

# Innovation und Unternehmertum können nicht verordnet werden

Robert Lehmann und Bruno Häller

Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, 3052 Zollikofen, Schweiz

Auskünfte: Robert Lehmann, E-Mail: robert.lehmann@bfh.ch



Austausch in einem Arbeitskreis.

Die Implementierung von Innovationen ist ein entscheidender Prozess erfolgreicher Unternehmensführung. Fehlendes Fachwissen ist dabei oft nicht die entscheidende Herausforderung. Häufig geht es vielmehr darum, vorhandenes Wissen in konkrete Handlungen zu transformieren. Unsere Forschungsgruppe an der HAFL setzt sich zum Ziel, Beratungs- und Forschungsprojekte gezielt auf fördernde und hemmende Kräfte beim Praxistransfer von Innovationen zu untersuchen und so einen Beitrag zur effizienten und effektiven Verwendung der eingesetzten Mittel zu leisten.

## Fördernde und hemmende Faktoren in Veränderungsprozessen

Aus dem Marketing ist die Unterscheidung in Push- und Pull-Strategien bekannt. Eine Push-Strategie konzentriert sich typischerweise auf den Zwischenhandel und unterstützt diesen mit Schulungen und Aktionen. Publikationen und Tagungen für Akteure im Wissenstransfer entsprechen einer solchen Push-Strategie. Pull-Strategien arbeiten mit Massnahmen, die potentielle Kunden motivieren sollen, ein Produkt oder eine Dienstleistung nachzufragen. Sie stützen sich auf das Erforschen von

Bedürfnissen und fördernden beziehungsweise hemmenden Einflussfaktoren bei Kaufentscheidungen. Modernes Marketing arbeitet mit beiden Strategien. Wir gehen davon aus, dass dies auch für den Wissenstransfer und die Beratungstätigkeit in der Landwirtschaft sinnvoll ist. Die Faktoren für eine wirkungsvolle Pull-Strategie sind jedoch wenig untersucht und werden in der Praxis zu wenig bewusst berücksichtigt.

Gestützt auf Forschungsarbeiten von Rogers (2003) können sechs Hauptmerkmale aufgezeigt werden, welche die Übernahme von Neuerungen in sozialen Systemen beeinflussen:

- Vorhandensein eines Bedürfnisses / Problembewusstsein
- Komplexität, Verständlichkeit einer Innovation, Anpassungsbedarf
- Relativer Vorteil im Vergleich zu bisherigen Lösungen
- Vereinbarkeit (Kompatibilität) mit bestehenden Werten, Normen und Erfahrungen
- Erprobbarkeit in Teilschritten, mit wenig Risiko
- Beobachtbarkeit, Kommunizierbarkeit, Sichtbarkeit von Resultaten

Forschungsarbeiten aus der Kommunikation, Pädagogik, Psychologie und Organisationsentwicklung geben weitere Hinweise für die Bereitschaft zu Veränderungen. Im Kontext von Unternehmen werden die folgenden Faktoren aufgezeigt (Oreg 2006; Kotter 2011):

- Kluft zwischen aktuellem Zustand und Wunschzustand
- Zuversicht, dass man die Veränderung schafft
- Klare Visionen für das Unternehmen
- Vertrauen in Führungsgremien
- Sichtbare erste Erfolge
- Positiv wirkende Gruppennormen

Veränderungen im Informationsverhalten, welche durch die Digitalisierung ausgelöst werden, führen nicht zu einer Aufhebung der erwähnten Faktoren in Innovationsprozessen. Vielmehr suchen die daran Beteiligten dank neuen Kommunikationsmöglichkeiten vermehrt auch autonom und auf verschiedenen Kanälen nach Antworten für ihre Bedürfnisse. Alle Akteure im Wissenssystem haben somit grosses Interesse daran, auf diese Verhaltensweisen einzugehen, wenn sie Innovationen initiieren oder begleiten (EU SCAR 2014).

