



STUDIE UND WERKZEUGKASTEN

Innovation stärken – Regionen stärken

Ländliche Innovationsökosysteme nachhaltig gestalten

Impressum

Originalausgabe Mai 2025
© neuland21 e.V. & Leuphana Universität Lüneburg

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0). Sie dürfen das Material beliebig teilen, vervielfältigen und bearbeiten – auch für kommerzielle Zwecke – unter der Bedingung, dass der Name des Autors/der Autorin und die Quelle genannt werden. Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Zitervorschlag: neuland21 e.V., Leuphana Universität Lüneburg (2025). *Innovation stärken - Regionen stärken. Ländliche Innovationsökosysteme nachhaltig gestalten*. Bad Belzig/Lüneburg. DOI: 10.48548/pubdata-1796.

Herausgegeben von:

neuland21 e. V.

Klein Glien 25

14806 Bad Belzig

E-Mail: hallo@neuland21.de

www.neuland21.de

neuland21 (@neuland21) finden Sie auch bei Facebook, X, LinkedIn und Instagram.

In Zusammenarbeit mit:

Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1

21335 Lüneburg

www.leuphana.de

Redaktion: Luise Ruge, neuland21 e.V.

Layout: Isabella Tober

Fotos: Titelbild – 1. Reihe: Kay Haalck, Entwicklungsagentur Region Heide, 2. Reihe: Josef Haiden, LIONA-Team, LIONA-Team, 3. Reihe: Matthias Ammer, LIONA-Team, Matthias Ammer, S. 77: Matthias Ammer, S. 80: Arman Kalteis

Sofern nicht anders ausgewiesen sind die Grafiken eigene Darstellungen.

DOI: 10.48548/pubdata-1796

Das Forschungsprojekt LIONA wurde im Rahmen des Landvorteil-Bündnisses umgesetzt. Das Landvorteil-Bündnis ist Teil des Förderprogramms „WIR! – Wandel durch Innovation in der Region“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Ziel dieser Förderung ist es, durch regionale Bündnisse einen nachhaltigen, innovationsbasierten Wandel in strukturschwachen Regionen zu stärken. Wirkungsraum von Landvorteil ist der Kreis Herzogtum Lauenburg (Schleswig-Holstein) und der Landkreis Ludwigslust-Parchim (Mecklenburg-Vorpommern).

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

wir! Wandel durch
Innovation
in der Region

Das Projekt LIONA ist ein Verbundprojekt zwischen der Leuphana Universität Lüneburg, Professur Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, unter der wissenschaftlichen Projektleitung von Prof. Dr. Matthias Wenzel, und neuland21 unter der wissenschaftlichen Projektleitung von Luise Ruge.



STUDIE UND WERKZEUGKASTEN

Innovation stärken – Regionen stärken

Ländliche Innovationsökosysteme nachhaltig gestalten

neuland21 | Nina Zerche, Anna Momburg, Leonie Dienst
Leuphana Universität Lüneburg | Dr. Verena Meyer



Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze	5
1 Innovation auf dem Land – ein Widerspruch?	8
2 Innovation und Innovationsökosysteme in ländlichen Räumen	12
2.1. Betrachtung der Fallregionen: Innovationsstrategien und Schlüsselakteure	12
<i>Heide: Von der Kohlregion zum Vorreiter der Energiewende</i>	13
<i>Dalfsen: Mit den Dörfern der Zukunft zu einer nachhaltigen Entwicklung der Region</i>	18
<i>St. Pölten: Von der Industriestadt zum Gründungs- und Startup-Ökosystem</i>	24
<i>Vilstal: Von der strukturschwachen Region zum Vorreiter der sozialen Innovation</i>	30
2.2 Innovationsverständnisse	36
2.3 Ländliche Räume als Innovationsregionen	37
3 Erfolgsfaktoren für ländliche Innovationsökosysteme	45
3.1 Erfolgsfaktor: Entwicklungsimpulse von innen und außen	45
3.2 Erfolgsfaktor: Aktive Anker-Organisationen	48
3.3 Erfolgsfaktor: Vielfältige Beteiligung und Teilhabe	50
3.4 Erfolgsfaktor: Wirkungsorientierte Nachhaltigkeit für die regionale Zukunft	52
3.5 Erfolgsfaktor: Innovationsfreundliche Atmosphäre	55
4 Ein Modell zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme	58
4.1 Die Problematik bestehender Ansätze zur Messung von Innovation	58
4.2 Die Notwendigkeit eines neuen Modells für Innovationsökosysteme	59
4.3 Das Modell, vier zentrale Dimensionen und ein fünfter Faktor	59
5 Werkzeugkasten zur nachhaltigen Weiterentwicklung ländlicher Innovationsökosysteme	64
5.1 Handlungsfeld 1: Prozess und Wirkung	65
5.2 Handlungsfeld 2: Struktur und Kultur	67
5.3 Handlungsfeld 3: Prozess und Kultur	69
5.4 Handlungsfeld 4: Struktur und Prozess	71
5.5 Handlungsfeld 5: Kultur und Wirkung	73
6 Innovation auf dem Land ist kein Widerspruch	75
Literaturverzeichnis	78
Anhang: Playbook und Arbeitsmaterial	80

Das Wichtigste in Kürze

Ländliche Räume sind innovativ

Städte gelten – anders als ländliche Räume – ganz selbstverständlich als Orte der Innovation, wo an Hochschulen und in Tech-Startups an Zukunftstechnologien getüftelt wird. Unser Forschungsprojekt LIONA zeigt jedoch: Dieses Verständnis von Innovation und ihren Entstehungsorten ist einseitig und greift zu kurz. Anhand von vier ländlichen Innovationsökosystemen demonstrieren wir, dass Innovation auch auf dem Land stattfindet – und dass ihre Ausgestaltung, Entwicklung, Vernetzung und Akteurskonstellationen komplex und vielschichtig sind. Dabei springt ins Auge: Innovation wird in ländlichen Innovationsökosystemen nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Entwicklung einer Region verstanden und ist damit eine wichtige Voraussetzung für ihre Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Ländliche Regionen erweisen sich als Innovationsräume, die über klare Standortvorteile gegenüber Städten verfügen: Kurze Wege zwischen Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft, (meistens) mehr Platz und eine hohe Lebensqualität bieten sehr gute Voraussetzungen für die Entwicklung regionaler Innovationsökosysteme und die Förderung und Entstehung von Innovation.

Ein ganzheitliches Innovationsverständnis

Das erkennt man aber nur, wenn man Innovation nicht nur als technologische Entwicklung versteht, sondern sie ganzheitlich betrachtet. Unsere Fallregionen liefern durch ihre verschiedenen Innovationsansätze gute Beispiele: Im bayerischen Vilstal stehen soziale Innovationen im Mittelpunkt, um die Region zukunftsfähig zu gestalten. Im niederösterreichischen St. Pölten wird Innovationskraft durch die gezielte Förderung von Gründer:innen und Startups gestärkt. Die Region Heide setzt auf die Transformation zur Nachhaltigkeit mit einem Fokus auf Energiewende und der Ansiedlung energieintensiver Industrien. In der niederländischen Region Dalfsen wiederum entstehen durch die Förderung dörflicher Engagementstrukturen nachhaltige Projekte mit starker lokaler Verankerung. In allen untersuchten Regionen konnten technologische, soziale und wirtschaftliche Innovationen erfasst werden. Erst ein ganzheitliches Innovationsverständnis macht verschiedene Formen von Innovation sichtbar und zeigt, wie innovativ ländliche Räume sind.

Innovationsökosysteme und Innovationsketten

Innovation entsteht dabei nicht isoliert oder im luftleeren Raum: Innovationen und kreative Problemlösungen werden in einem Umfeld umgesetzt, in dem verschiedene Akteure gemeinsam an zukunftsrelevanten Themen arbeiten. In diesen Innovationsökosystemen bilden sich regelrechte Innovationsketten aus sozialer, wirtschaftlicher und technologischer Innovation, die in der Verbindung ihre Wirksamkeit entfalten. Dabei bilden gerade soziale Innovationen in Form von neuen Akteursbeziehungen und Organisationsformen die Grundlage für technologische und wirtschaftliche Innovation. Das Zusammenwirken verschiedener Innovationsformen in diesen Innovationsketten schafft einen besonders hohen Mehrwert für die Region.

Faktoren für erfolgreiche Innovationsökosysteme

Fünf Erfolgsfaktoren tragen dazu bei, dass sich ländliche Innovationsökosysteme erfolgreich aufbauen und entwickeln: (1) Entwicklungsimpulse sowohl von innen als auch von außen werden als Katalysatoren und Chancen aufgenommen, die zum Beispiel (2) Anker-Organisationen ergreifen können. Diese koordinieren das Akteursnetzwerk und arbeiten strategisch auf gemeinsame Ziele hin. (3) Mit breiter Beteiligung und Teilhabe wird die Bevölkerung in die Innovations- und Regionalentwicklung eingebunden, kommt selbst in die Rolle von Gestalter:innen und trägt so die Transformation mit. (4) Im Sinne einer starken Nachhaltigkeit sollten dabei die ökologische, die soziale und die ökonomische Dimension in den Blick genommen werden – nur so kann Innovation wirklich zukunftsfähig sein. Und zuletzt entsteht Innovation dort, wo sie auf eine (5) innovationsfreundliche Kultur trifft: Auf Experimentierfreude, einen konstruktiven Umgang mit dem Scheitern sowie Menschen und Institutionen, die offen für Neuerungen sind.

Gängige Indikatoren greifen zu kurz

Die Analyse unserer Fallregionen bestätigt eine zentrale Annahme unseres Projekts: Gängige Indikatoren zur Messung von Innovation greifen zu kurz. Diese erfassen in der Regel nur Innovationen, die aus Forschungs- oder Technologie stammen und später als Produkte auf den Markt kommen. Diese Form von Innovation ist aber nur eine von vielen – alle anderen, insbesondere soziale Innovationen, bleiben unberücksichtigt. Dadurch werden sie unsichtbar, was dazu führt, dass Regionalrankings zur Zukunftsfähigkeit oder Dynamik einer Region ein verzerrtes Bild zeichnen. Gerade ländliche Räume geraten dadurch ins Hintertreffen: Sie werden etwa als „Absteiger“ eingeordnet, was Investitionen und Fördermittel noch stärker in Richtung Städte lenkt.

Ein neues Modell zum Verständnis von Innovationsökosystemen

Das Projekt LIONA hat deshalb ein neues Modell zur Betrachtung von Innovationsökosystemen in ländlichen Räumen entwickelt, das ermöglicht, Innovation und Innovationsgeschehen ganzheitlicher zu erfassen. Der Fokus liegt dabei nicht länger nur auf den bisher üblichen Kennzahlen, stattdessen wird ein breiteres Set an Indikatoren herangezogen, das die vier Dimensionen Strukturen, Prozesse, Kultur, Wirkungen sowie den Faktor der Rahmenbedingungen umfasst. Mit dem Modell erhalten Innovationsakteure, Regionalentwickler:innen und Entscheidungsträger:innen ein Werkzeug, um ihre Region als Innovationsökosystem zu verstehen und alle relevanten Bestandteile systematisch zu analysieren.

Vom Modell zum praktischen Werkzeugkasten

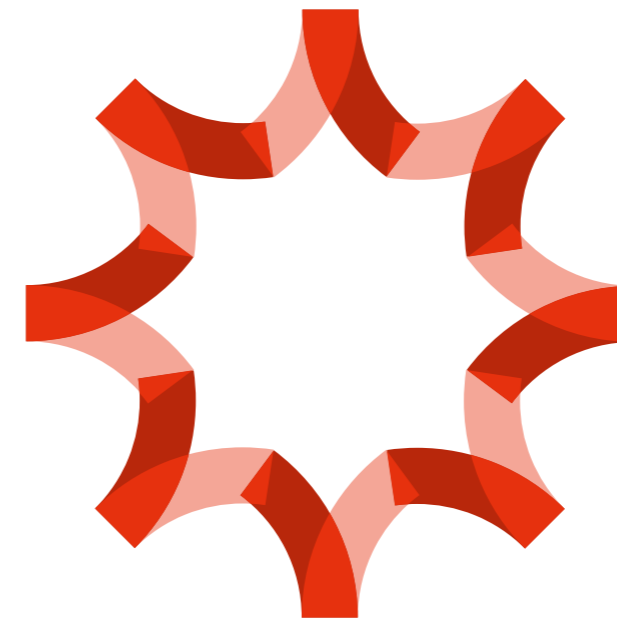
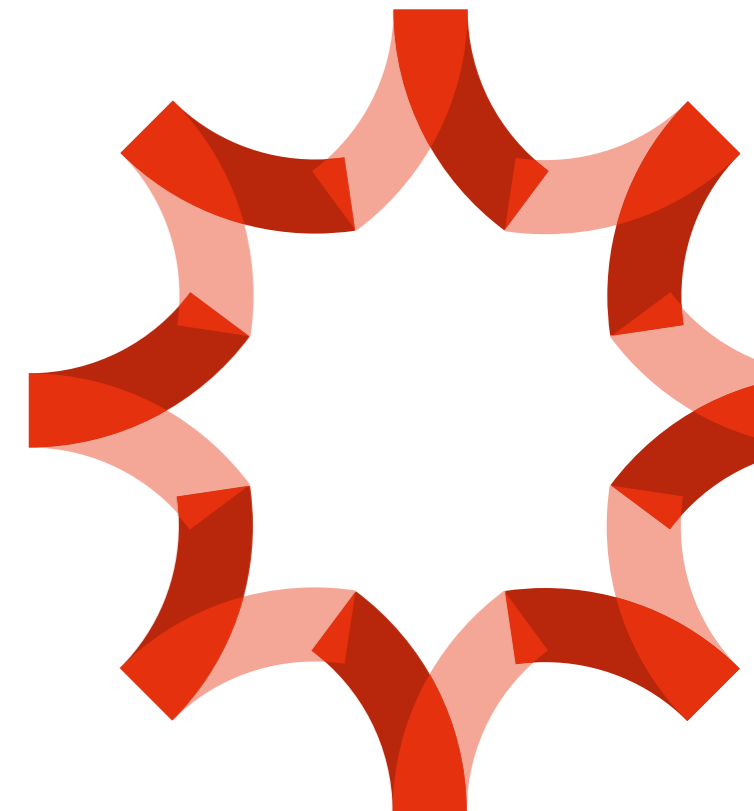
Um das Modell effektiv anwenden zu können, haben wir einen Werkzeugkasten entwickelt, der eine fundierte Auseinandersetzung mit dem eigenen lokalen Innovationsökosystem in dem Bestreben ermöglicht, dieses strategisch und nachhaltig (weiter-)zuentwickeln. Auf Basis der vorangegangenen Erhebungen in den Fallregionen wurden innerhalb der Handlungsfelder des Modells konkrete Zielsetzungen und gezielte Reflexionsfragen formuliert. Diese sollen dazu anregen, das eigene Innovationsökosystem und die eigene Innovationspraxis zu betrachten und kritisch zu reflektieren.

Unser Werkzeugkasten mit fünf Handlungsfeldern:

1. Prozess und Wirkung: Wie können (Innovations-)Prozesse gestaltet werden, damit sie eine positive Wirkung in einer Region entfalten?; dabei spielen die regionale Wertschöpfung sowie die Verbindung von Innovation und Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle.
2. Struktur und Kultur: Wie können Strukturen für eine innovationsförderliche Kultur gestaltet werden, in der Menschen mit Ideen gezielt unterstützt werden?; besonders wichtig sind hierbei Impulsgeber wie Anker-Organisationen und die Offenheit von Institutionen für Menschen mit Ideen.
3. Prozess und Kultur: Wie können Innovationsprozesse so gestaltet werden, dass sie eine Kultur des Vertrauens fördern und eine breite Beteiligung ermöglichen?; zentrale Aspekte sind das Verhältnis zum Experimentieren und Scheitern sowie die Gestaltung von Beteiligung und Teilhabe.
4. Struktur und Prozess: Wie können innerhalb von regionalen Strukturen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zu einer positiven Entwicklung beitragen?; dabei sind eine konstruktive Atmosphäre und die Berücksichtigung lokaler Bedingungen und Besonderheiten essentiell.
5. Kultur und Wirkung: Wie prägen Erzählungen das Selbst- und Fremdbild einer Region und wie beeinflusst dies die Mitgestaltung durch Menschen in einer Region?; fokussiert auf Fragen des regionalen Selbstverständnisses und des Images.

Die richtigen Fragen stellen, gemeinsam diskutieren und gestalten

Zu jedem Handlungsfeld haben wir zudem zwei Zielsetzungen und eine Vielzahl an Reflexionsfragen entwickelt. Die gemeinsame Diskussion der Zielsetzungen und Reflexionsfragen unterstützt dabei, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, zentrale Stellschrauben zu identifizieren und konkrete nächste Schritte zur Weiterentwicklung des Innovationsökosystems zu definieren. Damit dies gelingt, haben wir zur Anwendung von Modell und Werkzeugkasten ein Playbook entwickelt, das eine Workshopreihe mit drei aufeinander aufbauenden Workshopformaten enthält. Workshop 1 fokussiert die Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsökosystems, bei Workshop 2 geht es darum, die Handlungsfelder im Innovationsökosystem erkunden und in Workshop 3 steht der Weg von Handlungsfeldern zum gemeinsamen Gestalten. Diese Workshopreihe kann von Regionen, die ihr Innovationsökosystem stärken wollen, direkt umgesetzt werden – und trägt langfristig zu einer innovationsfreudigen und dynamischen Region bei.



1 Innovation auf dem Land – ein Widerspruch?

Innovation findet in urbanen Räumen statt und nicht auf dem Land – so eine verbreitete Annahme. Im Jahr 2019 beispielsweise veröffentlichte das *Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung (IWH)* in Halle eine Studie zur Angleichung von Ost- und Westdeutschland (IWH, 2019), die für viel Aufbruch sorgte. Eine der am stärksten kritisierten Schlussfolgerungen der Studie war: Um den stagnierenden wirtschaftlichen Aufholprozess Ost überhaupt in Fahrt zu bringen, sollten zukünftig vor allem städtische Ballungszentren gegenüber ländlichen gefördert werden, denn Städte seien die zentralen Orte von Forschung, Innovation und Wertschöpfung. Im Umkehrschluss würde diese Konzentration auf Städte bedeuten, dass ländliche Räume vernachlässigt und ihre Förderung gar zurückgefahren würde. Ländliche Räume seien mehr als Statistiken (DStGB, 2019), kritisierte daraufhin der *Deutsche Städte- und Gemeindebund* und forderte einen Perspektivwechsel von einer rein ökonomischen hin zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise.

Die IWH-Studie reiht sich ein in einen wissenschaftlichen Diskurs über die Peripherisierung und Strukturschwäche bestimmter ländlicher Regionen (Kühn und Lang, 2017). Dieser Diskurs beschreibt, wie urbane Räume ihre Innovationsfähigkeit stetig ausbauen und dem Land kreative Menschen, Wettbewerbsfähigkeit und ökonomische Bedeutung entziehen. Ländliche Räume müssen hingegen Herausforderungen zunehmender demografischer Alterung, Abwanderung und wirtschaftlicher Strukturschwäche begegnen, während Städte ihre Relevanz als Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorte stetig ausbauen, Investitionen und die „kreative Klasse“ (Florida, 2005) anziehen. Die ökonomische Abkopplung peripherisierter Räume wird mit einer Innovationsschwäche in Verbindung gebracht, die zum Beispiel mit sinkenden Forschungs- und Entwicklungsausgaben oder Investitionen statistisch nachgewiesen wird. Gleichzeitig machen ländliche Räume rund 91 Prozent der Fläche Deutschlands aus und sind Lebensraum für etwa 57 Prozent der Bevölkerung (Thünen-Institut, 2025). Angesichts dieser Zahlen erscheint es kaum vorstellbar, dass dort keine kreativen Köpfe, innovativen Unternehmen und lösungsorientierte Regionalentwickler:innen anzutreffen sind. Es stellt sich also die Frage: Sind ländliche Räume tatsächlich keine Orte der Innovation? Oder wird ihre Innovationskraft schlichtweg nicht ausreichend erkannt und gemessen?

Ob eine Region innovativ ist, wird üblicherweise an statistischen Daten festgemacht – etwa durch die regionale Wertschöpfung, die Anzahl von Patentanmeldungen, die Anzahl technologieorientierter Unternehmensgründungen oder den Anteil von Unternehmen mit Affinität zur Industrie 4.0 (Haag et al., 2023). Oft wird Innovationskraft auch an Forschung und Entwicklung festgemacht, wofür dann der Anteil Promovierter, Patent- und Markenmeldungen oder Ausgaben für Forschung und Entwicklung gängige Indikatoren sind (BDI, 2023). Mithilfe dieser Daten werden Rankings und Regionsvergleiche angestellt, in denen dann von „Out- und Underperformern“ oder „Auf- und Abstiegsregionen“ (Hünemeyer und Kempermann, 2020) die Rede ist. Es wird schnell deutlich, dass Innovation oft auf Unternehmens- und Wissenschaftskontexte reduziert wird. Doch was ist mit Innovationen, die nicht in Firmen, Inkubatoren oder Universitäten entstehen – etwa soziale Innovationen oder kreative Problemlösungen zum Wohle aller? Was ist mit innovativen Gründungen und Geschäftsmodellen, die nicht technologieorientiert sind? Oder mit dem Transfer bestehender innovativer Lösungen in Regionen, für die sie neu und wirksam sind?

Ein prägnantes Beispiel dafür, dass die gängigen Innovationsstatistiken und Regionen-Rankings unterkomplex sind und zentrale Aspekte in ihrer Betrachtung vernachlässigen, ist der Landkreis Landshut in Bayern: In einer Einordnung in „Top- und Flop-Regionen“ des Instituts der Deutschen Wirtschaft wird er als eines der Schlusslichter betrachtet, da hier zwischen 2017 und 2022 statistisch gemessen wenig innovationsrelevante Gründungen stattgefunden haben (iwd, 2023). Die Region ist aber gleichzeitig Heimat der sozialen Innovationsplattform *Silicon Vilstal*, die 2018 mit dem Europäischen Unternehmensförderpreis ausgezeichnet wurde und Teil der *European Social Economy Regions Initiative* ist. Bei näherem Blick ist die Region also alles andere als uninnovativ – im Bereich sozialer Innovation ist sie sogar Vorreiterin.

Gerade für ländliche Regionen ist diese einseitige Sichtweise auf Innovation oft nachteilig: Hier entstehen kreative Lösungen teils jenseits klassischer Unternehmensstrukturen – etwa in zivilgesellschaftlichen Initiativen, in kommunalen Projekten oder durch engagierte Einzelakteure, die mit knappen Ressourcen pragmatische und wirksame Ansätze entwickeln. Das Innovationspotenzial ländlicher Räume lässt sich nicht immer in Patenten oder Hightech-Gründungen ausdrücken,

sondern liegt oft in der Anpassung, Kombination und kreativen Anwendung vorhandener Ideen. Wenn diese Formen von Innovation nicht erfasst und anerkannt werden, entsteht ein verzerrtes Bild – das ländliche Räume systematisch unterschätzt, in politischen sowie finanziellen Entscheidungen benachteiligt und demokratische und nachhaltigkeitsbezogene Lücken reißt. Dabei ist Innovation ein zentraler Teil der Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume und gerade in Hinblick auf anstehende Transformationen notwendig für deren Weiterentwicklung.

An dieser Stelle setzt das Forschungsprojekt *LIONA – Ländliche Innovationsökosysteme nachhaltig gestalten* an, im Rahmen dessen die vorliegende Studie entstanden ist: Es fragt danach, wie Innovationen in ländlichen Räumen umfassender und differenzierter erfasst werden können. Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass Innovationen nicht isoliert entstehen, sondern eingebettet sind in ein Netzwerk von Akteuren, Institutionen und Rahmenbedingungen – also in ein Innovationsökosystem. Statt sich nur auf einzelne Innovationsleistungen zu konzentrieren, richtet LIONA den Blick auf die Funktionsweisen und das erfolgreiche Zusammenspiel dieser Systeme in ländlichen Regionen. Denn auch wenn diese in klassischen Innovationsrankings oft unterrepräsentiert sind, existieren sie sehr wohl – und leisten einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Transformation ganzer Regionen. Ziel von LIONA ist es, ländliche Regionen als zukunftsfähige Lebens- und Wirtschaftsräume sichtbar zu machen, die mit kreativen, anpassungsfähigen und nachhaltigen Ansätzen aktiv an der Gestaltung gesellschaftlicher Zukunft mitwirken.

Das Landvorteil-Bündnis

Das Forschungsprojekt *LIONA – Ländliche Innovationsökosysteme nachhaltig gestalten* ist Teil des überregionalen Bündnisses Landvorteil, das im Rahmen des Förderprogramms *WIR! – Wandel durch Innovation in der Region* des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) umgesetzt wird. *Landvorteil* umfasst den Kreis Herzogtum Lauenburg (Schleswig-Holstein) und den Landkreis Ludwigslust-Parchim (Mecklenburg-Vorpommern). Hier arbeiten Akteure aus Forschung, Bildung, Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaft gemeinsam an der Gestaltung eines Innovationsökosystems für ihre WIR!-Region, um das Leben und die Strukturen auf dem Land zu stärken (Landvorteil, 2025).

Mit dieser Studie wollen wir einen Beitrag leisten zu einer vielgestaltigeren Sichtweise auf Innovation und gleichzeitig ländlichen Regionen eine Orientierung bieten, wie sie ihre Innovationsökosysteme (weiter-)entwickeln können. Sie richtet sich somit an alle Akteure, die die Innovationskraft ihrer Region stärken und ein Innovationsökosystem mitgestalten wollen. Dazu zählen in erster Linie regionale Entscheidungsträger:innen wie kommunale Politiker:innen, Verwaltung, Regionalmanagement und Wirtschaftsförderungen. Ein Innovationsökosystem lebt zudem von Vielfalt und Austausch, weshalb auch zivilgesellschaftliche und gemeinnützige Organisationen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Gründungszentren oder Unternehmen mitgemeint sind. Die drei zentralen Ergebnisse des Forschungsprojekts LIONA sind dabei folgende:

- 1. Erkenntnisse zu ländlichen Innovationsökosystemen:** Unsere Analyse von vier ländlichen Regionen in Deutschland, den Niederlanden und Österreich eröffnet neue Perspektiven auf ländliche Innovationsökosysteme: Trotz inhaltlicher Unterschiede zeigen das Vilstal, die Region Heide, Dalfsen und St. Pölten zentrale Gemeinsamkeiten. Kapitel 2 stellt diese Regionen vor, beleuchtet unterschiedliche Innovationsverständnisse und zeigt, welches Potenzial in ländlicher Innovation steckt. Dabei wurden fünf zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert: Entwicklungsimpulse von innen und außen, aktive Anker-Organisationen, vielfältige Beteiligung und Teilhabe, wirkungsorientierte Nachhaltigkeit und innovationsfreundliche Atmosphäre (Kapitel 3).
- 2. Modell zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme:** Aus den Erkenntnissen der Fallstudien haben wir im Projekt LIONA ein Modell entwickelt, das zentrale Erfolgsfaktoren und Zusammenhänge sichtbar macht. Es bietet regionalen Akteuren ein Werkzeug, um den Status ihres Innovationsökosystems zu reflektieren, Stärken zu erkennen und Handlungsfelder zu definieren. In Kapitel 4 wird das Modell vorgestellt und aufgezeigt, wie es zur strategischen Entwicklung ländlicher Innovationsräume beitragen kann.

3. Handreichungen zur (Weiter-)Entwicklung ländlicher Innovationsökosysteme: Die praxisorientierte Handreichung in Kapitel 5 liefert konkrete Impulse für das Innovationsmanagement vor Ort. Aufbauend auf dem Modell beschreiben wir fünf Handlungsfelder mit jeweils zwei klaren Zielsetzungen. Als modularer Werkzeugkasten konzipiert, bietet sie konkrete Ansätze zur Stärkung und Weiterentwicklung ländlicher Innovationsökosysteme – kompakt, anwendbar und zur Inspiration anregend.

Um Modell und Handreichung in ländlichen Regionen zur Anwendung zu bringen, wurde ergänzend ein Playbook entwickelt (siehe Anhang). Es enthält konkrete Ablaufpläne für Workshops, die von regionalen Akteuren eigenständig durchgeführt werden können.

Eine wichtige Erkenntnis vorweg: Innovation ist **kein Selbstzweck**, sondern ist Mittel zum Zweck – zur Entwicklung einer Region. Ein zukunftsfähiges Innovationsökosystem muss daher wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte gleichermaßen berücksichtigen. Nur wenn Innovationen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen und die Lebensgrundlagen künftiger Generationen bewahren, tragen sie langfristig zur Resilienz und Attraktivität einer Region bei. Dies erfordert ein neues Verständnis von Innovation, das lokale Potenziale stärkt, Ressourcen verantwortungsvoll nutzt und auf die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft ausrichtet.

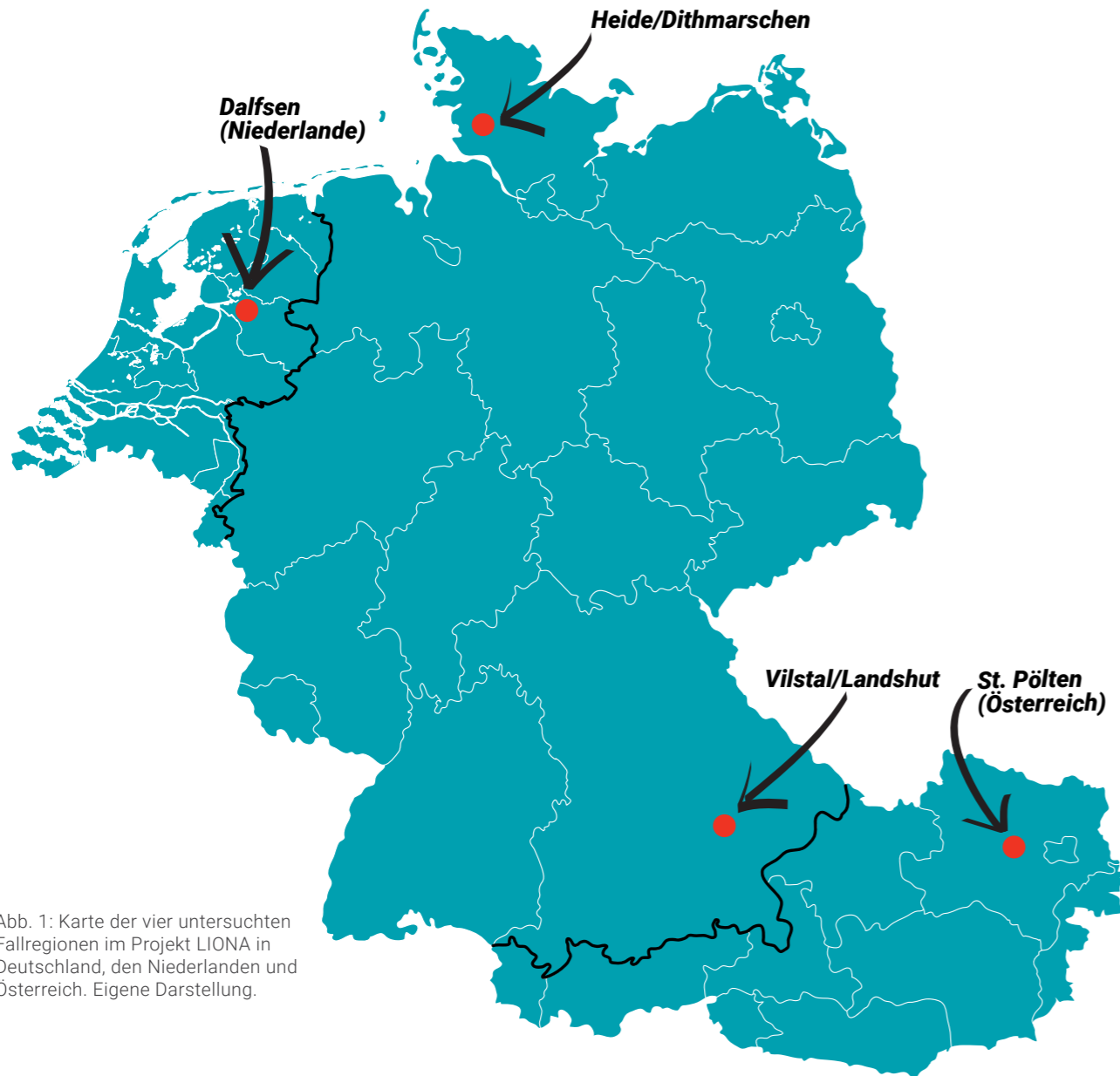


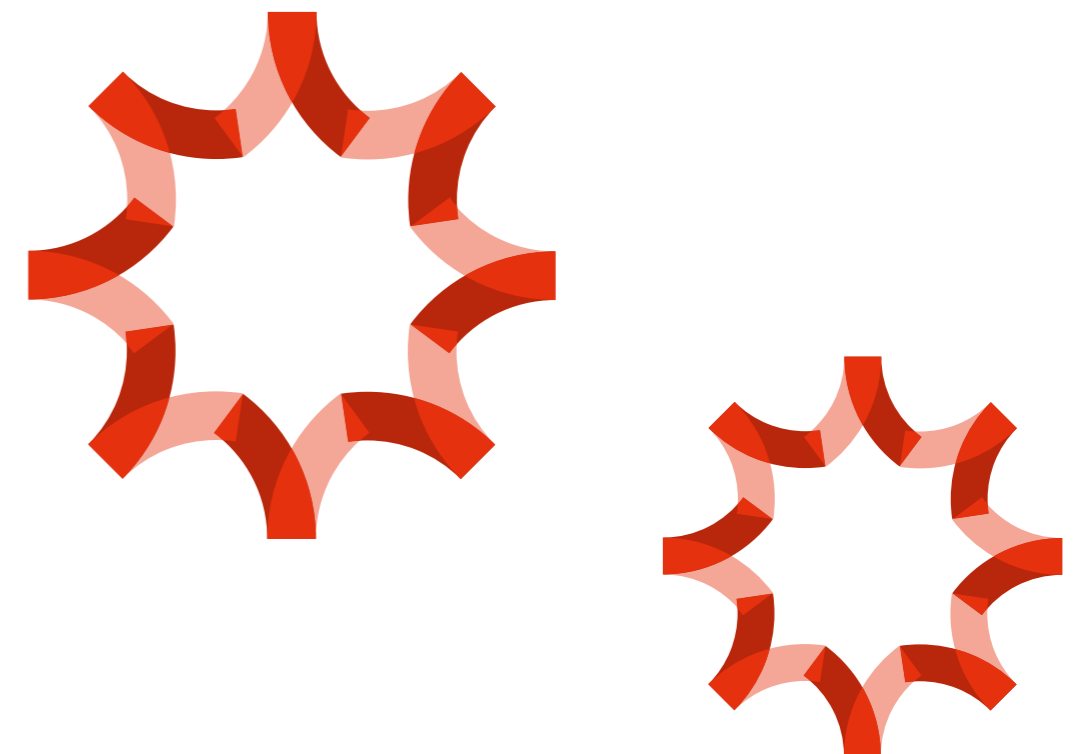
Abb. 1: Karte der vier untersuchten Fallregionen im Projekt LIONA in Deutschland, den Niederlanden und Österreich. Eigene Darstellung.

Methodisches Vorgehen

Literaturrecherche und Expert:innen-Interviews: Die empirische Arbeit im Projekt LIONA konzentrierte sich auf die Untersuchung vier ausgewählter Fallregionen und ihrer Innovationsökosysteme. In Vorbereitung der Fallstudien erfolgte zunächst eine umfassende Literaturrecherche, in der der Stand der Forschung aufgearbeitet wurde. Ergänzend wurden informelle Gespräche mit Expertinnen und Experten des Forschungsfeldes sowie aus der *Landvorteil*-Region selbst geführt. Diese beiden Schritte ermöglichten die Konzeptualisierung des Verständnisses von Ländlichkeit, Innovation, Nachhaltigkeit und Ökosystemen.

Empirische Fallstudien: Parallel dazu wurden ländliche Regionen identifiziert, denen ein aktives Innovationsökosystem zugeschrieben wird. Auf Basis erster Stakeholder:innen-Gespräche sowie einer Sekundärdatenanalyse potenzieller Regionen wurden vier ländliche Innovationsökosysteme für die vertiefende Untersuchung ausgewählt. Ausschlaggebend für die Auswahl der vier Regionen war zum einen das Vorhandensein eines Innovationsökosystems und dessen Ländlichkeit, zum anderen aber auch die Unterschiedlichkeit der Fallregionen und der Entwicklungsgrad des Ökosystems. Die Datenerhebung in den vier Fallregionen erfolgte im Sommer und Herbst 2024. Sie umfasste Gespräche in Einzel- und Gruppeninterviews mit jeweils 15 Personen pro Region sowie Beobachtungen während der Vor-Ort-Besuche.

Modellentwicklung und Transfer: Die erhobenen Daten wurden systematisch ausgewertet. Auf dieser Grundlage wurde ein Modell zum strukturierten Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme entwickelt. Es basiert auf der Erkenntnis, dass quantitative Daten nur einen Teil der innovativen Aktivitäten erfassen und bildet deshalb schwerpunktmäßig qualitative Faktoren ab. Die Ergebnisse wurden in Workshops in den Landkreisen Herzogtum Lauenburg und Ludwigslust-Parchim vorgestellt und das Modell in der praktischen Anwendung mit Bürgermeister:innen, Wirtschaftsförderer:innen, Unternehmer:innen und weiteren relevanten Stakeholder:innen erprobt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sowie das Feedback aus Nachbesprechungen mit Akteuren aus den Fallregionen flossen in die abschließende Publikation ein.



2 Innovation und Innovationsökosysteme in ländlichen Räumen

Die vier im Projekt LIONA untersuchten Innovationsökosysteme zeigen, wie eng Innovation und Transformation miteinander verknüpft sind – und wie dies die zukunftsfähige Entwicklung ländlicher Regionen beeinflusst. Dabei ist schon die bisherige Entwicklung der vier Fallregionen von großen regionalen Transformationsprozessen geprägt worden: Während das Vilstal in Niederbayern von der strukturschwachen landwirtschaftlichen Region ihren Weg zu wirtschaftlichem Erfolg und als Vorreiter der sozialen Innovation gefunden hat, hat die norddeutsche Region Heide den Pfad der Energiewende gewählt und lässt das Image der landwirtschaftlichen „Kohlregion“ langsam, aber sicher, hinter sich. Auch St. Pölten in Österreich blickt auf eine bewegte Vergangenheit: Die ehemalige Industriestadt ist zu einem Bildungs- und Dienstleistungszentrum geworden und lässt die Gründerzeit mit der gezielten Förderung von Startups wieder aufleben. In Dalfsen in den Niederlanden hingegen werden die Folgen des Klimawandels, gerade auch in der konventionellen Landwirtschaft, spürbar – wie die notwendige Nachhaltigkeitstransformation bottom-up gestaltet werden kann, zeigen die *Dorpen van Morgen*. In allen Fallregionen ist Innovation ein wichtiges Instrument, um diese Transformationsprozesse zu gestalten, die Region voranzubringen und die eigene Vision der Zukunft – unter Beachtung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte – umzusetzen.

2.1. Betrachtung der Fallregionen: Innovationsstrategien und Schlüsselakteure

Jedes untersuchte Innovationsökosystem ist einzigartig in seiner Akteurskonstellation und seinen Rahmenbedingungen.

