Foto: baranozdemir/iStock/Getty Images plus via Getty Images

Thomas Mirsch und Pablo Asensio

# Innovation als Beratungsauftrag wahrnehmen

*Innovationen zu ermöglichen und zu fördern, wird künftig eine verstärkte Aufgabe land- und hauswirtschaftlicher Beratung sein. Innovationsberaterinnen und -berater nehmen dabei die Rolle als Moderierende und Multiplizierende ein und sind Auffangbecken von relevanten Fragen zwischen der Praxis und der Forschung.*

In verschiedenen Strategiepapieren einzelner Agrarinstitutionen wird immer häufiger festgehalten, dass Innovation für die Agrarwirtschaft wichtiger denn je ist. Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcen- und Artenschutz, Ernährungssicherung, Digitalisierung wie auch der Strukturwandel in der Landwirtschaft und die zunehmende Urbanisierung erfordern mehr Innovation und Anpassung in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft als tragende Pfeiler des ländlichen Raumes.

Gerade im Zeitalter der Digitalisierung wird in diesem Zusammenhang häufig von disruptiven Prozessen gesprochen, die im Gegensatz zu kontinuierlich verlaufenden Erneuerungen zu „revolutionären" Veränderungen führen und oft mit Paradigmenwechsel verknüpft sind. „Landwirtschaft 4.0" soll hier beispielhaft als Schlagwort genannt werden. Für den strategischen Unternehmensberater heißt das: vermehrt in Projekten denken und Co-Kreation fördern. Unter Co-Kreation ist ein partizipativer Ansatz verschiedener Akteure zu verstehen.

Was aber ist Innovation? Der Ökonom Joseph Schumpeter definierte bereits 1911 Innovation verkürzt als Neuerung plus Umsetzung. Zu einer erfolgreichen Innovation gehört nach Inge van Oost (EU-Kommission) eine gute Idee, deren Umsetzung und deren nachhaltige Verbreitung in der Praxis. Erst wenn die Erneuerung auch in der Brei-

te, also in der Praxis Anwendung findet, kann von einer erfolgreichen Innovation gesprochen werden. Um in diesem Sinne erfolgreich zu sein, braucht es verschiedene Akteure, die in Zusammenarbeit gebracht werden müssen, um erfolgreich wirken zu können. Der Vernetzungscharakter im Sinne der Co-Kreation steht im Vordergrund.

## Neues Denken anregen

Die Innovationsberatung soll Prozesse unterstützen, die Innovationen ermöglichen (wie neue Verfahren, neue Produkte, neue Dienstleistungen). Gleichzeitig soll Innovationsberatung unter Beachtung der gegebenen Rahmendaten und eines angemessenen Risikomanagements („Wer steht wofür in Verantwortung?“) neues Denken anregen.

Innovationen – hervorgerufen durch kontinuierliche Anpassungen und Weiterentwicklungen, aber auch durch Digitalisierung hervorgerufene disruptive („revolutionäre“) Veränderungen – stellen besondere Anforderungen an die Beratung. Als Beispiel soll hier „precision farming“ genannt sein. Dabei steht nicht nur die technische Revolution im engeren Sinn im Fokus der Beratung, sondern deren Wirkung und die Folgen beim Einsatz dieser Technologie.

Im Vordergrund steht der Konflikt der konkurrierenden Ziele der Ökonomie, der Ökologie und der sozialen Ansprüche, die sich betrieblich, familiär und gesellschaftlich begründen lassen. Einen gleichwertigen und auch konstruktiven Umgang mit diesen konkurrierenden Zielen zu finden, ist in Bezug auf den Betrieb und die Betriebsleiterfamilie Aufgabe einer strategischen Unternehmensberatung.

Ergänzend dazu kann eine gute Innovationsberatung mit Fokus auf eine gute Vernetzung der unterschiedlichen Akteure dazu beitragen, für den landwirtschaftlichen Betrieb, aber auch für die Gesellschaft passende Antworten zu finden. Gerade hier spielen Fachverwaltungen und auch die Beratung eine tragende Rolle. Als ein weiteres Beispiel können die Konsequenzen für die Landwirtschaft als Ergebnis des Volksbegehrens „Rettet die Bienen“ in Bayern angeführt werden, die solche disruptiven Wirkungen spürbar zeigen und akuten Handlungsbedarf erkennbar machen.

