

Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, David Kuhn



# Transdisziplinäres Innovationsmanagement

Nachhaltigkeitsprojekte wirksam umsetzen

# **Transdisziplinäres Innovationsmanagement**

Nachhaltigkeitsprojekte wirksam umsetzen

Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, David Kuhn



Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, David Kuhn

# Transdisziplinäres Innovationsmanagement

Nachhaltigkeitsprojekte wirksam umsetzen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

2020 wbv Publikation  
ein Geschäftsbereich der  
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:  
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld  
**wbv.de**

Titelgrafik:  
Christiane Zay, Potsdam

Bestell-Nr.: 6004698  
ISBN: 978-3-7639-6026-2 (Print)  
**DOI: 10.3278/6004698w**

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum  
Download unter **wbv-open-access.de**

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos  
ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz  
veröffentlicht:  
[creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/de](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/de)



Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen  
sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können  
Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als  
solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in  
diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass  
diese frei verfügbar seien.

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

# Inhalt

Eine Gebrauchsanleitung .....	7
Das Beispiel <i>Städtische Wasserfarm</i> .....	11
Teil A: Orientieren .....	13
1 Innovationen: Was meinen wir damit konkret? .....	15
2 Anwendungsreife: Wie reif soll unsere Lösung werden? .....	21
3 Integriertes Roadmapping & Co.: Welches Instrument kann uns weiterhelfen? .....	33
Teil B: Vorantreiben .....	49
4 Typische Phasen in Innovationsprozessen: In welcher Phase stecken wir gerade? .....	51
5 Die Umfeldanalyse: Welche Faktoren können wir beeinflussen? .....	63
6 Impulse, Allianzen, Ereignisse: Wie können wir Schwung in den Prozess bringen? .....	73
7 Strategische Ansatzpunkte für die Umsetzung: An welchen Schrauben können wir drehen? .....	81
Teil C: Verbreiten .....	93
8 Innovationskonzept: Wer macht wie weiter, wenn das Projekt beendet ist? .....	95
9 Umsetzung im eigenen Umfeld: Wie führe ich Lösungen in die eigene Organisation ein? .....	109
10 Impuls- und Wissenstransfer: Wie erfahren die Richtigen vom Wichtigen? .....	117
Ein kurzes persönliches Schlusswort der Autor:innen .....	129
Autor:inneninfos .....	131



# Eine Gebrauchsanleitung

Nachhaltigkeitsprojekte sind wichtige Projekte. Und Nachhaltigkeitsprojekte sind störrische Projekte: Sie zielen auf ökonomisch, ökologisch und sozial ausbalancierte Lösungen, bewegen sich aber in einem ökonomisch dominierten Umfeld – ein tendenziell feindliches Umfeld, das die sozial-ökologischen Zusatzleistungen als *zu teuer* bestraft. Sie erfordern in der Regel das Zusammenwirken von unterschiedlichen, auch unterschiedlich willigen Akteuren und Institutionen – zuständig und verantwortlich sind daher alle und keiner, und die Methode *Durchregieren* funktioniert schon gar nicht. Das Vorantreiben und Umsetzen von Nachhaltigkeitsprojekten erfordert daher konzertierte Aktionen, viel Energie und langen Atem. Sie sind häufig unübersichtlich und wirken überfordernd.

Das Innovationsmanagement will das Beste aus den – meistens befristeten – Nachhaltigkeitsprojekten herausholen, damit sie unter den gegebenen widrigen Bedingungen maximal wirksam werden. Die strategische Konzentration der Projektarbeit und der Projektressourcen, Entscheidungsvermögen und Entscheidungsfreude, den Blick immer auf die Interessen und Bedarfe potenzieller Nutzer und Anwender gerichtet, genau werden und sich festlegen – das sind die wichtigsten Eckpunkte.

Mit diesem Handbuch können sich Aktive klarer werden, wo es sich lohnt, Energie reinzustecken, welche Bretter zu dick sind, wann man den Stab besser weiterreicht und an wen – kurz und gut: Es hilft, weniger Frust zu produzieren, Durststrecken zu überstehen und mit möglichst geringem Aufwand kleine Fortschritte und manchmal auch große Erfolge zu erzielen.

## Was will dieses Buch nicht?

Die Aufgabe noch größer machen. Es ist nicht notwendig, das Buch komplett durchzuarbeiten, sondern man kann überall einsteigen, mal dieses, mal jenes ausprobieren – wofür man sich gerade interessiert, was gerade anliegt.

Es will auch keinen theoretischen Überblick über Innovationsforschung oder Innovationsmanagement geben, denn es geht ganz schlicht um das pragmatische Tun. Das Buch gibt nur so viel Information wie nötig, um zu verstehen, worum es geht, und um mithilfe der Aufgaben zu neuen Ideen, Ansatzpunkten und Fokussierungen für die eigene Arbeit zu kommen.