Die Betrachtung der vier Fallregionen – Heide, Dalfsen, St. Pölten und Vilstal – verdeutlicht, dass die Herausforderungen und Ziele in diesen ländlichen Räumen oftmals Gemeinsamkeiten haben: Es geht um die Anpassung an sich stetig verändernde Rahmenbedingungen, die Stärkung regionaler Strukturen und die Förderung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wertschöpfung. Die Unterschiede zwischen den Regionen liegen in der Art und Weise, wie sie Innovationskraft stärken wollen. Die jeweiligen Ansätze spiegeln dabei die Bedingungen ihrer Regionen wider. So ist das Innovationsökosystem Heide maßgeblich von der Ressource Wind geprägt, während im bäuerlichen Vilstal Landwirt:innen junge Gründer:innen bei ihren Startups unterstützen. Auch der Innovationsprozess selbst zeigt sich vielschichtig – von spontan entstehenden sozialen Innovationen bis hin zu strategisch geplanten Projekten, die eine langfristige Vision verfolgen. Diese Vielfalt illustriert, wie unterschiedlich Regionen ihre Strategien gestalten, um eine innovative und nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Heide: Von der Kohlregion zum Vorreiter der Energiewende

Die Stadt-Umland-Region Heide im Landkreis Dithmarschen liegt am äußersten Rand der Metropolregion Hamburg. Sie umfasst die Stadt Heide sowie elf umliegende Gemeinden. Rund 38.000 Menschen leben hier, davon etwa 22.000 in der Stadt Heide und 16.000 im Amt Heider Umland (Entwicklungsagentur Region Heide, 2024). Geprägt von der norddeutschen Westküste und der Landwirtschaft, insbesondere mit ihrer Tradition des Kohlanbaus, ist die Region bekannt für ihre weitläufige Landschaft und die Produktion von Windenergie.

„Wir haben viel Wind. Ich bin ja hier auch in der Region aufgewachsen. Historisch hatten wir schon immer, seit ich denken kann, Windenergieanlagen.“

Interview 4 aus Heide

Die Gewinnung von Windenergie ist hier derart ertragreich, dass Windkraftanlagen teils sogar abgeschaltet werden, da der erzeugte Strom bisher nicht gespeichert werden kann. Daher streben die Entwickler:innen der Region an, die Energie bestmöglich zu nutzen und ihre Wertschöpfung zu optimieren. Einst als strukturschwach geltend, setzt die Region heute erfolgreich auf ihre Entwicklung als Wirtschafts- und Gewerbestandort im Kontext der grünen Industrialisierung.

Von der Atomkraft zum Standort für erneuerbare Energien

Ursprünglich war die Energiegewinnung in der Region Heide vor allem durch Atomkraft geprägt. In den 1980er Jahren begannen dann erste Akteure, insbesondere Landwirt:innen, die Windkraft für sich zu nutzen, etwa zum Betrieb von Verarbeitungsmaschinen oder für Kühl- und Wärmeinfrastruktur. Heute wird der stetige Wind allgemein als wertvoller Standortfaktor anerkannt. Während viele Einheimische ihre Heimat noch als landwirtschaftlich geprägte, schrumpfende Region wahrnehmen, entwickelt sie sich zunehmend zu einem dynamischen Wirtschaftsstandort. Als Teil der *Regionalen Kooperation Westküste* und des *Clean Energy Valley Schleswig-Holstein* etabliert sich Heide zunehmend als attraktiver Standort für energieintensive Industrien. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Akzeptanz der Windkraft ist die große Teilhabe der Bevölkerung an den Erträgen. In einer Ortschaft fließt beispielsweise ein fester Anteil der Umsätze dauerhaft an die Gemeinde, auf deren Flächen Windkraftanlagen stehen. Die Gemeinde kann durch diese Mittel wiederum die lokale Daseinsvorsorge und Infrastrukturen verbessern. Obwohl es vereinzelt Widerstand gegen den Ausbau gibt, besteht ein breiter gesellschaftlicher Konsens über den eingeschlagenen Weg in Richtung erneuerbarer Energien.

„Warum haben wir so viel Windkraft hier? Weil die Bevölkerung sich beteiligen konnte, [...] Aber wir brauchen halt auch Beteiligung und [...] dann ist es wichtig, nicht wie beim Kleinkind zu sagen: ‚Ja, wollen wir zu Oma? – Nein? Wir gehen trotzdem‘. Sondern auch aktiv zu[zu]hören: ‚Was habt ihr für Ideen und wie würdet ihr sowas gerne ausgestalten [...]?’“

Interview 4 aus Heide



Abb. 2: Marktplatz von Heide. Foto: Finn Ole Kleinfeldt, Entwicklungsagentur Region Heide

Die Energiewende: Motor für technologische Innovation und wirtschaftliche Entwicklung

Die Nutzung der Windkraft ist dabei nur ein Baustein eines größeren Plans. Die Region Heide verfolgt die Vision, eine führende Rolle in der Energiewende zu übernehmen – insbesondere bei den erneuerbaren Energien und der nachhaltigen Industrialisierung. Im Zentrum steht der Aufbau eines sektorenübergreifenden, intelligenten Energiesystems, das als Modell für eine zukunftsfähige Energieversorgung dienen soll. Gemeinsam mit der Stadt-Umland-Region Rendsburg bildet die Region Heide das *Clean Energy Valley Schleswig-Holstein*, einen bedeutenden Entwicklungskorridor für Energieinfrastrukturen und Gewerbe von der Nordsee bis zur Ostsee. Mit der Strategie, dass die Industrie dorthin kommen solle, wo die Energie ist, setzt die Region auf die Ansiedlung von Unternehmen, die verstärkt erneuerbare Energien benötigen – von energieintensiven Industriebetrieben bis hin zu innovativen Unternehmen mit starkem Nachhaltigkeitsfokus. Strategien zur Sektorenkopplung, für Klimaschutz und zur Dekarbonisierung der Industrie werden dafür entwickelt, wobei auch die Kooperationen mit Unternehmen von Vorteil sind, um neue Technologien voranzutreiben und in ein vernetztes, energetisches Ökosystem zu integrieren.

Dass das schwedische Unternehmen *Northvolt* Heide als neuen Standort für den Bau einer *Gigafactory* zur Produktion von Batterien für E-Autos auswählte, galt zum Zeitpunkt der Entscheidung als großer Erfolg der regionalen Wirtschaftsförderung. Gleichzeitig besteht die Kritik an diesem Vorhaben fort und auch dessen Umsetzung ist nicht gesichert. Mit dem Anspruch, als *Clean Energy Valley* eine Vorreiterrolle in der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung einzunehmen, setzt die Region auf technologische Innovation als Treiber ihres Fortschritts – mit allen Herausforderungen und Chancen, die dieser Transformationsprozess mit sich bringt.

Die Entwicklungsagentur Heide als Anker-Organisation der regionalen Transformation

Eine Schlüsselrolle auf dem Weg zur integrierten Energieregion spielt die *Entwicklungsagentur Heide*. Sie wurde 2013 auf Initiative der Landesplanung von der Stadt Heide und dem Amt Heider Umland gegründet, um die interkommunale Zusammenarbeit und die strategische Entwicklung der Region voranzutreiben und ihre Attraktivität zu steigern. Die Mitarbeiter:innen sind sowohl für die Stadt-Umland-Region Heide als auch für das angrenzende Rendsburg zuständig, wobei sich die Organisationsmodelle in den beiden Städten leicht unterscheiden. Die *Entwicklungsagentur* übernimmt



Abb. 3: Windräder im Heider Umland. Foto: Kay Haalck, Entwicklungsagentur Region Heide

klassische Aufgaben der Wirtschaftsförderung, also Unternehmensansiedlungen und damit die Steigerung der Gewerbesteuererträge für die Kommunen und die Förderung von Arbeitsplätzen. Sie ist gleichzeitig aber auch mit dem Regionalmanagement der Stadt-Umland-Region betraut, was eine bemerkenswerte Verbindung kommunaler Aufgaben darstellt, aus der sich zielführende Synergien ergeben.

Als zentraler Akteur der Regionalentwicklung erarbeitet die *Entwicklungsagentur* Konzepte und Strategien und akquiriert Fördermittel. Um ihre Ziele zu erreichen, setzt die Agentur gezielt auf Partnerschaften und den Aufbau von Netzwerken. Die *Entwicklungsagentur* übernimmt dabei oft eine koordinierende und vermittelnde Rolle zwischen Kommunen, Unternehmen, Landesinstitutionen und Forschungseinrichtungen.

Innovationsökosystem Region Heide

Für das Handeln der *Entwicklungsagentur* grundlegende Partner sind die Stadt Heide und das Amt Heider Umland, die als Auftraggeber auftreten und zentrale Personalstellen aus ihren Haushalten finanzieren. Alle weiteren Personalstellen werden über geförderte Verbund- oder Kooperationsprojekte mit regionalen und überregionalen Partnern finanziert. Diese bilden ein enges fachliches Netzwerk, das die Vision

der integrierten Energieregion voranbringen will. Zusätzlich zu den für die Regionalentwicklung relevanten Akteuren des Landkreises Dithmarschen, der Landesplanung Schleswig-Holsteins mit dem Entwicklungskorridor *Clean Energy Valley* und der *Regionalen Kooperation Westküste* ist auch die Fachhochschule Westküste mit ihren 2000 Studierenden zu nennen. Die Hochschule hat 2018 das *Institut für die Transformation des Energiesystems* gegründet, welches die Energiewende interdisziplinär beforstet und den Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft fördert.

„Man sagt, dass [die Entwicklungsagentur] auch ein Grund war, warum Northvolt sich für uns entschieden hat. Weil sie gesagt haben, ‚Das alles [das Partnernetzwerk], was ihr hier geschaffen habt, dieses Zusammendenken, das Mindset, das ihr hier über die Jahre aufgebaut habt, das ist so viel wert, das finden wir super und da wollen wir Teil davon sein.‘“

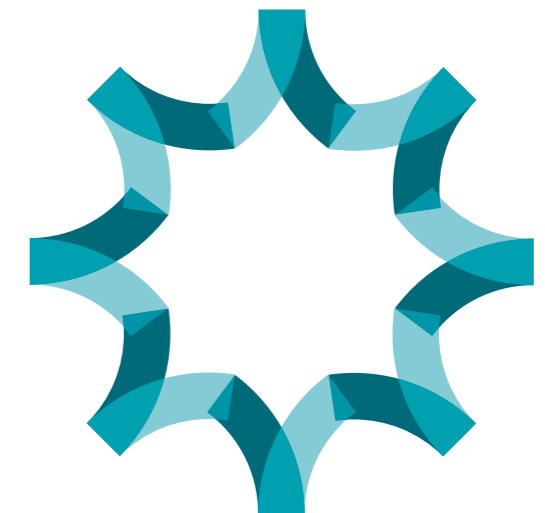
Interview 4 aus Heide

Neben den institutionellen Akteuren ist für die Umsetzung der Vision die Kooperation mit der Wirtschaft unerlässlich. Mit dem Netzbetreiber *Tennet*, der Strominfrastrukturen plant und baut, ist die *Entwicklungsagentur* in regelmäßigem Austausch. An neuen Standorten von Umspannwerken sieht die *Entwicklungsagentur* wiederum Gelegenheiten zur Unternehmensansiedlung, weshalb sie hier die Standortsuche unterstützt.

Darüber hinaus sind vor allem Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien wichtige Ansprechpartner, aber auch energieintensive Unternehmen stehen im Fokus. Häufig sind dies innovative Firmen, die grünen Strom für die Herstellung von Wasserstoffzellen (*H2 Core Systems*), Energiespeichern (*Northvolt*) oder für die Nutzung in der Landwirtschaft (*WESTHOF BIO*) benötigen. In der Zukunft sollen aber auch Unternehmen wie die Raffinerie Heide oder Zementwerke in ihren Bestrebungen zur nachhaltigen Transformation unterstützt werden.



Abb. 4: Das LIONA-Team gemeinsam mit einem Mitarbeiter der Entwicklungsagentur Heide zu Besuch beim lokalen Unternehmen *H2 Core Systems*. Foto: LIONA-Team



Heide

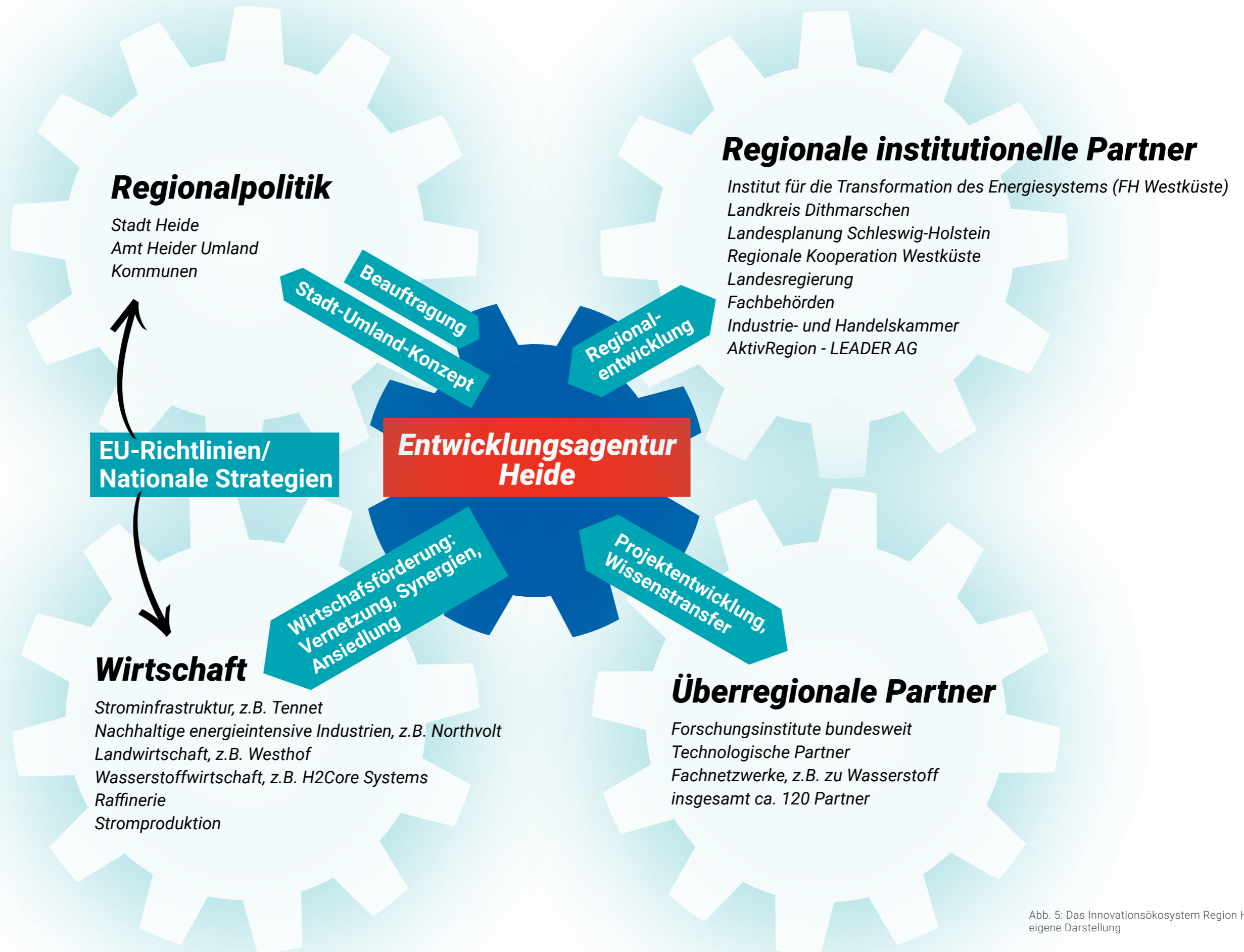


Abb. 5: Das Innovationsökosystem Region Heide, eigene Darstellung

Dalfsen: Mit den Dörfern der Zukunft zu einer nachhaltigen Entwicklung der Region

Die Gemeinde Dalfsen in der niederländischen Provinz Overijssel zählt rund 30.000 Einwohner:innen und umfasst fünf größere Dörfer: Dalfsen, Nieuwleusen, Lemelerveld, Hoonhorst und Oudleusen. Die Region ist ländlich geprägt, bekannt für ihren reichen Naturraum und ihre starke landwirtschaftliche Tradition. Gleichzeitig wächst die Bevölkerung aufgrund der Nähe zur boomenden Provinzhauptstadt Zwolle, die mit ihren über 130.000 Einwohner:innen stetig expandiert und Arbeitsplätze sowie Menschen in die Umgebung zieht. Diese Dynamik bringt Dalfsen wirtschaftliches Wachstum, aber auch Herausforderungen wie steigende Immobilienpreise, zunehmende Landnutzungskonflikte und den demografischen Wandel.

„Jeder braucht Platz zum Leben und jeder braucht Platz zum Arbeiten [...]. Aber wir wollen trotzdem das Grün erhalten. Ja, wir müssen ein Gleichgewicht finden, bei dem jeder glücklich ist und ein Haus hat und wir immer noch die Landschaft haben.“

Interview 6 aus Dalfsen, eigene Übersetzung



Abb. 6: Blick auf die Promenade an der Vechte in Dalfsen. Foto: LIONA-Team

Die Region verfügt über vergleichsweise hohe Steuereinnahmen und damit über Gestaltungsspielraum, ist für ihre Bewohner:innen aber auch teuer zum Leben. Dies erschwert es insbesondere jungen Menschen und Familien, sich dort ein Leben aufzubauen und sie wählen daher oft andere Lebensorte, was sich wiederum in der Demografie der Region niederschlägt. Die Bevölkerung vor Ort wird also stetig älter. Auch Dalfsener:innen, die für ihre Berufsausbildung die Region verlassen haben, wird die Rückkehr durch den Mangel an bezahlbarem Wohnraum erschwert.

Brennpunkt Landwirtschaft – Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Klimaziele

Eine der größten Herausforderungen der Niederlande zeigt sich auch in Dalfsen deutlich: die Umstrukturierung der Landwirtschaft. Der große Viehbestand und die damit verbundene Gülleproduktion führen zu Stickstoffemissionen, die weit über den von der EU vorgegebenen Grenzwerten liegen. Gleichzeitig macht die Viehwirtschaft die Niederlande zu einem der weltweit führenden Exporteure von Agrargütern. Der Übergang zu einer umweltfreundlichen Landwirtschaft gestaltet sich jedoch schwierig: Ökologische Anbaumethoden erfordern mehr Land – eine knappe Ressource in einem kleinen und dicht besiedelten Land wie den Niederlanden. Hinzu kommen die Kosten für diesen umfassenden Transformationsprozess. Dalfsen hat sich entschieden, diesen Wandel selbst aktiv mitzugestalten.



Abb. 7: Der Kringloopwinkel in Nieuwleusen, Geschäft für Secondhand-Waren im Sinne der Kreislaufwirtschaft. Foto: LIONA-Team

Dorpen van Morgen: Initiativen für nachhaltige Entwicklung

In der Gemeinde Dalfsen begann alles mit einer einfachen, aber wirkungsvollen Idee: Nachhaltigkeit muss aus den Dörfern selbst heraus entstehen. Der erste Impuls kam 2009 aus Hoonhorst, wo engagierte Bürgerinnen und Bürger eine eigene Nachhaltigkeitsinitiative ins Leben riefen. Sie entwickelten Pläne für nachhaltige Projekte, die das Ziel verfolgten, allen Dorfbewohner:innen ein gutes Leben in Hoonhorst zu ermöglichen.

„Sie sagten zueinander: ‚Dieses Dorf kann mehr tun. Wir als Dorf können mehr tun. Wir müssen der Bewegung der Nachhaltigkeit voraus sein.‘ Und sie fingen an, mit einer Menge Leute im Dorf zu reden. ‚Hey, wir sollten etwas mit Nachhaltigkeit tun, aber nicht nur mit Energie und Kohlendioxid und so weiter. Aber in diesem weiten Sinne, auch soziale Aspekte.‘ [...] Das war das große Projekt, das nachhaltigste Dorf in der Provinz Overijssel zu werden.“

Interview 4 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Die Provinz würdigte das Dorf mit einer Auszeichnung und förderte sie mit Mitteln in Höhe von 1,5 Mio. Euro. Davon inspiriert, beschloss der Stadtrat von Dalfsen, in allen Dörfern der Gemeinde vergleichbare Initiativen zu unterstützen, um nachhaltige Entwicklung flächendeckend zu verankern. Die Gemeinde stellte zur Unterstützung eine Koordinatorin ein,

die in Dialog mit den Dorfbewohner:innen trat und den Aufbau lokaler Projekte unterstützte. Nach und nach entstanden in allen fünf Dörfern zivilgesellschaftliche Organisationen, die sich mit erneuerbaren Energien, umweltfreundlicher Landwirtschaft, Mobilität und bezahlbarem Wohnraum befassten und Lösungen entwickelten.

In den Dörfern wurden Energiegenossenschaften gegründet, die grünen Strom aus lokalen Solaranlagen erzeugen. Die Hoonhorster Initiative entwickelte Vorschläge zur lokalen Energieautarkie, bei dem Strom und Wärme vor Ort produziert werden. Zudem entwickelten die Aktiven vor Ort Carsharing- und Mitfahrangebote. In Nieuwleusen eröffnete ein Repair-Café und Secondhand-Geschäft, in denen gemeinsam repariert und Gebrauchtes weiterverkauft wird. Darüber hinaus riefen die Dalfser:innen ein Wärmekamera-Projekt ins Leben, mit dem Bürger:innen ihre Häuser auf Energieverluste untersuchen können. Aber auch die Biodiversität förderten sie, indem sie Blühstreifen, Insektenhotels und naturnahe Flächen in der Region förderten.



Um Projekte wie diese zu ermöglichen, fördert die Gemeindeverwaltung Dalfsen die Initiativen mittlerweile jedes Jahr mit 50.000 Euro – bedarfsweise sogar mehr – für nachhaltige Projekte. Trotz Finanzierung arbeiten diese Initiativen ausschließlich ehrenamtlich. Ein prägender Aspekt ihrer Arbeit ist die ländliche Kultur der *Nabuurschap* (Nachbarschaft), die auf gegenseitiger Unterstützung, Eigeninitiative und freiwilligem Engagement beruht:

„Bis in die 60er Jahre des letzten Jahrhunderts waren die Menschen verpflichtet, füreinander zu sorgen. Die Regierung hat das in ländlichen Gebieten nicht getan. [...] Menschen haben sich daran gewöhnt, füreinander zu sorgen. Das ist das Konzept ‚Nabuurschap‘. [...] Man kümmert sich umeinander. Die Initiative zu ergreifen, sich in verschiedenen Organisationen ehrenamtlich zu engagieren, das ist nichts Neues.“

Interview 1 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Aus den verschiedenen Initiativen entstand schließlich *Dorpen van Morgen* (Dörfer der Zukunft) – ein Netzwerk, das Synergien zwischen den zuvor weitgehend autonom agierenden Dörfern schafft, ganz im Sinne des gemeinsamen Mottos: „Nicht warten, sondern handeln“. Die Zusammenarbeit wird dabei austariert zwischen der gemeinsamen Mission und den individuellen Bedürfnissen der Dörfer. Dabei wird auch der Innovation besonderer Wert beigemessen.

Innovation als Antwort auf die „große Transformation“

In Dalfsen wird Innovation als Antwort auf den umfassenden gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Wandel verstanden, der technologische und soziale Dimensionen gleichermaßen umfasst. Ziel ist es, Lösungen zu entwickeln, die auf die Herausforderungen der Region abgestimmt sind und zu mehr *Leefbaarheid* (Lebensqualität) führen. Das Innovationsverständnis richtet sich auf bestimmte Denk- und Handlungsweisen. Dalfsen und seine *Dorpen van Morgen* verfolgen dabei eine Vision, die Klimaschutz, soziale Gemeinschaft und wirtschaftliche Entwicklung miteinander vereint. Jedes Projekt, ob groß oder klein, soll einen Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität leisten und die Region näher an eine nachhaltige Zukunft führen. Dabei orientiert sich die Auswahl und Unterstützung der Projekte an klaren Kriterien: Bietet das Projekt eine Lösung für bestehende Herausforderungen? Ist es nachhaltig? Fördert es die Gemeinschaft?

„Am Ende, denke ich, [nachhaltig heißt] ist es gut für unsere Gemeinschaft. Und ist es eine Lösung? Welche Art von Problemen soll es lösen? Ist es eine Lösung für andere Probleme und Herausforderungen? Also, Nachhaltigkeit ist definiert als ‚gut für Dalfsen‘. Für die Menschen in Dalfsen, aber auch Projekte in der Umwelt wie neue Bäume oder eine andere Art der Bewirtschaftung von Straßenrändern. [...] Also, ich denke, es ist sehr breit gefächert, wie wir Nachhaltigkeit sehen.“

Interview 1 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Langfristig betrachtet zielt *Dorpen van Morgen* auf die Energie-neutralität der Region und die Erreichung der Klimaziele ab.

Innovationsökosystem Dalfsen

Das Innovationsökosystem rund um Dalfsen und seine Dörfer besteht aus mehreren zentralen Akteuren, die gemeinsam an der nachhaltigen Entwicklung der Region arbeiten: Eine wichtige Rolle spielen die Initiativen der fünf Dörfer *Duurzaam Hoonhorst*, *Duurzaam Leefbaar Lemelerveld*, *Nieuwleusen Synergie*, *Duurzaam Oudleusen* und *Groen Gebogen Dalfsen*, die jeweils eigene Projekte umsetzen. Durch partizipative Entscheidungsprozesse, bei denen Bürger:innen frühzeitig informiert und eingebunden werden, aber auch durch freiwilliges Engagement, genossenschaftliche Strukturen und Eigeninitiative gestalten sie aktiv Projekte in den Bereichen erneuerbare Energien, Recycling, Biodiversität und nachhaltige Mobilität. Unterstützt werden sie dabei von den *Plaatselijk Belang*, den Dorfvereinen, die als lokale Organisationen den Zusammenhalt in den Gemeinden stärken, Veranstaltungen organisieren und die Umsetzung von Projekten koordinieren.

Ein entscheidender Akteur ist auch die Gemeindeverwaltung Dalfsen, zu der auch der Bürgermeister und weitere kommunale Entscheidungsträger:innen gehören. Sie schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, erteilt Genehmigungen, stellt Fördermittel bereit und fungiert als Schnittstelle zwischen den Dörfern, regionalen Partnern und staatlichen Institutionen. Übergeordnet agiert *Dorpen van Morgen* als Anker-Organisation, die die Initiativen miteinander vernetzt, den Wissensaustausch fördert und Synergien zwischen den Dörfern ermöglicht. Sie dient als zentrale Plattform für gemeinsame Projekte und stärkt die überregionale Sichtbarkeit nachhaltiger Entwicklungen.



Abb. 8: *Onze Tante Leen* in Lemelerveld, ein Kleidungs-Verleih und Treffpunkt zum gemeinsamen Reparieren und Austauschen. Foto: LIONA-Team



Dalfsen

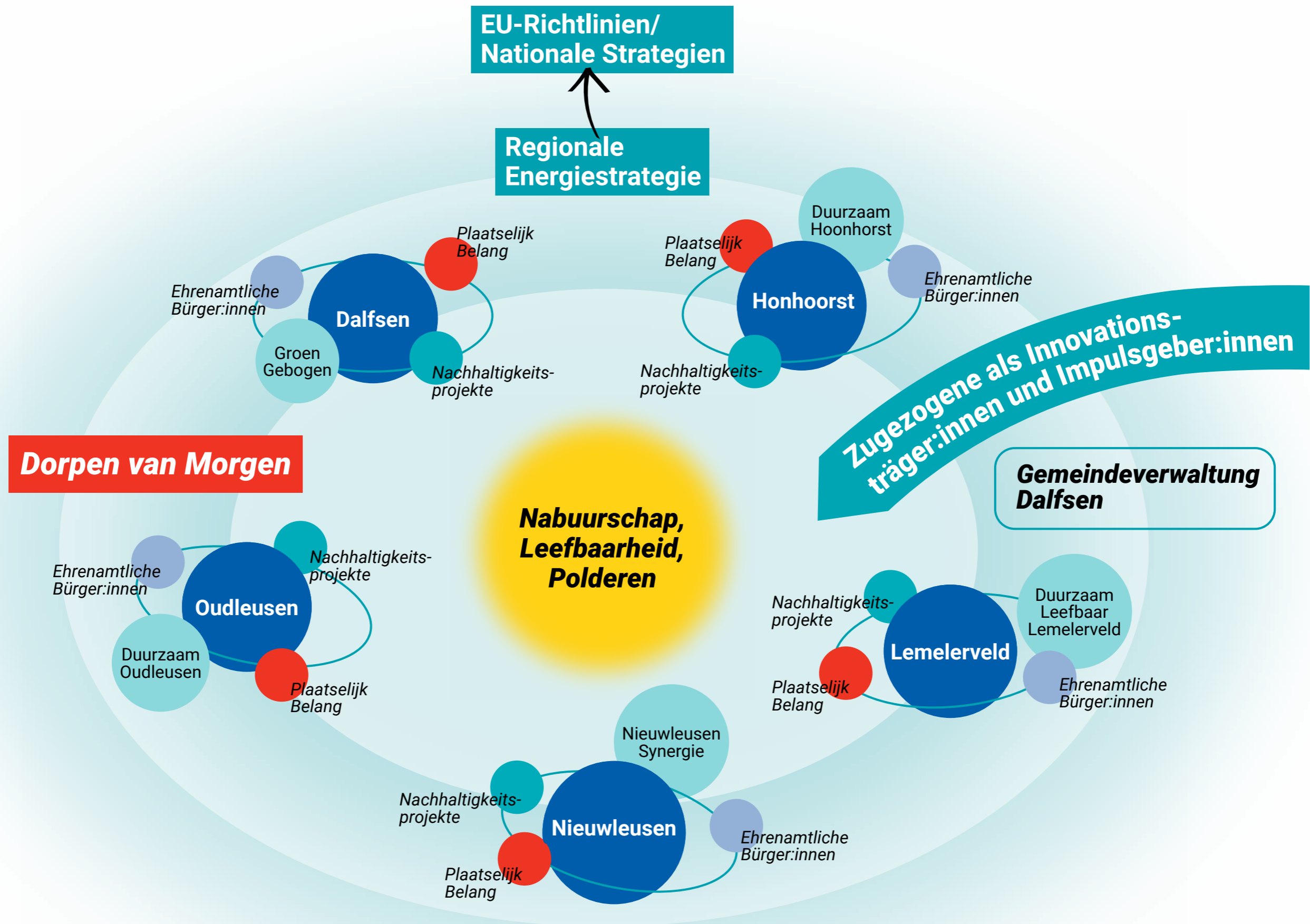


Abb. 9: Innovationsökosystem Dalfsen mit den Dorpen van Morgen, eigene Darstellung

St. Pölten: Von der Industriestadt zum Gründungs- und Startup-Ökosystem

St. Pölten, etwa 60 Kilometer westlich von Wien gelegen, ist seit 1986 die Landeshauptstadt von Niederösterreich. Mit rund 59.000 Einwohner:innen (STATISTIK AUSTRIA, 2025) und einem weitläufigen, ländlichen Einzugsgebiet fungiert die Stadt als wichtiges Verwaltungs- und Dienstleistungszentrum der Region. Seit 1997 nimmt sie als Sitz der niederösterreichischen Landesregierung und zahlreicher Behörden eine zentrale administrative Rolle ein. Gleichzeitig ist St. Pölten mit seinen Bühnen, kulturellen Events und Festivals wie beispielsweise der *Tangente St. Pölten* für Gegenwartskultur mittlerweile auch das kulturelle Herz dieser ländlich geprägten Region. All diese Aspekte sind wesentlich, wenn man die Zukunftspläne der Stadt St. Pölten näher betrachtet: Lange

Zeit stand die Stadt im Schatten von Wien, doch die Region hat sich längst auf den Weg gemacht, dieses Schattendasein hinter sich zu lassen. Gerade die Entwicklung und Stärkung eigener Standortvorteile, mittlerweile mit einem besonderen Fokus auf Gründung und Unternehmertum, hat dazu beigetragen, dass sich St. Pölten als eigenständiger und zukunftsorientierter Standort etablieren konnte.

„Also St. Pölten ist ja eine Kleinstadt mit 60.000 Einwohnern und die Wege sind halt extrem kurz, also jeder kennt jeden, wenn man irgendwas braucht. Das sind schon [...] echte Vorteile gegenüber einer anonymen Großstadt. Und ich glaube, darum geht es, [...] dass wir schon diese Vorteile auch zu unseren Gunsten nutzen und sagen: ‚Wo ist denn jetzt der Unterschied zwischen uns und Wien oder uns und Linz?‘ „

Interview 5 aus St. Pölten



Abb. 10: Luftansicht auf St. Pölten. Foto: Arman Kalteis

Strategische Regionalentwicklung: Strukturwandel mit Masterplan

Bis in die 1980er Jahre galt die Region St. Pölten als strukturschwaches Problemgebiet (Keil, 1987). Die wirtschaftliche Entwicklung St. Pöltens war lange unter anderem von der Textil- und Chemieindustrie geprägt, allen voran vom Unternehmen *Glanzstoff Austria* (1903–2008), einem der ehemals größten Arbeitgeber der Region. Diese Fabrik, bekannt für die Herstellung von Viskosefasern, trug jedoch erheblich zu Umweltproblemen bei, darunter einem markanten Schwefelgeruch, der der Stadt den Ruf einbrachte, dass sie stinkt (Reichl, 2004). Durch die Schließung mehrerer Fabriken begann ein tiefgreifender Wandel: Der Industriestandort wurde nach und nach zurückgebaut. Als Antwort auf diesen Strukturwandel reagierte man mit der Verlagerung des Sitzes der Landesregierung von Wien nach St. Pölten. Auch die Fachhochschule St. Pölten wurde in dieser Zeit gegründet. Die Wirtschaft der Stadt diversifizierte sich und St. Pölten entwickelte sich schrittweise zu einem wichtigen Dienstleistungs- und Bildungszentrum für die Region.

Ein entscheidender Wendepunkt für die Entwicklung St. Pöltens entwickelte sich aus einem Partizipationsprozess heraus: Ab 2004 initiierte die Stadt unter dem neu gewählten Bürgermeister Matthias Stadler einen intensiven strategischen Dialog über ihre Zukunft, der Bürger:innen, Unternehmer:innen und Stadtvertreter:innen einbezog. Aus diesem Prozess entstand 2006 die *Plattform St. Pölten* oder auch *stp*Plattform* – ein Wirtschaftsverein, getragen von engagierten Akteuren aus der lokalen Wirtschaft. Ziel war es, die damals geschwächte Innenstadt zu revitalisieren und den Wirtschaftsstandort St. Pölten insgesamt zu stärken. Zentraler Meilenstein des Partizipationsprozesses der Stadt war der Masterplan *stp*2020*, an dessen Entwicklung im Jahr 2008 die *stp*Plattform* maßgeblich beteiligt war. Dieser legte den Fokus auf die Belebung der Innenstadt, die wirtschaftliche Stärkung und die Schaffung eines attraktiven Lebensraums. In seiner Fortschreibung im Jahr 2022 (Masterplan *stp*25/50*) wurde darüber hinaus die Vision von St. Pölten als „Leading Second City in Europe“ formuliert – mit einem klaren Fokus auf Innovation, Lebensqualität und nachhaltiger Entwicklung (Landeshauptstadt St. Pölten, 2022).

Innovationskraft durch Unternehmertum und Gründungskultur

In St. Pölten wird Innovation als zentrales Werkzeug für die aktive Gestaltung regionaler und globaler Transformationsprozesse betrachtet. Dabei geht es nicht nur um technische Neuerungen, sondern vor allem um kreative Denkansätze, die sich besonders im Bereich des Unternehmertums und der Unternehmensgründungen zeigen: Gründer:innen und Unternehmer:innen sind oft Vorreiter:innen neuer Ideen.

„Wie kann ich Innovation voranbringen in der Region? Das ist eben unser Hauptansatz zu sagen, Innovation werde ich nur bekommen von frisch oder andersdenkenden Personen, die Lösungen beziehungsweise Problemstellungen erkennen und die lösen wollen. Und der perfekte Zugang ist da über Startups, weil das sind meistens junge oder selbstständige Personen, die nicht einfach nur [...] sagen ‚Da arbeite ich mir meine To-dos runter und fertig.‘ Sondern, die einfach sagen: ‚Das ist das Problem, ich möchte eine Lösung erarbeiten, wie komme ich dorthin?‘ „

Interview 1 aus St. Pölten

Vor diesem Hintergrund hat sich die Region das Ziel gesetzt, ein starkes Gründungs- und Startup-Ökosystem aufzubauen. Durch gezielte Bildungs- und Unterstützungsangebote sowie Netzwerk- und Austauschformate soll das *entrepreneurial mindset* gestärkt werden. Innovation im Sinne unternehmerischer Initiativen – wie innovative Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle – wird als entscheidender Standortfaktor betrachtet, um Fachkräfte, Gründer:innen und innovative Unternehmen anzuziehen und zu halten.

Junge Anker-Organisation: die founders

Der Verein *founders-stp*, kurz *founders*, spielt eine wesentliche Rolle beim Aufbau des Gründungs- und Startup-Ökosystems in St. Pölten. Gegründet im Jahr 2020 von vier jungen und bereits etablierten Unternehmensgründern aus der Region, verfolgt der Verein das Ziel, eine Community „von Gründer:innen für Gründer:innen“ (Founders, 2025a) zu etablieren. Durch Netzwerkaufbau, Veranstaltungen wie *Meetups* und *Talks* sowie verschiedene Unterstützungsprogramme soll die Gründungs-Szene gestärkt und ihre Innovationskraft gefördert werden. Mit der *Founders Agenda 25* wurde ein ganzes Maßnahmenpaket formuliert, das verschiedene Formate und Ansätze enthält, um das Startup-Ökosystem

weiterzuentwickeln (Founders, 2025b). Die *founders* sind eingebettet in ein Akteursnetzwerk: Der Verein kooperiert eng mit der Stadt in Form einer Public-Private-Partnership. Dabei entwickelt und setzt er Programme zur Aktivierung des Gründungs-Ökosystems um. Der Verein ist außerdem Teil eines weitreichenden Netzwerks aus Bildungseinrichtungen, Unternehmen, öffentlichen Institutionen und weiteren Unterstützern wie Investor:innen und Mentor:innen.

Mit ihrem unternehmerisch getriebenen und gleichzeitig community-orientierten Ansatz ergänzen die *founders* das bestehende Ökosystem und treiben es aktiv voran. Öffentlichkeitswirksame Formate wie der *Founders Talk*, der *Founders Summit* oder der *Founders Dialog* bringen das Netzwerk zusammen, bieten Gründer:innen eine Bühne für ihre Erfolge und Learnings und schaffen Raum für den Austausch. Auf diese Weise wird das Netzwerk entlang der Bedarfe und Herausforderungen, die Gründer:innen im Alltag erleben, kontinuierlich weiterentwickelt. Zudem haben Gründer:innen die Möglichkeit, Mitglied im Verein zu werden, sich als Botschafter:innen einzubringen oder aktiv im Vorstand mitzuwirken.

Innovationsökosystem St. Pölten

Die Stärkung und Förderung des Gründungsgeschehens in St. Pölten ist nicht allein Mission der *founders* – zahlreiche Akteure in der Stadt und in ganz Niederösterreich setzen sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten für dieses Ziel ein (siehe Abbildung 13). Die Fachhochschule St. Pölten unterstützt mit verschiedenen *Accelerator*- und *Inkubator*-Programmen gezielt innovative Gründungen und Startups im Hochschulkontext. Dazu zählen die Initiative *SMARTUP* St. Pölten der Fachhochschule, das Netzwerk *Junge Wirtschaft* der Wirtschaftskammer Niederösterreich oder das Angebot der Gründungsagentur *riz up* des Landes Niederösterreich.