Erfolgsfaktoren für Zusammenarbeitsformen
<b>Eigenständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erlaubt klare Aufgabenteilung und Zuständigkeit</li> <li>▪ ermöglicht Spezialisierung</li> <li>▪ klare Kompetenzregelung</li> <li>▪ unternehmerische Freiheit der Beteiligten bleibt hoch</li> </ul>
<b>Soziale Anerkennung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewinn aus der Kooperation ist von aussen erkennbar</li> <li>▪ Berufsstolz kann erhalten oder sogar erhöht werden</li> <li>▪ Imageverlust bei Auflösung der Kooperation ist begrenzt und abschätzbar</li> <li>▪ Partnern sind konstruktive Vorgehensweisen bei Konflikten bekannt</li> </ul>
<b>Einfachheit / Verständlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einfache, verständliche Organisationsform</li> <li>▪ wenig Abmachungen nötig, die einzuhaltenden gesetzlichen Bestimmungen sind überschaubar</li> <li>▪ bei Fragen stehen kompetente und vertrauenswürdige Auskunftstellen zur Verfügung</li> </ul>
<b>Schrittweise Einführung, Erprobbarkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beteiligte können in überschaubarem Rahmen Erfahrung sammeln</li> <li>▪ Vorgehen kann etappiert werden</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit, erkennbarer Nutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ der rational identifizierte Nutzen ist für die Beteiligten attraktiv und erkennbar</li> <li>▪ potenzielles Risiko ist für die Partner bekannt und überschaubar</li> </ul>
<b>Geeignete Partner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Schwelle, potenzielle Partner anzusprechen ist tief, es gibt Möglichkeiten, diese einfach zu finden</li> <li>▪ unterschiedliche Haltungen und Werte der Beteiligten werden identifiziert und bewusst gemacht</li> </ul>
<b>Wissen und Fähigkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fehlende Kenntnisse oder Fähigkeiten können ohne grossen Aufwand beschafft oder erarbeitet werden</li> </ul>

Abb. 1 | Checkliste zur Überprüfung einzelner Formen der Zusammenarbeit.

Für unsere Arbeiten wollen wir in einem ersten Schritt die aus verschiedenen sozialwissenschaftlichen Forschungsfeldern gewonnenen Erkenntnisse für die Landwirtschaft konkretisieren und zweitens Hinweise generieren, wie diese möglichst gut in die Innovationsförderung und -verbreitung einbezogen werden können. Dies soll mit folgenden Beispielen illustriert werden.

### Beispiel 1: Förderung landwirtschaftlicher Kooperationen

Obschon überbetriebliche Zusammenarbeit als eine wichtige Strategie zur Kostensenkung in der Landwirtschaft gilt, wird das Potenzial längst nicht ausgeschöpft (Lips und Pulfer 2009). In Workshops mit Beratungspersonen und Praktikern der Zusammenarbeit, mit einer Befragung in Betriebsleiterschulen und mit anschliessenden Gruppeninterviews wurde den potentiell fördernden beziehungsweise hemmenden Faktoren auf den Grund gegangen (Häller *et al.* 2016). Ausgehend von den Merkmalen nach Rogers (2003) wurden für vier verschiedene Zusammenarbeitsformen in Workshops hemmende und fördernde Faktoren konkretisiert und anschliessend

### Zielebenen im Arbeitskreis

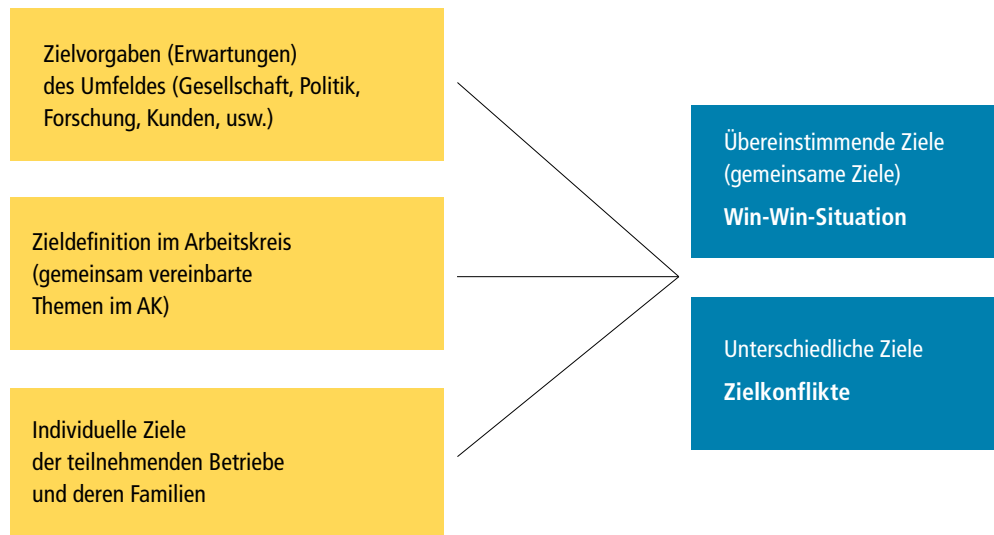


Abb. 2 | Verschiedene Zielebenen im Arbeitskreis.