## Was will dieses Buch?

Orientierung geben für das, was wichtig ist, um Nachhaltigkeitsprojekte voranzubringen. Anregungen liefern, um die Entwicklung dynamisch zu halten oder wieder in Bewegung zu bringen. Motivation und Energie mobilisieren, um das Projekt ein bisschen weiterzutreiben, und die Lust am gemeinsamen Aufmischen nicht nachhaltiger Routinen lebendig halten: mit den Mitteln und dem Gestaltungsspielraum, den man gerade zur Verfügung hat.

Es geht dabei weniger um die perfekte Beherrschung des Innovationsmanagement-Instrumentariums, sondern um das Einüben der Innovationsmanagement-Denke: strategisch, fokussiert und entscheidungsfreudig, mit unsicherem Wissen und den teils starren Verhältnissen zu arbeiten.

## Was bietet dieses Buch?

Es macht das Innovationsmanagement, das eigentlich für betriebliche Innovationsprozesse entwickelt wurde, für das Vorantreiben von nachhaltigen Lösungen nutzbar. Konkret bietet es:

- ▶ Kurze Einführungen in Themen, die für das Vorantreiben von Nachhaltigkeitsprojekten wichtig sind.
- ▶ Die Illustration der Themen an einem konkreten Beispiel, das sich durch alle Kapitel zieht.
- ▶ Aufgabenblätter zu jedem Thema, mit denen konkrete Ansatzpunkte, Strategien und Maßnahmen für das Voranbringen des eigenen Nachhaltigkeitsprojekts erarbeitet werden können. Diese Aufgabenblätter stehen unter [www.inter3.de/handbuch-innovationsmanagement](http://www.inter3.de/handbuch-innovationsmanagement) zum Download bereit.

## Für wen ist dieses Buch – mutmaßlich – interessant?

Für Einzelpersonen und Gruppen, die Nachhaltigkeitsprojekte in Forschung und/oder Praxis voranbringen wollen (oder qua Funktion müssen) und dabei viele Bälle im Spiel haben und im Spiel halten müssen.

Klassischerweise sind das transdisziplinäre Forschungsverbünde, in denen Forschungs- und Praxispartner gemeinsam nach neuen Lösungen suchen. Es können aber auch Einzelpersonen sein, die Nachhaltigkeitsprojekte anschieben wollen, zeitweise qua Überzeugung oder Profession voranbringen oder darin mitwirken: beispielsweise Verwaltungsmitarbeiter:innen mit einem gewissen Gestaltungs- und Handlungsspielraum, Unternehmer:innen bzw. Unternehmensmitarbeiter:innen, die nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen entwickeln oder anbieten, Verbandsvertreter:innen, die Nachhaltigkeitsstandards in der Branche entwickeln oder etablieren wollen, NGO-Vertreter:innen, die soziale oder ökologische Nachhaltigkeitsanliegen voranbringen wollen.

## Wie ist dieses Buch zustande gekommen?

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) förderte im Zeitraum 2014 bis 2019 neun Innovationsgruppen für ein nachhaltiges Landmanagement: große Verbünde mit Wissenschaftler:innen unterschiedlicher Disziplinen und Praktiker:innen aus verschiedenen Einrichtungen, die gemeinsam neue Lösungen für ein nachhaltiges Landmanagement entwickelten. Dafür arbeiteten sie intensiv mit vielen Beteiligten und Betroffenen in ihren jeweiligen Projektregionen zusammen. In einem Innovationskonzept sollten sie zusammenstellen, wie ihre Nachhaltigkeitslösungen weiterentwickelt und umgesetzt werden können. Bei ihrer Suche nach systematischen Hilfestellungen stießen sie immer wieder auf betriebliche Innovationsmanagement-Ansätze – die ihnen überhaupt nicht weiterhalfen.

An das Herausgeber:innen-Team, das ein begleitendes Innovationscoaching für die Gruppen durchführte, wurde der Wunsch nach einem auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Seminar zum Innovationsmanagement herangetragen. Gefragt – getan: Wir entwickelten ein zweitägiges Seminarkonzept, erprobten das mit zwei der Innovationsgruppen erfolgreich, bieten es weiterhin an und untersetzen es nun mit diesem Handbuch.

## Wie sollte dieses Buch genutzt werden?

Sie sollten es nicht unbedingt am Stück lesen oder durcharbeiten – zumindest ist es so nicht gedacht. Blättern Sie durch die Einleitungen zu den drei Teilen A, B und C: Dort steht kurz und knapp, worum es in den Kapiteln geht, was Lernziele und praktischer Nutzen sind. Fangen Sie bei dem an, was Sie gerade bewegt, was Sie gerne erreichen wollen, was Sie glauben, was als Nächstes ansteht und Ihr Nachhaltigkeitsprojekt nach vorne bringen könnte. Denken Sie vom Ende her: Was wollen Sie bewirken?