Die Aufgabe, neues Wissen zu generieren und Innovationen zu entwickeln, wird traditionell Landesanstalten und Universitäten wie auch bestimmten Wirtschaftsbereichen zugeschrieben. Im Rahmen

Foto: DrAfter123/DigitalVision Vectors via Getty Images

*Die Innovationsberatung soll die passenden Personen zusammenbringen und vernetzen.*

des Wissenstransfers wird hier von einem Top-down-Prozess von der Wissenschaft über Beratung zur Praxis gesprochen. Viele Innovationen wie auch innovative Ideen kommen aber auch aus der land- und forstwirtschaftlichen Praxis wie auch aus den Bereichen Hauswirtschaft und Ernährung. Sie sind es wert, von der Forschung aufgegriffen und über die Beratung weiter verbreitet zu werden (Bottom-up-Prozess). Die Innovationsberatung soll die Lücke zwischen Ideenfindung und Realisierung beziehungsweise Etablierung in der Breite schließen und somit den Wissens- und Know-how-Transfer verbessern.

## Netzwerkbildung

Die Innovationsberatung legt den Fokus darauf, die passenden Personen zusammenzubringen, die verschiedenen Akteure mit einem partizipativen Ansatz frühzeitig durch Interaktion und Kooperation zu vernetzen. Eine multidisziplinäre Mischung und die daraus resultierende Netzwerkbildung ist in Innovationsprozessen Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

Viele Herausforderungen in der Landwirtschaft, die Veränderungen und Innovationen erfordern, lassen sich nicht allein auf der Ebene des Einzelbetriebes lösen, wo die klassische Unternehmensberatung in der Regel ansetzt. Es ist vermehrt das Arbeiten in multidisziplinären Innovationsprojekten im Sinne des Co-Kreationsansatzes erforderlich.

Die besondere Aufgabe des Innovationsberatenden kann darin liegen, Innovationsprozesse zu ini-

tiieren, für die Praxis zu übersetzen und nutzbar zu machen. Dazu kommt, den Wissenstransfer als Beratende mitzugestalten und so auch zu optimieren. Eine bedeutende Aufgabe kann auch sein, „Pioniere“ und kreative Köpfe zu fördern, „Leuchttürme“ zu initiieren und zu helfen, deren Risiko durch unterstützende Kontaktverknüpfungen mit verschiedenen Partnern und Stakeholdern zu mindern. Damit ist der Auftrag und somit auch die Rolle des Innovationsberatenden als Prozessbegleitenden beschrieben.

## Prozessberatung

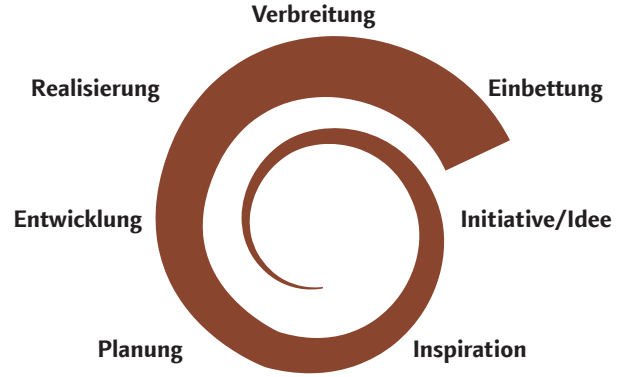
Der Schritt vom Beratenden im herkömmlichen Sinn hin zu einem proaktiven Netzwerkenden und Fördernden von Innovationen ist eine logische Weiterentwicklung und baut auf den vorhandenen Beratungskompetenzen auf. Innovationsberatung und -management sind anspruchsvoll, aber auch eine attraktive und sinnvolle Ergänzung in der Land- und Hauswirtschafts- wie auch Forstberatung.

Allerdings reichen die in der Beratung bekannten üblichen Soft Skills für Moderation und Projektmanagement allein nicht aus. Wenn die Landwirtschaftsberatung effektiv Innovationen fördern und unterstützen soll, müssen die Berater und Beraterinnen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Ressortforschungseinrichtungen ein Verständnis für interaktive Innovationsprozesse entwickeln. Es bieten sich zusätzliche, teils neu entwickelte Methoden an.

Im EU-Projekt i2connect (siehe weiterer Online-Beitrag Mai 2020), an dem unter anderem die Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (FüAk) beteiligt ist, werden Aus- und Weiterbildungsangebote für Innovationsberater entwickelt und getestet. Für die Qualifizierung bietet die FüAk entsprechende Fortbildungen an. Etliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte, aber auch Leader- oder EIP-Projekte sind bereits dem Co-Kreationsansatz entsprechend angelegt und auch erfolgreich umgesetzt worden. Kennzeichen war und ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit verschiedensten Partnern (Co-Kreation).