von den Teilnehmenden sowie in den Befragungen ergänzt und gewichtet. Als Resultat konnte eine Checkliste (Abb. 1) generiert werden, nach der einerseits mögliche Formen der Zusammenarbeit auf ihre potentielle Verbreitungschance überprüft werden können und die andererseits dazu dienen kann, einzelne Zusammenarbeitsformen für eine erleichterte Übernahme im Sinne einer Pull-Strategie aufzubereiten.

#### Beispiel 2: Ressourceneffizienz und Ernährungssicherheit (REDES)

Ein effizienter Umgang mit Ressourcen ist für die kommenden Jahre infolge des Klimawandels, aber auch aufgrund steigender Bevölkerungszahlen und sich verändernden Ernährungsgewohnheiten eine der grössten Herausforderungen an die Landwirtschaft. Aus Sicht der Wissenschaft und der Verwaltung wird beklagt, dass

vorhandenes Wissen zu wenig oder zu langsam in die Praxis umgesetzt wird (Kopainsky *et al.* 2013; Buckwell *et al.* 2014). Im Pilotprojekt REDES wurde im Rahmen eines Arbeitskreises (AK) mit elf Betrieben den Herausforderungen einer effizienten Ressourcennutzung vertieft nachgegangen. Exemplarisch können in der Praxis dieses AK die gleichen Erfolgsfaktoren wie im vorgängig dargestellten Projekt aufgezeigt werden. Insbesondere konnten Zielkonflikte zwischen der Eigenständigkeit der Teilnehmenden und den (ursprünglich gemeinsam) vereinbarten Zielen des Projektes aufgezeigt werden.

Arbeitskreise, die wesentlich auf der intrinsischen Motivation der Teilnehmenden basieren, verlieren ihre Umsetzungskraft, wenn diese Zielkonflikte nicht klar angesprochen und mit transparenten Indikatoren priorisiert und eingeordnet werden können. Dieser Anspruch verträgt sich somit nur bedingt mit von aussen vorgegebenen Zielvorstellungen und Erwartungen. In Abbildung 2 sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt, die im REDES-AK aufgetreten sind.

Im Weiteren war der Nutzen der Tätigkeit im AK für die Teilnehmenden wegen fehlender gemeinsamer Benchmarks nur teilweise erkennbar. Auch wurden die verschiedenen Achsen der Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) unterschiedlich gewichtet. Bei einigen Teilnehmern drängte die nahestehende Betriebsübergabe und damit die Ebene der sozialen Nachhaltigkeit die anderen Ebenen in den Hintergrund. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für diesen AK war, dass die beteiligten Betriebe schon Erfahrung aus anderen *Peer-to-Peer*-Gruppen

#### Veranstaltungshinweis zum Thema

Am 31.8.2017 organisiert die Gruppe Unterricht und Beratung der HAFL eine Fachtagung zum Thema: Beraterinnen und Berater unterwegs – Tätigkeiten im Jahr 2030. Der Anlass vertieft gemeinsam mit den Teilnehmenden die Herausforderungen, welche sich in den nächsten Jahren Beraterinnen und Beratern stellen werden. Mehr Informationen unter [www.hafl.bfh.ch/50Jahre](http://www.hafl.bfh.ch/50Jahre).

hatten und den Austausch mit Berufskollegen ausserordentlich schätzten. Die Arbeit im AK bedingt eine hohe Eigenmotivation und eine gute Dosis Selbstsicherheit, da bei den gegenseitigen Betriebsbesuchen neben Stärken des Betriebes auch dessen Schwächen diskutiert werden (Häller *et al.* 2017).