Sie können es, etwa als Initiator:in oder Koordinator:in eines Nachhaltigkeitsprojekts, alleine nutzen. Oder Sie können die Aufgaben in Gruppenarbeit erledigen: Sie helfen bei der Verständigung über Ziele und Wege und auch beim Umsetzen des gemeinsamen Anliegens.

## Warum ist das Buch in diesem Sprachstil gehalten?

Das Buch richtet sich nicht an eine bestimmte Fachcommunity, sondern – im besten Fall – an Menschen mit sehr unterschiedlichen Expertisen und Hintergründen. Eine gute Allgemeinverständlichkeit, eine zuweilen bildhafte Sprache und das illustrierende Beispiel sollen helfen, die Innovationsmanagement-Denke möglichst gut „rüberzubringen“, sodass sie eingeübt und genutzt werden kann.

Noch ein Wort zur geschlechtergerechten Sprache. Wir haben uns dafür entschieden, die Kapitel abwechselnd nur in der weiblichen beziehungsweise in der männlichen Form zu schreiben.

## **Und jetzt sind Sie dran**

Probieren Sie einfach mal ein Kapitel aus, dann können Sie am besten beurteilen, was es Ihnen bringt.

Erfolgreiche nachhaltige Lösungen (= Innovationen) sind das Fernziel eines jeden Projekts. Sie funktionieren im operativen Betrieb, werden in der Branche/im Sektor institutionalisiert, sind in Politik und Verwaltung verankert und in gesellschaftliche Haltungen und Praktiken eingebettet.

Dementsprechend können und müssen an der Entwicklung erfolgreicher Lösungen Aktive aus all diesen Bereichen mitwirken.

Unser Anspruch ist es, Sie und Ihre Mitmacher:innen auf diesem langen und steinigen Weg zuversichtlich, energie- und nervensparsam, strategisch gewitzt und fokussiert zu halten.

# Das Beispiel *Städtische Wasserfarm*

Die *Städtische Wasserfarm* zieht sich als Beispiel<sup>1</sup> durch das gesamte Handbuch. Alle Themen werden an diesem Beispiel konkret erläutert. Bei allen Aufgaben hilft das Beispiel zum Verständnis dieser Aufgaben. Hier wird das Beispiel vorgestellt.



**Abbildung 1:** Die Roof-Water-Farm in Berlin (Foto: Wolf Raber)

In der *Städtischen Wasserfarm* sollen verschiedene Gemüsesorten sowie Fisch für den städtischen Lebensmittelmarkt produziert werden.

Das Besondere daran ist, dass das für die Lebensmittelproduktion benötigte Wasser mehrfach genutzt wird. Das Grauwasser von Wohngebäuden, also gering ver-

---

<sup>1</sup> Die *Städtische Wasserfarm* hat ein reales Vorbild: Die Roof-Water-Farm in Berlin, an der im Rahmen eines BMBF-geförderten Projekts verschiedenen Forschungsfragen nachgegangen wurde ([www.roofwaterfarm.com](http://www.roofwaterfarm.com)). Das Beispiel in diesem Handbuch nimmt zwar viele Anleihen an der realen Roof-Water-Farm, wird zur bestmöglichen Illustration der Lerninhalte aber auch sehr frei und überhaupt nicht realitätsgetreu ausgestaltet.

schmutztes Abwasser aus Dusche, Badewanne, Handwaschbecken oder Waschmaschine, wird aufbereitet und für die Fischzucht genutzt. Das nährstoffreiche Abwasser aus der Fischzucht wird wiederum als Nährlösung für die Gemüseproduktion genutzt (Aquaponik).

Die Umsetzung und Etablierung *Städtischer Wasserfarmen* sind voraussetzungsreich: Um häusliches Grauwasser für die Lebensmittelproduktion nutzen zu können, ist erstens die getrennte Erfassung einzelner Abwasserströme im Gebäude und zweitens eine effiziente und effektive Wasseraufbereitung notwendig. Die dezentrale Wasseraufbereitung unterliegt noch engen rechtlichen Grenzen. Um nicht ohnehin knappe städtische Flächen zu belegen, müssen *Städtische Wasserfarmen* flächensparend auf Dächern untergebracht werden. Um den Energieverbrauch zu minimieren, müssen Abwärme genutzt und/oder energieeffiziente Gewächshaustechnologien eingesetzt werden. Um die mit aufbereitetem Grauwasser produzierten Lebensmittel in Verkehr bringen zu dürfen, muss in mehreren Studien ihre hygienische Unbedenklichkeit nachgewiesen und das Inverkehrbringen behördlich genehmigt werden. Um die Lebensmittel auf städtischen Märkten verkaufen zu können, müssen Vertriebs- und Vermarktungsstrukturen aufgebaut werden.

