst naturgemäß Personen mit sehr unterschiedlichen beruflichen Hintergründen. Selbst wenn sie sich dem gleichen Ziel verschreiben, kann Fachjargon die Kooperation erschweren.

Es ist empfehlenswert, dieses mögliche Problem gleich zu Projektbeginn anzusprechen. Die Mitglieder sollten verstehen, dass nicht alle mit bestimmten Fachbegriffen oder Praktiken vertraut sind. Daher sollten die Teilnehmenden versuchen, ihre Kommunikation zu vereinfachen, und jeder*jede sollte sich trauen, um Erklärungen zu bitten. Landwirt*innen beispielsweise neigen dazu, sehr technisch über ihre Verfahren sprechen. Forscher*innen wiederum schaffen es oft nicht, wissenschaftliche Ergebnisse für ein breiteres Publikum verständlich zu machen. Die Beteiligten an der Wertschöpfungskette konzentrieren sich möglicherweise auf ihre eigenen Geschäftspraktiken oder das Kaufverhalten ihrer Kund*innen; Themen, mit denen die anderen Projektpartner*innen womöglich ebenfalls nicht vertraut sind.

MIT ERFOLG GEMEINSAM KREATIV SEIN

Wie kann man am besten mit den Differenzen zwischen den Beteiligten umgehen?

In Ko-Innovationsgruppen gibt es vielerlei Unterschiede zwischen den Beteiligten, sei es in ihren persönlichen oder beruflichen Erfahrungen oder in ihren Interessen an den Projektergebnissen. Der erste Schritt zu einer effektiven Zusammenarbeit besteht darin, diese Unterschiede anzuerkennen und bei der Projektarbeit zu berücksichtigen.

Bei Projekten, an denen Landwirt*innen mitarbeiten, müssen viele besondere praktische Anforderungen bedacht werden, etwa wenn Forschungstätigkeiten im Landwirtschaftsbetrieb durchgeführt oder Vermarktungsstrategien entwickelt werden sollen.

Auch bei der Dauer von Aufgaben gibt es Unterschiede. Forscher*innen arbeiten oft an mehrjährigen Projekten mit langfristigen Zielen, während die Verfügbarkeit von Landwirt*innen sehr stark durch Anbau- und Erntezeiten oder die Lebensdauer eines Tieres festgelegt sein kann. Diese Unterschiede im Denken können sich auf die Zusammenarbeit während des Projektes auswirken.

„Es ist manchmal schwierig, zwei sehr unterschiedliche ‚Welten‘ oder forschungs- und unternehmensorientierte Organisationen zusammenzubringen: unterschiedliche Sprachen, Geschäftsmodelle oder Auffassungen von geistigem Eigentum“, sagt ein LIAISON-Mitglied „Um gemeinsam etwas zu schaffen, müssen sich diese beiden Welten aufeinander zu bewegen und es muss für Offenheit gesorgt werden.“

Auch kulturelle Unterschiede sind zu berücksichtigen. Bei Landwirt*innen ist z. B. die Betriebsform unterschiedlich oder sie haben ein unterschiedlich starkes Interesse an einer direkteren Einbindung ihres Betriebs in die Lieferkette. Auch gibt es eher traditionelle Landwirt*innen als auch Pionierlandwirt*innen, die gern neue Ideen ausprobieren. Ob es gelingt, Praktiker*innen einzubeziehen, kann auch davon abhängen, wie sehr sie in soziale Netzwerke eingebunden sind, die über ihr unmittelbares lokales Umfeld hinausreichen. Eine Rolle spielt bei den Praktiker*innen auch ihre Erfahrung mit Zusammenarbeit sowie ihre Bereitschaft und der Wille, sich auf neue Arbeitsformen einzulassen.

LIAISON-TOOLS

Empowerment Appraisal hilft einer Person, selbst einzuschätzen, wieviel sie zu einem interaktiven Innovationsprozess beitragen kann

Gender Appraisal hilft, etwaige Vorurteile in Bezug auf Geschlecht zu überprüfen und unterstützt so Diversität in Gruppen

Satisfaction Survey (internal) ist nützlich, um den Grad der Zufriedenheit der Beteiligten einer Initiative zu ermitteln

Appraisal of Group Dynamics misst das Vertrauen, den Willen zum Informationsaustausch und das allgemeine soziale Befinden in einer Gruppe

Ground Rules: Identification of Opportunities and Challenges of Agreement-Based Cooperation bestimmt Normen, die von verschiedenen Beteiligten vertreten werden, und hilft bei der Festlegung von Grundregeln der Zusammenarbeit.

