



Leitbild, Zielsystem und Arbeitsweisen

Arbeitsdokument für die Netzwerkpartner in INKA BB
zum Selbstverständnis und zur Außendarstellung

Verbundmanagement und Koordinationsrunde mit Zustimmung
der Teilprojektkoordinatorinnen und -koordinatoren

Mai 2010

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Das Leitbild von INKA BB.....	2
3. Mission und Zielsystem	3
4. Arbeitsweisen im Netzwerk	6
5. Schlussfolgerungen	7

1. Einleitung

Das Innovationsnetzwerk Klimaanpassung Brandenburg Berlin (INKA BB) hat sich mit dem Rahmenplan und mit der Konsortialvereinbarung der geförderten Netzwerkpartner einen verbindliche Grundlage gegeben, die die gemeinsamen Ziele und das Selbstverständnis der Akteure zum Zeitpunkt der Antragstellung umreißt. Knapp ein Jahr nach Projektbeginn zum 01. Mai 2009 werden mit dem vorliegenden Papier die Ziele und das Selbstverständnis überprüft, konkretisiert und zur gemeinsamen Abstimmung gestellt, um so das Netzwerk in seiner Ausrichtung zu aktualisieren.

Diese Vorlage beruht auf den Texten aus dem Rahmenplan, der Konsortialvereinbarung sowie auf Diskussionen in der Koordinationsrunde und Beiträgen aus anderen netzwerkinternen Veranstaltungen.

2. Das Leitbild von INKA BB

INKA BB versteht sich als lernende (Groß-) Organisation, die Veränderungen beabsichtigt und aktiv gestaltet, und als Vorbild und Partner Lern- und erforderliche Veränderungsprozesse anderer initiieren und fördern will. Leitend für die Netzwerkpartner nach innen sind die Prinzipien der Kooperation, der Transparenz und der experimentelle Charakter der Strategieentwicklung. Nach außen verbinden die Netzwerkpartner die gemeinsame Mission und das Zielsystem (Abschnitt 3).

Kooperation: Hierunter wird die freiwillige Zusammenarbeit der Netzwerkpartner in den einzelnen Teilprojekten und im Gesamtverbund gefasst. Die Kooperation im Netzwerk erfolgt unter der Prämisse, dass die komplexen Anpassungsleistungen, die der Klimawandel erforderlich macht, nicht durch einzelne Einrichtungen und Unternehmen, sondern nur im Verbund und in Abstimmungen entwickelt und umgesetzt werden können.

Die Netzwerkpartner können entsprechend ihrer unterschiedlichen professionellen Ausrichtung den Bereichen „Wissenschaft“, „Wirtschaft“, „Behörden und Politik“ und „Nichtregierungsorganisationen und Interessenverbände“ zugeordnet werden. Als Konsequenz dieser unterschiedlichen professionellen Herkünfte sind für die Kooperationen im Netzwerk inter- und transdisziplinäre Herausforderungen kennzeichnend: Unterschiedliche Planungs- und Handlungsroutinen, Zeithorizonte, konzeptionelle Herangehensweise und wissenschaftliche Paradigmen erfordern ein breites gemeinsames Abstimmen, häufig gegenseitige Rücksichtnahmen und eine gewisse Fehlertoleranz. Ein wichtiger Beitrag, den jeder Netzwerkpartner hierzu leisten sollte, ist die Bereitschaft, die eigenen Interessen und Erwartungen an die jeweilige Zusammenarbeit (immer wieder) klar zu formulieren und dies auch von anderen Partnern einzufordern.

Transparenz: Kooperation im Netzwerk erfolgt auf Augenhöhe der Partner, es gibt – außer durch den Rahmenplan und die im Bewilligungsbescheid festgelegten Vorgaben – keine hierarchischen Regelungsmechanismen. Bestimmend für den Erfolg der Zusammenarbeit sind

daher wechselseitiges Vertrauen einerseits und gegenseitige Überprüfung von Absprachen andererseits. Diese Form der horizontalen Koordination gelingt nur, wenn alle Netzwerkpartner bereits sind, Transparenz herzustellen und zu sichern.