Der derzeitige Entwicklungsstand der *Städtischen Wasserfarm* ist der eines getesteten Prototyps. Die technologischen Komponenten funktionieren, es muss noch an Effizienz und Prozessstabilität gearbeitet werden. Für den Regelbetrieb sind mehrere rechtliche Regulierungsänderungen vonnöten. Für den Betrieb der Wasserfarmen und den Vertrieb der Produkte müssen noch Strukturen aufgebaut werden.

# Teil A: Orientieren

Innovation, Innovationsprozess, Innovationsmanagement sind Begriffe, die in die Alltagssprache eingegangen sind. Sie sind unbestimmt, werden inflationär gebraucht und machen, wenn man auch nur kurz darüber nachdenkt, vor allem eins: unzufrieden. Deswegen geht es im ersten Abschnitt vor allem darum zu präzisieren:

Was meinen Sie genau, wenn Sie Ihre Nachhaltigkeitslösung als Innovation bezeichnen? Woran machen Sie das fest?

Wo stehen Sie gerade mit Ihrer Lösung? Können Sie das jemandem, der nicht involviert ist, mit wenigen Worten vermitteln? Und was genau wollen Sie zum Projektende erreicht haben und abliefern?

Wie gehen Sie vor, um Ihre Lösung zu einer Innovation weiterzuentwickeln? Haben Sie einen klaren Plan, den jeder Ihrer Mitstreiter versteht und an dem Sie sich entlanghangeln können?

Im ersten Abschnitt dieses Handbuches geht es also darum,

- ▶ zu klären, was die Lösung, an der man gemeinsam arbeitet, zu einer Innovation macht,
- ▶ festzulegen, bis zu welchem Reifegrad man die Lösung entwickeln will, und zu erkennen, wo man gerade steht,
- ▶ auszuwählen, welches Innovationsmanagement-Instrumentarium beim eigenen Tun hilfreich sein kann.

Um nicht missverstanden zu werden: All das müssen Sie nicht tun – aber es ist zuweilen sehr hilfreich für die Zusammenarbeit im Projekt und für die Kommunikation nach außen. Außerdem ist es immer befriedigender, wenn man weiß, wovon man spricht.

Anlässe, Lernziele, Nutzen und Mottos der einzelnen Kapitel im Überblick:

1. Innovationen: Was meinen wir damit konkret?			
Anlass: Wenn ich finde, dass ...	Lernziele	Praktischer Nutzen	Motto
... Innovation ein Gummibegriff ist, der mehr verschleiert als klärt.	Eigenen Innovationsbegriff entwickeln, auf das Projekt beziehen und konkret benennen können.	Die gemeinsam angestrebte Lösung ist präzisiert und das Innovative daran entlang klarer Kriterien gefasst.	Mit einem klaren Innovationsbegriff punkten.
2. Anwendungsreife: Wie reif soll unsere Lösung werden?			
Wenn ...	Lernziele	Nutzen	Motto
... unsere Lösung ehrgeizig sein, aber nicht das Blaue vom Himmel versprechen soll.	Solution Readiness Level anwenden und das Ziel-Level für die eigene Lösung festlegen können.	Klare Kriterien zur Bestimmung von Ausgangs- und Zielzustand sowie Fortschrittmessung und -kommunikation.	Die Fortschritte auf dem steinigem Weg erkennen und zeigen.
3. Roadmapping & Co.: Welches Instrument kann uns weiterhelfen?			
Wenn ...	Lernziele	Nutzen	Motto
... wir uns nicht durchwurschteln, sondern an etwas entlanghangeln sollten.	Stärken, Schwächen und Einsatzbereiche verschiedener Instrumente beurteilen und eine gezielte Auswahl für das eigene Projekt treffen können.	Das passende Instrument strukturiert den gemeinsamen Weg, minimiert Missverständnisse und Reibungsverluste.	Man kann den Weg gut strukturieren – wenn man das richtige Instrument kennt.

# 1 Innovationen: Was meinen wir damit konkret?

In unserer Zeit gibt es zwei echte Gummibegriffe: Nachhaltigkeit und Innovation. Kombiniert man die beiden miteinander zu Nachhaltigkeitsinnovationen, dann kann man praktisch alles darunter subsumieren – zumindest sieht es manchmal verdammt danach aus. Deswegen ist es in diesem Handbuch also geradezu zwingend, als Erstes klarzustellen, was wir eigentlich meinen, wenn wir *Innovation* sagen.