„Also allein die ganzen Netzwerkveranstaltungen. [...] Du hast ein gewisses Ansehen. Die Leute kennen die Leute, du wirst weiterempfohlen. [...] Aber das muss man selbst aktiv machen, weil nur wenn man aktiv ist, wird man auch von draußen irgendwie gesehen werden. Und das hat jetzt nicht nur was mit Marketing zu tun und Werbung, sondern auch klassisch mit den Akteuren rund um St. Pölten – und in St. Pölten einfach Kontakt aufzunehmen.“

Interview 7 aus St. Pölten

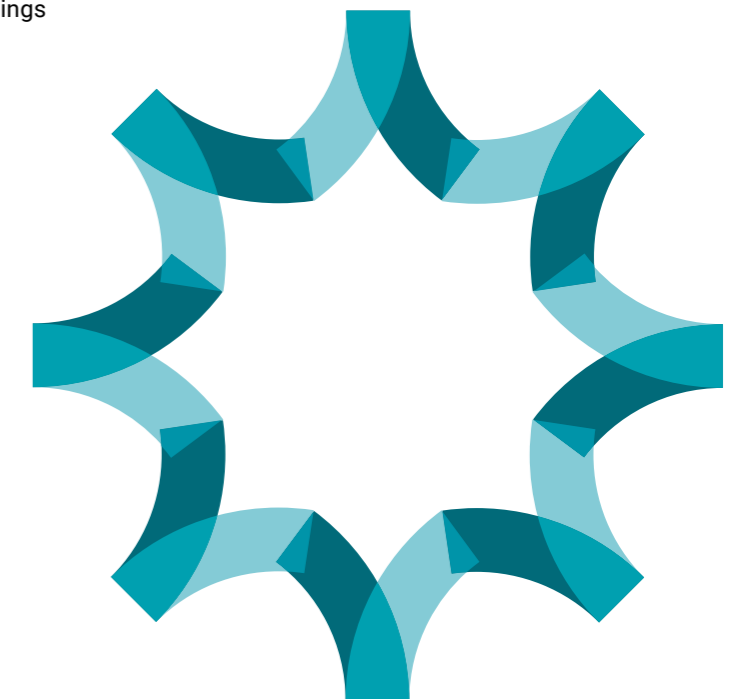


Abb. 11: Jährlich finden drei *Founders Talks* statt, bei denen Gründer:innen in öffentlichen Keynotes von ihren Erfahrungen und Erlebnissen berichten. Foto: Josef Haiden



Abb. 12: Die Fachhochschule St. Pölten. Foto: Arman Kalteis

Auch die regionalen Bildungsinstitutionen sind bedeutsam für das Innovationsökosystem, indem sie junge Menschen durch Bildungsangebote im Bereich Geschäftsmodellentwicklung, Finanzierung und Marketing gezielt an das Gründen heranzuführen. Das Unterstützungsnetzwerk befindet sich in einem kontinuierlichen Austausch: So engagieren sich beispielsweise junge Unternehmer:innen oder Gründer:innen bei der *Jungen Wirtschaft* und sind zugleich auch bei den *founders* aktiv. Den *founders* gelingt es durch ihre Herangehensweise, die unterschiedlichen Stakeholder:innen der Stadt zusammenzubringen. An manchen Stellen befindet sich die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren allerdings noch in der Entwicklungsphase.



St. Pölten

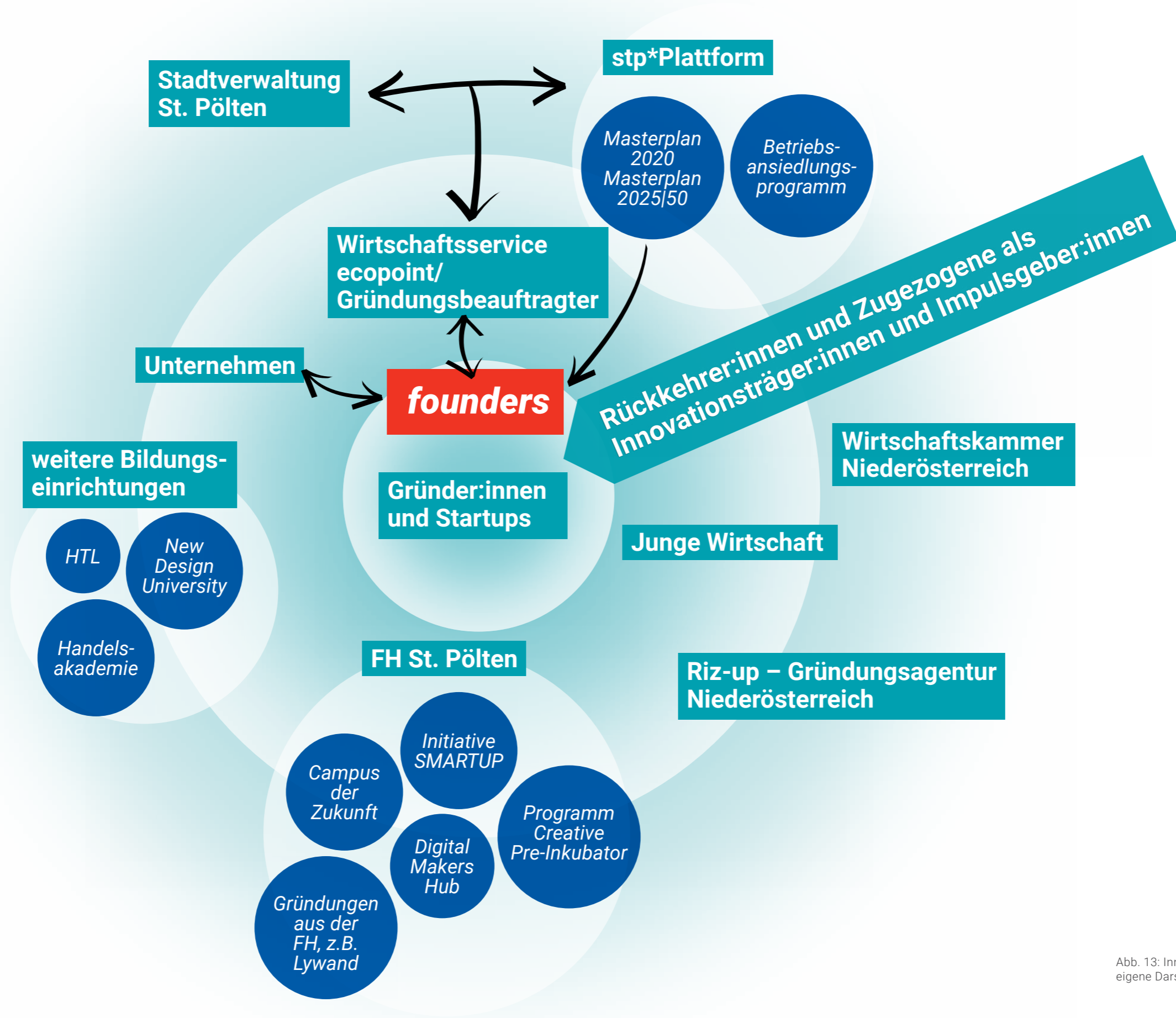


Abb. 13: Innovationsökosystem St. Pölten, eigene Darstellung

Vilstal: Von der strukturschwachen Region zum Vorreiter der sozialen Innovation

Das Vilstal – eine Region im Süden des Landkreises Landshut – ist durch und durch ländlich, aber als Teil der Metropolregion München eine Zuzugsregion. Aktuell leben rund 39.000 Menschen im Vilstal im Süden des Landkreises (Landkreis Landshut, 2024, eigene Berechnung). Dörfer, Naturräume und Landwirtschaft wechseln sich hier in der hügeligen Landschaft ab. Ein vielfältiges Vereinsleben, eine lebendige Wirtshauskultur und kleinteilige politische, administrative und wirtschaftliche Strukturen fördern den Austausch und den sozialen Zusammenhalt in der Region. Demgegenüber steht eine mangelhafte Breitbandversorgung und Nahverkehrsinfrastruktur.

Viele Bewohner:innen der Region verstehen sich als bodenständige Macher-Persönlichkeiten, die mit einer gewissen „Schlitzohrigkeit“ ihre Pläne in die Tat umsetzen. Obwohl einige Vilstaler:innen Neuem gegenüber skeptisch erscheinen, wird den gestaltenden Akteuren meist erst einmal Vertrauen entgegengebracht, auch wenn ihre Ideen zunächst abwegig erscheinen. Die Menschen im Vilstal identifizieren sich größtenteils mit ihrer Region und zeigen Zukunftszuversicht – auch weil sie durch vorherige Neuerungen die Verbesserung ihrer Lebensumstände erleben konnten.

„Wir sind facettenreich und bunt und in der Summe aber stehen wir fest mit Bodenhaftung und Bodenständigkeit. Das sind so die Attribute, die [...] du [...] zu hören bekommst: positiv, hemdsärmelig, anpacken. Wir wissen, wo wir herkommen, weil noch vor 30 Jahren hatten wir 40 Prozent Arbeitslosigkeit im Winter oder noch mehr. [...] Wir sind zwar selbstbewusst, aber wir wissen die Entwicklung, wir haben sie mitgemacht und wir sind demütig und wissen auch, was wir geleistet haben.“

Interview 8 aus dem Vilstal



Abb. 14: Landschaft bei Geisenhausen. Foto: LIONA-Team

Flourierende ländliche Region

Dieser Zukunftsoptimismus liegt nicht zuletzt in der Entwicklung der Region der letzten 30 Jahre begründet, an deren Anfang eine Strukturschwäche mit Arbeitslosigkeitsquoten von bis zu 40 Prozent stand. Heute sind hier mehrere große Industriestandorte und multinationale Unternehmen angesiedelt – teils *Hidden Champions* – wie der Automobilzulieferer *Dräxlmaier* oder die Technologieunternehmen *ebm-papst* und *Flottweg*. Dass die Region wirtschaftlich prosperiert, zeigt sich auch an den weiterhin bestehenden Bauernhöfen in landwirtschaftlicher Nutzung, am relativ niedrigen Leerstand sowie an der Belebtheit der Orte, Geschäfte, Bahnhöfe und Gasthöfe. Die Nähe zu München, attraktive Wohnumfeldfaktoren und vergleichsweise günstige Immobilienpreise ziehen besonders Familien an, auch frühere Berufs- oder Bildungsabwanderer:innen kehren häufig in ihre Heimat zurück (Sixtus et al., 2022). Viele Zuziehende bringen neue Ideen mit, eröffnen Geschäfte und Gastronomien. Gleichzeitig durchlebt das für die Dörfer und Kleinstädte wichtige Ehrenamt einen Wandel: Während traditionelle Vereine wie Trachten- und Schützenvereine steigende Altersdurchschnitte verzeichnen, können Vereine mit aktiver Jugendarbeit weiterhin Nachwuchs für sich gewinnen.

Die Innovationsplattform Silicon Vilstal

Eine innovative Form des Engagements in der Region bietet seit rund zehn Jahren die Initiative *Silicon Vilstal*, die von ihrem Hauptsitz in Geisenhausen aus vielfältige Aktivitäten im ganzen Vilstal organisiert. Sie bezeichnet sich selbst als soziale Innovationsplattform, die „Innovation auf dem Land voranbringen, Menschen vernetzen und digitale Chancen aufzeigen“ möchte (Silicon Vilstal, 2023). Gegründet wurde *Silicon Vilstal* mit einem gewissen Trotz gegenüber der Logik des Urbanen als Maßstab aller Dinge. Der Initiative geht es um Augenhöhe: Zwischen Altem und Neuem, Tradition und Innovation, Stadt und Land.

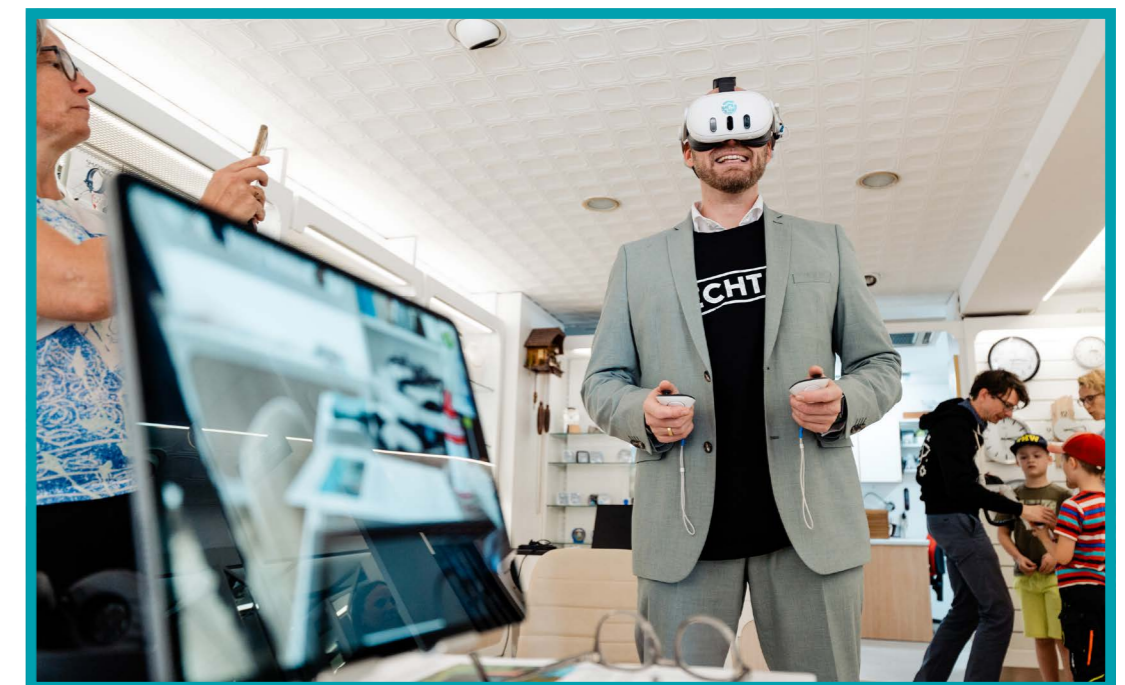
„Ich habe vor zwei, drei Jahren mal für die Munich Creative Business Week einen Essay geschrieben zum Thema Stadt und Land. Das hatte den Titel ‚Die Zukunft der Stadt beginnt auf dem Land‘ und das ist auch meine Überzeugung. Zumindest wenn es um soziale Innovation geht. Weil die brauchen ja nicht riesige technische Infrastrukturen, um sich zu entwickeln. Die brauchen im Grunde Menschen, die vielleicht aufgeschlossen sind, die vielleicht noch einen ausgeprägteren Gemeinsinn haben als in der Stadt. [...] Ich bin wirklich überzeugt, dass soziale Innovationen auf dem Land besser entwickelt werden können.“

Interview 1 aus dem Vilstal

Der jährliche Höhepunkt der Initiative ist das *Erlebnisfestival*, das 2016 auf Initiative des Gründers Helmut Ramsauer entstand und als Initialzündung für *Silicon Vilstal* gilt. Mittlerweile ist es zu einem Experimentierfeld und Austauschort geworden, an dem neue Ideen und Technologien, wie zum Beispiel Künstliche Intelligenz oder *Virtual Reality*, erlebbar werden. Hier werden Pilotprojekte und Prototypen präsentiert, Impulse gesetzt und Diskursräume eröffnet. Das Festival wirkt identitätsstiftend und zieht jährlich etwa 5000 Teilnehmende an. Auch die lokale Wirtschaft ist zentral beteiligt und regionale Unternehmen sponsern die Veranstaltung, die von vielen Ehrenamtlichen umgesetzt wird.

Silicon Vilstal versteht sich als offene Initiative, sodass Menschen ohne formelle Vereinszugehörigkeit mitmachen und Ideen einbringen können. Aufgrund ihrer zahlreichen Aktivitäten und Projekte ist die Initiative mittlerweile regional wie überregional bekannt, wurde mit mehreren Innovationspreisen ausgezeichnet (z. B. dem Europäischen Unternehmensförderpreis 2018 oder dem Preis „Mein gutes Beispiel 2020“ der Bertelsmann Stiftung) und hat ein starkes regionales und überregionales Netzwerk um sich herum aufgebaut.

Abb. 15: Beim Erlebnisfestival 2025 werden Technologien wie *Virtual Reality* ausprobiert. Foto: Matthias Ammer



Innovation als Experimentierfeld

Zentraler Aspekt des Innovationsverständnisses der Initiative *Silicon Vilstal* ist die starke Ausrichtung auf soziale, also gesellschaftliche Innovationen – Innovation wird dabei weniger als technologische Neuerung oder wirtschaftliche Entwicklung verstanden, sondern vornehmlich als transformative Veränderung, die neue, kreative Praktiken in die Gesellschaft einführt. Bei *Silicon Vilstal* geht es um die Möglichkeit, auf zukünftige Entwicklungen zu reagieren und frühzeitig Potenziale zu erkennen. Erlebbarkeit und Experimentierfreude stehen dabei im Vordergrund: Die Initiator:innen wollen Innovation greifbar machen und die Eigenkreativität der Vilstaler:innen fördern. Die umgesetzten Ideen reichen von verschiedenen MINT-Angeboten für Kinder und Jugendliche über ein Projekt zur Revitalisierung von ländlichen Ortsmitten bis zum *20km-Dinner*, einem gastronomischen Erlebnis mit Produkten aus der unmittelbaren Umgebung.

Innovationsökosystem Silicon Vilstal

Silicon Vilstal vereint ein Kernteam aus rund 20 haupt- und ehrenamtlich Tätigen. Gleichzeitig lebt die Initiative von einem breiten Netzwerk an Engagierten, die nicht formal organisiert sind und sich je nach Unterstützungsbedarf mobilisieren. Über das Kernteam hinaus bestehen Verbindungen mit verschiedenen regionalen Akteuren, darunter Landwirt:innen, Schulen und sozialen Einrichtungen, die teils gemeinsam an Vorhaben wie dem Projekt *Bauer sucht Start-up* oder einem virtuellen Makerspace arbeiten. Auch die Bürgermeister:innen der umliegenden Gemeinden unterstützen *Silicon Vilstal* – sei es durch offene Türen für die Ideen oder durch erforderliche Genehmigungen für die Umsetzung. Sie betrachten die Initiative als wichtigen Impulsgeber für die Region, den es zu unterstützen gilt.

Silicon Vilstal profitiert zudem von Partnerschaften mit Medien, die für Sichtbarkeit sorgen. Lokale Unternehmen agieren als Sponsoren und profitieren umgekehrt von der Talentförderung und dem regionalen Marketing. Auch die Fachhochschule Landshut ist Teil des Netzwerks und bringt sich mit Beiträgen auf dem *Erlebnisfestival* ein oder setzt gemeinsame Projekte unter Beteiligung der Studierenden um. Über die Region hinaus ist *Silicon Vilstal* als Mitglied im *Niederbayern-Forum* sowie im *Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland* e.V. verankert. Die Initiative versteht sich als Brücke zwischen ländlichen Akteuren und überregionalen Innovationsnetzwerken – eine Mischung aus lokaler Verwurzelung und deutschlandweiter Vernetzung, die das Innovationspotenzial der Region nachhaltig stärkt.



Abb. 16: Gruppenfoto der Engagierten von *Silicon Vilstal* beim Erlebnisfestival 2025 auf dem Stadtplatz von Vilsbiburg.
Foto: Matthias Ammer



Vilstal

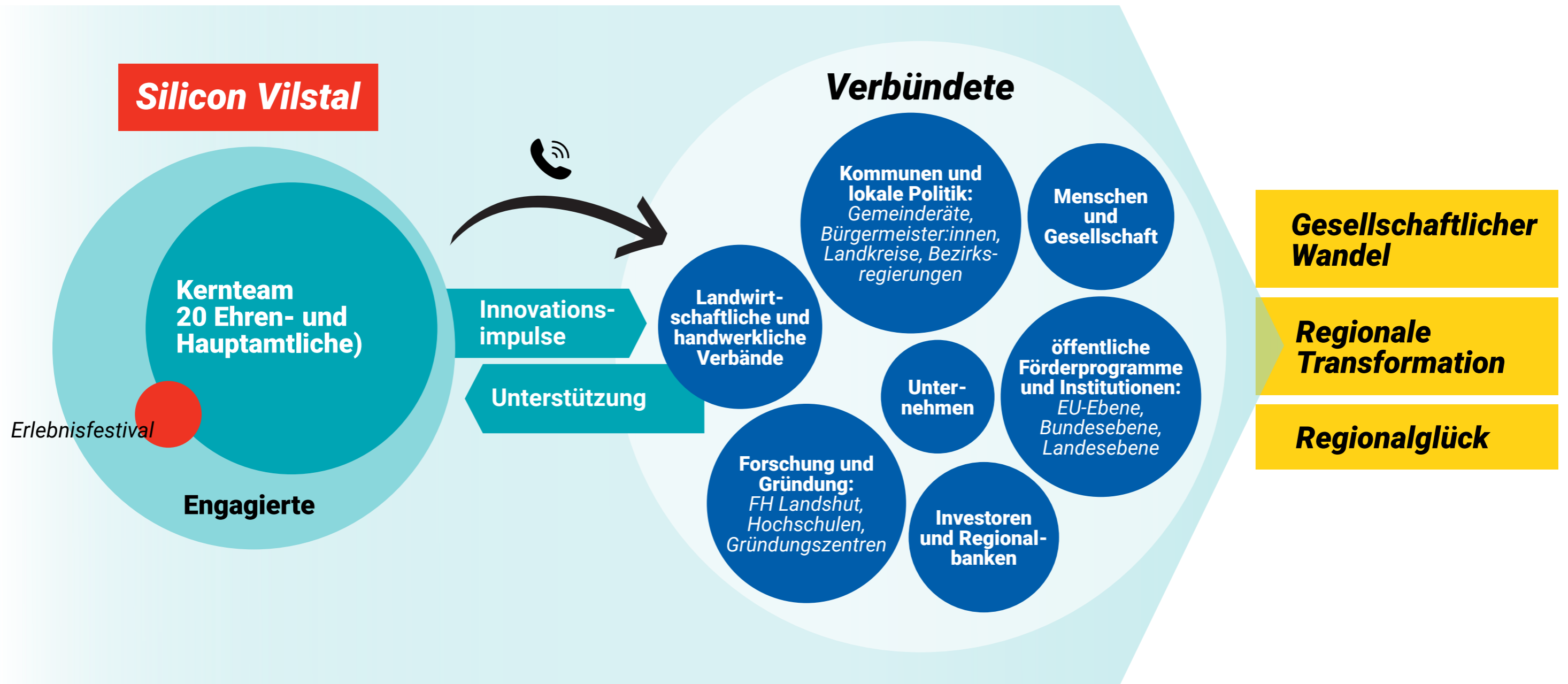


Abb. 17: Innovationsökosystem Silicon Vilstal, eigene Darstellung

2.2 Innovationsverständnisse

Innovation bedeutet oftmals eine technologische, wirtschaftliche und soziale/gesellschaftliche Neuerung in der Region.

Ob regionale Energiewende, bottom-up Nachhaltigkeitstransformation, Stärkung des regionalen Gründungsgeschehens oder Pilotierung einer ganzen Region als Wiege der sozialen Innovation – was als Innovation verstanden wird, ist regional höchst unterschiedlich. Um innovative Aktivität zu bestimmen, wurde daher im Rahmen dieser Untersuchung ein breiter Innovationsbegriff angewendet, der drei Arten von Innovation in den Fokus stellt:

- Technologische: neue (digitale) Technologien
- Wirtschaftliche: neue Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen und Finanzierungsmodelle
- Sozial/gesellschaftliche: neue Handlungen, Praktiken, Denkweisen, Beziehungen und Organisationsformen

Gleichzeitig können die verschiedenen Arten von Innovation nicht getrennt betrachtet werden, vielmehr sind sie miteinander verbunden: Eine neue digitale Anwendung hat an sich noch keine Wirksamkeit – sie entfaltet erst dann eine Wirkung, wenn Menschen sie benutzen, sie also als neue Praxis anwenden. In den untersuchten Innovationsökosystemen wird Innovation dabei vor allem als regionaler Fortschritt interpretiert: Innovativ ist, was in der jeweiligen Region bislang nicht vorhanden war, unabhängig davon, ob es auf globaler Ebene bereits bekannt oder etabliert ist.

„Wenn es im Nahbereich schon gemacht wurde, dann spielt das auf unsere Bewertungskriterien keine Rolle. Es muss wirklich für Dithmarschen, für die Region halt neu sein.“

Interview 7 aus Heide

Die Regionen positionieren sich dabei als Innovationstreiber, aber auch als Anwender und Weiterentwickler bereits bestehender Ansätze. Dabei zeigt sich: Ein regional ausgerichtetes Innovationsverständnis bringt den Vorteil, dass Innovationen direkt an die besonderen Bedürfnisse der Region angepasst werden können, was ihre Passgenauigkeit und Legitimität erhöht.

Das Innovationsverständnis unterscheidet sich regional, weil es kulturell verankert ist. Daraus entwickeln sich vielfältige Innovationsökosysteme mit individuellen Schwerpunkten.

Die untersuchten Innovationsökosysteme haben jeweils individuelle Schwerpunkte entwickelt (siehe Kapitel 2.1). Dies liegt daran, dass die Innovationsverständnisse **kulturell verankert und regional verschieden** sind: Die Regionen haben verschiedene Herausforderungen, Standortbedingungen und Visionen, aus denen sich der jeweilige Innovationsbedarf ableitet. Welche Themen in einem Innovationsökosystem also priorisiert werden, hängt mit den gemeinsamen Werten der Bevölkerung, den Zielen der regionalen Stakeholder:innen und den jeweils relevanten Rahmenbedingungen zusammen.

Was darüber hinaus als Innovation benannt wird, variiert in den Fallregionen und spiegelt unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse wider. Im bayerischen Vilstal und im niederländischen Dalfsen, wo der Fokus stärker auf sozialer oder gesellschaftlicher Innovation liegt, wird der Begriff „Innovation“, außer von Expert:innen, weniger intensiv genutzt. In der direkten Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern ist der Begriff wenig geläufig, auch um etwaige Ablehnung zu vermeiden. In diesen Regionen geht es weniger um das Etikett der Innovation, sondern vielmehr um die praktischen Lösungen, die spontan und im Einklang mit den Bedürfnissen der Gemeinschaft entstehen. Neue Praktiken werden oft nicht als Innovationen wahrgenommen, sondern als hilfreiche, kreative Lösungen, die im jeweiligen Moment benötigt werden. Der Innovationsbegriff wird hier nicht als Selbstzweck verfolgt, sondern aus dem praktischen Wunsch heraus, einen **Mehrwert zu schaffen, Herausforderungen zu begegnen oder ungenutzte Potenziale zu heben**. Häufig handeln die lokalen Innovationsakteure und probieren Neues, ohne dies notwendigerweise als „innovativ“ darzustellen.

Im Gegensatz dazu spielt die **explizite Verwendung des Innovationsbegriffs** eine wesentlich zentralere Rolle in den Regionen St. Pölten und Heide, die eine stärkere Ausrichtung auf wirtschaftliche und technologische Innovationen haben. In diesen Kontexten wirkt der Innovationsbegriff legitimierend und prestigeträchtig. Entsprechend nutzen Regionalentwickler:innen, Politiker:innen und andere Akteure diesen Begriff, um sich selbst zu positionieren – als Teil der Selbstvermarktung sowie in Förderanträgen. Innovation ist hier ein strategisches Ziel, das sowohl für die regionale Entwicklung als auch für die Ansiedlung neuer Unternehmen von Bedeutung ist. In diesen Regionen wird der Begriff daher

als eine **Bestärkung verstanden – als Auszeichnung für den eigenen Fortschritt**. Der Innovationsbegriff wird aktiv genutzt, um den Standort und die Region im überregionalen und teils globalen Wettbewerb zu positionieren.

2.3 Ländliche Räume als Innovationsregionen

Ländliche Räume bieten viele Standortvorteile für Innovationsökosysteme, wenn sie ihre Standortfaktoren nutzen.

Die untersuchten ländlichen Regionen bieten einzigartige Chancen für dynamische Innovationsökosysteme. Anders als in urbanen Zentren, wo Kaufkraft, Wissensakteure, Wirtschaftsvertreter:innen, die „kreative Klasse“, politische und zivilgesellschaftliche Akteure in hoher Dichte dominieren, sind es in den untersuchten Fallregionen vor allem lokale Unternehmen, kommunale Akteure und Netzwerke, die Innovationen vorantreiben. Ländliche Innovationsakteure genießen so den Vorteil, in oft flexibleren und kooperativeren Kontexten zu agieren und schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Ländliche Innovationsökosysteme vereinen so wirtschaftliche, soziale und ökologische Vorteile, was einen echten Standortvorteil darstellen kann. Sie bieten Raum für kreative Ideen, ermöglichen eine nachhaltige Entwicklung und schaffen starke, resiliente Netzwerke, die Innovation zulassen und sogar aktiv vorantreiben.

Innovationsökosysteme

Als Innovationsökosystem verstehen wir im Rahmen dieser Forschung Akteure, Organisationen, Institutionen und deren Beziehungen zueinander, wie diese organisiert sind und zusammenarbeiten. Um ein Innovationsökosystem zu betrachten, sind zudem die Aktivitäten zentral, die formal oder informal in Richtung Innovation organisiert sind (lokal unterschiedlich verstanden, siehe Kapitel 2.2) und damit eine Entwicklung fördern. Beeinflusst wird ein Innovationsökosystem auch von sogenannten „Artefakten“, zum Beispiel den Ressourcen, die ganz konkret dem System zur Verfügung stehen (eigene Definition, basierend auf Granstrand und Holgersson, 2020). Erst das Zusammenspiel zwischen Akteuren, Aktivitäten und Artefakten, eingebettet in bestimmte Rahmenbedingungen, ergibt ein ganzheitliches Bild von Innovationsökosystemen.

Ein entscheidender Vorteil sind laut den befragten Innovationsakteuren die **kompakten, vertrauten Strukturen**. Man kennt sich, Entscheidungen werden auf kurzem Dienstweg getroffen, und die Mobilisierung von Menschen für gemeinsame Ziele gelingt einfacher. Die Akteursdichte ist zwar niedriger als in Städten, aber dafür rückt man näher zusammen und nutzt die daraus entstehenden Vorteile: In St. Pölten beispielsweise profitieren Unternehmen von einer geringeren Konkurrenzsituation als in Wien und der Nähe zur Fachhochschule, die kontinuierlich neue Fachkräfte hervorbringt. Diese enge Vernetzung sorgt in den Fallregionen für ein starkes Gemeinschaftsgefühl und ermöglicht es den Akteuren, Entwicklungsprozesse aktiv mitzugestalten. Gerade in Orten wie Dalfsen oder St. Pölten zeigt sich, wie lokale Strukturen die Innovationskraft erheblich steigern, indem sie es ermöglichen, sich einem gemeinsamen Anliegen zu widmen.

„Ich denke, je lokaler man wird, desto mehr haben die Menschen etwas gemeinsam oder ein gemeinsames Anliegen, an dem sie arbeiten möchten – selbst wenn sie bei einigen Dingen nicht einer Meinung sind, gibt es doch etwas, worin sie übereinstimmen. [...] Man hat ein gemeinsames Anliegen. Und von dort aus kann man wieder anfangen und etwas aufbauen.“

Interview 6 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Oft werden kleine, agile Gemeinden unterschätzt, sie besitzen aber in Wirklichkeit eine enorme Innovationskraft. Sie sind flexibel, entscheidungsfreudig und können schnell neue Ideen umsetzen – eine Dynamik, die in großen Städten oft durch Bürokratie und komplexe Strukturen ausgebremst wird.

„Und welche Möglichkeiten hast du [...], wenn du jetzt nicht im Verein aktiv bist oder in der Politik aktiv bist, sehr intensiv mit der Stadt zusammenzuarbeiten? Es ist sehr, sehr niederschwellig das Modell, das hier meiner Meinung nach geschaffen wurde. Weil man [...] auch einen direkten Zugang zur Stadt bietet. Und das ist ein riesen riesen Mehrwert, wenn es darum geht, auch pragmatisch etwas umzusetzen.“

Interview 9 aus St. Pölten

Hinzu kommt die **Verfügbarkeit von Platz und teils günstigen Flächen** – auch wenn dieser Vorteil nicht mehr für alle untersuchten Regionen gilt. Während Städte wie Wien oder Hamburg mit Platzmangel kämpfen, haben die jeweils nahe gelegenen Regionen St. Pölten oder Heide noch Entwicklungsmöglichkeiten. Sie können sogar in Abwägungs- und Planungsprozessen die naturräumliche und die wirtschaftliche Entwicklung gezielt in Einklang bringen – eine Chance, die es vereinfacht, nachhaltige Strategien zu verfolgen, die in dichter besiedelten Räumen nicht mehr gleichermaßen umsetzbar sind. In der Region Dalfsen hingegen ist die Flächenknappheit längst zum Problem und Entwicklungshemmnis geworden. Wenn eine Region Flächen vorhalten kann – Boden oder leerstehende Gebäudeflächen – kann sie dies als Standortvorteil nutzen. Hier haben kommunale und politische Akteure besonderen Handlungsspielraum, indem sie Flächen für Unternehmensansiedlungen schaffen oder Räume für Netzwerke und den Austausch von Akteursgruppen fördern.

Insbesondere strukturschwache Regionen haben oft mehr verfügbaren Raum, als sie stemmen können – hier wird **Leerstand** eher als Problem angesehen – und sollten ihn als **Ressource** begreifen lernen. In der Fallregion St. Pölten ist der günstig zu mietende Raum, der gerade mal ein Drittel so teuer wie in Wien ist, eine wichtige regionale Ressource, die insbesondere für junge Unternehmen und Startups attraktiv ist. Dies macht es interessant für junge Unternehmen, wie zum Beispiel dem IT-Sicherheitsunternehmen *lywand*, sich in St. Pölten anzusiedeln, obwohl bereits Erfahrungen in Wien gesammelt wurden. Bei der Entscheidung für St. Pölten als Standort spielte auch die Herkunft der ersten Mitarbeitenden eine Rolle und deren Interesse, wieder näher an ihrem Heimatort zu wohnen. Die Entscheidung wurde zudem bekräftigt durch den Bezug des Gründers zur Fachhochschule St. Pölten – eine Quelle für weitere Mitarbeiter:innen. Dieses Beispiel zeigt, dass der Faktor Flächenverfügbarkeit und Mieten nicht allein ausschlaggebend für eine Ansiedlungsentscheidung ist, aber einen zentralen Anstoß dafür geben kann.

Auch die **Lebensqualität** ist ein entscheidender Standortfaktor. Eine enge soziale Verflechtung, vielfältige Engagement- und Gemeinschaftsstrukturen, günstiger Wohnraum und nahegelegene Erholungsräume wurden während der Bereisungen als wichtige Aspekte genannt, die die Regionen für Fachkräfte – insbesondere Familienwanderer und Rückkehrer:innen – attraktiv machen. Dies ist für Unternehmen in innovativen Sektoren vorteilhaft, die langfristig Personal und deren Kompetenzen binden können.

Harte Standortfaktoren wie die Lage oder die Verkehrsanbindung der Region waren in den Fallregionen nur insofern von Bedeutung, wie sie für die relevanten Wirtschaftszweige von Bedeutung sind. In Heide ist die allgegenwärtige Verfügbarkeit der Ressource Wind und damit erneuerbare Energie der Standortvorteil, der durch die regionalen Akteure in den Blick genommen wird und strategischer Kern der Entwicklung des Ökosystems ist. Die Kombination aus harten Standortfaktoren und der strategischen Nutzung dieser mithilfe der *Entwicklungsagentur* führt hier zum Erfolg. Ein weiterer Standortvorteil der untersuchten ländlichen Innovationsökosysteme ist der **Zugang zu speziellen Fördermitteln**, wie den Europäischen Struktur- und Investitionsfonds oder anderen strukturstärkenden Mitteln, die nicht allen urbanen Regionen zur Verfügung stehen. Dadurch können ländliche Gemeinden gezielt Innovationen anstoßen und Projekte fördern, die sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich relevant sind.

Alle untersuchten Regionen können auch selbst wahrgenommene **Standortnachteile** benennen. Bis auf Dalfsen beschreiben die Akteure Faktoren, die typisch für ländliche oder strukturschwache Regionen sind: Leerstand, Fachkräftemangel, suboptimale Infrastrukturen und teils angespannte Mietwohnungsmärkte werden in den drei deutschsprachigen Fallregionen als Herausforderungen gesehen. In Dalfsen werden eher Raumkonkurrenzen, Umweltbelastungen und Flächenknappheit als Probleme genannt. Da diese Entwicklungen auch mit steigenden Grundstückspreisen und begrenztem Wohnraum einhergehen, plant *Duurzaam Hoonhorst* daher die Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften, um jungen Familien und Rückkehrer:innen den Zugang zu Wohnraum in Dalfsen zu erleichtern. Die Identifikation von Herausforderungen und die Suche nach einem Umgang damit können in einigen Fällen Impulse für Innovationen setzen und diese legitimieren, wenn Innovation als Problemlösung gedacht wird.

Ländliche Innovationsökosysteme sind keine reinen Wirtschaftssysteme, sondern bestehen aus einem Netzwerk vielfältiger Akteure.

Erfolgreiche ländliche Innovationsregionen zeichnen sich durch **starke Partnerschaften und gut funktionierende Netzwerke** aus. Entgegen der oft technologisch verengten Perspektive auf Innovation sind Akteure aus wirtschaftlichen Kontexten nur ein Teil des Ökosystems: In den Fallregionen zeigte sich eine vielfältige Bandbreite an Personen und Institutionen, die innovativ handeln. Die richtigen Kooperationen sind entscheidend, um Entwicklungen voranzutreiben. Dabei geht es darum, mit Partnern zusammenzuarbeiten, die innovative Ideen unterstützen, aber teilweise auch darum, Akteure einzubeziehen, die gegenteilige Vorstellungen haben.

„Wir haben mit einer Person einer Kooperation für Windenergie in Zeeland gesprochen, [...] und sie sagte, das Wichtigste ist, die Gegner in den Vorstand einer Genossenschaft zu bekommen: Menschen mit verschiedenen Hintergründen, also Leute, die dagegen sind und Leute, die dafür sind, und sie sagt, die meisten Genossenschaften, die an Windkraftanlagen arbeiten, haben Angst, die Gegner reinzulassen. Aber das ist das Hauptproblem, denn dann hat man nur einen Gegner und keine Form von Dialog mehr.“

Interview 1 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Beispielhaft hierfür ist auch das Stadt-Umland-Konzept der Region Heide, bei dem die Stadt, obwohl sie selbst wenig Fläche für Industrieansiedlungen bietet, eng mit den umliegenden Gemeinden zusammenarbeitet. Die Kooperation findet vor allem über die *Entwicklungsagentur Heide* statt, die im Auftrag der Stadt Heide und der Gemeinden des Amtes Heider Umland handelt. Diese Zusammenarbeit nutzt das Potenzial der ländlichen Flächen, um Industrien anzusiedeln und so Synergien zu schaffen, die der gesamten Region zugutekommen.

„Und das [Stadt-Umland-Konzept] ist ja im Kleinen [das], was man zum Beispiel in der Metropolregion auch gerne hätte. In der Mitte die Stadt, die eigentlich kaum Flächen hat, sich zu entwickeln, aber das Potenzial und die Stärke, das zu unterstützen, auch für die umliegenden Gemeinden. Und die umliegenden Gemeinden, die das Land haben und vielleicht nicht die Kraft, sich selbst um Industrieansiedlung zu kümmern. [Das Stadt-Umland-Konzept] ist ein großer Erfolgsfaktor, würde ich sagen. [...] Hier wird das eben ein bisschen früher angedacht und das hat sich ausgezahlt.“

Interview 5 aus Heide

Dies erwies sich auch als vorteilhaft bei der Ansiedlung des schwedischen Batterieherstellers *Northvolt*: Die *Entwicklungsagentur Heide* konnte in ihrer Rolle als Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung frühzeitig Potenzialflächen definieren und schließlich in Rekordzeit für den Verkauf an das Unternehmen vorbereiten. Dies kommt sowohl der Stadt als auch dem Umland zugute, da Infrastrukturen ausgebaut werden müssen, die letztendlich den Alltag für alle Bewohner:innen erleichtern. Ein weiteres Beispiel bietet St. Pölten, wo die enge Zusammenarbeit zwischen der Stadt, der Wirtschaft und den Hochschulen eine Innovationslandschaft ermöglicht hat, bei der die städtischen und regionalen Akteure, wie der *founders* Verein, Hand in Hand gehen, um neue Unternehmen zu unterstützen und den Zugang zu kompetenten Fachkräften zu fördern.