Experimentelle Herangehensweise zur Strategieentwicklung: Die Unsicherheit darüber, wie sich der Klimawandel in der Region tatsächlich auswirken wird und der lange Zeithorizont, der dabei zu berücksichtigen ist, erfordern ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf die Innovationen, die im Rahmen von Anpassungsstrategien entwickelt und erprobt werden. Klimaänderungen sind heute bereits nachweisbar, weitere, stärkere Änderungen in der Zukunft sehr wahrscheinlich, sowohl hinsichtlich der absoluten Veränderungen im Jahresmittel als auch der innerjährlichen Veränderungen mit einer Zunahme von Extremereignissen.

Vor diesem Hintergrund müssen zum einen Innovationen getestet und bewertet werden, die das nachhaltige Management von Wasser und Land(schaft) grundsätzlich fördern und sichern. Zum anderen muss aber auch die unternehmerische Experimentierfreudigkeit und der proaktive Umgang mit den klimabedingten Veränderungen generell gefördert werden, und sowohl die Verantwortlichkeiten benannt als auch die Möglichkeiten und Grenzen der Netzwerkpartner respektiert werden.

3. Mission und Zielsystem

Die Mission von INKA BB ist es, die Nachhaltigkeit der Land- und Wassernutzung in der Region auch unter veränderten Klimabedingungen zu sichern und zu einzelnen Aspekten eines klimaadaptiven Gesundheitsmanagements beizutragen. Dafür gilt es zum einen, konkrete Innovationen und Maßnahmen zu entwickeln, zu erproben und bekannt zu machen, zum anderen generell die strategische Anpassungsfähigkeit von Akteuren in Wirtschaft, Politik und Verwaltung an den sich abzeichnenden Klimawandel zu unterstützen. Dazu gehört auch, dass sich die Netzwerkpartner methodisch und inhaltlich entsprechend weiterentwickeln. Auch wenn sich die Partner in INKA BB auf die Anpassungsstrategien an den Klimawandel fokussieren, sind sie von der Notwendigkeit eines aktiven Klimaschutzes überzeugt.

Als Verbund setzt sich INKA BB **das übergeordnete Ziel**, Unternehmen und deren Interessenvertretungen sowie politisch-administrative Entscheidungsträger in die Lage zu versetzen,

- innovativ mit klimawandelbedingten Chancen und Risiken der Landnutzung sowie des Wasser- und des Gesundheitsmanagements umzugehen,
- geeignete Anpassungsstrategien in der Kooperation von Wissenschaft und Praxis zu entwickeln und dauerhaft zu implementieren und
- erprobte Anpassungsstrategien politisch administrativ oder institutionell zu unterstützen.

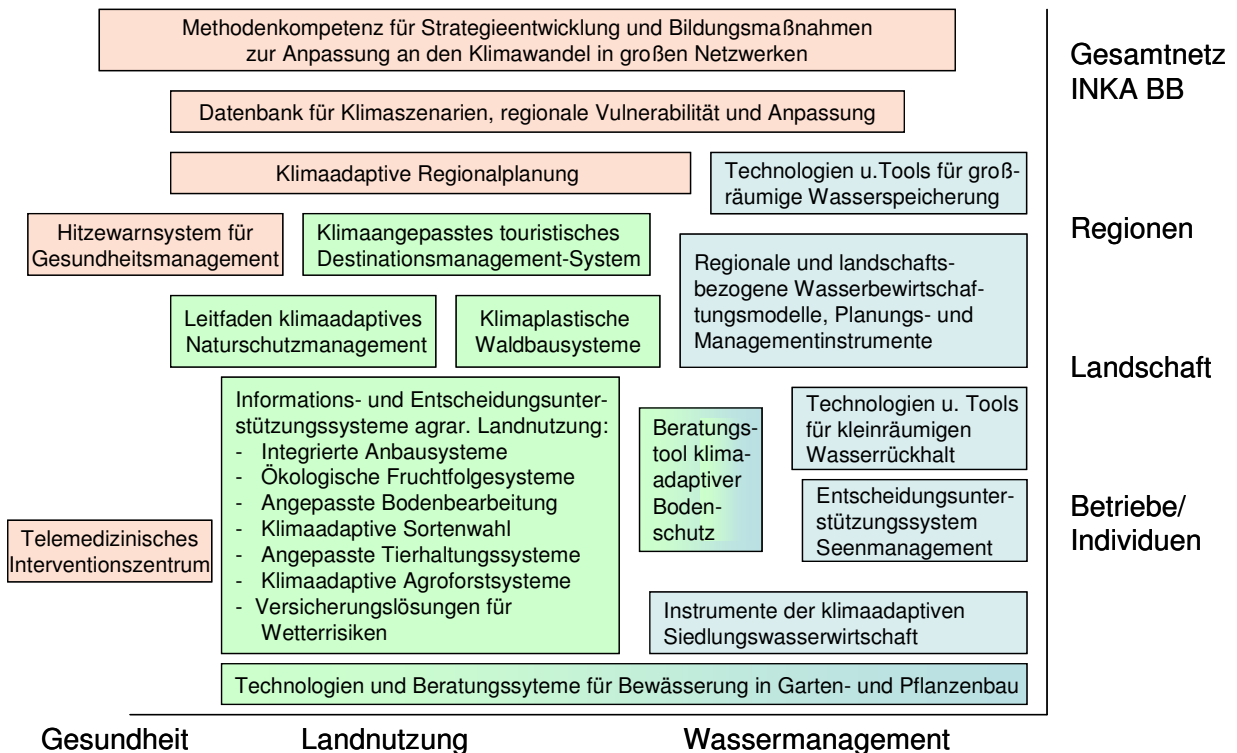
Der Gesamtverbund und die einzelnen Teilprojekte haben in der Phase der Antragsstellung jeweils **problemspezifische Ziele und Ergebnisse** formuliert, die in zwei Abbildungen dargestellt wurden (Abb. 1, Abb. 2).