In diesem Kapitel geht es darum, ein eigenes Innovationsverständnis zu erarbeiten, mit dem Sie in Ihrem Projekt wirklich gemeinsam arbeiten können, das Sie aber auch ebenso klar wie überzeugend nach außen vertreten können:

- ▶ wissen, was eine Innovation ausmacht,
- ▶ sich darüber klar werden, welche Arten von Innovation es gibt und welche man anstrebt,
- ▶ benennen, in welchem Kontext eine Lösung wirklich eine Innovation ist

Das Motto dieses Kapitels lautet *Mit einem klaren Innovationsbegriff punkten*, weil man sich dann erstens wohltuend von den vielen Innovationsschwafflern abhebt. Weil man sich zweitens im Team darauf einigen muss – und das einiges klärt. Und weil man sich drittens damit klarmacht, was getan werden muss, damit die eigene Nachhaltigkeitslösung zur Innovation wird.

Anlass: Wenn ich finde, dass ...	Lernziele	Praktischer Nutzen	Motto
... Innovation ein Gummibegriff ist, der mehr verschleiert als klärt.	Eigenen Innovationsbegriff entwickeln, auf das Projekt beziehen und konkret benennen können.	Die gemeinsam angestrebte Lösung ist präzisiert und das Innovative daran entlang klarer Kriterien gefasst.	Mit einem klaren Innovationsbegriff punkten.

## Was ist eine Innovation? Neu, besser, praktiziert

Achtung: Jetzt kommt eine Definition. Die wichtigsten Aspekte, die die Innovation zur Innovation machen, sind durch Unterstreichungen schon einmal hervorgehoben:



„Innovation ist die Entwicklung und Durchsetzung einer technischen, organisationalen, geschäftsbezogenen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die als grundlegend neu wahrgenommen, von relevanten Anwendern akzeptiert und von Innovatoren in der Erwartung eines Erfolgs betrieben wird.“<sup>2</sup>

Es ist die einzige Definition in diesem Handbuch. Es gibt viele andere, ähnliche Definitionen, aber man kann mit ihr gut arbeiten. Demnach sind drei Kernelemente ausschlaggebend, um von einer Innovation zu sprechen:

1. Es muss etwas grundlegend Neues kreiert worden sein.
2. Dieses Neue muss als besser wahrgenommen werden.
3. Das Neue muss von einem relevanten Akteurskreis aufgegriffen und praktiziert werden.

Diese Indikatoren für eine Innovation sind sehr einfach anzuwenden und verschaffen Ihnen eine ebenso grundlegende wie verlässliche Orientierung für die Einordnung Ihrer Lösung: Sollten Sie wirklich über eine *Innovation* reden oder eher über eine Vorstufe davon, die Sie genau charakterisieren können?

Über diese grundlegenden Indikatoren hinaus gibt es weitere Präzisierungsmöglichkeiten für Innovationen, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden.

## Welche Innovationen gibt es? Technische, soziale, rechtliche, kulturelle ...

Viele Menschen verbinden mit dem Begriff Innovation rein technische Neuerungen und trauen vor allem Unternehmen zu, Innovationen hervorzubringen. Aber das ist falsch: Erstens ist nicht jede technische Neuerung eine Innovation, nur weil sie als solche angepriesen wird – das neueste Smartphone ist keine Innovation, wohl aber das Smartphone gegenüber dem Handy. Zweitens ist der Rest der Gesellschaft genauso innovativ. Soziale Sicherungssysteme, die Umweltschutzgesetzgebung, post-moderne Lebensstile, das Bauhaus in der Kunst – auch das sind Innovationen. Sie prägen unser Leben und stammen nicht von Wirtschaftsunternehmen.

Es gibt also viele unterschiedliche Arten von Innovationen, ein paar Beispiele zur Illustration:

- ▶ Technische Innovationen: Smartphone, Drohnen, minimalinvasive Operationstechnik. Allein an diesen drei Beispielen wird deutlich, dass die Einschätzung, ob etwas innovativ ist, sehr stark von der Zeit und dem Kontext abhängt (siehe unten: Bezugssysteme).

<sup>2</sup> Clausen, Jens/Fichter, Klaus/Winter, Wiebke (2011): Theoretische Grundlagen für die Erklärung von Diffusionsverläufen von Nachhaltigkeitsinnovationen. Berlin: Borderstep Institut (Hervorhebungen durch die Autoren).