Diese Erfahrungen decken sich mit früheren Untersuchungen und Erkenntnissen aus *Peer-to-Peer*-Netzwerken (Hoisel *et al.* 2013; Würth und Lehmann 2013) und auch mit kürzlich abgeschlossenen Erfahrungen im Projekt PROVIEH der BioSuisse (vergl. auch bio-suisse.ch).

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren von Beginn an konkretisieren

Die von Rogers 2003 dargelegten Hauptmerkmale von Diffusionsprozessen geben einen guten Raster vor, um die fördernden und hemmenden Kräfte im Wissenstransfer zu analysieren. Wir empfehlen, diese bereits bei der Konzeption von Forschungs- und Beratungsprojekten systematisch zu untersuchen und damit von Beginn weg möglichst alle relevanten Aspekte für eine später erfolgreiche Verbreitung einer Innovation einzubeziehen.

### Pionierbetriebe sind anders

Damit Innovationen und neue Lösungsansätze zustande kommen, müssen der Betrieb, die dort tätigen Menschen

und das Umfeld zahlreiche Voraussetzungen erfüllen. Naturgemäss treffen diese Voraussetzungen für eine bestimmte Innovation selten bei der Gesamtheit aller Betriebe zu.

Bei Pionierbetrieben erfolgreich erprobte Vorgehensweisen können deshalb nicht einfach durch blosses Kopieren auf alle Betriebe übertragen werden. Fördernde und hemmende Voraussetzungen für den Wissenstransfer sind genauer zu untersuchen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da Pionierbetriebe bei freiwilliger Beteiligung an Forschungs- und Beratungsprojekten überproportional vertreten sind.

Der oben erwähnte Quervergleich mit dem Marketing ist aufschlussreich: Kundensegmente sollen spezifisch aufgrund ihres Adoptionsverhaltens angesprochen werden.

### Digitale Kommunikation verändert die Beratung

Wie nie zuvor sind Informationen dank digitaler Medien einfach und schnell zugänglich. Im Zentrum der Beratungsarbeit steht damit nicht mehr die Vermittlung von Informationen, sondern vielmehr, die Praktiker darin zu unterstützen, neues Wissen im eigenen Kontext einzuordnen, zu gewichten und in angepasster Form zu nutzen. Die Förderung des Wissensaustauschs unter den Akteuren trägt dazu bei, die vielfältigen fördernden und hemmenden Faktoren umfassender einzubeziehen. ■

### Literatur

- Buckwell A., Heissenhuber A. & Blum W., 2014. The Sustainable Intensification of European Agriculture. A review sponsored by the RISE foundation.
- EU SCAR, 2014. Agricultural knowledge and innovation systems towards 2020. An orientation paper on linking innovation and research. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 204 S.
- Häller B., Graf S., Lehmann R. & Straub U., 2016. Mehrwert durch Kooperationen landwirtschaftlicher Betriebe. Teil B: Grundlagen zur Ausarbeitung der Werkzeugkoffer aus konzeptioneller Sicht, unveröffentlicht. AGRIDEA, Lindau / Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Zollikofen.
- Häller B., Pfister M., Graf S. & Lehmann R., 2017. REDES – Ressourceneffizienz im Dienste der Ernährungssicherheit. Schlussbericht wissenschaftliche Begleitung Projekt REDES, unveröffentlicht. Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Bern / Zollikofen.
- Hoisel C., Paller F. & Schafzahl G., 2013. Handbuch für die Leitung von Arbeitskreisen, 1–125.
- Kopainsky B., Flury C., Pedercini M., Sorg L. & Gerber A., 2013. Ressourceneffizienz im Dienste der Ernährungssicherheit. Teilprojekt Modellierung - Schlussbericht. Flury&Giuliani GmbH/Millennium Institute, Zürich/Washington.
- Kotter J.P., 2011. Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen, Franz, München.
- Lips M., Pulfer I., 2009. Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten. Effizienzgewinn ohne Neuinvestitionen oder Eigentumsübertragung. ART-Berichte Nr. 706, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.
- Oreg S., 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1), 73–101.
- Rogers E.M., 2003. Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press, New York, 551 S.
- Würth E., Lehmann R., 2013. Arbeitskreise stärken landwirtschaftliche Unternehmen. *UFA-Revue* 11, 18–19.