Ein ähnliches Netzwerk entsteht in Dalfsen, wo lokale Initiativen wie *Dorpen van Morgen* durch die Einbindung der gesamten Dorfgemeinschaft erfolgreich Projekte entwickeln und so eine enge Verknüpfung zwischen Bürger:innen, Wirtschaft und Verwaltung schaffen. Als das einzige Café im Dorf Hoonhorst zu schließen drohte, organisierten die Initiativen *Duurzaam Hoonhorst* und *Plaatselijk Belang* eine Kampagne unter dem Slogan „Kein Café – kein Dorf“. In kürzester Zeit beteiligten sich Bewohner:innen, um das Café zu renovieren und zu betreiben. Dieses dient heute als *Kultuurhus*, als sozialer Treffpunkt und Verkaufsstelle für regionale Lebensmittel. Die Gemeinde unterstützte das Vorhaben durch den Kauf und die Bereitstellung des Grundstücks. Diese Netzwerke spielen eine entscheidende Rolle dabei, Innovationsprozesse effizient und nachhaltig voranzutreiben, indem sich die unterschiedlichen Kompetenzen und Rollen der Akteure ergänzen und wirksam einsetzen.

„Wir können immer noch getrennte Organisationen sein, aber es hilft uns sehr, in ein Dorf zu gehen, Diskussionen oder Gespräche mit den Menschen vor Ort zu führen, wenn diese Organisationen vor Ort sind und dabei helfen, die Dinge, die wir manchmal wollen, zu übersetzen, oder Backup sind. [...] So können wir uns gegenseitig helfen, mit dem gleichen Ziel: eine nachhaltige Zukunft zu schaffen. Aber wir bleiben unabhängig. Und das ist, glaube ich, auch eine große Stärke darin.“

Interview 4 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Ein Erfolgsfaktor für Innovationsprozesse in den Fallregionen sind die Erfahrungen einzelner **Schlüsselakteure**. In vielen Regionen sind es Rückkehrer:innen und Zuziehende, die neue Impulse setzen. Der Gründer der Innovationsplattform *Silicon Vilstal* hat internationale Erfahrungen in Unternehmensberatungen und der Bauprojektentwicklung gesammelt und kann seine Expertise dazu einsetzen, Netzwerke zu initiieren und die öffentliche Aufmerksamkeit auf die Entwicklung der sozialen Innovationsregion Vilstal zu lenken.

„Und hängt natürlich auch immer von Personen ab. Du brauchst so einen [...], der verwurzelt ist, der hier wohnt, der lebt, der Dialekt redet, der seine Leute kennt, die Community hat, immer wieder hierher zurückkommt und auf der anderen Seite aber immer irgendwo zwischen Brüssel und Berlin und wo auch immer rum saust und rumfliegt und da seine Millionen Kontakte mobilisiert und die dann auch so ganz frisch und frech und frei anspricht.“

Interview 8 aus dem Vilstal

Auch in Dalfsen und St. Pölten zeigt sich, dass Zugezogene oder beruflich breit aufgestellte Personen oft als Initiator:innen von Transformationsprozessen auftreten. Insgesamt nehmen diese Schlüsselakteure eine wichtige Position innerhalb ihrer Organisationen ein, die so zu **Anker-Organisationen** werden. Diese impulsgebenden Organisationen sind ein zentraler Erfolgsfaktor in ländlichen Innovationsökosystemen (genauer in Kapitel 3.2). In unseren Fallregionen waren die untersuchten Anker-Organisationen folgende: die *Entwicklungsagentur* in Heide, *Dorpen van Morgen* in Dalfsen, *Silicon Vilstal* im Vilstal, *founders* in St-Pölten.

Anker-Organisationen

Anker-Organisationen (*Anchor Organisations*) sind einflussreiche Organisationen in Innovationsökosystemen, die die Entwicklung der Innovationsökosysteme vorantreiben. Dabei übernehmen sie häufig die Stärkung von Netzwerken sowie das Management von Ressourcen, die im Innovationsökosystem zur Verfügung stehen (Harima et al., 2024). Sie fungieren so als Impulsgeber und Entwicklungsmotoren, indem sie „gemeinsame Grundlagen schaffen, um Zusammenarbeit im Ökosystem zu ermöglichen, und die kollektive Ausrichtung der beteiligten Akteure prägen“ (Harima et al., 2024, S. 1405, eigene Übersetzung). Sie übernehmen eine Schlüsselrolle, indem sie Innovationen anstoßen, Wissen transferieren und Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren fördern – Kommunen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen, Bildungsinstitutionen und vielen weiteren. Durch diese starke Rolle im Netzwerk können Anker-Organisationen gezielt Themen vorantreiben, gesellschaftliche Herausforderungen adressieren sowie zu einer vernetzten Entwicklungsperspektive beitragen.

Fachhochschulen und andere Bildungseinrichtungen können eine wichtige Rolle als Wissensträger und Impulsgeber in den Regionen spielen. Während sie oft eigene Innovations- und Gründungsprogramme betreiben, wird ihre Rolle in den Ökosystemen unterschiedlich wahrgenommen. In St. Pölten wird die dortige Fachhochschule als dominanter Akteur angesehen, während es parallel auch eine dezentrale, gründer:innenzentrierte Innovationsstruktur gibt.

„Die Initiative, die von den Gründern ausgehen soll, ist eigentlich eine sehr wichtige und eine Gründungsinitiative sollte jetzt nicht nur an einer Fachhochschule zum Beispiel angesiedelt sein. [...] Ich finde, die ist ein sehr wichtiger Teil des Ökosystems. Aber das ist eine Sache, die wir sehr oft wiederholt haben, dass sie nicht das Ökosystem sein kann.“

Interview 4 aus St. Pölten

In Heide trägt die Fachhochschule Westküste durch ihr *Institut für die Transformation der Energiewirtschaft* aktiv zur regionalen Entwicklung bei, indem sie für Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft sorgt, technologische Forschung betreibt und rechtliche Rahmenbedingungen der Energiewende untersucht. Das Vilstal hingegen hat keine eigene Hochschule, arbeitet aber dennoch eng mit der Fachhochschule in der angrenzenden Kreisstadt Landshut zusammen. In Dalfsen spielt wiederum keine Bildungseinrichtung eine dominierende Rolle, obwohl es eine Fachhochschule im nahegelegenen Zwolle gibt. Diese Art von Institutionen können also wichtige Impulsgeber und Partner sein, aber Innovation wird durchaus auch ohne die Beteiligung einer Hochschule vorgebracht.

Neben Bildungsinstitutionen sind auch LEADER-Regionen und Kommunen für die Regionalentwicklung und die Förderung von innovativen Netzwerken von zentraler Bedeutung. **Öffentliche Institutionen und kommunale Strukturen** dieser Art agieren als Förderer mit eigenen Budgets und koordinieren Akteursnetzwerke. Auch Stadtwerke und Netzbetreiber spielen eine Rolle in der Energiebranche, während kommunale Arbeitskreise und Fachbehörden bei Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung oder Digitalisierungsprojekten unterstützen. In Heide fungiert die Stadt als Auftraggeber für Entwicklungsprojekte, während St. Pölten eine enge Verzahnung zwischen Stadtverwaltung und Innovationsinitiativen, zum Beispiel durch Teilfinanzierung für Personalstellen, aufweist. Landkreise und Gemeinden bieten Zugang zu Flächen, Genehmigungen und finanziellen Mitteln, was sie zu wichtigen strategischen Partnern macht.

Die untersuchten Regionen zeigen den Variantenreichtum der Kooperationsformen der öffentlichen Hand: Während in Heide Wirtschaftsförderung, Regional- und Innovationsmanagement gezielt vorangetrieben werden, setzen andere Regionen auf flexiblere Ansätze. Dalfsen gewährt lokalen Initiativen erhebliche finanzielle Spielräume ohne Kontrollmechanismen, wodurch eine hohe Selbstwirksamkeit der Akteure entsteht. In St. Pölten dagegen hat die enge Verzahnung zwischen Stadtverwaltung und Wirtschaft maßgeblich zur Entwicklung eines wirtschaftsfreundlichen Innovations- und Gründungsklimas beigetragen. Initiativen wie *founders* wurden durch eine öffentliche-private Partnerschaft ins Leben gerufen, um Startups langfristig zu fördern.

Neben formalisierten Organisationen nehmen verschiedene Akteure aus **Wirtschaft und Zivilgesellschaft** wichtige Rollen in Innovationsökosystemen ein. Unternehmen, insbesondere

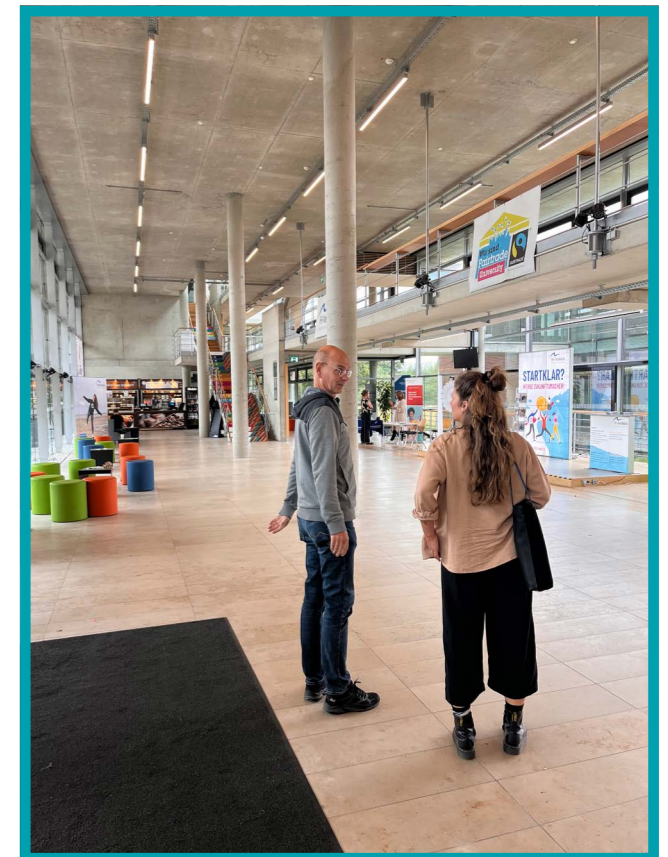


Abb. 18: Eingangsbereich der Fachhochschule Westküste in Heide. Foto: LIONA-Team

Startups und Hidden Champions, treiben technologische und marktfähige Innovationen voran. Im Vilstal engagieren sich Unternehmen als Sponsoren und Talentförderer, während sie in St. Pölten aktiv das Ökosystem mitgestalten.

„Das heißt, wir als Unternehmen versuchen, lokale Akteure zu unterstützen, die Werte haben, die ähnlich sind wie unsere. Das ist die Verbindung. Wir glauben, dass Silicon Vilstal eine Organisation ist, die relevant für uns ist – relevant im Sinne von Organisationen, die es wert sind, unterstützt zu werden. Sie machen eine gute Arbeit, sie pflegen Talente, Talentförderung. Sie versuchen, in den ländlichen Räumen irgendwie Innovation zu bringen. [...] Und ich finde es toll, dass Silicon Vilstal eben in einer kleinen Region ist und versucht, die Talente in dieser Region zu binden. Und aus diesem Grund, finde ich, verdienen sie unsere Unterstützung.“

Interview 6 aus dem Vilstal

Ehrenamtliche Organisationen und Vereine spielen eine zentrale Rolle in gesellschaftlichen Innovationen, wobei sie mit neuen Formen des Engagements umgehen müssen, die häufig weniger formalisiert und zeitlich begrenzt sind. Insbesondere in den Innovationsökosystemen in Dalfsen und dem Vilstal ist Engagement ein zentraler Treiber der Aktivitäten: Ehrenamtliche entwickeln neue Ideen und probieren sie aus, identifizieren Bedarfe, nutzen ihre Netzwerke, um sich Unterstützung zu holen, und setzen Aktivitäten um, die über die Anker-Organisationen hinaus wirken.

Ländliche Innovationsökosysteme vereinen wirtschaftliche, technologische und soziale Innovationen. Oftmals sind diese eng miteinander verknüpft, bauen aufeinander auf und bilden „Innovationsketten“.

In unseren Fallregionen werden verschiedene Beispiele für solche transformativen Innovationsprozesse sichtbar, die durch technologische, wirtschaftliche und soziale Innovationen geprägt sind. Dabei zeigt sich, dass die verschiedenen Innovationsformen eng miteinander verknüpft sind – sie bedingen, ergänzen und verstärken sich. In allen untersuchten Regionen gibt es Anker-Organisationen, die als zentrale Akteure im lokalen Innovationsökosystem agieren (siehe Kapitel 3.2). Ob die *founders* in St. Pölten, die *Entwicklungsagentur* in der Region Heide, *Dorpen van Morgen* in Dalfsen oder *Silicon Vilstal* im Landkreis Landshut – all diese Organisationen sind Beispiele für **soziale Innovationen, die als Ausgangspunkt für weiterführende Innovationsprozesse** dienen. Sie bringen Menschen, Ideen und Technologien zusammen, etablieren neue soziale Praktiken und schaffen Strukturen, die nachhaltige Entwicklungen fördern.

Ein anschauliches Beispiel dafür ist die *Entwicklungsagentur* in der Region Heide. Sie ist durch eine Kooperation aus der Stadt Heide und dem Amt Heider Umland entstanden, die ihre Wirtschaftsförderung und gleichzeitig das Regionalmanagement in einer Organisation gebündelt haben. Das erweist sich als vorteilhafte Kombination, insbesondere wenn es um Neuansiedlungen geht. Die *Entwicklungsagentur* legt mit dem Stadt-Umland-Konzept eine Strategie zur Entwicklung der ganzen Region vor, wirbt Fördermittel zur Umsetzung ein und trägt damit maßgeblich dazu bei, Heide als zentralen Standort der Energiewende zu etablieren. Dieser Erfolg zeigt, dass technologische Innovation nicht isoliert entsteht, sondern in einigen Fällen auf sozialer Innovation aufbaut. Neue Formen der Zusammenarbeit, veränderte Denkweisen und gemeinschaftlich getragene Entwicklungsprozesse ermöglichen technologische Fortschritte oft erst. Auch in St. Pölten zeigt sich, wie **soziale Innovation als Grundlage für tiefgreifende Veränderungen** fungiert. Die Entwicklung der *Plattform St. Pölten*, die neue Kooperationen und Netzwerke zwischen der Stadt, Unternehmen und Bürger:innen schuf, war der erste Schritt auf diesem Weg. Heute verfolgen die *founders* einen community-orientierten Ansatz zum Aufbau eines innovativen Gründungs-Ökosystems. Diese Initiativen bauen aufeinander auf und sind Teil eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses. Sie haben nicht nur bestehende Strukturen transformiert, sondern auch die Basis für neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung gelegt.

In den untersuchten Innovationsökosystemen zeigten sich immer wieder Fälle, in denen verschiedene Arten der Innovation ineinandergreifen und **Innovationsketten** bilden. Die gemeinschaftsgetragenen Windkraftanlagen in Dalfsen sind dafür ein gutes Beispiel: Statt einer klassischen, profitorientierten Umsetzung entwickelten die Aktiven vor Ort ein gemeinschaftliches Modell, bei dem der finanzielle Gewinn vollständig in die Region zurückfließt. Heute gehen 40 Prozent der Erlöse direkt an die lokale Bevölkerung, während die restlichen 60 Prozent in einen Fonds für gemeinschaftliche Projekte fließen – und so neue Innovationen ermöglichen. Die Entscheidung, Windkraft als gemeinschaftliches und nicht als rein gewinnorientiertes Projekt zu gestalten, ist eine soziale Innovation, da sie neue Formen der Teilhabe und der regionalen Wertschöpfung schafft. Gleichzeitig entstand daraus eine wirtschaftliche Innovation: Das Finanzierungsmodell unterscheidet sich grundlegend von herkömmlichen Investitionsansätzen in der Energiebranche, von denen Einzelinvestoren profitieren. Anstatt Gewinne an Investoren auszuschütten, wird der wirtschaftliche Ertrag so verteilt, dass er langfristig der

gesamten Gemeinschaft zugutekommt. Dadurch entstehen neue wirtschaftliche Strukturen und finanzielle Ressourcen für weitere innovative Vorhaben. Zugleich wird durch den Fokus auf Windkraft und damit erneuerbare Energien auch die ökologische Nachhaltigkeit unterstützt. Der Fall Dalfsen zeigt: Eine sozial getragene Idee kann wirtschaftliche Innovationsprozesse anstoßen – und umgekehrt. So entwickeln sich Regionen nicht nur technologisch weiter, sondern auch in ihrer Art des Wirtschaftens und Zusammenlebens.

„Die Gruppe von Leuten, die wir finanziert haben, sagten: ‚Wir wollen zwei Windmühlen haben.‘ Nun, Windmühlen sind nicht innovativ. In Holland gibt es sie schon seit vielen hundert Jahren. Sie sagten also: ‚Wir wollen zwei Windmühlen kaufen, aber wir wollen eine sehr gute Verbindung zu den Menschen haben, die um die Windmühlen herum leben. Und wir wollen sicherstellen, dass der gesamte Nutzen an die Gesellschaft zurückfließt.‘ Also schrieben sie die Grundsätze auf, wie sie diese Windmühlen betreiben, wie sie sie finanzieren und wie sie das Geld an die Gesellschaft zurückgeben. [...] Ich nenne das eine Innovation, weil sie Dinge aufgeschrieben haben, die noch nie aufgeschrieben worden sind. Weil sie nicht nur an den kommerziellen Vorteilen und am Geld interessiert waren, sondern auch an der sozialen Komponente. ‚Wie können wir diese Windmühlen so sozial wie möglich machen?‘ [...] Ihr Ziel war es natürlich, Geld zu verdienen, aber sie wollten es auf soziale Weise tun. Diese Windmühlen sind jetzt seit zwei oder drei Jahren in Betrieb. Sie waren die ersten beiden Windmühlen in den Niederlanden, bei denen es keinen Streit vor Gericht gab.“

Interview 3 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Erfolgreiche ländliche Innovationsökosysteme verstehen Innovation nicht als Selbstzweck, sondern als Weg, um die Region lebenswert und zukunftsfähig aufzustellen, was über die wirtschaftliche Entwicklung hinausgeht.

Innovation wird oft als treibende Kraft für wirtschaftlichen Erfolg und technologische Entwicklung verstanden, doch ihre Wirkung geht weit über diesen Bereich hinaus. In unseren Fallregionen zeigt sich, dass innovative Ansätze **den Gemeinschaftssinn stärken, das Gefühl der Selbstwirksamkeit fördern und Selbstbestimmung ermöglichen können**. Dabei fällt auf: Die Grenze zwischen kreativer Problemlösung, guter Regionalentwicklung und sozialer Innovation ist fließend. Auch hierfür sind die Dalfsener Engagierten ein Paradebeispiel. Das Windmühlen-Projekt war das erste des Landes, das trotz anfänglicher Widerstände ohne gerichtliche Anfechtungen genehmigt wurde. Das zeigt, wie gemeinschaftliches Handeln zu hoher Akzeptanz führt. Die Dorfgemeinschaft arbeitet zusammen, um ihre Energiezukunft zu gestalten, was das Gefühl der Verantwortung und Selbstwirksamkeit auf lange Sicht hin stärkt. Auch im Vilstal war es die Erfahrung der Selbstwirksamkeit, die die regionale Innovation beförderte. Die Initiator:innen verfolgten von Beginn an die Absicht, mit ihren Aktivitäten auch die Haltung ihrer Mitstreiter:innen zu beeinflussen und auf Offenheit für Veränderung, Zukunftsoptimismus und Engagement hinzuwirken. Die hohe Resonanz auf diese Angebote deutet darauf hin, dass hier auf gelungene Weise an lokale Bedürfnisse angeknüpft wurde.

Die Region Heide zeigt hingegen, dass Innovation auch **neue Herausforderungen** mit sich bringen kann. Die Entscheidung des Batterieherstellers *Northvolt*, hier einen neuen Produktionsstandort zu eröffnen, galt für die Regional- und Wirtschaftsförderer als bedeutender Erfolg. Doch die Entscheidung bringt zugleich enorme infrastrukturelle und soziale Anforderungen mit sich. Mit der anfänglichen Erwartung, dass rund 10.000 neue Menschen in die Region ziehen, wurde der dringende Ruf nach neuen Wohnungen, Kitas, Schulplätzen und verbesserter Verkehrsanbindung laut.

„Also die laufen wohl sehr absehbar in eine Wohnungsknappheit rein, steigende Landpreise, Gentrifizierungsprozesse in Heide et cetera. Aber das stellt für Unternehmen natürlich in der Hinsicht eine Herausforderung dar, mit der man irgendwie umgehen muss. Und ja, Wohnorte für Mitarbeiter:innen schaffen muss. Dann die relativ schlechte infrastrukturelle Anbindung, also vor allem Verkehrswege, lange Pendlerzeiten Richtung Hamburg. Da sollte ja zum Beispiel jetzt für Northvolt extra das Schienennetz ausgebaut werden. Ob das passiert und wie lange es dauert, alles unklar.“

Interview 2 aus Heide

Gleichzeitig fragte man sich in der Region, wie die Integration internationaler Fachkräfte und ein inklusives Miteinander gestaltet werden können. Gerade im Kontext solcher Großansiedlungen zeigen sich die sozialen Komponenten technologischer Innovationen, die häufig vernachlässigt werden (u.a. politische Akzeptanz, Infrastrukturbedarfe). Erfahrungen aus anderen Großprojekten wie *Tesla* in Grünheide zeigen, dass eine vorausschauende Abschätzung der Folgewirkungen und ein Handeln im Sinne eines verantwortungsbewussten Umgangs mit Innovation entscheidend sind. Ob Neuerungen langfristig tragfähig sind, lässt sich daher sowohl an wirtschaftlichem Erfolg als auch an der gesellschaftlich verantwortungsvollen Gestaltung ihrer Umsetzung messen.

Was den Aktivitäten aller Innovationsökosysteme innewohnt, ist eine **Zukunftsorientierung**: Innovation ist in den untersuchten Fallregionen vorwärtsgerichtet, vorausschauend und in ihrem jeweiligen Kontext neu. Innovation wird nicht um ihrer selbst Willen gefördert, sondern, um die Region voranzubringen und der Bewahrung der Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen in der Gegenwart Rechnung zu tragen. Gerade durch die Verbindung von Innovation mit Nachhaltigkeit (siehe Kapitel 3.4) wird die Zukunft dabei auch gestaltbar: Hierfür hat sich besonders die Selbstwirksamkeit der Bürger:innen als entscheidend erwiesen. Menschen, die ihr Leben und ihr Umfeld aktiv gestalten können, stärken „ihre“ Region auch für zukünftige Herausforderungen und Veränderungsprozesse – und leben damit auch Demokratie (Beispiele dafür in: BMFSFJ, 2025).

3 Erfolgsfaktoren für ländliche Innovations-ökosysteme

Nachdem nun ländliche Räume als Innovationsregionen analysiert wurden, soll es hier darum gehen, was die Innovationsökosysteme in den verschiedenen Fallregionen erfolgreich macht. Dabei soll auch der Erfolg von Innovation als etwas verstanden werden, das vor allem am gesellschaftlichen Mehrwert in einer Region sichtbar wird. In den vier untersuchten Regionen sehen die Innovationsökosysteme dabei völlig unterschiedlich aus – alle sind auf ihre Weise aber „erfolgreich“: Sie tragen zur Gestaltung der regionalen Transformation bei und nutzen Innovation dazu, ihre Region gemeinsam mit Bürger:innen, Kommunen, Unternehmen und allen anderen relevanten Stakeholder:innen zukunftsfähig zu gestalten. Was lässt sich übergreifend aus diesen Regionen lernen? Fünf Erfolgsfaktoren haben sich dabei als besonders bedeutsam herausgestellt und werden im Folgenden genauer beleuchtet.

Was bedeutet „erfolgreich?“

Ein ländliches Innovationsökosystem kann als „erfolgreich“ bezeichnet werden, wenn es nachhaltige wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklungen ermöglicht. Erfolg zeigt sich nicht nur in wirtschaftlichem Wachstum, sondern auch in einer hohen Lebensqualität, starken Gemeinschaften und zukunftsfähigen Strukturen. Erfolg ist damit nicht immer quantitativ messbar: Oft werden in Statistiken nur Innovationen in Unternehmens- und Forschungskontexten dargestellt, wodurch andere innovative Aktivitäten und Netzwerke unsichtbar bleiben (siehe auch Kapitel 4). Die komplexen Prozesse und Netzwerke, die in den hier untersuchten Innovationsökosystemen zutage treten, sind schwer zu erfassen – erfolgreich sind sie trotzdem.

3.1. Erfolgsfaktor: Entwicklungsimpulse von innen und außen

Innovationsimpulse können sowohl von innen als auch von außen kommen – meistens ist es ein Wechselspiel.

Innovation entsteht auf unterschiedliche Weisen – durch externe Impulse, interne Dynamiken und das Zusammenspiel beider Faktoren. Die Analyse der Fallregionen zeigt, dass jede Region eigene Mechanismen entwickelt hat, um Innovationsprozesse zu verstehen, anzustoßen und zu fördern. Dabei entstehen Innovationsökosysteme oft entlang spezifischer Entwicklungspfade, geprägt durch Schlüsselakteure, Netzwerke und regionale Besonderheiten. Diese **Mischung aus externem Wissenstransfer und lokalem Engagement** ermöglicht eine dynamische Innovationskultur. In St. Pölten entsteht Innovation durch den Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Praxis. Innovation wird hier als ein **dialogischer Prozess** verstanden, der nicht isoliert, sondern in der aktiven Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure gedeiht. Die Region rund um die Initiative Silicon Vilstal wiederum verfolgt einen experimentellen und spielerischen Ansatz. Die spontane, offene Herangehensweise fördert organische Entwicklungen, ohne dass Innovation strikt geplant oder systematisch gesteuert wird. In Dalfsen zeigt sich ein hybrider Innovationsansatz: Einerseits werden externe Impulse, zum Beispiel durch den Austausch mit Vereinen aus anderen Teilen der Niederlande, in die Region gebracht und an lokale Bedürfnisse angepasst, andererseits treiben ehrenamtlich Engagierte Innovation aus der Region selbst heraus voran.

„Wir versuchen, Netzwerke zu machen. Zum Beispiel innerhalb von Dalfsen mit den fünf Kern-dörfern, aber auch nach draußen. Wir besuchen auch andere Vereine, die Ähnliches machen, aber nicht so wie wir. Wir tauschen uns aus ‚Wie macht ihr das und das?‘. Ja wir lernen voneinander.“

Interview 9 aus Dalfsen

In Heide liegt der Fokus darauf, externe technologische Ideen zu identifizieren, die für die Region relevant sind, sie vor Ort weiterzuentwickeln und in bestehende Strukturen zu integrieren. Die Vorreiter im Feld der erneuerbaren Energien waren lokale Landwirte, die sich in den 80er Jahren Windkraft-Technologien aneigneten und anwendeten. Das gelungene **Wechselspiel aus Impulsen von innen und außen** und deren Anknüpfung an lokale Bedarfe stellen also einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Ökosysteme dar.

Projekttinitiativen können Initialzündungen für die Entwicklung eines Innovationsökosystems sein.

Ein wiederkehrendes Muster in der Entstehung ländlicher Innovationsökosysteme ist die Rolle von Projektinitiativen als Ausgangspunkt für weiterführende Entwicklungen. So war im Vilstal das erste Erlebnisfestival der entscheidende Impuls für die Gründung von *Silicon Vilstal*. Die entfachte Begeisterung und Gemeinschaftsdynamik begründete alle anschließenden Aktivitäten hin zur sozialen Innovationsregion.

„Dann dachte ich mir ‚Mensch, dann machen wir doch ein Silicon Vilstal Erlebnisfestival‘. [...] Dann wäre es schade gewesen, nicht weiter zu machen. Aber das war sozusagen der Auslöser oder der Start. Dann haben wir im Winter mit ein paar Leuten, wie dem Bürgermeister, dem Kulturreferent, so einen Workshop gemacht, wie es sich denn weiterentwickeln könnte. Und ja, im Grunde haben wir immer nur weitergemacht. Also das Erlebnisfestival ist tatsächlich nicht nur identitätsstiftend, sondern auch so ein jährlicher Taktschlag.“

Interview 1 aus dem Vilstal

In Heide war die Arbeit an der Skizze für das Förderprojekt *ENTREE100* ein zentraler Entwicklungsschritt: Das Verbundprojekt wurde 2016 mit 52 Partnern entwickelt, Ziel war eine Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Im Zuge der Antragstellung wurde die Vision entwickelt, die nun das Zielbild für die Region ist: Die vollständige Nutzung erneuerbarer Energien ohne Anlagenabschaltungen, indem innovative Technologien genutzt und technologische Systeme integriert werden. Dieses Ziel wird noch heute durch verschiedene Förderprojekte verfolgt und bildet die Grundlage für die regionale Strategie der *Entwicklungsagentur*.

„Man muss sagen, ENTREE100 war eine Projekt-skizze, die wir abgegeben haben im Rahmen von Kopernikus – Projekte der Energiewende. Und da sind wir nicht ausgewählt worden. [...] Und wir haben dann gedacht ‚Egal, wir machen weiter‘. [...] Und ja und so ist ENTREE100 bestehen geblieben. Nicht mehr als Projekt, sondern eigentlich Gesamtprojekt, Initiative und Netzwerk. Um zu sagen, das ist so der Nukleus, woraus wir jetzt diese Sachen versuchen zu entwickeln oder entwickelt haben.“

Interview 4 aus Heide

Auch wenn die Abhängigkeiten von Förderprojekten und ihre zeitlich enge Taktung oft kritisiert werden: In den untersuchten Innovationsökosystemen konnten Projekte den Grundstein für eine größere Entwicklung legen.

Ein Innovationsökosystem entwickelt sich häufig dort, wo Strukturen und Strategien bestehen, Netzwerke gefördert werden und personelle sowie finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Dazu spielt die Unterstützung der jeweiligen Kommune oft eine entscheidende Rolle, zum Beispiel bei der Förderung von Anker-Organisationen – in ihrer Entstehungsphase und darüber hinaus. Kommunen können durch strukturelle Begleitung, Kontaktabbau und personelle Ressourcen, aber auch finanzielle Unterstützung und Fördermittelakquise dazu beitragen, dass diese Organisationen langfristig wirksam werden. Sie können Anker-Organisationen Zugang zu relevanten Netzwerken verschaffen, Verwaltungswissen teilen und innovative Ideen fördern, indem sie für Sichtbarkeit der Aktivitäten sorgen und gegenüber weiteren Akteuren unterstützen. Falls die Kommune leerstehende Räumlichkeiten hat, kann sie auch diese zur Verfügung stellen.

Für viele Initiativen ist die Beteiligung von Kommunen, insbesondere in Form **finanzieller Unterstützung**, ein wichtiger Schritt hin zu Verstetigung und Wirksamkeit. Die Gemeindeverwaltung von Dalfsen beispielsweise stellte den Dörfern und ihren Nachhaltigkeitsinitiativen 50.000 Euro zur freien Verfügung. Dies sicherte die Handlungsfähigkeit der Organisationen, stärkte ihre Selbstwirksamkeit und förderte die Umsetzung neuer, auch experimenteller Ideen. Die **Finanzierung von Personalstellen** für die Anker-Organisationen durch die Kommunen wiederum waren in St. Pölten und Heide

einschlägig, wodurch diese festgelegte Aufgaben im Sinne der Regionalentwicklung, Wirtschafts- und Innovationsförderung wahrnehmen konnten. Aus diesen Beispielen wird begreiflich, wie Kommunen als treibende Kraft wirken: Durch gezielte finanzielle und personelle Unterstützung ermöglichen sie die nachhaltige Entwicklung und Etablierung von Anker-Organisationen, die als Katalysatoren für Innovation und regionale Transformation wirken.

Hinzu kommt, dass die untersuchten Regionen jeweils eine Vision, eine Strategie oder ein Zielbild vorliegen haben. Diese sind entweder bereits in der Region etabliert (z. B. Masterplan stp*25/50 in St. Pölten), oder durch die Anker-Organisation selbst erarbeitet (z. B. Stadt-Umland-Konzept in Heide). Diese gemeinsamen Visionen motivieren zur Umsetzung, definieren Leitplanken für das eigene Handeln und setzen strategische Prioritäten der oft begrenzten personellen und finanziellen Mittel. Die einzelnen Aktivitäten tragen dann zur Verwirklichung der Vision bei, auch wenn das Ziel sehr langfristig gedacht ist. Diese Vision muss nicht explizit sein: *Silicon Vilstal* arbeitet beispielsweise ohne eine konkrete Strategie, hat aber implizit durchaus ein Zielbild vor Augen, das sich im Handeln der Initiative ausdrückt. In Dalfsen orientiert man sich zwar an Fachliteratur zum Transitionskonzept von Jan Rotmans (Rotmans et al., 2001), verfolgt jedoch noch kein gemeinsam abgestimmtes Leitbild. Die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie oder Vision kann ein wichtiger Entwicklungsimpuls aus der Kommune und Verwaltung heraus sein. Zudem ist dies auch ein Anspruch, den Bürger:innen gegenüber Politik und Verwaltung stellen:

„Die Politiker haben keine Vision für die nächsten 50 Jahre. Wie sollen wir sie dann wählen? Und wie können wir als Bürger Teil dieser Zukunft sein? [...] Was mir fehlt, ist – wie du gesagt hast – eine Vision für Dalfsen. Nicht im Sinne von Zahlen oder Maßnahmen, sondern: ‚Wer sind wir? Und wo wollen wir hin?‘ [...] Vielleicht ist das gar nicht nur die Aufgabe der Politik, sondern eher die des Plaatselijk Belang, als Interessenvertretung. Und man braucht beide. Wir sollten gemeinsam mit dem Gemeinderat Wege finden, wie man die Beteiligung verbessern kann [...]. Aber wie kann man den Plaatselijk Belang einbeziehen? Wie kann man Dorpen van Morgen einbeziehen – oder besser gesagt: Zusammenarbeiten, um in diesen verschiedenen Bereichen eine gemeinsame Vision zu entwickeln.“

Interview 6 aus Dalfsen, eigene Übersetzung



Abb. 19: Das Rathaus von St. Pölten, in dem Bürgermeister, Stadtsenat und Gemeinderat untergebracht sind. Foto: Werner Jäger

Die Entwicklung ländlicher Innovationsökosysteme wird durch überregionale wirtschaftliche, politische und regulatorische Rahmenbedingungen maßgeblich beeinflusst. Diese können auch als Katalysatoren genutzt werden.

Regionale Entwicklungen unterliegen auch dem Einfluss überregionaler wirtschaftlicher, politischer und regulatorischer Rahmenbedingungen. Entscheidungen auf nationaler oder europäischer Ebene setzen Impulse, die lokale Transformationsprozesse anstoßen oder beschleunigen können. Insbesondere in den Bereichen Energie, Wirtschaftsförderung und Innovation zeigen sich diese externen Einflüsse deutlich. Ein prägnantes Beispiel für den Einfluss überregionaler Entscheidungen ist die Region Heide. Der bundesweite Atomausstieg und die Schließung des Kernkraftwerks Brunsbüttel haben den Wandel der Energiewirtschaft beschleunigt und auch in der untersuchten Fallregion Heide große Auswirkungen gehabt.

Dabei hat Heide diese **Entwicklung als Katalysator** genutzt, um sich als Standort für nachhaltige Industrien zu positionieren. Zukünftig steht die vollständige Nutzung des Energieüberschusses im Fokus – durch neue Industrien wie grünen Wasserstoff, Zement oder synthetisches Kerosin soll eine höhere regionale Wertschöpfung erreicht werden. Diese Prozesse sind durch regulatorische Vorgaben auf nationaler und europäischer Ebene maßgeblich beeinflusst worden. Die Region Heide kann sie für sich nutzen; insbesondere dadurch, dass sich die *Entwicklungsagentur* damit befassen kann und die notwendigen Ressourcen dafür hat. Mit den bundes- und europaweiten Dynamiken öffnete sich ein *Window of opportunity*, durch das die existierenden Strukturen und Ideen in der Region weiteren Schub erhalten haben.

3.2 Erfolgsfaktor: Aktive Anker-Organisationen

Anker-Organisationen spielen eine zentrale Rolle beim Aufbau und bei der Entwicklung ländlicher Innovationsökosysteme.

Zum Erfolg tragen in den untersuchten Regionen wesentlich die Anker-Organisationen bei, die innovatives Handeln fördern und selbst (personell und finanziell) handlungsfähig sind. Eine Anker-Organisation ist in der Position, Herausforderungen und Potenziale der Region sowie Bedarfe potenziell innovativer Akteure zu identifizieren und diesen einen Handlungsraum zu bieten. Insbesondere in ländlichen Räumen kann sie beispielsweise Leerstand als Potenzial umdeuten und für Akteure mit Bedarfen nach günstigen Mieten (z. B. Startups, lokale Initiativen) Räume erschließen. Ein kooperatives Verhältnis zwischen Kommunen, Unternehmen und Innovationsträger:innen wie Anker-Organisationen bietet einen Nährboden für neue Ideen und Experimentierfreude. In unseren vier Fallregionen gibt es jeweils eine starke Anker-Organisation, die im Fokus unserer Betrachtungen stand:

- In Dalfsen sorgt *Dorpen van Morgen* dafür, dass Projekte aus verschiedenen Dörfern koordiniert und mit Ressourcen ausgestattet werden.
- In Heide trägt die *Entwicklungsagentur* zu einer strategischen Weiterentwicklung des Innovationsökosystems bei, um die Chancen vor Ort zu nutzen.
- In St. Pölten sind die *founders* als gründer:innengetragener Verein zentral darin, das Gründungsnetzwerk aufzubauen und eine Vernetzung herzustellen.
- Im Vilstal übernimmt *Silicon Vilstal* eine integrale Funktion, Innovation zugänglich zu machen und verschiedene Akteure, insbesondere in größeren Veranstaltungen wie dem Erlebnisfestival, zusammenzubringen.

Ein erfolgreiches Innovationsökosystem ist durchaus auch ohne Anker-Organisation denkbar. Die Existenz einer solchen Organisation ist aber ein guter Indikator dafür, dass in der Region innovative Aktivitäten vorhanden sind, die koordiniert und gefördert werden.



Abb. 20: Büro und öffentliches Wohnzimmer von *Silicon Vilstal* in Geisenhausen. Foto: LIONA-Team

Anker-Organisationen können zu verschiedenen Zeitpunkten in der Entwicklung eines Innovationsökosystems entstehen. Sie entwickeln sich zumeist aus bereits bestehenden Akteursbeziehungen und sind oft selbst soziale Innovationen.

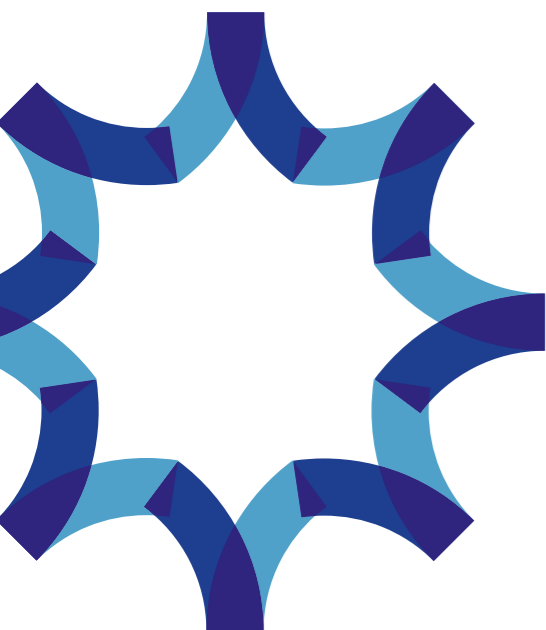
In den untersuchten Fallregionen spielen Anker-Organisationen eine zentrale Rolle im Aufbau und der Entwicklung des regionalen Innovationsökosystems. Sie sind jedoch nicht immer der Ausgangspunkt dieser Prozesse, sondern entstehen oft aus bereits bestehenden **Akteursbeziehungen und Netzwerken**. Erst durch ihre Entwicklung gewinnen sie an Bedeutung und übernehmen schließlich eine entscheidende Funktion in der Koordination und in der Vernetzung regionaler Akteure (wie Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und zivilgesellschaftlichen Akteuren), der Bündelung von Ressourcen oder dem erleichterten Wissenstransfer. Damit treiben sie Kooperationen voran und verleihen regionalen Innovationsstrategien Struktur und Dynamik. Die Anker-Organisationen können dabei teils selbst als **soziale Innovation** betrachtet werden: Sie bringen eine neue soziale Praxis in ein bestehendes gesellschaftliches oder administratives System ein, verändern Entscheidungsflüsse und Routinen und tragen so langfristig zur Veränderung ihrer Region bei.