- ▶ Soziale Innovationen: Baugruppen, Demenz-Wohngemeinschaften, Open Source Community
- ▶ Rechtliche Innovationen: Datenschutzgrundverordnung, Internationale Gerichtshöfe, Auktionen als Förderinstrument für erneuerbare Energien
- ▶ Ökonomische Innovationen: Regionalwährungen, datenbasierte Geschäftsmodelle, Flatrates
- ▶ Kulturelle Innovationen: vegane Sterneküche, Erklärvideos, Blogs

Und das Wichtigste ist: Häufig gehen mehrere Arten von Innovationen Hand in Hand. Unter dem Einsatz neuer Technologien arbeiten, handeln und wirtschaften Menschen anders als vorher. Sie passen ihr Verhalten der verfügbaren Technik an oder fordern neue technische Möglichkeiten für ihre Bedarfe. Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt, die Kommunikation und Lebensführung. Auch der Umweltschutz und die Energiewende krempeln unsere Lebensweise um. Die Doppel- und Mehrfachnutzung von Land führt zu neuen Geschäftsmodellen.

Diese Kombination mehrerer Innovationsarten ist bei Nachhaltigkeitslösungen sogar sehr wahrscheinlich, geht es doch immer darum, die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen zu berücksichtigen und auszubalancieren. Das funktioniert in den seltensten Fällen, wenn man nur an der technischen oder nur an der sozialen Schraube dreht.

## **Wann wird etwas als innovativ bewertet? Kommt auf das Bezugssystem an**

Ob eine Lösung sachlich neu ist und als besser wahrgenommen wird, hängt entscheidend davon ab, in welchem Kontext sie sich bewegt. Beispielsweise gibt es die Organisationsform der Genossenschaften seit über 150 Jahren. Nichts Neues also – außer für die Energiebranche, wo sie als Zusammenschluss vieler kleiner Erneuerbare-Energie-Stromproduzentinnen nicht nur sachlich neu war, sondern auch als besser wahrgenommen und breit praktiziert wurde (und wird). Zur Innovation wurde die Genossenschaft durch den Wechsel in ein anderes Bezugssystem.

Bezugssysteme sind also gesellschaftliche Teilbereiche, in denen die neue Lösung eine Unzulänglichkeit verbessern oder ein Problem lösen soll. Das können große Teilbereiche wie beispielsweise die Zivilgesellschaft sein, wenn die Innovation ihr etwa das Recht auf eine Verbands- oder Sammelklage einräumt. Das können kleine Teilbereiche sein wie beispielsweise ein ökologischer Anbauverband, dessen Mitglieder das Zweinutzungshuhn züchten (gleichzeitige Eier- und Fleischproduktion ohne Kükenscheddern), die außerhalb dieser Nische keiner kaufen würde.

Und deshalb müssen wir noch mal auf das Innovationskriterium *Als besser wahrgenommen* zurückkommen, denn genau wie das *Sachlich neu* ist das *Als besser*

wahrgenommen stark vom Kontext abhängig.<sup>3</sup> Die konventionellen Hühnerzüchterinnen würden das Zweinutzungshuhn nämlich keinesfalls als besser wahrnehmen, liegt es preislich doch um ein Vielfaches über dem Preis ihrer Industriebühnchen, die genau daraufhin gezüchtet und gehalten werden.

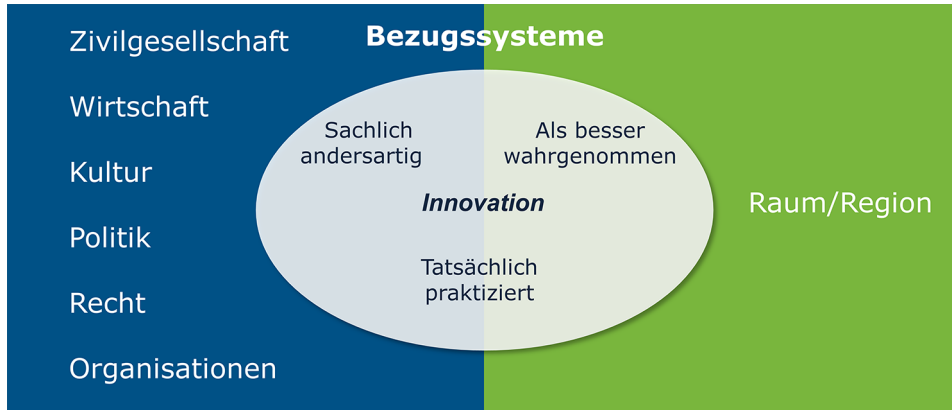


Abbildung 1: Beispielhafte Bezugssysteme von Innovationen (eigene Darstellung)

Das Bezugssystem diktiert also die Kriterien für das *Als besser wahrgenommen*, was eigentlich kein Problem ist – außer für Nachhaltigkeitslösungen: Denn aufgrund ihrer Mehrdimensionalität und ihrer gesellschaftlichen Eingriffstiefe bewegen sie sich häufig in mehreren Bezugssystemen mit sehr unterschiedlichen und nicht selten nachhaltigkeitsfeindlichen „Besser-Kriterien“. Infolgedessen schaffen es heute auch nur wenige Nachhaltigkeitslösungen zu Nachhaltigkeitsinnovationen – sie werden von vielen nicht als besser wahrgenommen und können sich allenfalls in kleinen Nischen etablieren (wenn sie dort praktiziert werden, gilt das als Innovation).

Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass Bezugssysteme auch räumlich bestimmt sein können. Während in Frankreich beispielsweise Agroforstsysteme, also die kombinierte Produktion von land- und forstwirtschaftlichen Produkten auf ein und derselben Fläche, gang und gäbe sind, wäre diese koproduktive Landwirtschaft im ostdeutschen Raum eine echte Innovation – wenn sie denn als besser wahrgenommen würde.

3 Rammert, Werner (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS, S. 21–51.

### Der Innovationsbegriff am Beispiel *Städtische Wasserfarm*

**Bezugssysteme:** Abwasserentsorgung und Lebensmittelproduktion

**Sachlich neu:** In der Abwasserentsorgung ist die dezentrale Aufbereitung und Wiederverwendung von Grauwasser aus Haushalten neu (anstelle der Einspeisung in die zentrale Abwasserentsorgung); in der Lebensmittelproduktion sind zwei Aspekte neu: die kombinierte Produktion von Gemüse und Fisch durch die Nutzung nährstoffhaltigen Wassers aus der Fischzucht (Aquaponik) sowie die flächensparende Lebensmittelproduktion in der Stadt.

**Als besser wahrgenommen:** Von den Abwasserentsorgerinnen wird die *Städtische Wasserfarm* nicht als besser wahrgenommen, weil sie der zentralen Abwasserinfrastruktur Abwasser entzieht und das zu einer schlechteren Auslastung von Netz und Anlagen führt. Von den Lebensmittelproduzentinnen wird sie aufgrund der höheren Produktionskosten nicht als besser wahrgenommen, allerdings gibt es eine große öffentliche Sympathie für die in der Stadt koproduzierten Lebensmittel, die für Lebensmittelproduzentinnen und mehr noch für den Handel interessant ist.

**Tatsächlich praktiziert:** Da die Lebensmittel noch nicht von den Aufsichtsbehörden als für den Handel zugelassen genehmigt wurden, kann die *Städtische Wasserfarm* bislang nur als Demonstrationsanlage im privaten Hobbybereich betrieben werden. Es handelt sich also in den Bezugssystemen Abwasserentsorgung und Lebensmittelproduktion noch nicht um eine Innovation.

**Was muss passieren, damit die *Städtische Wasserfarm* zur Innovation wird?** Vor allem muss mit mehreren Monitoring-Studien nachgewiesen werden, dass die Lebensmittel hygienisch unbedenklich sind und als Lebensmittel zugelassen werden können. Darüber hinaus müssen entweder die Produktionskosten gesenkt oder sehr zahlungsbereite Kundinnensegmente erschlossen werden.

**Effekt:** Man schwafelt nicht über Innovationen herum, sondern kann genau erläutern, warum man seine Nachhaltigkeitslösung als Innovation bezeichnet – oder was noch dafür fehlt und als Nächstes passieren muss.

## Klar benennen, worin die Innovation besteht

Hantieren Sie nicht – wie die meisten anderen – mit einem schwammigen Innovationsbegriff herum. Stellen Sie klar, worin Ihre Innovation besteht, warum sie die Bezeichnung *Innovation* verdient. Die Kriterien – sachlich neu, als besser wahrgenommen, tatsächlich praktiziert – und das Bezugssystem sorgen für Klarheit. Und geben Ihnen in jedem Gespräch, in jedem Diskurs die Sicherheit, nicht einfach „innovativ herumzulabern“.

### Innovationen: Aufgaben

1. Benennen Sie die im Projekt angestrebte Nachhaltigkeitsinnovation. Für welche Bezugssysteme ist sie neuartig?

--

2. Füllen Sie für diese angestrebte Innovation die nachfolgende Tabelle aus.

Angestrebte Innovation	Bezugssystem 1	Bezugssystem 2
Was ist an der Lösung sachlich neu/andersartig?		
Wird die Lösung als besser wahrgenommen?		
Wird die Lösung (mindestens in Nischen) praktiziert?		
Erfüllt die Lösung die Kriterien für eine Innovation?		
Was muss passieren, damit aus der Lösung eine Innovation wird?		