Im Verlauf des ersten Projektjahres wurden diese erwarteten Produkte und Ergebnisse im Dialog der Netzwerkpartner auf Teilprojektebene geprüft und spezifiziert. Dabei sind bisher keine grundsätzlichen Veränderungen, aber Konkretisierungen der erwarteten Ergebnisse zu verzeichnen.

Abb. 1: Innovative Produkte von INKA BB

<i>Produkte des Gesamtnetzwerks INKA-BB</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • naturwissenschaftlich-technologische Innovationen sowie veränderte Planungs- und Handlungsroutinen im Umgang mit Herausforderungen des Klimawandels in Produktions- und Managementbereichen • Pro-aktives Risikomanagement und strategisches Anpassungsverhalten in Unternehmen und Organisationen von Land- und Forstwirtschaft, Naturschutz, Tourismus, des Wassermanagements und in der Gesundheitsvorsorge • Institutionalisierte Wissenschafts-Praxis-Verbünde zur Generierung, Operationalisierung und Verbreitung von relevantem Wissen • Konsistente Leitbilder und Zielsysteme für strategische Klimawandelanpassung in Organisationen der Region Brandenburg-Berlin 		
<i>Aggregierte Produkte (Auswahl) in den Handlungsfeldern ..</i>		
<i>... Netzwerkentwicklung und Netzwerksicherung</i>	<i>... Landnutzung</i>	<i>... Wassermanagement</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Methodik zur strategischen Anpassung an Klimawandel • Regionalisierte Klimaszenarien und Vulnerabilitätsindikatoren • Zielgruppenorientierte Bildungsmaßnahmen sowie Transferprogramme zur Anpassung an den Klimawandel • klimaadaptierte Regionalplanung • Erprobte Hitze-Warn- und Interventionssysteme zur Gesundheitsvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Erprobte webbasierte Entscheidungsunterstützungssysteme für systemische Anpassungsmaßnahmen in der Landwirtschaft, im Gartenbau und in der Forstwirtschaft im Hinblick auf Sorten und Rassen, Technologien, Anbauverfahren und Managementstrategien; • Managementleitfäden und Handlungsempfehlungen für klimawandelangepassten Tourismus, Ressourcen- und Naturschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewirtschaftungsstrategien für ein nachhaltiges Wassermanagement in Einzugsgebieten (inkl. urbanes Wassermanagement) und von Standgewässern • Technologien und Pilotanlagen für Wasserrückhalt und Bewässerung • Anpassung bestehender und Entwicklung neuer institutioneller und finanzieller Steuerungsmechanismen • Informations- und Entscheidungsunterstützungssysteme für die Planung, Bewirtschaftung und Steuerung wasserwirtschaftlicher Systeme und Anlagen