In St. Pölten sind die *founders* Ergebnis eines fortlaufenden Entwicklungsprozesses zwischen der Stadt und den ansässigen Unternehmen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, ihre Stadt aktiv weiterzuentwickeln. Als Anker-Organisation dienen sie heute als Schnittstelle zwischen Gründer:innen, Unternehmer:innen, der Stadtverwaltung und weiteren regionalen Akteuren wie beispielsweise der *Jungen Wirtschaft*

oder der Wirtschaftskammer Niederösterreich, um den Austausch zu fördern und Synergien zu schaffen. Auch die Initiative *Dorpen van Morgen* im niederländischen Dalfsen entwickelte sich aus bestehenden Dorf-Initiativen heraus, die bereits über eigene Strukturen und Ziele verfügten. Die beteiligten Akteure erkannten den Mehrwert einer überregionalen Kooperation: Der Zusammenschluss erhöhte die Sichtbarkeit ihrer Projekte und ermöglichte einen fruchtbaren Austausch. Als besonders erfolgreich erwies sich dabei der Transfer von Ideen zwischen den Dörfern. So wurde zum Beispiel die Messung des Energieverlustes bei Eigenheimen per Wärmebildkamera zunächst in einem Dorf ausprobiert. Da genügend Menschen an dieser Initiative teilnahmen und nach der Messung ihre Eigenheime optimierten, wurde die Aktion dann auch in anderen Dörfern durchgeführt.

Anker-Organisationen werden zu wichtigen Innovationsträgern und Impulsgebern in einer Region und übernehmen eine Schlüsselrolle in der Koordination, im Management und in der Vernetzung regionaler Akteure.

Durch ihre **koordinierende Rolle** bilden Anker-Organisationen oft die Schnittstelle zwischen verschiedenen Akteuren, gerade für die Umsetzung gemeinsamer Projekte oder Strategien. Hierfür übernehmen sie häufig eine Verantwortungsposition und koordinieren die Beteiligten, was in der Arbeit mit Kommunen teils formalisiert geschieht, in ehrenamtlichen Projekten eher informell und in Form von „Hausaufgaben“. Dabei bündeln sie fortlaufend **Kompetenzen und Fachwissen**, weshalb sie sich im Laufe ihrer Tätigkeit große Fachexpertise aneignen und Vertrauen regionaler Akteure aufbauen.



Diese Expertise kann Anker-Organisationen wiederum dazu befähigen, Planungs- oder Abstimmungsprozesse mit Verwaltung und Kommunen zu begleiten. Insbesondere die Kommunikation mit Kommunen und politischen Entscheidungsträger:innen ist von hoher Relevanz. Die Anker-Organisationen fungieren als **Sprachrohr für Innovationsakteure** und bringen neue Ideen in politische Entscheidungsprozesse ein. Kompetenz und Professionalität sind dafür zentral, denn um neue Ideen auszuprobieren oder ein Experiment zu wagen, ist ein Vertrauensvorschuss notwendig. So genießen die Anker-Organisationen in den Fallregionen insgesamt ein sehr hohes Ansehen.

„Dorpen van Morgen hat inzwischen erheblichen Einfluss auf die kommunale Politik. Früher war es umgekehrt, aber heute kommen sie mit konkreten Forderungen auf mich zu – etwa, dass mehr Wohnraum für junge oder ältere Menschen geschaffen werden muss. Sie haben eine klare Agenda. Das ist ein bedeutender Einfluss. Sie werden weithin als Gruppe anerkannt, die das Dorf gut repräsentiert.“

Interview 2 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Bei einer guten Beziehung zu kommunalen und politischen Akteuren können die Anker-Organisationen durchaus politischen Einfluss entwickeln, sie schaffen das Bewusstsein für die Bedeutung von Innovationsprozessen und können Verwaltung und Politik, aber auch Unternehmen und Organisationen, von der Notwendigkeit neuer Konzepte überzeugen. Durch gezielte **Mittelakquise** können sie zudem innovative Projekte realisieren und sicherstellen, dass Ressourcen innerhalb ihres Netzwerkes effizient genutzt werden.

Neben der Koordination von Netzwerken ist die **Förderung einer aktiven und innovationsfreundlichen Gemeinschaft** eine entscheidende Aufgabe von Anker-Organisationen. Sie aktivieren engagierte Akteure und schaffen ein Umfeld, in dem Menschen motiviert werden, ihre Ideen umzusetzen. Dabei geht es neben finanziellen Ressourcen auch um ein kreatives und experimentierfreudiges Klima. Oft gibt es bereits viele Menschen mit Gestaltungswillen in den Regionen, die ein unterstützendes Umfeld oder Ressourcen für die Umsetzung brauchen. Als Plattformen für den Austausch organisieren die Anker-Organisationen Veranstaltungen, Workshops und Netzwerktreffen, die die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gruppen erleichtern. Dadurch wird letztendlich auch

die Akzeptanz für innovative Aktivitäten und Transformationsprozesse gesteigert und zuversichtliche, experimentierfreudige Einstellungen in der ganzen Region gestärkt.

3.3 Erfolgsfaktor: Vielfältige Beteiligung und Teilhabe

Ländliche Innovationsökosysteme sind nur so aktiv wie die Mitglieder darin: Sie fördern bürgerschaftliches Engagement und aktivieren die Menschen in ihrer Region.

Beteiligung kann in ganz unterschiedlichen Formen gestaltet werden – von top-down gesteuerten Beteiligungsprozessen bis hin zu bottom-up Ansätzen, bei denen Engagement aus der Gesellschaft heraus entsteht. Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile, sind in der Praxis oft miteinander verwoben und ergänzen sich in erfolgreichen Innovationsökosystemen – je nach Prozess. So ist zum Beispiel in legitimatorischen Prozessen oft eine **top-down Beteiligung** notwendig. Hier erfolgt Beteiligung durch formelle Beteiligungsprozesse, etwa durch öffentliche Fachgruppen, kommunale Abstimmungen oder Bürger:innenbeteiligungsformate. Verwaltung und öffentliche Institutionen setzen dabei den Rahmen für die Mitbestimmung. In den EU-geförderten LEADER-Regionen, wie zum Beispiel in Heide, kann jeder Akteur Projektideen einbringen. Ein Vorstand aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen entscheidet dabei über die Mittelvergabe. In St. Pölten wurde ein Masterplan mit breiter Beteiligung von Unternehmen und Bevölkerung entwickelt, um eine langfristige Innovationsstrategie zu definieren.

Ein häufiges Problem top-down gesteuerter Beteiligung ist jedoch die geringe Reichweite über bereits engagierte Gruppen hinaus. Zudem werden Beteiligungsprozesse oft kritisiert, wenn sichtbare Ergebnisse ausbleiben. Gerade in langwierigen Transformationsprozessen kann dies zu Ermüdung und einem Rückgang der Beteiligung führen. Ein anderer Ansatz für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen ist die **bottom-up Beteiligung**, bei der Projekte und Ideen aus der Gesellschaft heraus entstehen, ohne formale Strukturen. Ehrenamtliches Engagement ist dabei ein wesentlicher Treiber, insbesondere in ländlichen Räumen wie Dalfsen oder dem Vilstal. Hier setzen engagierte Gruppen Ideen um, wenn genug Menschen mitmachen. In Heide fördert die *AktivRegion* gezielt ehrenamtliche Strukturen, indem sie Personalstellen für deren Unterstützung bereitstellt.

„Wir haben in unserer Strategie die Stärkung des Ehrenamts mit drin. Wir haben eine Ehrenamtskoordination gefördert [...], also eine Personalstelle, die dem Ehrenamt so ein bisschen unter die Arme greift, auch was Fördermittel angeht und generell Themen bearbeitet, die diese umtreibt. Feuerwehr ist ein ganz großes Thema. Also von daher spielt das eine sehr, sehr große Rolle. Auch im Thema Zuwanderung ist es natürlich ein wichtiges Thema, aber es ist in vielen Regionen einfach so, dass da einfach viel übers Ehrenamt läuft.“

Interview 7 aus Heide

Traditionelle Vereine wie Feuerwehr, Schützenvereine oder Sportclubs haben dabei weiterhin eine wichtige Rolle, kämpfen aber zunehmend mit Nachwuchsproblemen. Gleichzeitig zeigt sich ein Wandel des Ehrenamts (BMEL, 2025): Während klassische Vereinsstrukturen an Bedeutung verlieren, entstehen zunehmend projektbezogene Initiativen, die sich flexibel für bestimmte Themen einsetzen.



Abb. 21: In Holzhausen, einem Ort mit weniger als 100 Einwohner:innen im bayerischen Vilstal, werden alle im Ort tätigen gemeinnützigen Strukturen präsentiert, die vor allem aus traditionellen Vereinen bestehen. Foto: LIONA-Team

Diese Form der bottom-up Beteiligung ist auch eine Möglichkeit, engagierten Menschen auch außerhalb der klassischen Ehrenamtsstrukturen die **Gestaltung ihrer Region** zu ermöglichen. Eine Herausforderung in allen untersuchten Fallregionen war aber die Frage, wer sich wie und in welchem Umfang engagieren kann. In vielen Innovationsökosystemen gibt es eine „Bubble“ engagierter Menschen, die sich in mehreren Projekten und Initiativen wiederfinden und Veränderung vorantreiben. Besonders kreative Akteure sind schnell bekannt und können als Multiplikator:innen wirken. Zugleich kann dies auch zu einer Überlastung der Engagierten führen, wenn sie an zu vielen Projekten gleichzeitig arbeiten. Hinzu kommt: Für zusätzliches unbezahltes Engagement bleibt Menschen mit Pflege- und Erziehungsverantwortung, mit mehreren Jobs oder ohne ein Unterstützungsnetzwerk vor Ort häufig wenig Zeit und Kapazität.

In erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystemen begreifen sich die Bürger:innen als selbstwirksame Gestalter:innen ihres Lebensumfelds, für das sie Verantwortung übernehmen.

Nachhaltige Innovation entsteht dort, wo **Menschen aktiv in den Wandel eingebunden** werden. Erfolgreiche Innovationsregionen schaffen es, eine kritische Masse für ihre Themen zu mobilisieren und setzen dabei auf eine enge Zusammenarbeit und Beteiligung der lokalen Gemeinschaft. Dadurch werden nicht nur passgenaue Lösungen entwickelt, sondern es wird auch Akzeptanz für Transformationsprozesse und Neues geschaffen. In Dalfsen wird dieser Ansatz konsequent umgesetzt: Lokale Gruppen sind in die Gestaltung ihrer Region eingebunden und spielen auch eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Projekten, wodurch diese tief in der Bevölkerung verankert werden. Die Vorteile von Innovationen für größere Nachhaltigkeit gehen dadurch über ideelle Werte hinaus und konkrete Mehrwerte werden für Einzelne erlebbar. Auch bei *Silicon Vilstal* geht es konkret um die Erlebbarkeit von neuen Technologien, Ideen und Möglichkeiten, wodurch Nutzungshemmnisse abgebaut werden und Menschen in den Austausch kommen. Diese Nähe zu Innovation zu schaffen, fördert den Zugang der Menschen zu Innovationsvorhaben und stärkt das Vertrauen in den Wandel.

Erfolgreiche Regionen setzen dabei gezielt thematische Schwerpunkte, für die sich Menschen gemeinsam motivieren können und die als **Leitlinien für die Zukunft** dienen. Diese Schwerpunkte beinhalten oft neben wirtschaftlichen auch gesellschaftliche und kulturelle Aspekte, die es den Menschen ermöglichen, sich mit den Veränderungen zu

identifizieren und aktiv daran teilzuhaben. Die Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit hängen nicht nur an der wirtschaftlichen Perspektive, vielmehr bedingen Aspekte wie die Lebensqualität und Gemeinschaftsgefühl die ökonomische Entwicklung einer Region – sie fördern den Zuzug von Fachkräften und die Bindung von Personen und deren Kompetenzen an die Region. Das aktive Engagement hat darüber hinaus auch für regionale Unternehmen Vorteile: das Erlernen von Problemlösungskompetenzen, von kreativem Denken und die Fähigkeit, Dinge einfach auszuprobieren, sind wichtige Fähigkeiten von Mitarbeiter:innen. Ein ganzheitliches Innovationsmanagement blickt deshalb über den Tellerrand der Wirtschaft hinaus und fördert zivilgesellschaftliches Engagement und Innovationsketten.

3.4 Erfolgsfaktor: Wirkungsorientierte Nachhaltigkeit für die regionale Zukunft

Innovation ist, wenn auch nicht unbedingt explizit, in ländlichen Innovationsökosystemen oft schon nachhaltig gedacht, weil es um gesellschaftlichen Mehrwert, Zukunftsfähigkeit und „Enkeltauglichkeit“ geht. Innovation und Nachhaltigkeit gehen also oftmals Hand in Hand.

Nachhaltigkeit spielt als Handlungsprinzip im Innovationsgeschehen der untersuchten Fallregionen nicht immer und nicht gleichermaßen eine Rolle. Dennoch sind nachhaltige Aspekte in allen Regionen erkennbar. Die Frage, wie mit Wandel, Transformation und den Herausforderungen unserer Zeit umgegangen wird, ist für jede der Fallregionen zentral und berührt stets nachhaltige Überlegungen: **Wie können wir gut leben – jetzt und in Zukunft?** Keine der Regionen verfolgt bei der Beantwortung dieser Frage kurzfristige, rein profitgetriebene Ansätze, die auf Kosten einer langfristigen Entwicklung gehen. Stattdessen geht es immer darum, Wertschöpfung so zu gestalten, dass sie die Region zukunftsfähig macht, Lebensqualität sichert und den aktuellen sowie kommenden Generationen einen Mehrwert bietet. Vor diesem Hintergrund sind alle untersuchten Innovationsökosysteme immer auch nachhaltig gedacht, wenngleich auch unterschiedlich explizit.

Im niederländischen Dalfsen spielen sowohl die ökologische als auch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle und werden in der Initiative *Dorpen van Morgen* aktiv miteinander verknüpft. Die ökologische Dimension zeigt sich in den zahlreichen Projekten zur Förderung erneuerbarer Energien und dem Umweltschutz. Dabei geht Nachhaltigkeit

in Dalfsen über rein ökologische Maßnahmen hinaus. Die soziale Dimension wird durch das Prinzip der *Naburschap* (Nachbarschaft) stark betont, welches auf gegenseitiger Unterstützung, Eigeninitiative und freiwilligem Engagement beruht. Diese Werte spiegeln sich in der Arbeit der ehrenamtlichen Organisationen wider, die in jedem Dorf der Region aktiv sind und sich mit der Zusammenarbeit von Einwohner:innen, Freiwilligen und Unternehmen für eine nachhaltige Zukunft einsetzen. Besonders hervorzuheben ist dabei der **Fokus auf die Förderung sozialer Gemeinschaften**. Beispielsweise werden durch Gemeinschaftsprojekte weniger mobile Dorfbewohner:innen unterstützt, um ihre Teilhabe an den Aktivitäten der Region zu gewährleisten. Die soziale Nachhaltigkeit wird auch durch die finanzielle Unterstützung von Projekten durch die Gemeindeverwaltung Dalfsen gestärkt, wobei die Initiativen mit dem Ziel unterstützt werden, die Lebensqualität in den Dörfern zu erhöhen und die Region zukunftsfähig zu gestalten. Ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit ist die Einbeziehung breiter Gesellschaftsschichten: Aktivitäten werden so kommuniziert, dass auch Menschen außerhalb des Kernklientels für Nachhaltigkeitsthemen gewonnen werden können, indem der direkte, persönliche Nutzen der Maßnahmen betont wird. Das langfristige Ziel der Engagierten ist die Energieneutralität, wobei gleichzeitig die soziale und die wirtschaftliche Entwicklung gefördert

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird in dieser Studie als Handlungsprinzip verstanden, das eine langfristige, verantwortungsvolle und zukunftsfähige Nutzung von Ressourcen anstrebt. Ziel ist es, die Bedürfnisse der heutigen Gesellschaft zu erfüllen, ohne die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zu gefährden. Dieses Konzept beruht auf drei zentralen Dimensionen – ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit –, die eng miteinander verbunden sind und ganzheitlich betrachtet werden müssen (United Nations, 1987). Im Sinne einer starken Nachhaltigkeit, die davon ausgeht, dass natürliche und soziale Ressourcen nicht beliebig durch ökonomisches Kapital ersetzbar sind, müssen ökologische und soziale Aspekte als Grundlage für jede nachhaltige Entwicklung in einer Region betrachtet werden. Die ökonomische Dimension kann nur dann wirksam und gerecht gestaltet werden, wenn sie in einem ausgewogenen Zusammenspiel mit der ökologischen und sozialen Dimension entwickelt wird (Neumayer, 2013).

werden. Diese ganzheitliche Herangehensweise an Nachhaltigkeit schafft eine umweltfreundliche Region und sorgt dafür, dass Zusammenhalt, Unterstützung und Eigenverantwortung gestärkt werden.

In der schleswig-holsteinischen Region Heide spielt insbesondere die wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. **Nachhaltigkeit wird auch als *window of opportunity* im Sinne wirtschaftlicher Chancen betrachtet.** Die Nutzung erneuerbarer Energien, insbesondere der Windkraft, wird eingesetzt, um Wertschöpfung zu generieren, den Wohlstand in der Region zu sichern und die wirtschaftliche Resilienz gegenüber globalen Krisen zu stärken. Ein wichtiger Aspekt ist die Förderung von Unternehmen, die Nachhaltigkeit als ihren Kernwert verstehen. Auch die Forschungseinrichtungen der Region, insbesondere das *Institut für die Transformation des Energiesystems* der Fachhochschule Westküste, leisten einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit, indem sie Lösungen für die Substitution fossiler Energieträger entwickeln. Zudem setzt die *AktivRegion* – also das LEADER-geförderte Regionalmanagement – Anreize für nachhaltige Projekte, indem sie eine nachhaltige Ausrichtung von Anträgen mit höheren Fördersätzen begünstigt. Zusammenfassend steht in der Region Heide die Verbindung von Nachhaltigkeit, wirtschaftlicher Entwicklung und technologischer Innovation im Vordergrund. Die Region verfolgt einen strategischen Ansatz, um durch Förderung und Kooperationen eine nachhaltige und zukunftsfähige Energie- und Wirtschaftsstruktur aufzubauen.

Im bayerischen Vilstal spielt Nachhaltigkeit eine indirekte Rolle: Während ökologische Nachhaltigkeit bei Vielen in der Region nicht als vorrangiges Thema wahrgenommen und eher mit Verboten oder ideologischen Forderungen assoziiert wird, gibt es dennoch Nachhaltigkeitsaspekte, die in der Region zentral sind: **Regionalität** ist dabei für viele wichtiger als abstrakte Nachhaltigkeitsziele. **Resilienz und Beständigkeit** sind ebenfalls positiv besetzt und eng mit dem Wunsch nach einer lebenswerten Region mit Jobsicherheit, einer intakten Umwelt und vitalen Ortskernen verknüpft. Themen wie Hochwasserschutz oder Aufforstung finden Akzeptanz, weil sie direkt mit der Lebensqualität und -sicherheit vor Ort verbunden sind. Gleichzeitig besteht bei einigen das Bewusstsein, dass Innovationen zur Nachhaltigkeit beitragen können, insbesondere durch neue Materialien oder ressourcenschonende Technologien. Ein weiteres zentrales Element ist das Konzept der *Enkeltauglichkeit*, das in der Region weit verbreitet ist, aber selten explizit mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht wird. Dies zeigt, dass nachhaltiges Denken

oft implizit vorhanden ist, jedoch nicht unter diesem Begriff gefasst wird.

„Nachhaltig? Im ersten Moment denkt man, Nachhaltiges muss ökologisch irgendwo sein und ressourcenschonend, ist klar. Das versteht man primär unter nachhaltig. Aber ich glaube, dass nachhaltig auch ein bisschen mehr ist, weil einfach. Sagt der Name schon, es soll ja länger halten, nicht bloß ein paar Tage, sondern es wird wirklich nachhaltig, also langfristig sein, langfristig was bringen und langfristig der Menschheit Gutes tun. Aber natürlich ist unter allen Gesichtspunkten, sollte es auch wirklich der Menschheit dienen, letztendlich um gut für den Menschen sein. Das ist für mich nachhaltig. Für die Zukunft, für unsere, für die nächste Generation. Ich bin doch schon ein gewisses Alter, wo man sagt, ich soll für meine Kinder Enkelkinder auch noch von positivem Wert sein.“

Interview 2 aus dem Vistal

Silicon Vilstal selbst versucht, dem Thema Nachhaltigkeit eine positive Bedeutung zu geben, indem es stärker mit **Erlebnissen, Innovation und Machbarkeit** verknüpft wird. Der Ansatz besteht darin, nachhaltige Entwicklungen nicht als Verzicht oder Einschränkung, sondern als Chance und Verbesserung des Lebensalltags zu präsentieren, um so das Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Region langfristig zu stärken.

„Wir nähern uns dem über Regionalität. Das ist vielleicht ein ganz gutes Beispiel: Das 20km-Dinner, das ist ein Erlebnis. Ein festliches Erlebnis, Abendessen mit Zutaten nur aus dem 20 Kilometer Umkreis. Und hätten wir das Nachhaltigkeitsabendessen genannt, wären die Leute mit Sicherheit nicht gekommen. [...] Ich finde, dass die Nachhaltigkeits-/Umweltfraktion eigentlich einen miserablen Job gemacht hat, das Thema den Leuten nahe zu bringen. Weil man nie versucht hat, es erlebnisreich zu machen oder positiv zu besetzen.“

Interview 1 aus dem Vilstal



Abb. 22: Das 20km-Dinner beim Erlebnisfestival 2025. Foto: Matthias Ammer

In der Region St. Pölten spielt Nachhaltigkeit eine indirekte und eher wirtschaftlich motivierte Rolle, die von individuellen unternehmerischen Entscheidungen abhängt.

„Also jetzt auf ökonomischer Natur ist es uns sehr wichtig, glaube ich. Also man sieht in der Art und Weise, wie wir arbeiten, dass wir das nicht kurzfristig machen. Also wir sagen selber immer, wir schauen mindestens 20 oder 30 Jahre in die Zukunft und das jedes Jahr aufs Neue. [...] Also im Aufbau vom Verein arbeiten wir eigentlich sehr nachhaltig, würde ich sagen. Auch was jetzt die Ressourcen von Personen betrifft. Wir schauen, dass wir nicht dieses typische Vereinsproblem haben, dass sich eine Person da ausbrennt und die dann weg ist und dann bricht das Ganze in sich zusammen.“

Interview 4 aus St.Pölten

Während Nachhaltigkeit nicht explizit als zentraler Bestandteil des Innovationsökosystems verankert ist, ist sie dennoch teils implizit in wirtschaftliche und technologische Entwicklungen integriert und bietet, ähnlich wie in Heide, auch hier Gelegenheiten, die unternehmerisch genutzt werden – wobei dies **generationsabhängig** ist: Die ältere Unternehmerschaft steht der Nachhaltigkeit oft skeptisch gegenüber und verbindet sie mit Einschränkungen oder ideologischen Vorgaben. Die jüngeren Unternehmer:innen hingegen sind aufgeschlossener, wenn sich Nachhaltigkeit wirtschaftlich rentiert – sie achten beispielsweise auf energieeffiziente Produktionsstätten und nachhaltige Betriebsmittel. Zudem werden im Kontext neuer Arbeitsweisen wie *New Work* auch soziale Aspekte der Nachhaltigkeit mitgedacht. Obwohl das Thema Nachhaltigkeit im Ökosystem und in der breiten Gesellschaft weniger tief verankert ist, zeigt sich ein wachsendes Interesse, insbesondere unter jungen Menschen. Ein Indikator dafür ist die hohe Nachfrage nach dem neuen Studiengang *Nachhaltigkeit und Transformation* an der Fachhochschule St. Pölten. Insgesamt ist Nachhaltigkeit im Innovationsökosystem St. Pölten zwar (noch) kein vordergründiges Leitprinzip, doch wird sie dort relevant, wo sie mit Wertschöpfung und Innovation verknüpft werden kann.

Nur wenn Innovationen einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen und die Lebensgrundlagen künftiger Generationen bewahren, tragen sie langfristig zur Resilienz und Attraktivität einer Region bei.

Innovation und Nachhaltigkeit stehen in einem **komplexen Wechselverhältnis**, die Förderung des einen führt nicht zwangsläufig zur Förderung des anderen – Innovationen sind nicht automatisch nachhaltig und in ihren Auswirkungen auch nicht immer positiv. Dennoch zeigen die Erkenntnisse aus den untersuchten Fallregionen, dass jene innovativen Ansätze und ihre spezifischen Wirkweisen langfristige Effekte erzeugen, welche Aspekte der Nachhaltigkeit einbeziehen (siehe auch Kapitel 2.2). Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit auch nicht immer innovativ und muss auch nicht immer innovativ sein. Gerade im Vilstal sind viele Ansätze zu beobachten, bei denen eher der Rückbezug auf Tradition und althergebrachte Wirtschaftsweisen zentral waren für das dortige Nachhaltigkeitsverständnis.

Inzwischen wird der Begriff Nachhaltigkeit schnell als ideologisch besetzt abgetan und kann gerade zu Beginn von Projektideen schnell auf Ablehnung treffen. Gesellschaftliche Entwicklung, Verbesserung der Lebensqualität, Zukunftsorientierung und Problemlösungsansätze waren in unseren Fallregionen oft zentrale Motive für Innovationsprozesse. Diese Aspekte bieten einen optimalen Ansatzpunkt, um Nachhaltigkeit konkret in Innovationsprozessen mitzudenken, sowie erleb- und gestaltbar zu machen.

3.5 Erfolgsfaktor: Innovationsfreundliche Atmosphäre

Für die Entwicklung ländlicher Innovationsökosysteme sind die politische Unterstützung für neue Ideen, Mut zur Veränderung, eine konstruktive Fehlerkultur und Akzeptanz des Scheiterns und Vertrauen in lokale Akteure entscheidend.

Eine offene und **innovationsfreundliche Atmosphäre** ist entscheidend für den Erfolg einer Innovationsregion. Politische Entscheidungsträger:innen, die innovationsfreundlich agieren und neue Ideen aktiv unterstützen, sind dabei entscheidend. Dazu gehört auch, Risiken einzugehen, Neues auszuprobieren und ein offenes Ohr für regionale Akteure zu haben. Dies beinhaltet in allen untersuchten Fallregionen außerdem einen **konstruktiven Umgang mit Misserfolgen** oder Fehlern: Scheitern wird als Teil von Experimenten begriffen, die Möglichkeiten zum Lernen bieten. Auch wenn

Projekte in Sackgassen geraten, werden neue Wege gesucht. Ein Beispiel ist das bereits erwähnte Projekt *ENTREE100* im Innovationsökosystem Heide: Die Förderung kam nie zustande, aber die Vision ist bis heute die treibende Kraft hinter den Aktivitäten der *Entwicklungsagentur Heide*, die mit ihren Projekten weiterhin an ihrer Umsetzung arbeitet. Dass das geplante Projekt nicht gefördert wurde, war kein dauerhaftes Hindernis: Die im Antragsprozess entwickelten Ziele werden trotzdem umgesetzt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das **Vertrauen in die lokalen Akteure**. Dass die Gemeinde Dalfts den *Dorpen van Morgen* jährlich 50.000 Euro zur Verfügung stellt, setzt großes Vertrauen voraus – die Engagierten entscheiden selbst über den Einsatz des Geldes und die lokalen Bedarfe, darüber hinaus erhalten sie es auf unbürokratischem Wege mit wenigen Hemmnissen.

„Seit vielen Jahren investieren wir Geld und Aufmerksamkeit in Menschen, die versuchen, Wege in eine neue, bessere und grünere Gesellschaft zu finden. Wir waren die Ersten in der gesamten Region, die einen Teil unseres Budgets dafür reserviert haben – ganz bewusst und ohne große Bürokratie – ohne groß Fragen zu stellen. [...] Dieses Geld steht seit Jahren zur Verfügung. Wir haben die Leute regelrecht ermutigt: Ihr habt die Freiheit zu forschen, probiert es aus! Und genau das hat so viele Entwicklungen ermöglicht – seit über zehn Jahren unterstützen wir solche Vorhaben. [...] Keine Fragen, macht einfach. Versucht, euch mit Unternehmen oder lokalen Akteuren zu vernetzen.‘ Wir geben diese finanzielle Sicherheit und das Vertrauen.“

Interview 3 aus Dalfts, eigene Übersetzung

Durch das Vertrauen der Kommune werden die Engagierten zu verantwortungsvollen Gestalter:innen ihres Wohnortes, die eine solide Grundlage für nachhaltige Innovationsprozesse erhalten und sorgsam mit den ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen umgehen. Vertrauen ist somit ein Schlüssel, der es ermöglicht, gemeinsam langfristige, zukunftsorientierte Vorhaben zu entwickeln und umzusetzen.

Innovationsökosysteme zeichnen sich durch Akteure mit einer starken Macher:innen-Mentalität aus.

Grundsätzlich ist ein Innovationsökosystem (im eigenen Empfinden) dann erfolgreich, wenn die **Mitglieder sich aktiv einbringen**, kreativ sind und selbst Aktivitäten und Projekte durchführen. In Dalfsen geht es so darum, die „Energie“ oder „Lust“ der Engagierten zu aktivieren, im Vilstal folgt man dem Motto „einfach mal machen“ und in den unternehmerisch ausgerichteten Fallregionen Heide und St. Pölten ist das Ökosystem so innovativ wie die regionale Wirtschaft. Positive gesellschaftliche Beziehungen, das Gefühl von (kollektiver) Selbstwirksamkeit und ein lebenswertes Wohnumfeld fördern gesellschaftliche Innovationen, weshalb durch die Sicherung und Gewinnung von Fachkräften oder Ansiedlung neuer Unternehmen indirekt auch Innovationen in ökonomischen Kontexten gefördert werden.

„Silicon Vilstal ist eine Talentschmiede [...], kann Leute vernetzen und Leute motivieren, hierher zu kommen [...] und den Raum schaffen, damit diese jungen Unternehmer, diese Startups, den Wunsch haben, sich in der Region zu etablieren.“

Interview 6 aus dem Vilstal

Dynamische Innovationsregionen zeichnen sich durch eine starke **Macher:innen-Mentalität** aus, die durch Visionäre und Überzeugungstäter:innen geprägt ist. *Silicon Vilstal* hat dazu eine bemerkenswerte Organisationsstruktur gewählt, die Agilität und schnelle Entscheidungsprozesse ermöglicht. Als gemeinnützige Unternehmungsgesellschaft (gUG) müssen sie nicht die demokratischen Prozesse und Regelungen einhalten, die zum Beispiel Vereine haben. Dadurch können die Engagierten ihre Ideen rasch umsetzen und Entscheidungen treffen, ohne dass alle Beteiligten involviert werden müssen. Der Abbau von bürokratischen Prozessen kann so Menschen darin fördern, kreativ zu werden und das Umsetzen von Projekten selbst in die Hand zu nehmen.

Erfolgreiche Innovationsregionen schaffen es, ihre Visionen in eine Geschichte zu verpacken, die Menschen inspiriert und dazu motiviert, sich zu engagieren.

Ein weiteres Element, das den Erfolg der untersuchten Regionen ausmacht, ist die **Kraft des Storytellings und der gelungenen Narrative**. Erfolgreichen Innovationsregionen gelingt es, ihre Visionen so zu erzählen, dass sie Menschen inspiriert und motiviert, sich zu engagieren. Diese Geschichten sind

oft mehr als nur Unternehmensstrategien; sie erzählen von einem gemeinsamen Zukunftsbild und einem klaren Zweck, der wirtschaftliche und gesellschaftliche Werte vereint. Die Strategien der Anker-Organisationen und ihrer Partner entstehen dabei nicht im luftleeren Raum, sondern sind tief verwurzelt in der historischen und kulturellen Identität der Regionen. Ein angemessenes Zielbild ist ein Katalysator, der die Menschen aktiviert, die bereit sind, an den Ideen mitzuarbeiten und ihre Region mitzugestalten.

In der Region Heide, in Schleswig-Holstein, liegen die Wurzeln der heutigen Innovationsstrategie in der frühen Nutzung der Windenergie. Bereits in den 80er Jahren wurden Technologien für die Energiewende entwickelt, bei denen die Region die Rolle einer Vorreiterin beansprucht. Entscheidender Faktor ist dabei die lokale Mentalität der *Plietschen Lüüd* (clevere Leute), die für ihre kreativen und lösungsorientierten Denkweisen bekannt sind. Trotz der Herausforderungen des ländlichen Raums trägt diese Mentalität maßgeblich zur Innovationskraft der Region bei.

Im österreichischen St. Pölten wiederum knüpft man erzählerisch an die Gründerzeit an – eine Phase intensiver wirtschaftlicher und technologischer Innovation, in der das Unternehmertum das Fundament für Fortschritt bildete. Unternehmer:innen sind hier die treibenden Kräfte technologischer Entwicklungen, indem sie neue Ideen in die Praxis umsetzen und wirtschaftlich nutzbar machen. Entscheidend ist dabei die enge Verzahnung von Praxis und Lehre: Innovation entsteht nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel von Handwerk, Industrie und akademischer Expertise. Diese enge Verbindung zwischen Wissen und Anwendung gilt in St. Pölten bis heute als essenzieller Grundstein für Innovation und regionale Entwicklung.

Die niederländische Region Dalfsen hingegen steht ganz im Zeichen des bewussten Umgangs mit Veränderungen. Innovation wird hier als Teil der (Nachhaltigkeits-)Transformation verstanden, die nicht nur technische und ökologische, sondern auch soziale und kulturelle Veränderungen umfasst. Diese Transformation ist eng mit kulturellen Konzepten der Region verbunden, wie dem Prinzip der *Nabuurschap* (Nachbarschaft), das auf gegenseitige Unterstützung setzt und dem Ansatz des *Polderens*. Letzteres beschreibt eine typisch niederländische Methode der gemeinschaftlichen Problemlösung, bei der alle relevanten Akteure einbezogen werden und durch inklusive Diskussionen ein Konsens erreicht wird. Diese Herangehensweise spiegelt den kooperativen Geist und die starke Gemeinschaftsorientierung der Region wider.

„Wir haben sogar ein eigenes Verb dafür: poldern. Das bedeutet, wenn es ein Problem gibt, holt man einfach alle relevanten Akteure an einen Tisch – und redet so lange, bis das Problem gelöst ist. Das kann durchaus ein Jahr oder zwei dauern. [...] Es ist nicht immer die beste Lösung, aber immerhin eine, mit der die meisten leben können und sagen: ‚Okay, das akzeptiere ich.‘ Diese Art, Dinge anzugehen, ist, denke ich, sehr typisch niederländisch.“

Interview 4 aus Dalfsen, eigene Übersetzung

Das bayerische *Silicon Vilstal* wiederum nimmt eine besondere Rolle ein, da die kulturellen und historischen Bezüge in der Region und Organisation großen Wert haben, sich aber nur begrenzt auf die Entwicklung von Innovation auswirken. Stattdessen orientiert sich das Innovationsverständnis an der Methode *Effectuation*, die in Situationen hoher Unsicherheit angewandt wird (Faschingbauer, 2010). Diese Herangehensweise wird besonders bei unternehmerischen Entscheidungen angewandt und zeichnet sich durch ein ressourcenorientiertes Vorgehen aus. Anstatt auf konkrete Ziele hinzuarbeiten, wird der Fokus darauf gesetzt, was mit vorhandenen Ressourcen erreichbar ist, woraufhin Schritt für Schritt Ideen umgesetzt werden (Society for Effectual Action, 2025). *Silicon Vilstal* beschreibt dies selbstironisch als „Hals-über-Kopf“-Ansatz:

Ein Innovationsverständnis, das stark auf Kreativität, Spontaneität und Experimentierfreude setzt. Diese Werte sind das verbindende Element zwischen den Engagierten und ihren Aktivitäten – und prägen so auch das Selbstbild der Initiative.

Die gemeinsamen Geschichten, Selbstverständnisse und Narrative sind für Mitglieder als auch Außenstehende Quellen der **Inspiration**, die **Motivation** für die gemeinsamen Aktivitäten ausmachen. Unsere Untersuchung zeigt auch: Wenn die Innovationsökosysteme an bestehende Narrative und Selbstbilder der Region anknüpfen können, entsteht ein größeres Potenzial zur Aktivierung von Personen und Akteuren, weil sie sich bereits mit den Geschichten identifizieren können und angesprochen fühlen. Die vier Fallregionen zeigen, wie unterschiedlich diese Geschichten erzählt und (weiter-) entwickelt werden können. Zudem zeigt unsere Analyse, dass es fünf zentrale Erfolgsfaktoren für ländliche Innovationsökosysteme gibt – wie diese genutzt und gestaltet werden, ist jedoch von Region zu Region unterschiedlich. Gerade diese Unterschiedlichkeit ländlicher Regionen anzuerkennen ist zentral, wenn es im folgenden Kapitel um unser Modell für ein besseres Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme geht.



Abb. 23: Beim *Founders Talk* kommen verschiedene Akteure zusammen, lassen sich durch Gründer:innen inspirieren und vernetzen sich innerhalb der Community. Foto: Josef Haiden

4 Ein Modell zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme

Warum braucht es eigentlich (noch) ein Modell für das Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme? Aufgrund der starken Ausrichtung der Innovationsforschung auf städtische Räume besteht eine substanzielle **Wissenslücke** zu ländlichen Innovationen und den Innovationsökosystemen, in denen sie entstehen. Dieses fehlende Verständnis für Innovationsökosysteme in ländlichen Räumen schränkt die Zielgenauigkeit von Aktivitäten der ländlichen Wirtschaftsförderung, der ländlichen Regionalentwicklung und des ländlichen Innovationsmanagements ein (Küpper und Margarian, 2012). Dies zeigt sich insbesondere daran, wie Innovation typischerweise gemessen wird.

4.1 Die Problematik bestehender Ansätze zur Messung von Innovation

Übliche Messmethoden erfassen aufgrund ihrer quantitativen Indikatorik oft nur technologische und wirtschaftliche Innovation. Andere innovative Ansätze bleiben dadurch unsichtbar. Gerade, um die **Innovationsfähigkeit zu messen**, wird zumeist auf Hochschulen und Wissenschaftsstandorte geschaut. Kriterien sind dann zum Beispiel die Investitionen in Forschung und Entwicklung, Patentanmeldungen sowie die Anzahl technologieorientierter Unternehmensgründungen (z.B. BDI, 2023). Dies zeigt auch, dass Innovation oft mit **technologischer Innovation** gleichgesetzt wird, die dann wiederum wirtschaftlich durch Patente genutzt wird. In dieser technologisch-ökonomisch zentrierten Perspektive kann die Komplexität von Zusammenhängen, gerade bezogen auf soziale und gesellschaftliche Aspekte, aber oft nur bedingt erfasst werden. Beispielhaft hierfür steht eine Beobachtung aus unserer Fallregion Vilstal: die Anker-Organisation *Silicon Vilstal* wirkt sich nicht direkt auf die Umsätze des Unternehmens *Dräxlmeier*, einem regionalen Automobilzulieferer, aus, fördert aber als „Talentschmiede“ den Nachwuchs kreativer Fachkräfte und hält diese durch eine Stärkung der Heimatverbundenheit in der Region. Damit wirkt sich die Initiative positiv auf das Unternehmen aus, ohne dass sich dies in konkreten Zahlen messen ließe.