Um hier proaktiv wirken zu können, braucht es passende Kompetenzen auf der individuellen und organisatorischen Ebene der Berater und Beraterinnen. Individuelle Ebene bedeutet, dass entsprechend aufgestelltes Beratungspersonal benötigt wird, das Fachwissen hat, gepaart mit der Fähigkeit, soziale Prozesse in multidisziplinären Netzwerken zu lenken. Organisatorische Ebene bedeutet: Für eine effektive Innovationsunterstützung brauchen Innovationsberatende ausreichend Spielraum, um Netzwerke und gegenseitiges Lernen und so Innovationsprozesse zu ermöglichen.

**Abb.1: Initiativenspirale nach Wielinga**



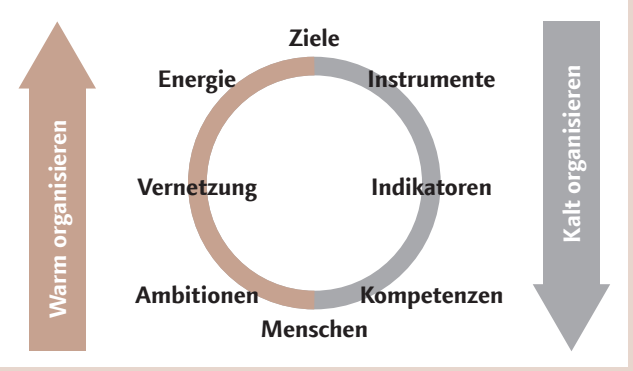

*Quelle: Eelke Wielinga, David Postma, Niederlande*

## Innovationsprozess

Ob „Initiativenspirale“ (s. Abbildung 1), „Lead-User Methode“, „Design-Thinking-Prozess“, „Agile Innovation Framework“, „Stage-Gate-Modell“ oder „Innovation als Lernprozess“ – es gibt verschiedene Möglichkeiten, einen Innovationsprozess zu veranschaulichen. Wegen der Fokussierung auf den Menschen im Innovationsprozess wird hier die Darstellung als Initiativenspirale präferiert. In der Startphase, die für einen erfolgreichen Innovationsprozess entscheidend ist, wird bewusst der Mensch als Ideenträger und Vorreiter mit seiner Kreativität, Emotionalität und Ambition in den Mittelpunkt gestellt. Der kreative, aufmerksame Mensch hat eine Idee und versucht einen Prozess anzustoßen, was er ohne Ambition nur schwer schaffen wird. Er braucht zu Beginn ähnlich ambitionierte Mitstreitende. Er inspiriert (auch informell) Dritte und startet ein Netzwerk von Gleichgesinnten und Unterstützern (Stakeholdern) und bringt so den Innovationsprozess zum Laufen (Inspiration).

Im Entwicklungsprozess der Innovation folgen die Planungs- und Entwicklungsphase, die pilothafte Realisierung und auch die Umsetzung der Erneuerung (Verbreitung). Erst wenn eine erfolgreiche Verbreitung in der Praxis feststellbar ist (Einbettung), kann von einer erfolgreichen Innovation gesprochen werden. Jede Phase innerhalb der Spirale erfordert verschiedene zur jeweiligen Phase passende und notwendige Aktivitäten mit entsprechend wechselnden Akteuren.

**Abb. 2: Die kalte und warme Vorgehensweise in einem Innovationsprozess**




*Quelle: Eelke Wielinga, David Postma, Niederlande*

Jeder Schritt bedeutet einen abgeschlossenen Entwicklungsabschnitt mit positiven oder negativen Ergebnissen, der bei einem Misslingen ein Projekt auch beenden oder zu einem revidierten Neuansatz führen kann. Für einen solchen Prozess ist eine professionelle Begleitung hilfreich, wenn nicht sogar notwendig. Die Risiken eines Scheiterns sind groß, entsprechende Erfahrungen reichlich.

### Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement startet in der Regel mit einem Projektauftrag des Managements. Ziel, erforderliche Rahmendaten wie technische und finanzielle Ausstattung sind vorgegeben. Der zeitliche Rahmen und Indikatoren zur Messbarkeit des Erfolges sind festgelegt. Die dafür notwendigen Kompetenzen werden erst danach definiert und die dazu passenden Menschen (das passende Team) entsprechend zusammengeholt.