Abb. 2: INKA BB Produkte und Ergebnisse im Bezug zur institutionellen Regelungsebene



Aus den SWOT-Berichten, Auswertungen in der Koordinationsrunde und aus Protokollen projektinterner Veranstaltungen lassen sich die erwarteten Ergebnisse präzisieren und Ergänzungen ableiten:

- Die **unmittelbare Wirkung von INKA BB ist die Sensibilisierung** der externen Partner in Behörden, Verbänden und Unternehmen für den Anpassungsbedarf an den Klimawandel
- Diese Sensibilisierung geht von der konkreten Arbeit in den Teilprojekten aus, sie ist **angewiesen auf** regelmäßig aktualisierte **Informationen zum Klimawandel** und seiner regionalen Ausprägung und auf die netzwerkinterne Diskussion zur Einschätzung und Bewertung dieser Informationen.
- Zielgruppen dieser Sensibilisierung sind vor allem Mitarbeiter/innen von Unternehmen, Behörden und anderen Organisationen, die in ihrer fachlichen Expertise angesprochen werden.
- Es kann nicht von einer allgemeinen Innovationsbereitschaft ausgegangen werden. Diese sollte aber gefördert werden durch z.B.
 - o Umsetzungsorientierte Beispiele („Leuchttürme“)
 - o Die regionale Darstellung künftiger Konflikte um die Ressource Wasser
 - o Best-practice Beispiele
- Die durch INKA BB induzierte **Entwicklung von Anpassungsstrategien** ist institutionell und räumlich unterschiedlich verortet. D.h. das Regionsverständnis und der räumliche Bezug können zwischen den Teilprojekten differieren. Derzeit zeichnen sich „Cluster“ (Nester) der Strategieentwicklung ab:
 - o Standortlich maßgeschneiderte Innovationen werden in den Untersuchungsregionen Lausitz-Spreewald und Uckermark-Barnim z.B. in Zusammenarbeit mit Wasser- und Bodenverbänden erarbeitet, wobei Fachbehörden den institutionellen Rahmen geben (TP 19, TP 20)
 - o Ein Set von einzelnen Innovationen, die auf unterschiedliche Anpassungserfordernisse des Klimawandels zugeschnitten und betriebsspezifisch kombinierbar sind, wird für Unternehmen wie landwirtschaftliche und gartenbauliche Betriebe, Beratungsunternehmen und andere bereit gestellt (TP 6 – 14, TP 15, TP 17, TP 18)
 - o In Kooperation mit Behörden und Verwaltungen wird themenspezifisch die Fachplanung unterstützt, dies findet auf kommunaler, regionaler und für die Landesebene statt (TP 4, TP 16, TP 19, TP 22-24)
- Die konkreten Herangehensweisen in den einzelnen Teilprojekten werden systematisch und gezielt methodisch gefördert zu den Themen Strategieentwicklung, Umgang mit klimawandel-bedingten Unsicherheiten, regionalisierte Klimadaten, Wissensvermittlung und Gestaltung von Bildungsmaßnahmen (Serviceleistungen der Querschnittsteilprojekte 1 – 3).
- Die Inhalte und die Ausgestaltung der geplanten Entscheidungsunterstützungssysteme müssen an den Interessen der jeweiligen Nutzer orientiert werden. Besonders im Hinblick auf die Nutzergruppe Landwirte muss geprüft werden, inwieweit die Ergebnisse unterschiedlicher Teilprojekte auf einer Plattform zusammengeführt werden können und wie diese Plattform langfristig gesichert werden kann.

4. Arbeitsweisen im Netzwerk

Im Laufe des ersten Projektjahres haben sich neue Formen der Zusammenarbeit im Netzwerk und Netzwerkstrukturen entwickelt, die über die im Rahmenplan angelegten hinausgehen. Diese sollen hier kurz dargestellt werden, um sie so (i) durch das Benennen für alle nutzbar zu machen und (ii) ggf. auch zur Diskussion zu stellen, wenn Veränderungen und Verbesserungen erforderlich scheinen.