Die Dominanz der technologisch-wirtschaftlichen Perspektive führt zudem dazu, dass andere Perspektiven, gerade im

Bereich der **sozialen Innovation**, ausgeblendet werden. Ein Beispiel dafür sind Coworking-Spaces in ländlichen Räumen. Diese sollen typischerweise möglichst schnell wirtschaftlich erfolgreich sein und sich selbst tragen. Dabei können sie als sogenannte „Dritte Orte“ eigentlich eine breitere gesellschaftliche Wirkung haben: Als Begegnungs- und Veranstaltungsorte, als Arbeitsorte für Menschen, die ansonsten pendeln würden, und auch als Orte, in denen Netzwerke für neue Ideen entstehen können. Auf diese Weise betrachtet, sind Coworking-Spaces – analog zum Beispiel zu Bibliotheken – auch Orte der Daseinsvorsorge und wären damit auch unterstützenswert, wenn sie sich nicht vollständig finanziell selbst tragen. Die Dominanz einer wirtschaftlichen Perspektive ist gerade im Kontext sozialer Innovationen oft unterkomplex und problematisch, was am Beispiel von Begegnungsorten deutlich wird. Problematisch an den üblichen Messmethoden ist aber auch der Umgang mit den Ergebnissen: So werden vornehmlich quantitative Indikatoren erhoben, um daraus vereinfachende **Rankings** zu erstellen (z. B. Prognos, 2022; Hünemeyer und Kempermann, 2020). Mit der Auswahl der Indikatoren entscheidet sich also, welche Regionen als besonders zukunftsfähig gelabelt werden – oder eben nicht (Prognos, 2022). Teilweise werden Regionen zudem in bestimmte Kategorien eingeteilt: als Auf- oder Absteiger, Out- oder Underperformer (Hünemeyer und Kempermann, 2020). Unabhängig davon, ob diese Einordnungen gerechtfertigt sind und die verwendete Indikatorik nur einen engen Blick auf Innovation ermöglicht, stellt sich hier die Frage: Was macht es eigentlich mit einer Region, wenn diese als „Absteiger“ oder „Underperformer“ gelabelt wird? Wie wirkt das auf das Selbstbild junger Menschen in einer Region und wie sie ihre Zukunftschancen dort einschätzen? Aus unserer Sicht ist der Schaden solcher defizitären Zuschreibungen größer als der potenzielle Nutzen einer regionsvergleichenden Erfassung.

Diese Zuschreibungen können zudem zu einem Reputationschaden führen, der ganz konkrete Auswirkungen haben kann: Ein Image als „Absteiger“ kann zum Beispiel für Investitionen aus der Privatwirtschaft abschreckend wirken. Eine weitere Konsequenz aus solchen Zuschreibungen kann zudem auch eine Veränderung darin sein, wie bestimmte Regionen in der öffentlichen Sicht wahrgenommen werden – und worauf sich zum Beispiel Förderungen konzentrieren. Wenn zum Beispiel

postuliert wird, dass Politik und Öffentlichkeit akzeptieren müssen, dass es die Städte sind, die Ostdeutschland voranbringen und nicht die ländlichen Räume (IWH, 2019), dann geht es auch um eine Verteilung von Ressourcen, Investitionen und Fördergeldern. Während es sicherlich sinnvoll ist, zu prüfen, wie öffentliche Gelder am besten eingesetzt werden, sind solche generellen Abschreibungen ländlicher Räume problematisch für die Zukunftsperspektiven dieser Regionen und ihrer Bewohner:innen. Dies zeigt eindrücklich, welches enge Bild von Innovation immer noch vorherrschend ist, was dies für weitreichende Folgen haben kann und warum es so wichtig ist, bisherige Perspektiven zu ergänzen und zu erweitern.

4.2 Die Notwendigkeit eines neuen Modells für Innovationsökosysteme

Um diese verengte Perspektive auf Innovation als rein technologisch-wirtschaftlich und städtisch zu überwinden, ist es notwendig, Innovationsökosysteme und ihre Wirkungen als ein **komplexes Zusammenspiel** von verschiedenen Faktoren zu verstehen. In unserer empirischen Arbeit konnten wir Innovationen technologischer, wirtschaftlicher und sozialer Art identifizieren, häufig aber nicht getrennt voneinander, sondern in einem untrennbaren Zusammenspiel (siehe Kapitel 2). Gerade dieses, der regionalen Wertschöpfung besonders zuträgliche Zusammenspiel macht die Messbarkeit von Innovation und Innovationsarten herausfordernd. Zudem lassen sich diverse Erfolgsfaktoren, Strukturen und Prozesse identifizieren, die innovatives Handeln fördern (siehe Kapitel 3) – auch diese sind nur begrenzt messbar. Typische quantitative Indikatoren, wie sie zumeist für die Messung von Innovation verwendet werden, stoßen bei Faktoren wie innovationsfreundlicher Kultur (siehe Kapitel 3.5) oder Aspekten wie Beteiligung, Akzeptanz und Teilhabe (siehe Kapitel 3.3) schnell an ihre Grenzen. Diese Faktoren werden daher in der quantitativ geprägten Indikatorik oft nicht ausreichend erfasst, obwohl sie wichtige Einfluss- beziehungsweise Erfolgsfaktoren für Innovationsökosysteme sind, wie unsere Erhebung zeigt.

Eine weitere Herausforderung beim Thema Messbarkeit ist die zeitliche Ebene: **komplexe Prozesse brauchen Zeit für Veränderung** und Projekte brauchen Zeit, um ihre Wirkung zu entwickeln. Gerade bei geförderten Projekten oder Initiativen ist es jedoch oft so, dass diese einen klar begrenzten Zeitrahmen haben und zum Ende dieses Zeitrahmens evaluiert werden müssen – wenn manche Wirkungen noch gar nicht eintreten konnten.

Zudem wurde in unseren Fallregionen Messbarkeit, gerade aus Sicht der Verwaltung, als **zweischneidiges Schwert** gesehen: Sich zu sehr „messbar“ zu machen oder quantitative Ziele zu setzen, kann den eigenen Handlungsspielraum einschränken und ist dabei auch nicht automatisch zielführend. Wenn stattdessen eher ein Vertrauen in die innovativen Projekte und ihre Akteure gesetzt wird, ist der Handlungsspielraum größer, was oft mit einer höheren Motivation und mehr Engagement einhergeht. Gleichzeitig haben wir in den Fallregionen oft gehört, dass eine genauere Erfassung der eigenen Arbeit und ihrer Wirksamkeit wünschenswert wäre und sich dadurch besser bestimmte Ziele erreichen lassen. Wichtiger als messbar zu sein war es in den Fallregionen, dass **Innovationen sichtbar und erlebbar** für die Menschen vor Ort sind.

Um eine **ganzheitliche Sichtweise auf Innovation** zu ermöglichen, die die Handlungsspielräume in Regionen erweitert und nicht einschränkt, ist daher ein Ansatz notwendig, der sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte integriert. Erst wenn das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Dimensionen von Innovation berücksichtigt sind, wird eine präzise und umfassende Analyse von Innovationsökosystemen möglich – und schafft so eine Grundlage für das ländliche Innovationsmanagement.

4.3 Das Modell, vier zentrale Dimensionen und ein fünfter Faktor

Wie kommen wir nun zu dieser Grundlage für das ländliche Innovationsmanagement, die über bestehende Modelle hinausgeht und der Komplexität ländlicher Räume gerecht wird? Zunächst folgen wir dabei zwei Grundannahmen:

1. Es braucht einen neuen Blick auf ländliche Innovationsökosysteme, der Innovation nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern als ein Mittel für die (Weiter-)Entwicklung einer Region.
2. Für eine zukunftsfähige (Weiter-)Entwicklung einer Region ist es zentral, Innovation und Nachhaltigkeit zusammen zu betrachten. Nur wenn Innovationen einen gesellschaftlichen Mehrwert bieten und die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen nicht beeinträchtigen, haben sie langfristig einen Mehrwert für eine Region und sollten bewusst gefördert werden.

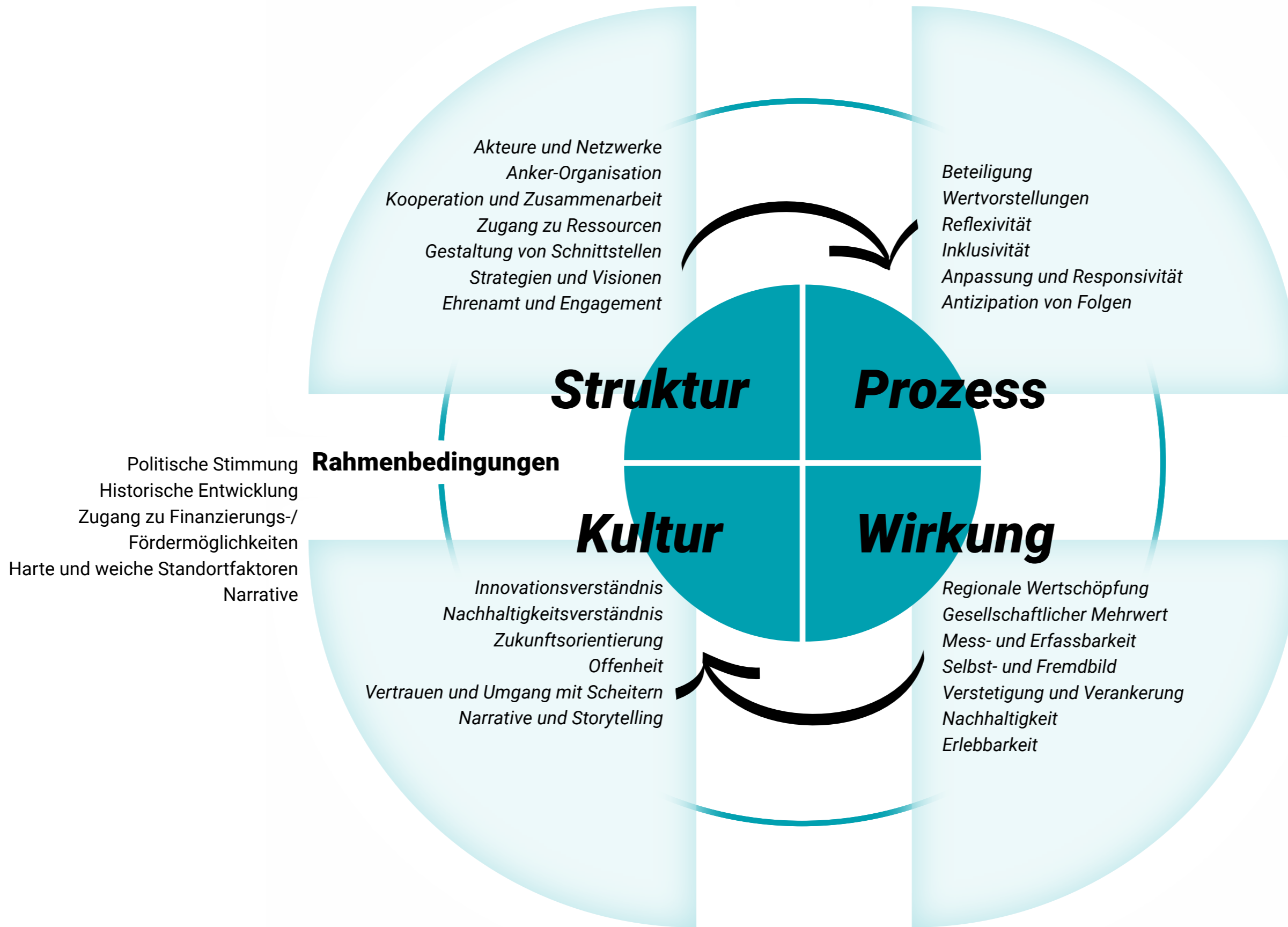


Abb. 24: Modell zum ganzheitlichen Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme des Projekts LIONA, eigene Darstellung

Bei der Entwicklung des Modells waren uns zwei Aspekte wichtig: Zum einen sollte es genügend Differenzierung zulassen, um verschiedenen ländlichen Räumen gerecht zu werden und Innovation ganzheitlich zu betrachten. Zum anderen sollte das Modell einfach zu verstehen sein und einen guten Ausgangspunkt bieten, um damit zu arbeiten – gerade auch für Innovationspraktiker:innen außerhalb wissenschaftlicher Kontexte.

Zentral für das Modell (Abbildung 24) sind vier Dimensionen: Struktur, Prozess, Kultur und Wirkung.

- Die Dimension **Struktur** bezeichnet den Aufbau des Innovationsökosystems, welche Akteure daran beteiligt sind, wie diese zusammenarbeiten und welchen Zugang zu Ressourcen sie haben. Eine Struktur kann sich über die Zeit verändern – durch neue Akteure, weitere Ressourcen oder neue Arten der Zusammenarbeit – bildet aber zugleich eine Art Grundgerüst für das Innovationsökosystem.
- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: wer daran beteiligt wird, welche Werte dabei eine Rolle spielen und wie Prozesse an wechselnde Bedingungen angepasst werden.
- Die Dimension **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen; beispielsweise wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.

- In der Dimension **Wirkung** geht es um die Auswirkungen von Innovationsprozessen in einer Region, welchen Mehrwert Menschen wahrnehmen, wie Innovation erlebbar wird und wie sich dies über einen längeren Zeitraum entwickelt.

Neben diesen vier Dimensionen gibt es noch einen fünften Faktor, der zentral für einen differenzierten Blick auf ländliche Innovationsökosysteme ist: die **Rahmenbedingungen**. Hierzu gehören die Standortfaktoren der verschiedenen ländlichen Räume (siehe Kapitel 2.3), die politische Stimmung und die politischen Rahmenbedingungen, die historische Entwicklung einer Region – wozu auch West-Ost-Unterschiede gehören – aber auch finanzielle Aspekte wie der Zugang zu Vermögen, Einkommen oder Fördermöglichkeiten. Auch übergeordnete Diskurse, zum Beispiel zu Klimakrise und Nachhaltigkeit, haben einen starken Einfluss darauf, welche Themen in den Vordergrund gerückt werden und wofür sich Menschen engagieren. Diese Rahmenbedingungen bestimmen maßgeblich, was in einer Region möglich ist und wie ein Innovationsökosystem aussehen kann und sollte.

Die Rahmenbedingungen einer Region beeinflussen die anderen vier Dimensionen. Aber auch die Dimensionen untereinander beeinflussen und bedingen sich. Entsprechend wichtig für das Verständnis unseres Modells ist es, dieses als integrativ zu betrachten: die **Dimensionen sind nicht losgelöst voneinander und erst ihr Zusammenspiel ergibt ein Gesamtbild**. So bestimmt zum Beispiel die Dimension Kultur maßgeblich, wie ein Prozess gestaltet werden kann und welche Werte darin zum Tragen kommen. Umgekehrt kann eine bestimmte Prozessgestaltung auch eine bestimmte Kultur, beispielsweise beim Umgang mit Fehlern oder Scheitern, fördern.

Tipps und Tricks:

Das Modell als Grundlage für eine Bestandsaufnahme im Innovationsökosystem

Das Modell lässt sich für eine Bestandsaufnahme des Innovationsökosystems einer Region gut nutzen. Vielmals haben Regionen keinen umfassenden Überblick dazu, was im Bereich Innovation passiert und welche vielfältigen Akteure dort bereits unterwegs sind. Dabei führt die Beschäftigung damit oft schon zu Aha-Effekten und der Feststellung, dass bereits mehr in einer Region zu Innovation passiert als gedacht. Dies kann ein erster Schritt sein, um eine positive Entwicklung zu initiieren – der Blick wird auf

das bereits Vorhandene gelegt, was dann gestärkt werden kann. Mit einer Bestandsaufnahme anhand des Modells wird zudem eine gemeinsame Grundlage für ein gezieltes ländliches Innovationsmanagement geschaffen, welches das Potenzial verschiedener Innovationsarten anerkennt. Im Anhang (Playbook, Workshop 1) ist ein interaktiver Workshop skizziert, der eine solche Bestandsaufnahme mit verschiedensten Stakeholder:innen in einer Region zum Inhalt hat.

Exkurs: Responsible Innovation als theoretische Grundlage

Eine zentrale theoretische Grundlage für die Entwicklung unseres Modells war das Konzept *Responsible Innovation*, ein Ansatz zur verantwortungsbewussten Gestaltung von Innovation. Im Gegensatz zu vielen Ansätzen, die die Wirkung von Innovation an ihren Ergebnissen messen, geht es im *Responsible Innovation Framework* (Voegtlin et al., 2019; Van den Hoven et al., 2014; Owen und Pansera, 2019) insbesondere um den Prozess: Wie müssen Innovationsprozesse gestaltet sein, damit Innovation zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen und verantwortungsbewusst gestaltet werden kann? Im Zuge eines zunehmenden Fokus auf Verantwortung und Nachhaltigkeit hat das *Responsible Innovation Framework* in den letzten Jahren viel Beachtung gewonnen. Die Grundidee dabei ist, Prozesse so aufzustellen, dass sie zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen – zunächst unabhängig von den Ideen selbst. Das lässt sich auf Innovationsökosysteme übertragen, damit diese zur nachhaltigen (regionalen) Entwicklung beitragen.

Zentraler Ansatzpunkt ist dabei die Auseinandersetzung mit vier Kriterien für verantwortungsbewusste Innovationsprozesse (Stilgoe et al., 2013):

- **Antizipation:** der Versuch, mögliche positive und negative Folgen einer Innovation in verschiedenen Szenarien abzuschätzen
- **Reflexivität:** die Reflexion, gefördert durch Multi-Disziplinarität, unter Einbezug der ethischen Maßstäbe für die Innovation und den Prozess
- **Inklusivität:** das Sicherstellen der Diversität der Perspektiven im Innovationsprozess und der offenen Partizipationsmöglichkeiten
- **Responsivität:** das Leisten eines Beitrags zu gesellschaftlich wichtigen Herausforderungen, auch durch Offenstellung der Ergebnisse

Diese vier Kriterien spiegeln sich auch in der Entwicklung unserer Handlungsfelder (siehe Kapitel 5) wider. Gerade bei den Handlungsfeldern mit Schnittstelle zur Dimension Prozess haben wir diese Kriterien einfließen lassen – häufig in einer konkretisierten Form und Benennung, um diese für Innovationspraktiker:innen greifbar zu machen. Das *Responsible Innovation Framework* war für uns also ein inspirierender theoretischer Ausgangspunkt. Zugleich wurde das Framework darin kritisiert, dass der Einfluss des Umfeldes, insbesondere in Bezug auf politische Prozesse und Strukturen (Owen und Pansera, 2019; Fisher, 2020), im *Responsible Innovation Framework* vernachlässigt würde.

Unser selbst entwickeltes Modell (siehe Kapitel 4.3) ist dadurch, dass neben der Prozessdimension noch drei weitere Dimensionen (Struktur, Kultur, Wirkung) sowie die Rahmenbedingungen als weiterer Faktor einbezogen werden, als eine Art Weiterentwicklung des *Responsible Innovation Frameworks* zu sehen, welches diese Kritik ernst nimmt. Viele grundlegende Ideen zum Verständnis von Innovation durch eine starke Prozessperspektive sowie durch die Erweiterung des Innovationsverständnisses um nicht-technologische Konzepte sind jedoch bereits im Konzept *Responsible Innovation* angelegt. Eine Lektüre der grundlegenden (englischsprachigen) Texte dazu (Stilgoe et al., 2013; Owen und Pansera, 2019) kann daher auch für Innovationspraktiker:innen interessant sein, wenn sie sich tiefergehend mit den theoretischen Grundlagen beschäftigen möchten.

5 Werkzeugkasten zur nachhaltigen Weiterentwicklung ländlicher Innovationsökosysteme

In den bisherigen Kapiteln haben wir drei Themen erarbeitet:

- Ein Verständnis für ländliche Räume als Innovationsökosysteme (Kapitel 2)
- Fünf übergreifende Erfolgsfaktoren ländlicher Innovationsökosysteme (Kapitel 3)
- Ein Modell für ein ganzheitliches Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme (Kapitel 4)

Wie lassen sich diese Erkenntnisse nun nutzen, um das eigene Innovationsökosystem zu gestalten? Das folgende Kapitel soll genau dabei helfen. Die aufgeführten Handlungsfelder stellen eine Einladung zum Nachdenken, zum Austausch und zur Diskussion dar. Sie sollen anregen und dabei helfen, das eigene Innovationsökosystem besser zu verstehen und zu entwickeln. Ziel ist es, Potenziale, Chancen und Möglichkeiten sowie mögliche Hemmnisse zu erkennen und Innovationsökosysteme bewusst zu gestalten.

Tipps und Tricks zur Arbeit mit den Handlungsfeldern

Die Handlungsfelder sind immer an der Schnittstelle von zwei Dimensionen aus dem Modell angesiedelt. Die Handlungsfelder selbst haben wir jedoch nicht aus dem Modell abgeleitet, sondern aus der Analyse unserer Daten. Dabei haben wir zunächst Thesen formuliert, diese diskutiert und daraus Zielsetzungen für Innovationsökosysteme abgeleitet. Jede Zielsetzung befindet sich an der Schnittstelle von jeweils zwei Dimensionen des Modells. Das ist kein Zufall: gerade an den Schnittstellen ergeben sich Stellschrauben und damit Ansatzpunkte, um Dinge zu verändern. Damit die Arbeit mit den Handlungsfeldern gelingt, sind drei Aspekte zu berücksichtigen:

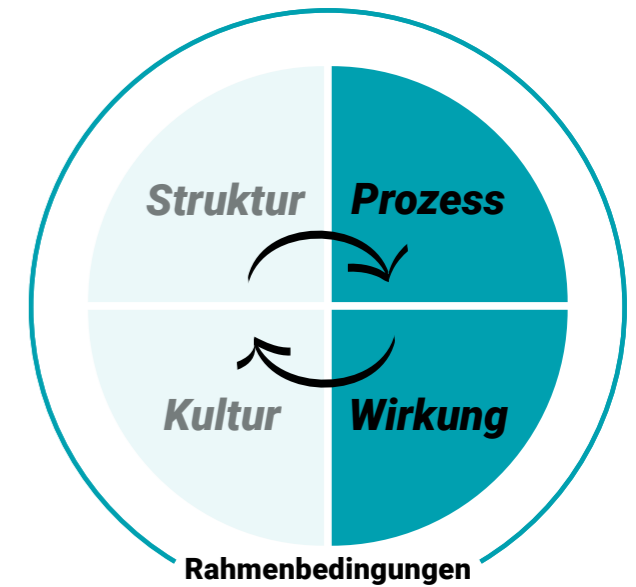
- Die Handlungsfelder sind so beschrieben, dass es möglich ist, auch ohne die vollständige Lektüre der vorhergehenden Kapitel damit zu arbeiten. Für ein tieferes Verständnis und viele inspirierende Beispiele empfehlen wir aber, die anderen Kapitel vorab zu lesen.
- Die Reflexionsfragen betreffen teils unterschiedliche Ebenen (System, Organisation, Projekt) und sind nicht immer gleichermaßen ausschlaggebend für die eigenen Fragestellungen. Genauso sind nicht immer alle Aspekte der Handlungsfelder für jede Region relevant.

- Handlungsfelder und Reflexionsfragen dürfen priorisiert werden – es ist sinnvoll, eine Bestandsaufnahme einer Region möglichst umfassend zu machen (und dafür das Modell in Kapitel 4 zu nutzen), aber für die Handlungsfelder sollte eine Schwerpunktsetzung erfolgen, da sich nicht alles zur gleichen Zeit adressieren lässt.

Insgesamt sind die Handlungsfelder vor allem eines: Stellschrauben, an denen die Arbeit gemeinsam starten kann. Um damit konkret zu arbeiten, bieten sich zwei Arten von Workshops an: 1) Auftaktworkshops, bei denen es darum geht zu erkunden, welche Handlungsfelder besonders relevant in einer Region sind und gute Ansatzpunkte bieten, sowie 2) Fokusworkshops, mit Konzentration auf einzelne Handlungsfelder. Wie solche Workshops aussehen können, ist im Anhang skizziert (Playbook, Workshops 2 und 3). Für beide Workshoparten gilt: Der Werkzeugkasten mit den Handlungsfeldern soll eine Hilfestellung für die gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung ländlicher Innovationsökosysteme sein. Diese dürfen gerne genutzt und dabei angepasst, erweitert und durch möglichst viele Perspektiven aus der Region reflektiert werden.

5.1 Handlungsfeld 1: Prozess und Wirkung

- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: wer wird daran beteiligt, welche Werte spielen dabei eine Rolle und wie werden Prozesse an sich verändernde Bedingungen angepasst?
- In der Dimension **Wirkung** geht es um die Auswirkungen von Innovationsprozessen in einer Region: welchen Mehrwert nehmen die Menschen in einer Region wahr, wie wird Innovation erlebbar und wie entwickelt sich das über einen längeren Zeitraum?
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die zentrale Frage: **Wie können (Innovations-)Prozesse gestaltet werden, damit sie eine positive Wirkung in einer Region entfalten?**



Zielsetzung 1: In einem erfolgreichen¹ ländlichen Innovationsökosystem trägt Innovation zur regionalen Wertschöpfung bei und bietet einen gesellschaftlichen Mehrwert.

Innovation bedeutet zunächst etwas Neues – bezogen darauf, was es in einer Region bereits gibt. In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem sollte dieses „Neue“ stets einen Mehrwert für die Region bieten, der auch für die Bürger:innen erlebbar ist. Wenn bei innovativen Ideen deutlich wird, welchen konkreten Mehrwert sie bieten, erhöht dies auch die Zustimmung und Akzeptanz für Neuerungen. Gerade bei langfristigen Vorhaben oder abstrakten Themen ist es wichtig, dass es *quick wins* gibt – kleinere, sichtbare Erfolge und Möglichkeiten, das Innovative erlebbar und spürbar zu machen. Zudem ermöglichen bestimmte Organisationsformen, dass Bürger:innen auch langfristig beteiligt werden. So kann die Akzeptanz für innovative Projekte gesteigert, Bürger:innen aktiviert und langfristig ein größerer gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen werden. Erst dann ist Innovation kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um die regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Letztere sollte dabei nicht als rein wirtschaftliches Ziel verstanden werden, sondern wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Aspekte gemeinsam und langfristig betrachten.

Reflexionsfragen

- Wie können bei längerfristigen Projekten Berührungspunkte und Sichtbarkeit geschaffen werden, die einen Fortschritt zeigen? Wie lassen sich Menschen erreichen und über einen Fortschritt informiert halten?
- Wie können Formate und Veranstaltungen so gestaltet werden, dass sie möglichst interaktiv sind und Menschen begeistern? Welche Möglichkeiten der langfristigen Beteiligung können geschaffen werden?
- Wie können innovative Projekte so aufgestellt werden, dass sie zur regionalen Wertschöpfung beitragen? Was ist wichtig für eine lebenswerte Region in der Gegenwart und in der Zukunft? Welchen Beitrag kann Innovation hierzu leisten?

¹ Was „erfolgreich“ in diesem Kontext bedeutet, haben wir zu Beginn von Kapitel 3 erläutert.

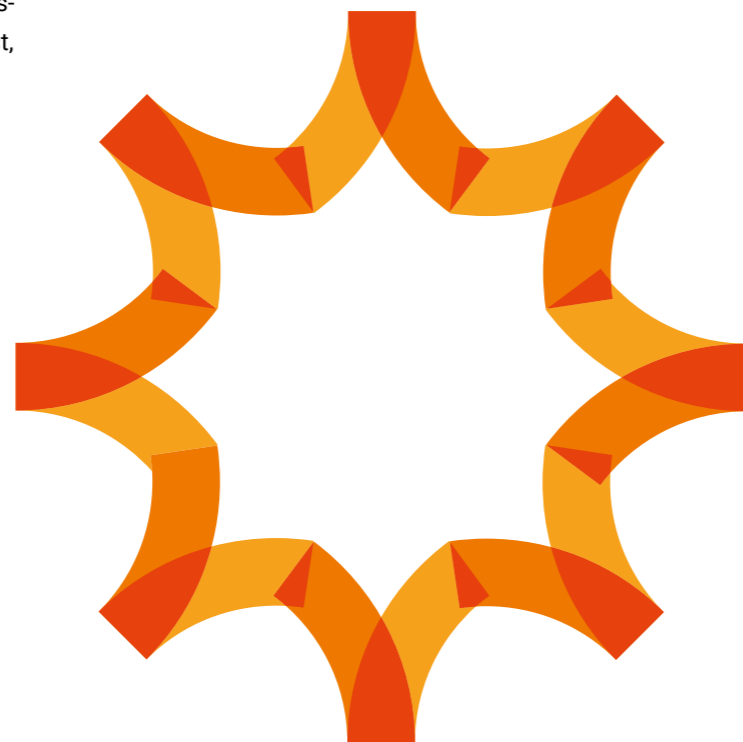
Zielsetzung 2: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem gehen Innovation und Nachhaltigkeit Hand in Hand.

Damit Innovationen eine langfristig positive Wirkung in einer Region entfalten können, müssen diese nachhaltig angelegt sein. Nachhaltigkeit sollte daher auch bei der Projektauswahl ein zentrales Kriterium sein. Eine langfristig positive Wirkung kann nur dann entstehen, wenn ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gemeinsam betrachtet werden. Durch nachhaltige Ansätze wie die Produktion erneuerbarer Energien können Chancen für Regionen entstehen, durch die Einnahmen generiert und beispielsweise für die Stärkung der Daseinsvorsorge genutzt werden können. Hier können ökologische (erneuerbare Energien fördern), ökonomische (Einnahmen generieren) und soziale Aspekte (Stärkung der Daseinsvorsorge oder gemeinnütziger Aktivitäten und Vereine) zusammengedacht werden. Dadurch entsteht ein größtmöglicher Mehrwert für die Region.

Allerdings kann bei dem Begriff der Nachhaltigkeit die Skepsis oft groß sein und dies als „ideologisch“ betrachtet werden. Hier kommt es auf eine gute Kommunikation an, die sich nicht in abstrakten Diskursen verliert, sondern konkrete Themen für die jeweiligen Zielgruppen anspricht. Besonders Mitgestaltung sowie lokale und persönliche Vorteile ermöglichen, trotz anfänglicher Ablehnung einen gemeinsamen Nenner zu finden – beispielsweise, dass durch die Versorgung mit Windenergie die eigenen Strompreise nicht krisenbedingt schwanken. Wenn bei nachhaltigen Maßnahmen deutlich wird, welchen Mehrwert sie haben und wie sich die Lebensqualität dadurch langfristig erhalten oder verbessern lässt, ist die Zustimmung oft höher.

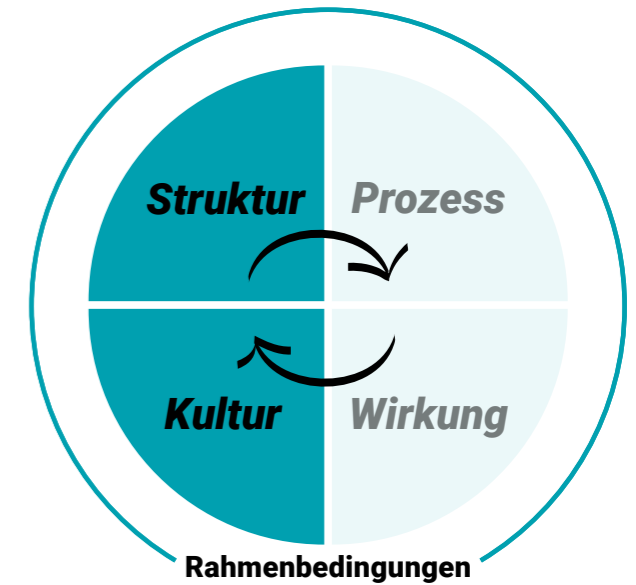
Reflexionsfragen

- Wie wird Nachhaltigkeit in der Region wahrgenommen? Was verstehen die Menschen darunter? Wann stoßen nachhaltige Maßnahmen auf Zustimmung, wann auf Ablehnung? Wie kann hier eine zielgruppenorientierte Beteiligung und Kommunikation aussehen?
- Wie lassen sich negative Effekte in Bezug auf Nachhaltigkeit bei innovativen Projekten vermeiden und positive stärken – auf der ökologischen Ebene (z. B. Ressourcenverbrauch, CO₂-Emissionen, Biodiversität) und auf der sozialen Ebene (z. B. Beteiligung, Inklusion, gerechte Verteilung)?
- Welche Chancen für Innovation bietet Nachhaltigkeit, welche (auch unternehmerischen) Gelegenheiten entstehen durch die Transformation? Zugleich: Welche Chancen für Nachhaltigkeit bietet Innovation, wie können zum Beispiel Herausforderungen in der Klimaanpassung innovativ gestaltet werden?



5.2 Handlungsfeld 2: Struktur und Kultur

- Die Dimension **Struktur** meint den Aufbau des Innovationsökosystems; vor allem welche Akteure daran beteiligt sind, wie diese zusammenarbeiten und welchen Zugang zu Ressourcen sie haben.
- Die Dimension **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen, beispielsweise wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die zentrale Frage: **Wie können Strukturen für eine innovationsförderliche Kultur gestaltet werden, in der Menschen mit Ideen gezielt unterstützt werden?**



Zielsetzung 3: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem bestehen starke Partnerschaften und gut funktionierende Netzwerke, die Impulsgeber wie Anker-Organisationen gut unterstützen.

Gerade für größere Innovationsprojekte und ein funktionierendes Innovationsökosystem sind Vernetzung und Austausch zentral. Zudem braucht es eine Förderung von Partnerschaften und/oder Synergien (z. B. Unternehmen A nutzt die Abwärme von Unternehmen B). Hierfür braucht es Organisationen, die diese Vernetzungen fördern, sogenannte Anker-Organisationen (siehe auch Kapitel 3.2). Sie managen Ressourcen und Akteure, können aber auch Impulsgeber sein, um Themen wie Nachhaltigkeit voranzutreiben. Dies gelingt jedoch nur in einem gut funktionierenden Netzwerk, das auf Zusammenarbeit statt Konkurrenz ausgerichtet ist. Die größte Wirksamkeit haben Anker-Organisationen in Innovationsökosystemen, bei denen bereits eine Vielzahl verschiedener Organisationen und Institutionen vorhanden ist – die vorher aber nicht systematisch zusammengearbeitet haben. Durch eine Anker-Organisation kann zudem eine Art „neutraler Grund“ entstehen: gerade wenn es zwischen bereits bestehenden Institutionen im Innovationsökosystem Hemmnisse gibt, zusammenzuarbeiten, kann eine Anker-Organisation einen neuen Rahmen dafür bieten. Dadurch können Anker-Organisationen eine zielgerichtete Zusammenarbeit im Innovationsökosystem fördern und wirken als Facilitator oder Vermittler.

Reflexionsfragen

- Gibt es bereits Anker-Organisationen im Innovationsökosystem? Wie lassen sich diese Organisation(en) gezielt und langfristig unterstützen? Welche Ressourcen können dafür genutzt werden (z. B. Netzwerke, finanzielle Mittel, Räumlichkeiten, Sichtbarkeit)?
- Wenn es diese Anker-Organisationen bisher nicht gibt: Wer ist aktuell für Aufgaben wie die Koordination von Netzwerken und Ressourcen verantwortlich? Sind diese Aufgaben dezentral verteilt, werden also von verschiedenen Organisationen übernommen?
- Würde eine neue Anker-Organisation den regionalen Akteuren einen Mehrwert bieten oder funktioniert die Zusammenarbeit im Innovationsökosystem auch gut ohne? Wenn eine Anker-Organisation einen Mehrwert bieten würde: Welche Organisationen sind bereits an Schnittstellen unterwegs und hätten das Potenzial einer Anker-Organisation?

Zielsetzung 4: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem bestehen Strukturen (z. B. Ansprechpersonen, Orte, Gremien, Budgets), die offen sind für Menschen mit Ideen, diese ermutigen und unterstützen.

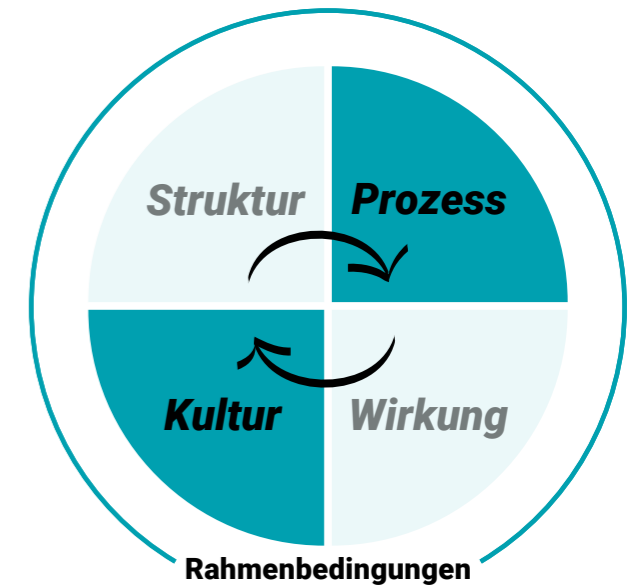
Innovationsökosysteme, die Menschen mit Ideen in der Entwicklung und Umsetzung unterstützen, hängen nicht automatisch von Anker-Organisationen ab. Stattdessen geht es grundlegend darum, die Beziehungen im Innovationsökosystem bewusst zu gestalten und zu kultivieren. Dies bedeutet auch, bei Projekten zu überlegen: mit wem können/wollen wir nicht arbeiten? Mit wem wollen wir zusammenarbeiten, wer bringt uns weiter? Dabei spielt die persönliche Ebene zunächst häufig eine größere Rolle als die institutionelle Ebene. Hier gibt es oft die Vorstellung, dass es für Innovationen nur die richtigen Personen braucht – die wirklichen Überzeugungstäter:innen, die quasi intrinsische Gestalter:innen oder Macher:innen sind. Gerade in ländlichen Räumen sind zahlreiche engagierte Menschen anzutreffen, die viel bewegen und teilweise Doppelrollen (gerade in Ehrenämtern) ausfüllen. Diese Menschen sind insbesondere für den Anschlag eines Projektes wichtig, da sich dies oft aus deren persönlichen Netzwerken ergibt. Sie sorgen gegenüber offiziellen Institutionen für Glaubwürdigkeit und bringen immer wieder Impulse und Ideen in ein Innovationsökosystem. Damit ein innovatives Projekt aber längerfristig wirksam sein kann, braucht es Mitstreiter:innen und genügend Energie, um weitergetragen zu werden.

Reflexionsfragen

- Wie können innovative Projekte und Initiativen so aufgestellt werden, dass sie langfristig nicht an Einzelpersonen hängen? Wie lassen sich Verantwortung, Rollen und Aufgaben verteilen? Welche Organisations- und gegebenenfalls Rechtsformen ermöglichen gute Rahmenbedingungen für eine langfristige Perspektive?
- Welche Möglichkeiten gibt es, um weitere Mitstreiter:innen zu gewinnen? Wie lassen sich Veranstaltungen, Erlebnisse und Experimentierräume niedrigschwellig gestalten? Gibt es Möglichkeiten, sich projektbasiert zu engagieren?
- Wie können bestehende Strukturen (Ansprechpersonen, Orte, Gremien, Budgets) dazu beitragen, dass innovative Projekte mittel- bis langfristig nicht auf einzelnen Schultern lasten? Gibt es die Möglichkeit einer Ko-Finanzierung von Stellen?

5.3 Handlungsfeld 3: Prozess und Kultur

- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: Wer wird daran beteiligt, welche Werte spielen dabei eine Rolle und wie werden Prozesse an wechselnde Bedingungen angepasst?
- **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen; beispielsweise wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die zentrale Frage: **Wie können Innovationsprozesse so gestaltet werden, dass sie eine Kultur des Vertrauens fördern und eine breite Beteiligung ermöglichen?**



- Dinge im Kleinen auszuprobieren und erst später auszuweiten, zum Beispiel in Workshops zu Prototyping.