Im Unterschied zu diesem klassischen Vorgehen sollte ein Innovationsprozess anders gestartet werden. Hier wird der „warme" vom „kalten" Prozess unterschieden. Klassisches Projektmanagement wie oben beschrieben ist durch einen kalten Organisationsstrang gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu ist im warmen Organisationsstrang der Mensch mit seinen Ideen der Ausgangspunkt. Er hat Ambitionen, frei nach dem Motto: „In dir muss es brennen". Durch Vernetzung werden Synergien gefunden und Energien freigesetzt. Daraus entwickeln sich Ziele, die mit mehr Betroffenheit nachhaltig verfolgt werden (s. Abbildung 2). Erst wenn nach dieser Findungs- und Projektanbahnungsphase das Netzwerk gebildet ist und die Motivation von den beteiligten Akteuren groß genug ist, wird ein professionelles Projektmanagement (kalter Prozess) aufgesetzt. Es wird hier zwischen der Leistung des Menschen, die im Vordergrund steht, und der umgebenden Organisation differenziert. Die Akteure sind wertgeschätzt, was Flexibilität und Kreativität fördert. Dies ist ein interessanter „innovativer" Ansatz im Umgang mit Innovationsprozessen, der sich in den langjährigen Studien von Dr. Eelke Wielinga, LINK Consult, in einer erhöhten Erfolgsquote bei der Umsetzung von Innovationen und erfolgreichen Bewältigung von Veränderungen bestätigt hat.

Die hier beschriebenen Ansätze und weitere Methoden wie Netzwerkanalyse sind Inhalt der von der FüAk angebotenen Seminare unter anderem zur Innovationsberatung und „Forschung und Innovation".

## Literatur

**Wielinga, E.; Sjoerd, R.:** Netwerken met energie - Gereedschap voor co-creatie, Scriptum 2019

Weitere Quellen können bei den Verfassern nachgefragt werden.

### Die Autoren

*Thomas Mirsch*
*thomas.mirsch@fueak.bayern.de*

*Pablo Asensio*
*pablo.asensio@fueak.bayern.de*

*Beide: Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (FüAk), Landshut*

Text verändert nach Erstveröffentlichung in Schule und Beratung (SuB) 1-2/2020, S. 7. Mehr Informationen zum Thema Prozessberatung finden Sie auch in dem Online-Beitrag „Systemische Beratung als neue Herausforderung" von Thomas Mirsch und Pablo Asensio, erschienen im April 2020.

## Leitgedanken zur Innovationsberatung

### Was heißt Kreativität?

- Kreativität ist die Fähigkeit schöpferisch zu denken und Neues zu schaffen.
- Kreativität ist Out-of-the-Box-Denken, Dinge anders zu sehen.
- Jeder Mensch ist kreativ!
- Kreativität kann mit Kreativitätsübungen und Kreativitätstechniken gefördert werden.

*Quelle: Zusammengestellt von LFI, 2017*

### Wie gut sind wir vernetzt?

Fragen zur Reflexion des eigenen Handelns und Wirkens:

- Wie intensiv bin ich/sind wir (proaktiv) in Kontakt mit verschiedenen Akteuren in der Region wie Wasserwirtschaftsamt, Veterinäramt, unterer Naturschutzbehörde, Verbraucherschutz, kommunalen Einrichtungen, Gemeinden, Schulen, Vereinen und Verbänden, Medien, verschiedenen Vertretern der Wirtschaft und des Gewerbes und sonstigen Stakeholdern?
- Wie werden wir als Fachverwaltung und als Beratung in dieser Konstellation wahrgenommen und eingebunden?
- Werden von uns aus zu bestimmten Themenbereichen diese verschiedenen Akteure aktiv eingebunden und mit Produzenten und Anbietern der Land-, Forst- und Hauswirtschaft vernetzt?

### Was sind mögliche Arbeitsfelder in der Innovationsberatung?

- Innovative Lösungsansätze aus der Praxis für aktuelle Herausforderungen identifizieren,
- Innovationsprojekte initiieren und begleiten,
- Netzwerke entwickeln helfen,
- Erzeuger untereinander zusammenbringen, wie Bauer-zu-Bauer-Gespräche, bereits umgesetzt in Arbeitskreisen oder von den Landesanstalten organisiert (zum Beispiel Bio-Regio),
- Land- und forstwirtschaftliche Praktiker, Forscher, Vertreter der Wirtschaft und Stakeholder zusammenbringen,
- Innovationsplattformen ins Leben rufen,
- Wissensmanagement organisieren,
- aktuelle Themen aufnehmen und entsprechend platzieren,
- neues Wissen durch Training und Weiterbildung wie auch Beratung verbreiten.