- Zusammenarbeit in Facharbeitsgruppen mit gemeinsamen Zielen und Ergebnissen: im Rahmen des ersten Verbundworkshops wurden vier Facharbeitsgruppen gegründet, die sich zu teilprojekt- und handlungsfeld-übergreifenden inhaltlichen Themen (Klimaanpassung im landwirtschaftlichen Pflanzenbau, Technologien des Wasserrückhalts, Entscheidungsunterstützungs-Tools, Klimawandelanpassung und landschaftliche Multifunktionalität) verständigen, gemeinsame Ziele und Ergebnisse formulieren und sich durch Wissensaustausch ggf. auch bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützen. Ferner wurde eine Arbeitsgruppe zur sozialwissenschaftlichen Forschung in INKA BB gegründet.
- Umgang mit dem Thema Klimawandel – Wissen: Eine große Rolle bei der Kommunikation der wissenschaftlichen Netzwerkpartner mit Praxispartnern spielt die Vermittlung des Themas Klimawandel. Dabei besteht die Herausforderung darin, die methodischen und projektionsbedingten Unsicherheiten richtig zu erfassen und wiederzugeben, ohne das Problem klein zu reden oder Angst zu verbreiten. Hier wird Unterstützung durch das TP 2 erwartet, u.a. aktuelle Informationen zum Diskussionsstand und die Förderung einer gemeinsamen Einschätzung innerhalb des Netzwerks. Schritte in diese Richtung wurden seit Projektbeginn unternommen und seit Anfang 2010 intensiviert.
- Inter- und transdisziplinäre Kommunikation und Kooperation: Durch die Akteursworkshops und weitere Praxiskontakte (z.B. Interviews) ist den Netzwerkpartnern deutlich geworden, dass die inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit ein eigenes Lern- und Erfahrungsfeld ist, in dem sich auch Konflikte entwickeln können, u.a. dann, wenn mehrere Teilprojekte mit den gleichen Praxispartnern kooperieren. In einem Workshop wurden hierzu Beobachtungen und Erfahrungen der Netzwerkpartner und weiteren beteiligten Akteure zusammengetragen und folgende Schlussfolgerungen gezogen:
 - Für Außenstehende ist auch ein Teil von INKA BB (z.B. ein Teilprojekt, eine AG, eine Veranstaltung) immer ein Bild für das Ganze, dessen sollten sich alle Netzwerkpartner bewusst sein und verantwortlich mit dem gemeinsamen Image umgehen; weiter ist daher die einheitliche Außendarstellung und professionelle Öffentlichkeitsarbeit wichtig;
 - Erfolgreiche transdisziplinäre Kommunikation ist keine Selbstverständlichkeit, sondern erfordert die richtigen Methoden und Instrumente sowie auch Übung und Erfahrung, daher sollen die Querschnittsprojekte TP 1 und TP 3 hier eine netzwerkinterne Unterstützung anbieten;
 - Für erfolgreiche inter- und transdisziplinäre Kommunikation ist auch das eigene Rollenverständnis entscheidend (z.B. agiere ich mehr als Forscher/in oder als Berater/in oder als Multiplikator/in etc.?) – das muss zunächst jede/r für sich selbst erkennen und klären, aber darüber sollte es auch eine Verständigung in INKA BB geben.

5. Schlussfolgerungen

Die Netzwerkpartner in INKA BB profitieren von dem gemeinsamen Leitbild und Zielsystem, da diese die interne Verschränkung sichern und den Wissensaustausch fördern.

Das gemeinsame Zielsystem entwickelt sich durch die Praxis Kooperation. Es muss daher im Projektverlauf immer wieder überprüft und wo nötig angepasst, ergänzt, aktualisiert werden. Dies zu sichern ist Aufgabe des Verbundmanagements und der Koordinationsrunde, es geschieht im Dialog mit allen Teilprojekten.

Die im Leitbild genannten Prinzipien sind verbindlich für die Netzwerkpartner in INKA BB. Ihre Anwendung manifestiert sich in den Arbeitsweisen innerhalb der Teilprojekte, zwischen den Teilprojekten und in weiteren Arbeitszusammenhängen im Gesamtverbund.

Die methodische und inhaltliche Unterstützung aus den 3 Querschnittsteilprojekten wird von den anderen Teilprojekten angenommen. Von den Netzwerkpartnern gibt es zu diesen Serviceleistungen Rückmeldungen, so dass die Angebote kontinuierlich weiterentwickelt und an den Bedarf im Netzwerk angepasst werden (können).