# Autor:inneninfos

**Dr. Susanne Schön** ist Mitbegründerin und Geschäftsführerin des inter 3 Institut für Ressourcenmanagement. Als Innovationsforscherin und Innovationsmanagerin koordiniert, managt und coacht sie seit etwa 20 Jahren inter- und transdisziplinäre Forschungsverbände. Ihr wichtigstes Anliegen ist es, wissenschaftliches Wissen praktisch nutzbar zu machen.

**Dr. Christian Eismann** ist Innovationsforscher und Data Scientist am inter 3 Institut für Ressourcenmanagement. Er studierte Soziologie und Wirtschaft und promovierte im Feld der Organisationswissenschaft. Bei inter 3 arbeitet er in der wissenschaftlichen Begleitforschung und sozialwissenschaftlichen Statistik. Er beschäftigt sich insbesondere mit transdisziplinären Innovationsprozessen im Nachhaltigkeitsbereich sowie der Messbarkeit und Vergleichbarkeit von Innovationsverläufen.

**Helke Wendt-Schwarzburg** ist seit 15 Jahren als Innovationsmanagerin und Kommunikationsexpertin in der Nachhaltigkeitsforschung tätig. Mit dem Ziel, dass Wissenschaft wirksam wird, erforscht und begleitet die Diplom-Kommunikationswirtin gesellschaftliche Veränderungsprozesse im Bereich des Landmanagements sowie der Stadt- und Regionalentwicklung. Bei inter 3 verantwortet sie den Bereich Wissenschaftskommunikation.

**David Kuhn** hat in Berlin Politikwissenschaft studiert. Nach erfolgreich abgeschlossenem Bachelor arbeitete er bei inter 3 zu Fragestellungen des Innovationsmanagements in der sozial-ökologischen Nachhaltigkeitsforschung. Aktuell absolviert er das interdisziplinäre Masterprogramm Sustainable Development in Utrecht (Niederlande). In seiner Masterarbeit wird er untersuchen, unter welchen Bedingungen transdisziplinäre Nachhaltigkeitsprojekte erfolgreich sein können.

# Landnutzungskonzepte managen

Ländliche und urbane Bedürfnisse nachhaltig gestalten

➔ [wbv.de/bwp](http://wbv.de/bwp)



Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann (Hg.)

## Nachhaltige Landnutzung managen

**Akteure beteiligen – Ideen entwickeln  
– Konflikte lösen**

2019, 116 S., 39,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-6027-9

Kostenloser Download: [wbv-open-access.de](http://wbv-open-access.de)

- Erfahrungswissen von über 60 Landmanager:innen
- Input aus der Innovationsforschung

Auch in Deutschland wird die Ressource Land immer knapper. Nutzungskonflikte im urbanen und ländlichen Raum sind vorprogrammiert. Die Autor:innen stellen Methoden, Strategien und Taktiken vor, mit denen man Konflikte im Zusammenhang mit Landnutzungskonzepten managen kann. Ihre Konzepte verbinden Wissen aus der Innovationsforschung mit Erfahrungen aus der Praxis und richten sich sowohl an Politik, Verbände und Organisationen als auch an freie Initiativen.

In acht Kapiteln arbeiten die Autor:innen alle wichtigen Aspekte des Themas auf, von Landmanagement-Themen und -Aufgaben bis zu Pionierprojekten und der Gewinnung von Mitmacher:innen. Die Beiträge aus der Innovationsforschung bieten einen verständlichen und aktivierenden Zugang zum Thema Landmanagement, Beispiele und Tipps helfen bei der Entwicklung von Ideen und der Umsetzung nachhaltiger Landmanagementprojekte.

wbv Media GmbH & Co. KG • Bielefeld

Geschäftsbereich wbv Publikation

Telefon 0521 91101-0 • E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de) • Website [wbv.de](http://wbv.de)



Wie man nachhaltige Innovationsideen in Projekte umsetzt, welche Instrumente dabei helfen und wie die erarbeitete Lösung erfolgreich implementiert werden kann, stellen die Beiträge des Buches vor. Die Autorinnen und Autoren zeigen, wie Nachhaltigkeitsprojekte mit einer pragmatischen Mischung aus betriebswirtschaftlichen Ansätzen und dem Blick für das große Ganze strategisch geplant und zielorientiert vorangetrieben werden können.

Anhand von Fallbeispielen aus der Praxis wird erläutert, welche Aufgaben anfallen und wie sie gelöst werden können. Zu jedem Abschnitt gibt es Aufgabenblätter, mit denen Strategien und Maßnahmen erarbeitet werden können, um das eigene Nachhaltigkeitsprojekt voranzubringen.

Das Buch richtet sich an Menschen mit unterschiedlichen Expertisen und Hintergründen. Gute Allgemeinverständlichkeit, bildhafte Sprache und Illustrationen helfen ihnen, die Grundlagen des Innovationsmanagements schnell zu verstehen und zu nutzen.