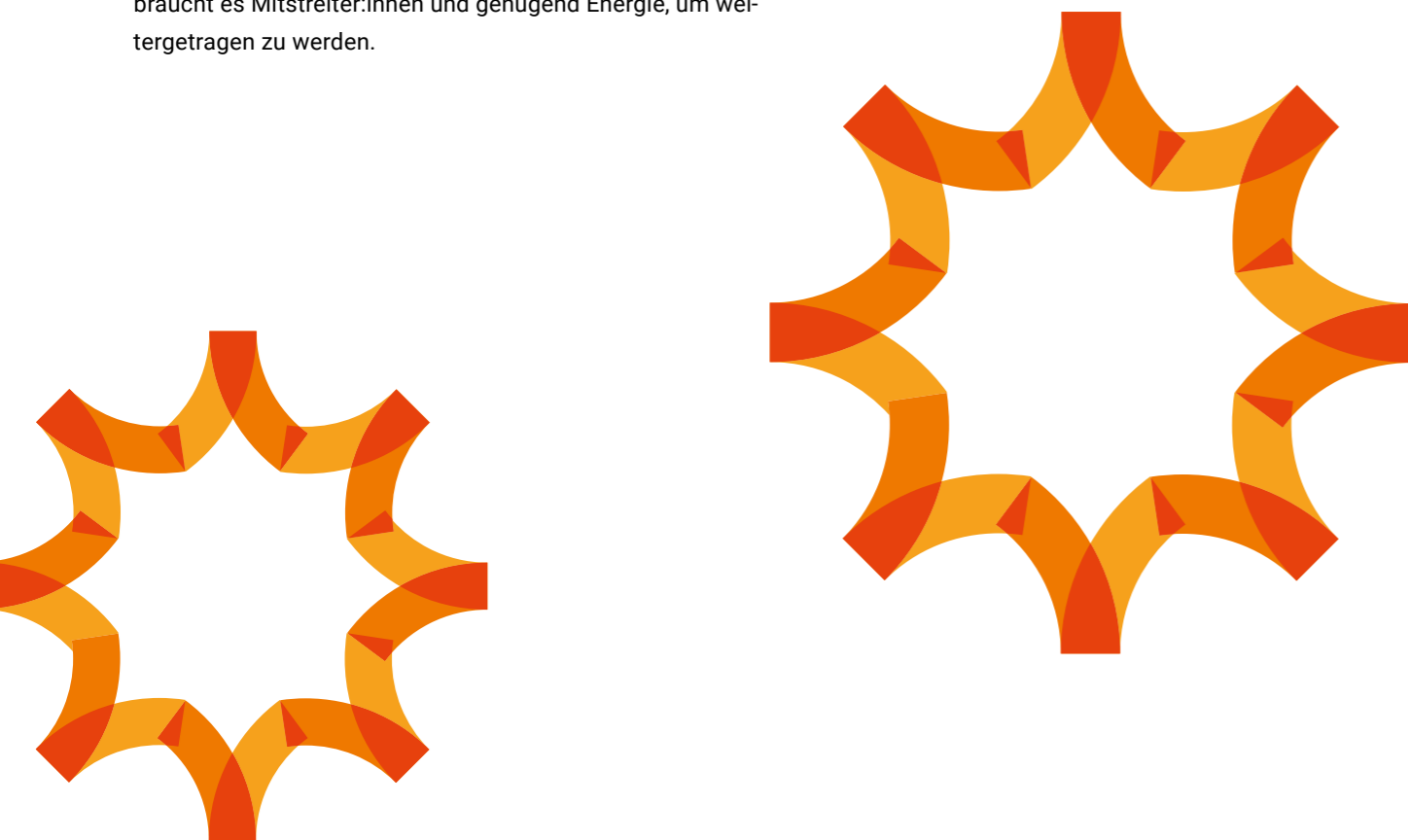
Zielsetzung 5: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem besteht eine Kultur des Vertrauens, die Experimentieren und Scheitern erlaubt und als wichtigen Bestandteil von Innovation und Lernen begreift.

Gerade im Kontext von Innovation gibt es immer wieder Rückschläge. Dann kommt es darauf an, wie damit umgegangen wird, zum Beispiel wenn die Förderung für eine Projektidee ausbleibt. In dem Fall ist es wichtig zu reflektieren, welche Alternativen es gibt oder ob die Energie der Beteiligten sich auf etwas anderes konzentrieren sollte. Wenn Projekte scheitern, ist dies Teil des Prozesses und eine Möglichkeit, daraus zu lernen. Damit trotz des vermeintlichen Scheiterns Erkenntnisse für die weitere Arbeit gezogen werden können, braucht es jedoch einen Reflexionsprozess zwischen den Beteiligten, der über das Ende des Projekts hinausgeht. Fehler oder Sackgassen müssen sich Innovationsakteure aber auch leisten können: Gerade bei der Verwendung knapper Gelder von Kommunen oder Landkreisen geht es oft darum, Risiken zu vermeiden. Dabei kann es helfen:

Bei geeigneten Rahmenbedingungen – beispielsweise wenn für ein Projekt Fördermittel genutzt werden, die Experimentierräume erlauben – ist Scheitern weniger problematisch und darf Teil eines Prozesses sein. Unabhängig von den Rahmenbedingungen hilft ein kontinuierlicher Prozess des Austestens, Experimentierens und Evaluierens, insbesondere um das Vertrauen zwischen Beteiligten und Stakeholder:innen zu stärken.

Reflexionsfragen

- Was passiert im Falle des Scheiterns eines Innovationsvorhabens? Wer trägt hierfür die Verantwortung? Lässt sich letztere gegebenenfalls auf mehrere Schultern verteilen? Soll es nach dem Scheitern weitergehen oder sollen sich die Beteiligten anderen Projekten zuwenden?
- Welche Alternativen gibt es, um Projektideen umzusetzen oder kostengünstiger zu realisieren? Gibt es Möglichkeiten für kreative Finanzierungsinstrumente (z. B. Crowdfunding) oder Organisationsformen (z. B. Genossenschaften), die eine Umsetzung ermöglichen könnten?
- Wo und wie kann eine Projektidee im Kleinen ausprobiert werden, um das Risiko gering zu halten? Was muss dabei getestet werden? Wie wird danach sichergestellt, dass die Erfahrungen aus dem Ausprobieren auch in die (Weiter-)Entwicklung einfließen?



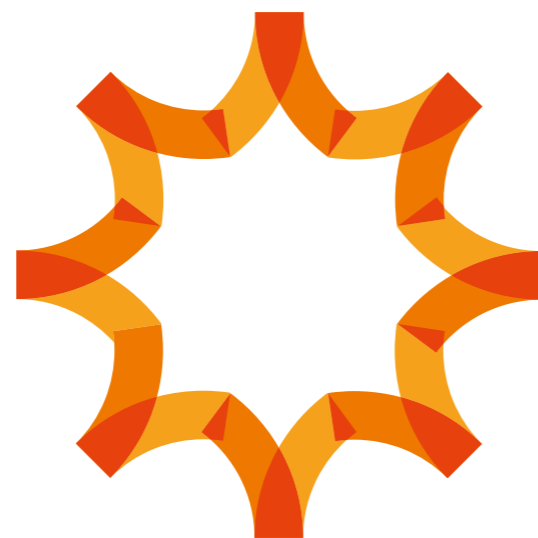
Zielsetzung 6: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem sind *Beteiligung und Teilhabe* ein zentraler Bestandteil von Innovationsprozessen, um breite Unterstützung zu schaffen, die Mitgestaltung zu fördern und Innovationen nachhaltig umzusetzen.

Gerade bei Projekten, die in das Leben von Menschen eingreifen, ist es wichtig, Betroffene zu beteiligen und ihnen die Möglichkeit zur Mitbestimmung und -gestaltung zu geben. Beteiligung ist zentral für den Erfolg von Transformationsprozessen. Der Prozess kann dabei ganz unterschiedlich gestaltet werden – von top-down gesteuerten Beteiligungsprozessen bis hin zu bottom-up-Ansätzen, bei denen Engagement aus der Gesellschaft heraus entsteht. Wichtig ist bei dem Thema Beteiligung, dass es ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedarfe und Perspektiven verschiedener gesellschaftlicher Gruppen gibt. Dies beinhaltet zum Beispiel Menschen unterschiedlichen Geschlechts, verschiedene Altersgruppen, Personen mit unterschiedlichen Hintergründen wie Beruf, Ausbildung oder auch Migrationsgeschichte. Aber auch Zugezogene oder Alteingesessene sollten explizit angesprochen werden. Ein guter Innovationsprozess bezieht alle betroffenen Personengruppen ein, bietet Formate, die auf die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppen zugeschnitten sind – und nutzt so die Kraft vielfältiger Perspektiven.

Dabei braucht es in Innovationsprozessen jedoch die passenden Rahmenbedingungen, damit sich nicht nur „die üblichen Verdächtigen“, sondern möglichst verschiedene Menschen beteiligen können. Was wir in unserer Arbeit oft hören, ist, dass Initiativen oder Formate für alle offen seien und man sich wundere, warum immer nur bestimmte Menschen kämen und andere wegbleiben. Oft stimmen in solchen Fällen die Rahmenbedingungen nicht, um tatsächlich offene Angebote zu schaffen. Um Veranstaltungen möglichst barrierearm zu gestalten, sind unter Anderem folgende Aspekte wichtig: die Auswahl der Uhrzeit, ein Kinderbetreuungsangebot, barrierefrei zugängliche und ohne Auto erreichbare Orte, finanzielle Aufwandsentschädigungen oder der zusätzliche Einsatz digitaler Mittel. Je nach Situation und Kontext kann und muss Beteiligung unterschiedlich aussehen und kontinuierlich evaluiert und verbessert werden.

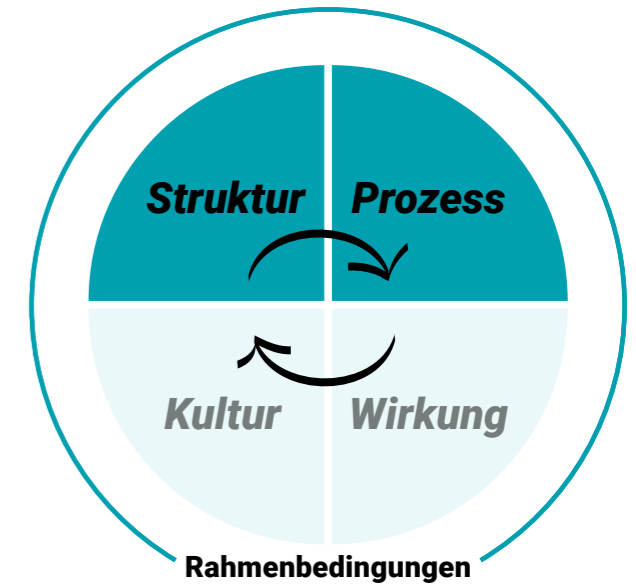
Reflexionsfragen

- Wer ist betroffen von dem Projekt, wer muss beteiligt werden? Ist neben einer Beteiligung auch eine echte Teilhabe möglich?
- Wie offen sind die bisherigen Beteiligungsmöglichkeiten und Veranstaltungen tatsächlich? Wer kommt zu einer Veranstaltung und wer nutzt die Angebote? Welche Personengruppen bleiben weg, obwohl sie eigentlich angesprochen werden sollten?
- Wie können möglichst vielfältige Gruppen erreicht werden und nicht nur „die üblichen Verdächtigen“? Unter welchen Bedingungen können diejenigen mitmachen, die sich normalerweise nicht beteiligen?



5.4 Handlungsfeld 4: Struktur und Prozess

- **Struktur** meint den Aufbau des Innovationsökosystems, vor allem welche Akteure daran beteiligt sind, wie diese zusammenarbeiten und welcher Zugang zu Ressourcen besteht.
- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: wer wird daran beteiligt, welche Werte spielen dabei eine Rolle und wie werden Prozesse an wechselnde Bedingungen angepasst?
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die Frage: **Wie können durch Strukturen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zu einer positiven regionalen Entwicklung beitragen und Prozesse ermöglichen, die die Besonderheiten von Regionen berücksichtigen?**



Zielsetzung 7: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem sind *Politik und Verwaltung* offen für Veränderung und schaffen eine *konstruktive Atmosphäre für engagierte Menschen, die eine nachhaltige Entwicklung der Region antreiben.*

Politik und Verwaltung bieten einen wichtigen Rahmen für Innovation und können diese ermöglichen. Gleichzeitig kann der politische Rahmen auch eine Begrenzung sein, wenn nur in Legislaturperioden gedacht wird, bürokratische Hürden hoch sind, sich die politische Ausrichtung ändert und bestimmte Themen wie Nachhaltigkeit plötzlich anders priorisiert werden. Gerade in ländlichen Regionen sind die Wege zu Politiker:innen aber oft kürzer (z. B. kann eine Schulleiterin direkt auf die Bürgermeisterin zugehen), was ein Vorteil sein kann. Das kann durch eine transparente Klärung und Kommunikation von Zuständigkeiten unterstützt werden sowie durch klare Ansprechpersonen für Themen und Projekte. Zu dieser Transparenz gehört auch, bestehende Angebote sichtbar zu machen. Dies können Angebote aus Politik und Verwaltung sein, aber auch aus anderen Institutionen wie Wirtschaftsförderungen, Netzwerken oder Vereinen. Die eigene Einschätzung der Institutionen, wie sehr ein Angebot bereits kommuniziert wurde, deckt sich dabei oft nicht mit der Wahrnehmung in der Zielgruppe – kontinuierlich und wiederholt Angebote sichtbar zu machen, ist entsprechend häufig sinnvoll.

Zudem haben viele Menschen ein negatives Bild von Politik und Verwaltung und bereits Erfahrungen gemacht, die zu Frustrationen führen können. Ist dies der Fall, kann es sinnvoll sein, dass diese Frustrationen einen Raum bekommen, in

dem sie geäußert und die Menschen gehört werden können. Durch diesen Raum, in dem Frustration geäußert werden darf, kann dann im Anschluss wieder eine offene Gesprächsatmosphäre geschaffen werden. Auf lokaler Ebene bietet sich so eine große Chance, über die persönliche Ebene zu einem konstruktiven Gespräch zu kommen. Wenn sich Menschen gesehen und verstanden fühlen – in ihrer Lebenssituation, mit ihren Schwierigkeiten und in ihren Bemühungen – verändert sich die Gesprächsatmosphäre in aller Regel zum Positiven. Dabei gilt dies für beide Seiten: die Offenheit, die Politik und Verwaltung haben sollten, sollten auch die Bürger:innen versuchen, mitzubringen.

Reflexionsfragen

- Wie offen sind die regionalen Institutionen (gerade in Politik und Verwaltung) für Menschen mit neuen Ideen? Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Innovateur:innen mit den regionalen Institutionen bei der Umsetzung ihrer Ideen gemacht? Wann werden Institutionen als Verhinderer, wann als Ermöglicher wahrgenommen?
- Was frustriert die Menschen in einer Region konkret bezogen auf die Erfahrung mit Politik und Verwaltung? Gibt es Möglichkeiten, einen Raum für begrenzte Entladung zu geben, zum Beispiel bei Veranstaltungen? Wie lässt sich nach so einer Entladung wieder zu einer konstruktiven Gesprächs- und Diskussionsatmosphäre wechseln?

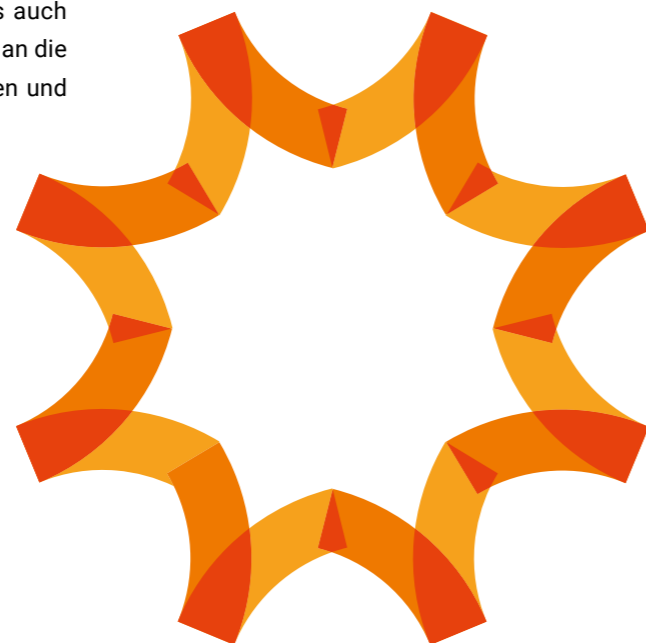
- Wie lassen sich die „kurzen Wege“ in einer Region nutzen, um eine gute Unterstützung für Menschen mit Ideen sicherzustellen? Wie kann eine pragmatische Unterstützung aussehen, bei denen Ansprechpersonen und Angebote möglichst transparent sind?

Zielsetzung 8: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem besteht die Einsicht, dass ländliche Regionen unterschiedlich sind und Einheitslösungen nicht funktionieren. Stattdessen werden Lösungen gemeinsam geschaffen, sodass sie an die lokalen Bedingungen und Besonderheiten angepasst sind.

Der Vielfalt ländlicher Räume gilt es Rechnung zu tragen – selbst in einer Region kann es ganz unterschiedliche Dörfer mit verschiedenen Geschichten und Haltungen geben. Zudem sind Infrastrukturen und Mobilität gerade in größeren Regionen unterschiedlich gut ausgebaut. Dadurch ergibt sich auch die Herausforderung, wie Menschen der gesamten Region erreicht werden können, gerade in den eher peripheren Lagen. Einheitslösungen funktionieren hier oft nicht. Stattdessen braucht es eine Anpassung der Lösungen an regionale Bedingungen und eine Beteiligung der Menschen vor Ort, da sie am besten wissen, was für ihren Ort am wichtigsten ist und wo der Schuh drückt. Um herauszufinden, welche Lösungsansätze eine Region weiterbringen und welche nicht, kann es helfen, eine gemeinsame übergreifende Vision zu entwickeln – auf Ebene eines Ortes, aber auch für eine Region, an der Strategien ausgerichtet werden können. Dies bietet Ansatzpunkte, bei denen sich Menschen anschließen können und motiviert werden, einen Teil für die Verwirklichung einer gemeinsamen Vision zu leisten. Zudem ist es auch eine Möglichkeit, diese Vision nach außen zu tragen, an die nächsthöheren politischen Ebenen zu kommunizieren und sich hierfür Unterstützung zu sichern.

Reflexionsfragen

- Wenn innovative Ansätze in die eigene Region übertragen werden sollen: Wo wurden sie entwickelt – in welchen Kontexten und für welche Zielgruppen mit welchen Interessen? Könnte der Ansatz so angepasst werden, dass dieser auch in der Region funktioniert? Oder sollte lieber ein eigener Ansatz entwickelt werden?
- Wie können Angebote so gestaltet werden, dass sie möglichst zugänglich für die gesamte Region sind? Welche Orte sind gut erreichbar und werden in der ganzen Region gerne genutzt? Ist es sinnvoll, dass bestimmte Angebote in unterschiedlichen Teilen der Region stattfinden?
- Besteht die Chance, eine gemeinsame Vision und/oder Strategie zu entwickeln? Welche Bedingungen müssen dafür geschaffen werden, wer muss Teil eines Visions- oder Strategieprozesses sein? Wie lassen sich bestehende politische Akteure, wie zum Beispiel Bürgermeister:innen, dabei einbinden und unterstützen?



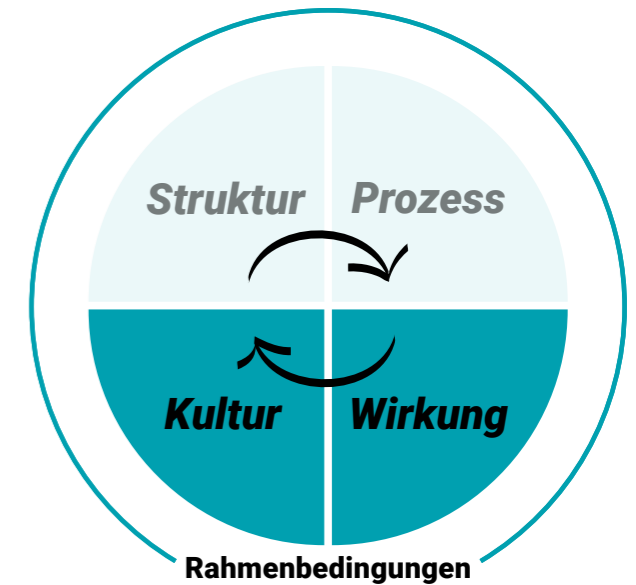
5.5 Handlungsfeld 5: Kultur und Wirkung

- **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen, also zum Beispiel wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- In der Dimension **Wirkung** geht es um die Auswirkungen von Innovationsprozessen in einer Region, welchen Mehrwert Menschen in einer Region dadurch wahrnehmen, wie Innovation erlebbar wird und wie sich dies über einen längeren Zeitraum entwickelt.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die Frage: **Wie prägen Erzählungen das Selbst- und Fremdbild einer Region und wie beeinflusst dies die Mitgestaltung durch Menschen in einer Region?**

Zielsetzung 9: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem erkennen Akteure, dass Erzählungen das regionale Selbstverständnis prägen und gezielt genutzt werden können, um Wandel und Zukunftsfähigkeit einer Region zu gestalten.

Die Erzählungen über eine Region, sogenannte Narrative, sind ein einflussreicher Faktor für das Selbstbild der Menschen an einem Ort, der stark mit der Historie und Entwicklungsgeschichte zusammenhängt. Es macht einen Unterschied, ob sich eine Region als „die Menschen, die anpacken und Dinge gestalten“ sieht oder als „Absteiger“. Gerade negative Narrative vom Abgehängtsein wirken sich auf die weitere Entwicklung aus, sodass zum Beispiel junge Menschen, die mit einem negativen Bild ihrer Region aufwachsen, wenig andere Möglichkeit als die Abwanderung für ihre Zukunft sehen. Ein Stärken positiver Narrative dagegen kann dazu beitragen, die Zugehörigkeit zu einer Region auf Dauer zu stärken.

Gerade, wenn junge Menschen gesehen und gehört werden, zum Beispiel durch eine bewusste Beteiligung in Demokratie- oder Innovationsprozessen, vermittelt dies, dass Mitgestaltung möglich ist und stärkt so die Selbstwirksamkeit der Menschen. Zugleich sind die Narrative eng gekoppelt an das regionale Selbstverständnis und die regionale Identität. Dabei kann es durchaus unterschiedlich sein, ob und in welchem Rahmen es eine gemeinsame regionale Identität gibt. Gerade durch politische Entscheidungen wie



Kreisgebietsreformen, die aufgrund von strategischen, finanziellen und strukturellen Überlegungen getroffen werden, entstehen teilweise Landkreise, die als sehr konstruiert wahrgenommen werden und wenig Identifikationspunkte anbieten. Hier ist eine regionale Identität oft nicht übereinstimmend mit den Grenzen von Landkreisen. Stattdessen beziehen sich Menschen oft eher auf Ebenen unterhalb von Landkreisen, wie dem eigenen Dorf. Zudem gibt es nicht immer eine regionale Identität, gerade wenn es kein spezifisches Produkt oder Merkmal gibt, für das eine Region steht. Diese (weiter-) zu entwickeln kann jedoch eine Möglichkeit sein, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und eine positive Zukunftsvorstellung zu fördern.

Reflexionsfragen

- Welche Zukunftsvorstellungen, Selbstbilder und Narrative gibt es in einer Region? Wo fängt die Region an, auf was wird Bezug genommen und wo sind die Grenzen? Wie hat sich dies über die Zeit verändert?
- Gibt es besondere Merkmale, die eng an das regionale Selbstverständnis gekoppelt sind? Wenn nein, gibt es bestimmte Aspekte, die sich in einer Region (weiter-)entwickeln lassen, um zu einem Gemeinschaftsgefühl und perspektivisch einer regionalen Identität beizutragen?
- Welche Formate könnte es geben, um über regionale Identität zu sprechen? Wie werden möglichst vielfältige Perspektiven aus der Region dabei gehört? Wofür werden die Ergebnisse aus diesen Formaten genutzt und wie kann demokratisch mitgestaltet werden?

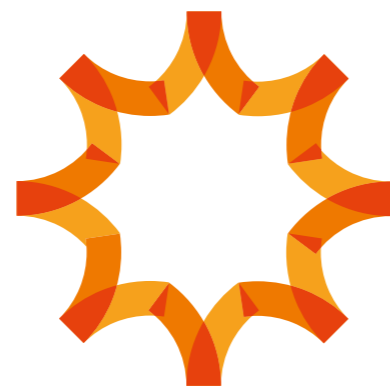
Zielsetzung 10: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem gestalten die Akteure die Geschichten, die über ihre Region erzählt werden, und das Image aktiv mit.

Viele Regionen haben ein anderes Selbst- als Fremdbild und nicht wenige haben mit ihrem Fremdbild oder Image zu kämpfen. Die Situation vor Ort gestaltet sich aber häufig besser als von außen angenommen. Trotzdem haben diese Geschichten einen Einfluss darauf, wie sich Regionen entwickeln, zum Beispiel ob sie für Fachkräfte oder Unternehmen attraktive Standorte sind. Zugleich ist das Fremdbild oft historisch gewachsen und stark kulturell verankert. Dadurch sind Veränderungen nur langsam möglich. Um sich beispielsweise von einer Industriestadt zur unternehmerisch geprägten Stadt zu entwickeln und so auch wahrgenommen zu werden (siehe Kapitel 2.1: St. Pölten), ist ein langer Prozess notwendig. Daher braucht es Menschen und Organisationen, die bewusst am Regionalmarketing arbeiten und dazu beitragen, Images zu verändern und regionale Aktivitäten nach innen und außen sichtbar zu machen.

Ähnlich wie die Besonderheiten und lokalen Bedingungen (siehe Zielsetzung 8) für innovative Lösungen berücksichtigt werden müssen, gilt dies auch für die Arbeit am Image. Dieses sollte keinesfalls übergestülpt und künstlich konstruiert werden, sondern an die historischen und kulturellen Entwicklungen anknüpfen. Dieser Prozess sollte, ähnlich wie beim Aufbau eines regionalen Selbstbildes, die Menschen in der Region stark einbeziehen. Verschiedenen Menschen aus der Region eine Stimme zu geben, sie ihre Geschichten erzählen zu lassen – zum Beispiel in sozialen Netzwerken oder auch auf Websites für Zuzügler:innen oder Rückkehrer:innen – hilft dabei, Mitgestaltung zu ermöglichen und ein vielschichtiges Bild einer Region zu zeigen.

Reflexionsfragen

- Wie wird die Region von außen wahrgenommen? Was sind die ersten Assoziationen, die Menschen dazu haben? Kennen Menschen außerhalb der Region diese Orte und können sie diese einordnen? Was sind die alternativen Bezugspunkte (z. B. die nächstgrößere Stadt)?
- Wofür möchte die Region bekannt sein, welche Themen und Besonderheiten sollen in den Fokus gerückt werden? Wer entscheidet darüber und wie lassen sich vielfältige Perspektiven einbeziehen? Wie kann der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen evaluiert werden?
- Wie kann das Image einer Region so weiterentwickelt werden, dass es auf die Zukunftsfähigkeit einzahlt? Wie greifen Selbst- und Fremdbild möglichst gut ineinander und werden zu Teilen einer langfristigen Vision für eine lebenswerte Region?



6 Innovation auf dem Land ist kein Widerspruch

Ländliche Räume sind Orte der Innovation – und Innovation ist ein Mittel für zukunftsfähige und lebenswerte Regionen, nicht nur im wirtschaftlichen Sinne. Innovation findet in vielfältigen Formen statt, sei es sozial, technologisch oder wirtschaftlich. Diese Vielfalt macht ländliche Innovationsökosysteme besonders – sie sind bunt, dynamisch und eng mit ihren jeweiligen regionalen Kontexten verwoben. Entgegen gängiger Vorurteile verfügen ländliche Regionen über spezifische Standortvorteile, die innovationsfördernd wirken können – etwa in Form starker Netzwerke, kurzer Wege, hoher Lebensqualität oder starker lokaler Verwurzelung. Genau dies zeigen das Projekt LIONA und die hier untersuchten vier Fallregionen eindrucksvoll.

Um Innovation in ländlichen Räumen sichtbar zu machen, braucht es ein erweitertes Innovationsverständnis: Rein quantitative Indikatoren greifen zu kurz. Qualitative Aspekte – wie gesellschaftlicher Nutzen, innovationsfördernde Strukturen oder Teilhabe an Transformationsprozessen – müssen stärker berücksichtigt werden. Nur durch diese Erweiterung wird Innovation zu einem wirkungsvollen Mittel zur Entwicklung von Regionen und nicht zu einem Selbstzweck. Verschiedene Innovationsarten sind in der Praxis eng miteinander verflochten. Damit technologische Innovation Wirkung entfaltet und damit die Gesellschaft teilhaben kann, braucht es soziale und wirtschaftliche Innovation. Umgekehrt bildet soziale Innovation die Grundlage für die Entstehung weiterer Innovationen und schafft einen Nährboden für kreative Akteure und Ideen, wie die Beispiele aus den Fallregionen zeigen. Deshalb ist eine ganzheitliche Innovationsförderung notwendig, die wirtschaftliche, soziale und technologische Innovation als ebenbürtig betrachtet und zusammen denkt – und dabei den gesellschaftlichen Mehrwert stets im Blick behält.

Die vorliegende Studie identifiziert zentrale Erfolgsfaktoren für gelingende Innovationsökosysteme im ländlichen Raum: Es gilt, auf Impulse von außen als auch von innen einzugehen, lokale Anker-Organisationen gezielt zu stärken, Beteiligung und Teilhabe zu ermöglichen und eine innovationsfreundliche Kultur zu fördern. Besonders wichtig ist zudem, Nachhaltigkeit und Innovation zusammenzudenken. Damit das Zusammendenken dieser Aspekte einfacher gelingt, haben wir ein Modell zur Beschreibung und Analyse ländlicher Innovationsökosysteme entwickelt. Es umfasst vier zentrale Dimensionen – Struktur, Prozess, Kultur und Wirkung – sowie

einen ergänzenden Blick auf die Rahmenbedingungen. Dieses Modell bildet die Grundlage für die fünf erarbeiteten Handlungsfelder. Sie dienen Praktiker:innen als Arbeitsgrundlage und können mithilfe des bereitgestellten Playbooks (siehe Anhang) direkt in die Anwendung gebracht werden, dank der enthaltenen Materialien für drei Workshop-Formate.

Trotz der vielfältigen Potenziale und positiven Beispiele stehen ländliche Innovationsökosysteme vor großen Herausforderungen:

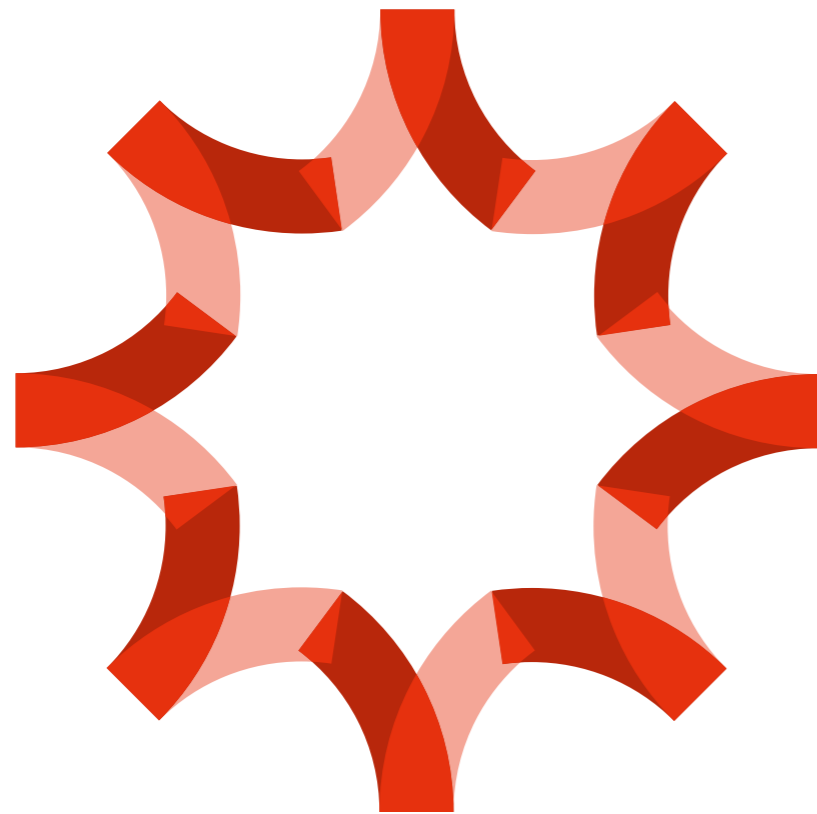
- Ein zentrales Hindernis liegt in begrenzten Ressourcen: Viele Regionen – insbesondere kleinere Gemeinden oder strukturschwache Räume – verfügen nur über eingeschränkte personelle, finanzielle oder infrastrukturelle Mittel, um Innovationsprozesse langfristig zu gestalten und zu verstetigen. Darüber hinaus stellt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur:innen eine wesentliche, aber komplexe Aufgabe dar. Unterschiedliche institutionelle Logiken, Kommunikationskulturen und Erwartungen können die gemeinsame Entwicklung von Innovationen erschweren – insbesondere, wenn Zivilgesellschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft an einen Tisch gebracht werden sollen.
- Die Klärung, was die Grenzen einer gemeinsamen Region sind und sich darauf zu einigen, ist eine zentrale, aber schwierige Frage: Viele Landkreise sind flächenmäßig groß und innerlich untergliedert, sodass ein sinnvoller regionaler Umfang von Innovationsökosystemen und ihren Netzwerken weder auf der Landkreisebene noch auf der Ebene von Gemeinden oder Ämtern liegt – für die es wiederum aber meist keine administrativen Strukturen gibt.
- Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus dem zeitlichen Rahmen von Innovationsprozessen. Nachhaltige Innovation braucht Zeit – für das Aufbauen von Vertrauen, das Erproben neuer Ansätze und das Lernen aus Rückschlägen. Kurzfristige Projektförderungen oder instabile Finanzierungslagen stehen dieser Langfristigkeit häufig entgegen. Die Frage, wie Innovationen dauerhaft verankert und verstetigt werden können, bleibt daher zentral – sowohl für die Praxis als auch für die Forschung.
- Schließlich erfordert die Balance zwischen Offenheit und Steuerung ein sensibles Vorgehen: Innovationsökosysteme

brauchen Freiräume zum Experimentieren, in denen neue Ideen entstehen können, aber auch eine strategische Ausrichtung, die Orientierung bietet. Diese Balance herzustellen, stellt Praktiker:innen vor große Herausforderungen, auch weil sie stark vom jeweiligen regionalen Kontext abhängt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich weitere Forschungsfragen, darunter; Welche Faktoren tragen zur dauerhaften Wirkung und Verstetigung ländlicher Innovationen bei und wie können solche Prozesse gezielt unterstützt werden? Ebenso wichtig ist ein vertieftes Verständnis der Rolle von Anker-Organisationen und vermittelnden Akteur:innen: Wie können sie nachhaltig gestärkt und in ihren spezifischen Funktionen besser gefördert werden? Auch neue Governance-Modelle für ländliche Innovationsökosysteme verdienen Aufmerksamkeit: Welche Formen der Steuerung, Koordination und Beteiligung bewähren sich in der Praxis und wie lassen sich diese adaptieren? Die Erkenntnisse hierzu könnten eine wichtige Grundlage für eine differenziertere Innovationsförderung bieten – eine Förderung, die raumsensibel auf die Vielfalt ländlicher Regionen und ihre spezifischen Voraussetzungen eingeht.

Die Herausforderungen und offenen Fragen sind also vielfältig – die Potenziale und Ideen in ländlichen Räumen sind es auch. Aber: Innovationsökosysteme entstehen nicht von selbst. Sie brauchen eine förderliche politische und kulturelle Umgebung, starke Kooperationen, eine pragmatische aber reflektierte Umsetzungskultur sowie Akzeptanz in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Die im Projekt untersuchten Innovationsökosysteme zeigen, dass es keine universellen Lösungen gibt, sondern dass der Schlüssel im Verständnis lokaler Strukturen und Bedürfnisse liegt. Wer Menschen einbindet, Netzwerke stärkt und mutige Schritte geht, schafft die Grundlage für eine nachhaltige und dynamische Innovationslandschaft.

Diese Studie versteht sich als Einladung, den Blick auf ländliche Innovation zu weiten. So ist sie auch all jenen gewidmet, die sich wie unsere vier Fallregionen dafür einsetzen, dass ländliche Regionen lebenswert sind und bleiben. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass diese Studie einen Beitrag zu einer ganzheitlichen Sichtweise auf Innovation in ländlichen Räumen leistet.



Literaturverzeichnis

- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. [BDI] (2023). *Innovationsindikator 2023: Wie innovativ ist Deutschland?*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.innovationsindikator.de/2023>
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft [BMEL] (2025). *Ehrenamtliches Engagement in ländlichen Räumen*. <https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/forschung-ehrenamt.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] (2025). *Programm "Demokratie leben!"*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.demokratie-leben.de/dl/programm>
- Deutscher Städte- und Gemeindebund [DStGB] (2019). *Ländliche Räume sind mehr als Statistiken*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.dstgb.de/aktuelles/archiv/archiv-2019/laendliche-raeume-sind-mehr-als-statistiken/>
- Entwicklungsagentur Heide (2024). *Regionalmanagement*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.region-heide.de/regionalmanagement.html>
- Faschingbauer, M. (2010). *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln (Systemisches Management)*. Gabler. <https://doi.org/10.34156/9783791049403>
- Fisher, E. (2020). *Reinventing responsible innovation*. *Journal of Responsible Innovation*, 7(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1712537>
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge. <https://www.perlego.com/book/1605157/cities-and-the-creative-class-pdf>
- Founders (2025a). *Verein*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.founders.co.at/founders/verein.htm>
- Founders (2025b). *Founders 25*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://drive.google.com/file/d/1sXDbYUVB7VnNRo5oZXfS-xa82tbnGFrG/view>
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). *Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition*. *Technovation*, 90–91, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Haag, M., Kempermann, H., Kohlisch, E., & Koppel, O. (2023). *Die Innovationskraft der deutschen Regionen*. Institut der deutschen Wirtschaft. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.iwkoeln.de/studien/die-innovationskraft-der-deutschen-regionen.html>
- Harima, A., Harima, J., & Freiling, J. (2024). *Ecosystem Orchestration: Unpacking the Leadership Capabilities of Anchor Organizations in Nascent Entrepreneurial Ecosystems*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(6), 1404–1450. <https://doi.org/10.1177/10422587241241824>
- Hünemeyer, V. & Kempermann, H. (2020). *Ländliche Regionen in Deutschland – Ergebnisse des IW-Regionalrankings 2020*. In: *IW-Trends*, Jg. 47, S. 65–88. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-02-04_H%C3%BCnnemeyer-Kempermann.pdf
- Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft [iwd] (2023). *Der regionale Atlas für Forschung, Start-ups und Patente*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.iwd.de/artikel/der-regionale-atlas-fuer-forschung-start-ups-und-patente-588913/>
- Johann Heinrich von Thünen-Institut [Thünen-Institut] (2025). *Thünen Land-Atlas: Stand 2016*. <https://karten.land-atlas.de/>
- Keil, D. (1987). *Strukturschwache Industriegebiete in Österreich – Problemgebiet St. Pölten-Traisental*. Sozial- und Regionalökonomie Forschungsgesellschaft.
- Kühn, M., & Lang, T. (2017). *Metropolisierung und Peripherisierung in Europa – Eine Einführung*. Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/pure_files/503885/star-fetch.pdf
- Küpper, P., & Margarian, A. (2012). *Versteckte Dynamik – wirtschaftliche Innovationen in ländlichen Räumen*. *Europa Regional*, 18.2010(2-3), 79–94. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-314832>
- Landeshauptstadt St. Pölten (2022). *Von StP 2020 zu StP 25-50*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.st-poelten.at/stp25-50/vision/von-stp-2020-zu-stp-25-50>
- Landkreis Landshut (2024). *Einwohnerzahlen (Stand 30.06.2024)*. https://www.landkreis-landshut.de/media/1857/einwohnerzahlen_stand30062024.pdf
- Landvorteil (2025). *Ziele*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://landvorteil.org/buendnis/ziele/>
- Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle [IWH] (2019). *Vereintes Land – drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall*. <https://www.iwh-halle.de/publikationen/detail/vereintes-land-drei-jahrzehnte-nach-dem-mauerfall>
- Neumayer, E. (2013). *Weak Versus Strong Sustainability: Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781007082>
- Owen, R. & Pansera, M., (2019). *Responsible Innovation and Responsible Research and Innovation*. In: Simon, D., Kuhlmann, S., Stamm, J. & Canzler, W. (Hrsg.), *Handbook on Science and Public Policy*. Cheltenham: Edward Elgar publishing.
- Prognos (2022). *Prognos Zukunftsatlas 2022: Das Ranking für Deutschlands Regionen*. Prognos AG. https://dl.prognos.com/downloads/publications/Prognos_Zukunftsatlas_2022.pdf
- Reichl, J. (2004). *Bangend hoffend*. Abgerufen am 24.04.2025 unter https://dasmfg.at/?magazin_id=5272
- Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). *More evolution than revolution: Transition management in public policy*. *Foresight*, 3(1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>
- Silicon Vilstal (2023). *Initiative*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://siliconvilstal.de/initiative/>
- Sixtus, F., Beck, L., Hinz, C. & Nice, T. (2022). *Landlust neu vermessen*. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://www.berlin-institut.org/studien-analysen/detail/landlust-neu-vermessen>
- Society for Effectual Action (2025). *Effectuation 101*. Abgerufen am 24.04.2025 unter <https://effectuation.org/effectuation-101>
- STATISTIK AUSTRIA (2025). *Regionalatlas*. <https://www.statistik.at/atlas/blick/?gemnr=30201>
- Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). *Developing a framework for responsible innovation*. *Research Policy*, 42(9), 1568–1580. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008>
- United Nations [UN] (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- Van den Hoven, M. J., Doorn, N., Swierstra, T., Koops, B. J., & Romijn, H. A. (Eds.) (2014). *Responsible innovation 1 : innovative solutions for global issues*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-8956-1>
- Voegtlin, C., Georg Scherer, A., Stahl, G. K., & Hawn, O. (2019). *Grand societal challenges and responsible innovation*. *Journal of Management Studies*, 59(1), 1–28. <https://doi.org/10.1111/joms.12785>

Anhang: Playbook und Arbeitsmaterial

Workshop 1: Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsökosystems

Workshop 2: Handlungsfelder im Innovationsökosystem erkunden

Workshop 3: Von Handlungsfeldern zum gemeinsamen Gestalten

Zusatzmaterial 1a

Modell zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme

Arbeitsblatt 1b

Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsökosystems

Zusatzmaterial 2a

Übersicht der Handlungsfelder

Zusatzmaterial 2b

Briefing zu jedem Handlungsfeld

Arbeitsblatt 2c

Handlungsfelder im Innovationsökosystem erkunden

Zusatzmaterial 3a

Handlungsfelder im Detail

Arbeitsblatt 3b

Von Handlungsfeldern zum gemeinsamen Gestalten

Anhang

Workshop 1: Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsöko- systems



Warum dieser Workshop?