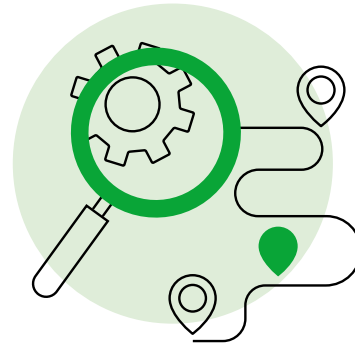
Die Ergebnisse von LIAISON zeigen, dass die Fähigkeit und Bereitschaft von Gruppen, ein Innovationsprojekt durchzuführen, auch regional unterschiedlich sein kann. In Gesprächen mit Praktiker*innen aus dem Mittelmeerraum wurde beispielsweise berichtet, dass die folgenden Faktoren zu Einschränkungen bei der gemeinsamen Innovation und dem Wissensaustausch führten:

- begrenztes unternehmerisches Denken
- Probleme, Menschen mit „Soft Skills“ zu gewinnen, die für eine gute Zusammenarbeit in der Gruppe erforderlich sind
- schwach ausgeprägte Netzwerkstrukturen, die dabei hätten helfen können, Innovationsgruppen zusammenzubringen
- Sehr begrenzte Möglichkeiten für den Wissensaustausch auf dem Land

In Nordwesteuropa gibt es bereits eine starke Tradition der Zusammenarbeit zwischen Land- und Forstwirt*innen in Gemeinschaften, die sich ihrer lokalen Identität und Kultur bewusst sind. Da ist es weniger schwierig, sich auf eine Idee und ein gemeinsames Ziel zu einigen.

Das Fehlen eines unterstützenden und wirksamen Umfelds kann eine große Herausforderung für den Start und den Erfolg von Ko-Innovationsprojekten darstellen. In länderübergreifenden Projekten wirken sich Unterschiede in den nationalen Unterstützungsstrukturen mitunter auch auf den Erfolg von Projektaktivitäten aus.

ERFOLGSKONTROLLE UND BEWERTUNG



Wie kann man Wandel am besten bewältigen und sich daran anpassen?

Selbst-Monitoring ist ein wichtiger Ansatz für Ko-Innovationsprojekte. Erst wenn die Gruppen die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit verstehen, können sie ihre Aktivitäten gut ausführen, weiterentwickeln oder gegebenenfalls anpassen.

Ein gewisses Maß an Anpassungsfähigkeit ist nötig, um auftretende Probleme zu lösen. Projektgruppen müssen bereit sein, ihre Arbeitsweise anzupassen, wenn veränderte Umstände dies nötig machen.

Projektgruppen müssen darauf vorbereitet sein, sich an sich verändernde Bedingungen anpassen zu müssen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projekts. Finanzielle Belastungen, Zeitbeschränkungen, Einschränkungen bezüglich der verfügbaren Unterstützung, Fähigkeiten, Kompetenzen usw. können auch eine gut funktionierende Gruppe stören. Eine ständige und vorausschauende Selbst-Evaluation ist aber nicht immer möglich. Deshalb ist es wichtig, Fortschritte bezüglich vereinbarter Fristen, Leistungsindikatoren und Ergebnisse kontinuierlich zu überprüfen.

Gibt es Instrumente, mit denen sich messen und überprüfen lässt, wie effektiv eine Gruppe zusammenarbeitet?

LIAISON hat eine interaktive Toolbox entwickelt, die eine Reihe von Instrumenten und Methoden enthält, die Gruppen für das Monitoring und die Evaluierung ihrer Leistung verwenden und individuell anpassen können. Diese können an wichtigen Meilensteinen über die Dauer des Projekts hinweg oder einmalig benutzt werden.

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 **GESUNDE PARTNERSCHAFTEN** 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.