Vielmals haben Regionen keinen umfassenden Überblick, was im Bereich Innovation passiert und welche vielfältigen Akteure in der Region unterwegs sind. Dabei führt die Beschäftigung damit oft zu Aha-Effekten und der Feststellung, dass mehr in einer Region zu Innovation passiert als gedacht. Dies kann ein erster Schritt sein für eine positive Weiterentwicklung: Der Blick wird auf das Vorhandene gelegt, was dann gestärkt werden kann.

- ➔ Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsökosystems
- ➔ Grundlage schaffen für ein gezieltes regionales Innovationsmanagement
- ➔ Verschiedene Stakeholder:innen in einer Region zusammenbringen

Wer ist im Workshop dabei?

- Zielgruppen:
 - Kommunale Entscheidungsträger:innen – Bürgermeister:innen, Wirtschaftsförderer:innen, Regionalmanager:innen
 - Unternehmen und Startups – Mittelständische Betriebe, Innovationsnetzwerke, Gründer:innen
 - Engagierte Bürger:innen – Vereine, soziale Initiativen und Innovationen
 - Forschung und Wissenschaft – Hochschulen, Forschungsprojekte in der eigenen Region (sofern vorhanden)
- Anzahl: 15-25 Teilnehmende (bestenfalls sind die Zielgruppen ähnlich stark vertreten)

Tipp
Gerade bei diesen unterschiedlichen Zielgruppen kann eine externe Workshopleitung Sinn ergeben, die neutral für den Prozess verantwortlich ist und darauf achtet, dass alle Perspektiven gleichermaßen einbezogen werden.

Was passiert im Workshop?

Der Workshop fokussiert sich auf die Anwendung des Modells zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme (siehe Kapitel 4.3). Nach einem gemeinsamen Start wird in Kleingruppen gearbeitet, die sich je einer Dimension (Struktur, Prozess, Kultur, Wirkung oder Rahmenbedingungen) annehmen. Daran anschließend findet ein World Café statt, um die ersten Entwürfe aus den Kleingruppen zu vervollständigen und zu reflektieren.

Was braucht es für den Workshop?

- 5 Pinn-/Stellwände, alternativ 5 Tische mit Flipchartpapier
- Moderationsmaterial: Moderationskarten, Pins, Post-Its, Stifte
- Ausgedruckt pro Teilnehmer:in:
 - Zusatzmaterial 1a – Modell zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme
 - Arbeitsblatt 1b – Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsökosystems

Und nach dem Workshop?

Dieser Workshop sollte als Basis für weitere Workshops (2 und 3) genutzt werden. Es muss klar sein, wie es weitergeht und was mit den Ergebnissen passiert – wie werden diese aufbereitet und für wen? Wie können die Ergebnisse bestmöglich genutzt werden?

Wie kann so ein Workshop aussehen?

09:00–09:30		Die Teilnehmenden kommen an, können sich orientieren, ein (Heiß-)Getränk und Snack kann dabei das Ankommen erleichtern
09:30–09:45	Begrüßung	Workshopleitung (WL) begrüßt Teilnehmende (TN), und präsentiert Zielsetzung und Vorgehen (auf Flipchart oder als Präsentation)
09:45–10:00	Kennenlernen	Kurze Auflockerungsübung zum Kennenlernen, angepasst an die Zielgruppe (z. B. Soziogramm, Steckbrief, Chat-Roulette)
10:00–10:20	Vorstellung des Modells	WL stellt das Modell kurz vor und teilt Zusatzmaterial 1a aus, TN lesen dies und können Rückfragen stellen
10:20–10:25	Einführung Workshopteil	WL erklärt das Vorgehen für die Kleingruppenarbeit und lässt TN sich in 5 Gruppen entsprechend des Modells zuordnen (Struktur, Prozess, Kultur, Wirkung, Rahmenbedingungen)
10:25–11:05	Arbeit in Kleingruppen	Jede Kleingruppe bearbeitet Arbeitsblatt 1b und macht eine erste Bestandsaufnahme des Innovationsökosystems in ihrer Dimension, Arbeitsergebnisse werden auf Flipchart/Stellwand festgehalten
11:05–11:20	Pause	TN versorgen sich mit Getränken und Snacks und kommen ins Gespräch
11:20–11:30	Spotlight	Jede Kleingruppe stellt in 1-2 Minuten ihre wichtigsten Arbeitsergebnisse vor und nutzt ihr Flipchart/ihre Stellwand dazu (diese bilden im nächsten Schritt die „Tische“ für das Worldcafé)
11:30–12:10	Worldcafé	WL gibt eine kurze Einführung in den Ablauf des Worldcafés <ul style="list-style-type: none"> ▪ jede Kleingruppe bildet einen „Tisch“ im Worldcafé und stellt ihre Bestandsaufnahme der gewählten Dimension zur Diskussion ▪ eine Person bleibt als Gastgeber:in am eigenen Tisch, die anderen TN teilen sich frei den weiteren Tischen zu ▪ die Gastgeber:innen geben kurz Einblick in die bisherige Diskussion, danach wird offen diskutiert, weitere Punkte sollen ergänzt und festgehalten werden (z. B. mit Post-Its) ▪ nach 10 Minuten gibt WL Signal zum Wechseln des Tisches, die Gastgeber:innen bleiben, alle anderen wechseln ▪ insgesamt gibt es 3 Runden à 10 Minuten
12:10–12:40	Vorstellung Ergebnisse im Plenum	Jeder Tisch wird von den Gastgeber:innen vorgestellt mit den wichtigsten Diskussionsergebnissen, andere TN können Rückfragen stellen. Am Ende sollen alle das Gesamtergebnis kennen.
12:40–13:00	Reflexion & Abschluss	Offene/übergreifende Fragen werden diskutiert; TN reflektieren, was sie aus dem Workshop mitnehmen; WL gibt einen Ausblick, wofür die Workshopergebnisse genutzt werden und wie es weitergeht.
ab 13:00		Offener Ausklang, bei dem die Teilnehmenden sich weiter austauschen, Rückfragen klären und ggf. einen Imbiss zu sich nehmen, bevor es in den (Arbeits-)alltag geht.

Anhang

Workshop 2: Handlungsfelder im Innovations- ökosystem erkunden



Warum dieser Workshop?

Ist eine Bestandsaufnahme des Innovationsökosystems erfolgt (Workshop 1), geht es darum, die Stellschrauben ausfindig zu machen, an denen die Arbeit gemeinsam starten kann. Dazu dient dieser Workshop, bei dem es darum geht zu erkunden, welche Handlungsfelder besonders relevant in einer Region sind und gute Ansatzpunkte für die gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung des regionalen Innovationsökosystems bieten.

- ➔ Erkundung der Handlungsfelder und ihrer Möglichkeiten
- ➔ Einblick, welche regionalen Themen in den Handlungsfeldern relevant sind
- ➔ Entscheidungsgrundlage für eine Priorisierung der Handlungsfelder

Tipp:

Gerade bei Fragen der Priorisierung gibt es oft viel Diskussion, darum muss klar und transparent sein, wie und von wem letztlich bindende Entscheidungen getroffen werden.

Wer ist im Workshop dabei?

- Zielgruppen:
 - Kommunale Entscheidungsträger:innen – Bürgermeister:innen, Wirtschaftsförderer:innen, Regionalmanager:innen
 - Unternehmen und Startups – Mittelständische Betriebe, Innovationsnetzwerke, Gründer:innen
 - Engagierte Bürger:innen – Vereine, soziale Initiativen und Innovationen
 - Forschung und Wissenschaft – Hochschulen, Forschungsprojekte in der eigenen Region (sofern vorhanden)

- Anzahl: 15-25 Teilnehmende (bestenfalls ähnliche Zusammensetzung wie in Workshop 1)

Was passiert im Workshop?

Der Workshop fokussiert die Erkundung der Handlungsfelder und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben (siehe Kapitel 5). Nach einem gemeinsamen Start wird in Kleingruppen zu den Handlungsfeldern gearbeitet. Dabei werden erste Ideen entwickelt, wie regionale Anknüpfungspunkte in den Handlungsfeldern aussehen könnten. Abschließend werden die Ideen reflektiert und es findet ein Austausch zur Priorisierung der Handlungsfelder statt.

Was braucht es für den Workshop?

- 5-8 Pinn-/Stellwände, alternativ 5-8 Tische mit Flipchartpapier
- Moderationsmaterial: Moderationskarten, Pins, Post-Its, Stifte
- Ausgedruckt pro Teilnehmenden:
 - Zusatzmaterial 2a – Übersicht der Handlungsfelder
 - Zusatzmaterial 2b – Briefing zu jedem Handlungsfeld
 - Arbeitsblatt 2c – Handlungsfelder im Innovationsökosystem erkunden

Und nach dem Workshop?

Dieser Workshop kann vorbereitend für Workshop 3 genutzt werden, entsprechend wichtig ist dann die abschließende Priorisierung der Handlungsfelder und ein Ausblick auf die weitere Gestaltung des Prozesses, um diese zu bearbeiten.

Wie kann so ein Workshop aussehen?

09:00–09:30		Die Teilnehmenden kommen an, können sich orientieren, ein (Heiß-)Getränk und Snack kann dabei das Ankommen erleichtern
09:30–09:45	Begrüßung	Workshopleitung (WL) begrüßt Teilnehmende (TN), und präsentiert Zielsetzung und Vorgehen (auf Flipchart oder als Präsentation)
09:45–10:00	Kennenlernen	Kurze Auflockerungsübung zum Kennenlernen, angepasst an die Zielgruppe (z. B. Soziogramm, Steckbrief, Chat-Roulette)
10:00–10:15	Übersicht Felder	WL stellt die Handlungsfelder kurz vor und teilt Zusatzmaterial 2a aus, TN lesen dies und können Rückfragen stellen
10:15–10:25	Einführung Workshopteil	WL erklärt die Kleingruppenarbeit (3 bis 6 Personen) und lässt TN sich frei den Handlungsfeldern zuordnen. Handlungsfelder dürfen von mehreren bearbeitet oder ausgelassen werden.
10:25–11:15	Arbeit in Kleingruppen	Jede Kleingruppe bekommt Zusatzmaterial 2b zum gewählten Handlungsfeld und Arbeitsblatt 2c, um die Arbeit zu strukturieren <ul style="list-style-type: none"> • jede:r TN liest das Briefing 2b und reflektiert individuell • TN stellen sich in Kleingruppen kurz vor • jede Kleingruppe nutzt 2c um das gewählte Handlungsfeld zu erkunden und zu reflektieren • Kleingruppen entwickeln erste Ideen und visualisieren diese
11:15–11:30	Pause	TN versorgen sich mit Getränken und Snacks und kommen ins Gespräch
11:30–12:00	Vorstellung der Ergebnisse im Plenum	Jede Kleingruppe stellt ihre wichtigsten Diskussionspunkte sowie ihre Ideen zum Handlungsfeld dar; TN dürfen Rückfragen stellen; WL fasst die wichtigsten Ergebnisse und Ideen zu einem Handlungsfeld auf einer oder mehreren Moderationskarten je Kleingruppe zusammen und pinnt diese an eine Stellwand
12:00–12:10	Abstimmung über Handlungsfelder	WL gibt eine kurze Einführung in den Ablauf der Priorisierung der Handlungsfelder (womit soll sich weiter beschäftigt werden?): <ul style="list-style-type: none"> • jede:r TN bekommt 2-3 Klebepunkte (je nach Anzahl der Kleingruppen) • TN setzen Klebepunkte, welche Handlungsfelder/Ansatzpunkte weiter bearbeitet werden sollen
12:10–12:40	Diskussion & Priorisierung	Ergebnisse der Abstimmung werden diskutiert und reflektiert, WL bringt die Handlungsfelder/Ansatzpunkte in eine Reihenfolge
12:40–13:00	Reflexion & Abschluss	Offene/übergreifende Fragen werden diskutiert; TN reflektieren, was sie aus dem Workshop mitnehmen; WL gibt einen Ausblick, wie die Workshopergebnisse genutzt werden und wie es weitergeht
ab 13:00		Offener Ausklang, bei dem die Teilnehmenden sich weiter austauschen, Rückfragen klären und ggf. einen Imbiss zu sich nehmen, bevor es in den (Arbeits-)alltag geht.

Anhang

Workshop 3: Von Handlungsfeldern zum gemeinsamen Gestalten



Warum dieser Workshop?

Nach der Priorisierung der Handlungsfelder (Workshop 2) sollen nun darauf aufbauende Workshop(s) stattfinden, in denen diese fokussiert bearbeitet werden. Die ersten Ideen aus dem vorhergehenden Workshop werden als Grundlage genutzt, um die gemeinsame Arbeit auszurichten und weitere Aktivitäten zu organisieren. Dies bietet die Basis, um gezielt in den Handlungsfeldern für das Innovationsökosystem weiterzuarbeiten.

- ➔ Tiefere Reflexion der Handlungsfelder und der Ansatzpunkte in der Region
- ➔ (Weiter-)Entwicklung der ersten Ideen, um diese Ansatzpunkte zu nutzen
- ➔ Bildung von Arbeitsgruppen und Definition weiterer Schritte

Wer ist im Workshop dabei?

- Zielgruppen:
 - analog zu Workshop 1 und 2 – allerdings angepasst je Handlungsfeld
 - es sollten die Personen/Organisationen vertreten sein, die ein Handlungsfeld stark beeinflussen können, sowie die, die davon besonders betroffen sein können
 - gerade bei diesem Workshop sollte die Auswahl der Teilnehmenden sehr bewusst erfolgen und eine Mitgestaltung verschiedener Gruppen ermöglichen
- Anzahl: 5–10 Teilnehmende (mit möglichst unterschiedlichen Perspektiven)

Tipp:
Unser Vorschlag hier sind separate Fokus-Workshops je Handlungsfeld mit eher wenigen Teilnehmenden, damit möglichst Arbeitsgruppen entstehen, die nach dem Workshop Bestand haben. Denkbar wäre aber auch eine übergreifende Struktur eines Workshoptages mit separaten Räumlichkeiten, in denen sich die Arbeitsgruppen treffen und die Ergebnisse danach zusammengeführt werden.

Was passiert im Workshop?

Einzelne Handlungsfelder werden tiefergehend bearbeitet und insbesondere die Reflexionsfragen (siehe Kapitel 5) diskutiert und erarbeitet. Daraus entstehen weitere Ideen zu Ansatzpunkten in den Handlungsfeldern, sowie bestenfalls bereits eine mögliche Arbeitsgruppe. Weitere Schritte werden verbindlich vereinbart und festgehalten.

Was braucht es für den Workshop?

- 1–2 Pinn-/Stellwände, 1–2 Flipcharts
- Moderationsmaterial: Moderationskarten, Pins, Post-Its, Stifte
- Ausgedruckt pro Teilnehmenden:
 - Zusatzmaterial 3a – Handlungsfelder im Detail
 - Arbeitsblatt 3b – Von Handlungsfeldern zum gemeinsamen Gestalten

Und nach dem Workshop?

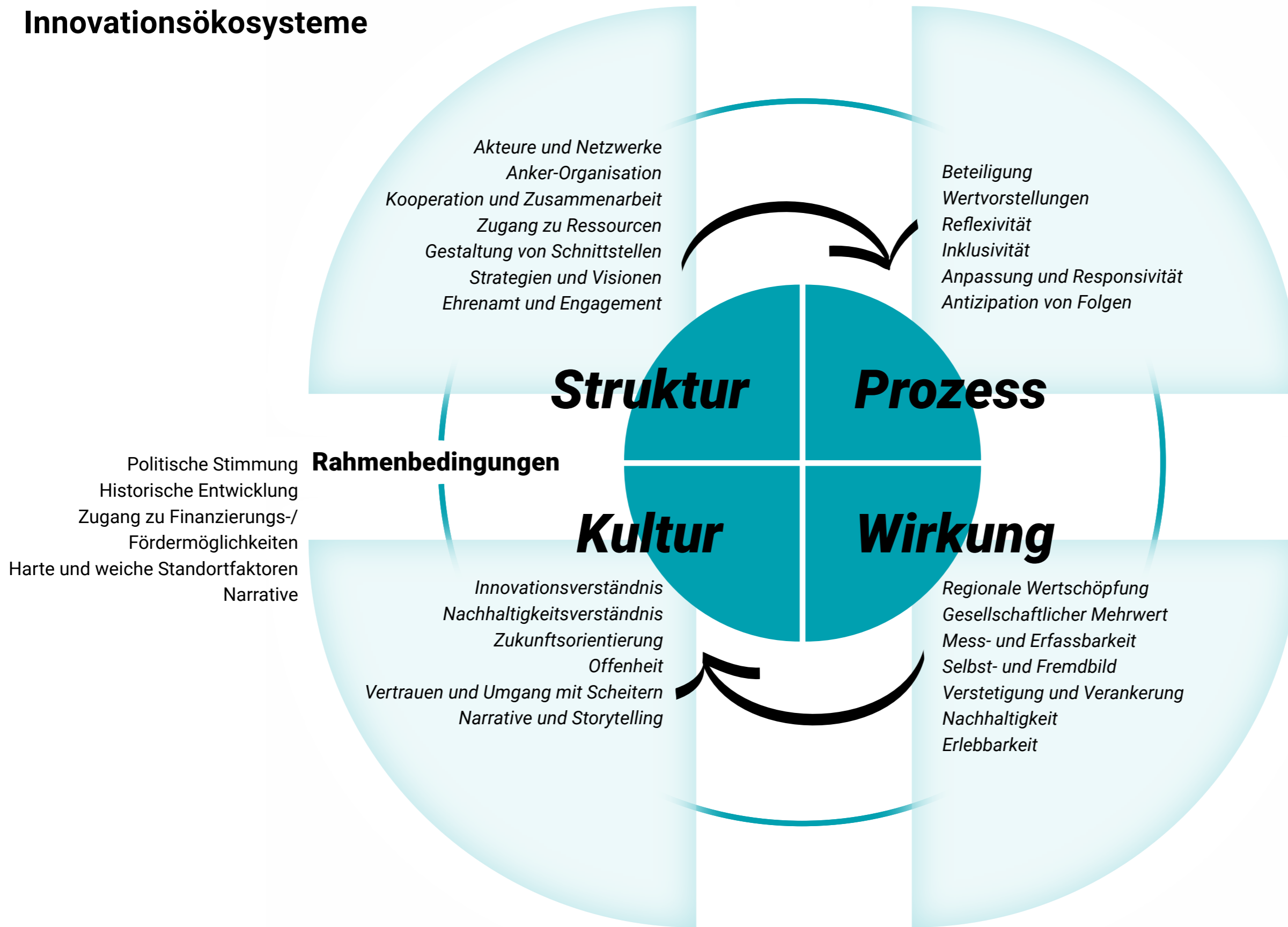
Dieser Workshop soll konkrete nächste Schritte definieren, wie ein Handlungsfeld weiter bearbeitet werden kann und von wem. Gemeinsam sollte geklärt werden, wann es danach einen weiteren Austausch dazu gibt, wie Zwischenstände berichtet werden und welche Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Wie kann so ein Workshop aussehen?

09:00–09:30	<i>Die Teilnehmenden kommen an, können sich orientieren, ein (Heiß-)Getränk und Snack kann dabei das Ankommen erleichtern</i>	
09:30–09:45	Begrüßung	Workshopleitung (WL) begrüßt Teilnehmende (TN), und präsentiert Zielsetzung und Vorgehen (auf Flipchart oder als Präsentation)
09:45–10:00	Kennenlernen	Kurze Auflockerungsübung zum Kennenlernen, angepasst an die Zielgruppe (z. B. Soziogramm, Steckbrief, Chat-Roulette)
10:00–10:20	Vorstellung des Handlungsfelds	WL stellt das Handlungsfeld kurz vor, ggf. inklusive erster Ideen mit Rückbezug auf die Ergebnisse von Workshop 2, und teilt Zusatzmaterial 3a aus, TN lesen dies und stellen Rückfragen
10:20–10:50	Diskussion & Reflexion	Offene Diskussion im Plenum zum Handlungsfeld: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Zielsetzungen sind relevant? Sollen beide bearbeitet werden? Welche Reflexionsfragen sind zentral? ▪ Können bestehende Ideen aufgegriffen werden? ▪ Welche weiteren Aspekte und Ideen sollten berücksichtigt werden? ▪ Möchte sich die Gruppe für die weitere Bearbeitung aufteilen oder als Gesamtgruppe arbeiten?
10:50–11:05	Pause	<i>TN versorgen sich mit Getränken und Snacks und kommen ins Gespräch</i>
11:05–12:05	Arbeit in Kleingruppen	WL teilt Arbeitsblatt 3b aus, um die Gruppenarbeit zu strukturieren; die Gruppe(n) beginn(t)en ihre Arbeit
12:05–12:25	Vorstellung der Ergebnisse im Plenum	<i>Optional: bei mehreren parallelen Gruppen erfolgt hier eine kurze Vorstellung der Ergebnisse aus den Gruppen; im Fokus steht dabei die gegenseitige Unterstützung durch die TN (die folgende Reflexionsphase wird dann entsprechend verkürzt)</i>
12:05–12:40	Reflexion	WL leitet eine Reflexion an: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was wollen wir in unserer Gruppe als nächstes tun? Wofür verabreden wir uns? ▪ Wo brauchen wir noch Unterstützung und durch wen? ▪ Was nehme ich als individuelle:r TN heute mit? Was möchte ich konkret als nächsten Schritt tun?
12:40–13:00	Reflexion & Abschluss	Offene/übergreifende Fragen werden diskutiert; TN reflektieren, was sie aus dem Workshop mitnehmen; WL gibt einen Ausblick, wie die Workshopergebnisse genutzt werden und es weitergeht
ab 13:00	<i>Offener Ausklang, bei dem die Teilnehmenden sich weiter austauschen, Rückfragen klären und ggf. einen Imbiss zu sich nehmen, bevor es in den (Arbeits-)alltag geht.</i>	

Zusatzmaterial 1a

Modell zum Verständnis ländlicher Innovationsökosysteme



Zusatzmaterial 1a

Rahmenbedingungen

- **Politische Stimmung:** beeinflusst maßgeblich, welche Themen gesellschaftlich als relevant gelten und wie offen eine Region für innovative Ansätze und Veränderungsprozesse ist.
- **Historische Entwicklung:** prägt langfristig die institutionellen Rahmenbedingungen, die Selbstwahrnehmung einer Region und ihre Innovationsfähigkeit.
- **Zugang zu Finanzierungs-/Fördermöglichkeiten:** beeinflusst, welche Projekte umgesetzt werden und ob Akteur:innen die nötigen Ressourcen für Innovationen zur Verfügung haben.
- **Harte und weiche Standortfaktoren:** physische und infrastrukturelle Gegebenheiten und kulturelle Bedingungen, die die Ausrichtung von Innovationsökosystemen prägen.
- **Überregionale Diskurse:** Debatten auf nationaler oder internationaler Ebene, die ländliche Innovationsökosysteme beeinflussen – etwa durch politische Entscheidungen, regulatorische Rahmenbedingungen, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Trends.
- **Lokale Besonderheiten:** die einzigartigen Merkmale einer Region, die sich aus Geschichte, Kultur, Geographie und sozialer Struktur ableiten.

Struktur

- **Akteure und Netzwerke:** die vielfältigen Personen, Organisationen und Institutionen, deren Zusammenarbeit und Vernetzung im Innovationsökosystem entscheidend sind.
- **Anker-Organisation:** zentrale Akteure in Innovationsökosystemen, die als Impulsgeber und Netzwerkmanager Grundlagen für Zusammenarbeit schaffen und die Ausrichtung prägen.
- **Kooperation und Zusammenarbeit:** das strukturierte, oft sektorübergreifende Miteinander von Akteuren, das als Grundlage für das Entstehen und die Wirksamkeit von Innovationen dient.
- **Zugang zu Ressourcen:** die Verfügbarkeit materieller, finanzieller, personeller und infrastruktureller Mittel sowie von Wissen und Netzwerken, die für die Initiierung, Umsetzung und Verstetigung von Innovationsprozessen notwendig sind.
- **Gestaltung von Schnittstellen:** der gezielte Aufbau von Verbindungen zwischen unterschiedlichen Akteuren, Ebenen und Sektoren, um Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- **Strategien und Visionen:** die (gemeinschaftlich) entwickelte Zielrichtung und die konkreten Wege zur (nachhaltigen) Gestaltung des Innovationsökosystems einer Region, angepasst an ihre lokalen Besonderheiten.
- **Ehrenamt und Engagement:** die freiwillige Mitwirkung und Verantwortungsübernahme von Bürger:innen (in Vereinen oder projektbezogenen Initiativen) an der Gestaltung ihrer Region.

Kultur

- **Innovationsverständnis:** die regional unterschiedliche Auslegung von Innovation, die sich z. B. als technologische Neuerung, wirtschaftliche Entwicklung und/oder soziale Praxis zeigt.
- **Nachhaltigkeitsverständnis:** die regional unterschiedliche Auslegung von Nachhaltigkeit, die sich z. B. als Fokus auf ökologische, wirtschaftliche und/oder soziale Aspekte zeigt.
- **Zukunftsorientierung:** das Prinzip, ländliche Innovationsprozesse bewusst so zu gestalten, dass sie dazu beitragen, Regionen langfristig lebenswert und resilient aufzustellen.
- **Offenheit:** die Bereitschaft, neue Ideen und Ansätze zu unterstützen, sowie eine offene Haltung gegenüber Veränderungen.
- **Vertrauen und Umgang mit Scheitern:** die Interaktion von Akteuren, wobei gegenseitiges Vertrauen die Zusammenarbeit fördert und Fehler/Scheitern als Lernchance begriffen werden.
- **Narrative und Storytelling:** ein Mittel, um komplexe Zusammenhänge verständlich zu machen, inspirierende Geschichten zu erzählen und das Selbst-/Fremdbild einer Region zu beeinflussen.

Prozess

- **Beteiligung:** die aktive Einbindung verschiedener regionaler Akteur:innen und Bürger:innen in Innovationsprozesse, um deren Perspektiven und Bedarfe zu berücksichtigen.
- **Reflexivität:** die Auseinandersetzung mit eigenen Werten, Annahmen und Zielsetzungen in Innovationsprozessen, um diese verantwortungsvoll und kontextsensibel zu gestalten.
- **Wertvorstellungen:** beeinflussen maßgeblich, wie Innovationsprozesse in ländlichen Räumen gestaltet werden, da sie definieren, was als wünschenswerte Entwicklung gilt.
- **Inklusivität:** die gezielte Öffnung von Innovationsprozessen für vielfältige Stimmen und gesellschaftliche Gruppen, um gerechte und tragfähige Problemlösungen zu fördern.
- **Anpassung und Responsivität:** die Fähigkeit, flexibel auf neue Herausforderungen, Veränderungen und wechselnde gesellschaftliche Bedarfe zu reagieren.
- **Antizipation von Folgen:** mögliche positive und negative Auswirkungen von Innovation frühzeitig erkennen und verantwortungsvoll in die Prozessgestaltung einbeziehen.

Wirkung

- **Regionale Wertschöpfung:** die Schaffung von wirtschaftlichem, sozialem und ökologischem Nutzen in einer Region, indem lokale Ressourcen, Kompetenzen und Netzwerke gestärkt und nachhaltig genutzt werden.
- **Gesellschaftlicher Mehrwert:** der über rein ökonomische Effekte hinausgehende Nutzen von Innovationen für das Gemeinwohl, etwa durch soziale, kulturelle oder ökologische Verbesserungen.
- **Mess- und Erfassbarkeit:** die Herausforderung, komplexe Innovationsprozesse, besonders soziale/kulturelle Dimensionen, durch qualitative/quantitative Indikatoren sichtbar zu machen.
- **Selbst- und Fremdbild:** die wechselseitige Wahrnehmung einer Region durch ihre Bewohner:innen (Selbstbild) und Außenstehende (Fremdbild), die durch Narrative geprägt wird und die Attraktivität sowie die Innovationskraft einer Region beeinflusst.
- **Verstetigung und Verankerung:** die lokale Einbettung und dauerhafte Implementierung innovativer Ansätze in regionalen Strukturen.
- **Nachhaltigkeit:** ein ganzheitliches Handlungsprinzip, das ökologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte verbindet, um langfristige Lebensqualität in ländlichen Regionen zu sichern.
- **Erlebbarkeit:** die konkrete Erfahrbarkeit von Innovationen für die Bevölkerung, durch praktische Anwendungen, niedrigschwellige Veranstaltungen oder lokale Mitgestaltung.

Arbeitsblatt 1b

Bestandsaufnahme des regionalen Innovationsökosystems

1. Individuell: Reflektieren Sie kurz die verschiedenen Schlagwörter in Ihrer gewählten Dimension (Struktur, Kultur, Prozess, Wirkung, Rahmenbedingungen). Zu welchen Schlagwörtern können Sie selbst eine Perspektive beitragen für Ihre Region?

2. In der Gruppe: Machen Sie gemeinsam eine Bestandsaufnahme Ihrer gewählten Dimension für Ihre Region. Halten Sie Ihre Diskussionsergebnisse fest/visualisieren Sie diese, zum Beispiel auf einer Stellwand.

a. Stellen Sie sich kurz vor und benennen Sie, welche Schlagwörter Sie jeweils ausgewählt haben und wie Ihre Perspektive darauf ist. Reflektieren Sie gemeinsam: Zu welchen Schlagwörtern fehlt Ihnen in der Gruppe ggf. der Einblick?

b. Gehen Sie die verschiedenen Schlagwörter durch und diskutieren Sie (mit Fokus auf die gewählte Dimension) Ihre verschiedenen Perspektiven dazu.

c. Reflektieren Sie: Gibt es noch weitere Aspekte, die für Ihre Dimension relevant wären und im Modell bisher nicht berücksichtigt wurden? Ergänzen Sie diese bei Bedarf.

Im Anschluss im Plenum: Eine Person aus jeder Gruppe sollte kurz vorstellen (1–2 Minuten), welche Dimension Sie bearbeitet haben, was diskutiert wurde und was das Ergebnis Ihrer Bestandsaufnahme ist.

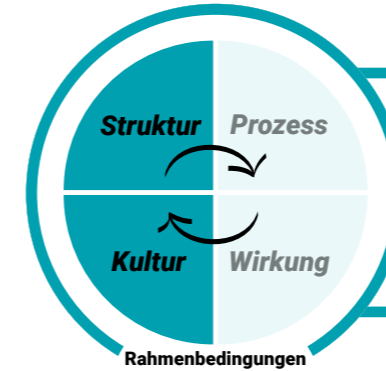
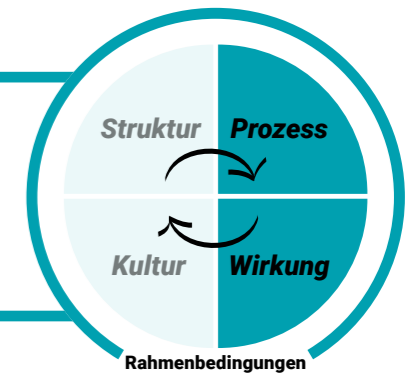
Zusatzmaterial 2a

Übersicht der Handlungsfelder

Handlungsfeld 1: Prozess und Wirkung

Wie können (Innovations-)Prozesse gestaltet werden, damit sie eine positive Wirkung in einer Region entfalten?

- Regionale Wertschöpfung
- Innovation und Nachhaltigkeit



Handlungsfeld 2: Struktur und Kultur

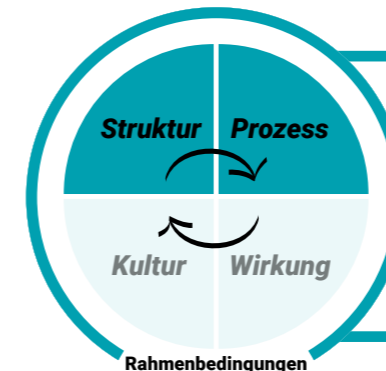
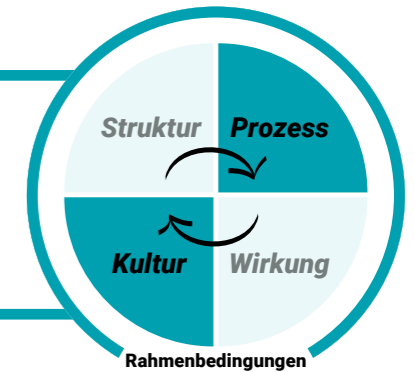
Wie können Strukturen für eine innovationsförderliche Kultur gestaltet werden, in der Menschen mit Ideen gezielt unterstützt werden?

- Impulsgeber wie Anker-Organisationen
- Offenheit für Menschen mit Ideen

Handlungsfeld 3: Prozess und Kultur

Wie können Innovationsprozesse so gestaltet werden, dass sie eine Kultur des Vertrauens fördern und eine breite Beteiligung ermöglichen?

- Experimentieren und Scheitern
- Beteiligung und Teilhabe



Handlungsfeld 4: Struktur und Prozess

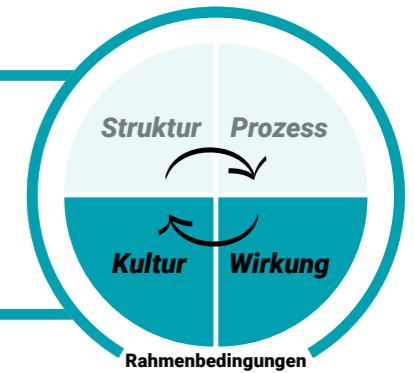
Wie können durch Strukturen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zu einer positiven regionalen Entwicklung beitragen und Prozesse ermöglichen, die die Besonderheiten von Regionen berücksichtigen?

- Konstruktive Atmosphäre
- Lokale Bedingungen und Besonderheiten

Handlungsfeld 5: Kultur und Wirkung

Wie prägen Erzählungen das Selbst- und Fremdbild einer Region und wie beeinflusst dies die Mitgestaltung durch Menschen in einer Region?

- Regionales Selbstverständnis
- Image

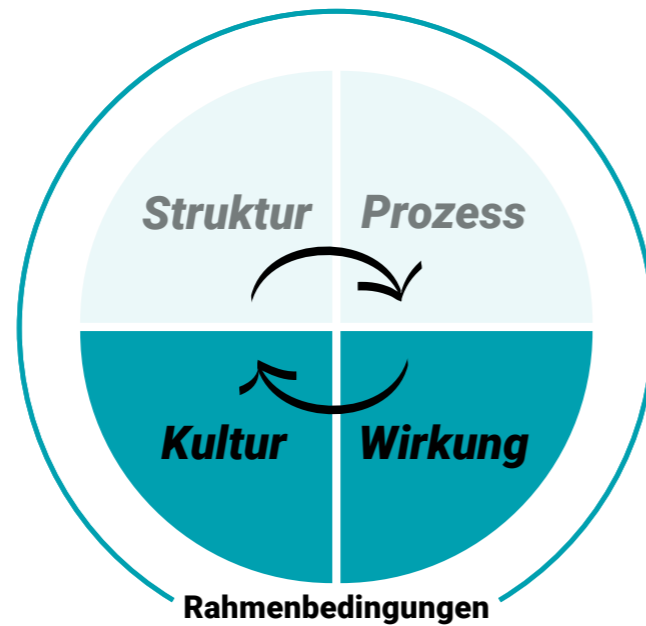


Zusatzmaterial 2b

Briefing zu jedem Handlungsfeld

Handlungsfeld 5: Kultur und Wirkung

- **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen, also zum Beispiel wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- In der Dimension **Wirkung** geht es um die Auswirkungen von Innovationsprozessen in einer Region, welchen Mehrwert Menschen in einer Region dadurch wahrnehmen, wie Innovation erlebbar wird und wie sich dies über einen längeren Zeitraum entwickelt.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die Frage: **Wie prägen Erzählungen das Selbst- und Fremdbild einer Region und wie beeinflusst dies die Mitgestaltung durch Menschen in einer Region?**



Zielsetzung 9: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem erkennen Akteure, dass Erzählungen das regionale Selbstverständnis prägen und gezielt genutzt werden können, um Wandel und Zukunftsfähigkeit einer Region zu gestalten.

Die Erzählungen über eine Region, sogenannte Narrative, sind ein einflussreicher Faktor für das Selbstbild der Menschen an einem Ort, der stark mit der Historie und Entwicklungsgeschichte zusammenhängt. Es macht einen Unterschied, ob sich eine Region als „die Menschen, die anpacken und Dinge gestalten“ sieht oder als „Absteiger“. Gerade negative Narrative vom Abgehängtsein wirken sich auf die weitere Entwicklung aus, sodass zum Beispiel junge Menschen, die mit einem negativen Bild ihrer Region aufwachsen, wenig andere Möglichkeit als die Abwanderung für ihre Zukunft sehen. Ein Stärken positiver Narrative dagegen kann dazu beitragen, die Zugehörigkeit zu einer Region auf Dauer zu stärken.

Gerade, wenn junge Menschen gesehen und gehört werden, zum Beispiel durch eine bewusste Beteiligung in Demokratie- oder Innovationsprozessen, vermittelt dies, dass Mitgestaltung möglich ist und stärkt so die Selbstwirksamkeit der Menschen. Zugleich sind die Narrative eng gekoppelt an das regionale Selbstverständnis und die regionale Identität. Dabei kann es durchaus unterschiedlich sein, ob und in welchem Rahmen es eine gemeinsame regionale Identität gibt. Gerade durch politische Entscheidungen wie Kreisgebietsreformen, die aufgrund von strategischen, finanziellen und strukturellen Überlegungen getroffen werden, entstehen teilweise Landkreise, die als sehr konstruiert wahrgenommen werden und wenig Identifikationspunkte anbieten. Hier ist eine regionale Identität oft nicht übereinstimmend mit den Grenzen von Landkreisen. Stattdessen beziehen sich Menschen oft eher auf Ebenen unterhalb von Landkreisen, wie dem eigenen Dorf. Zudem gibt es nicht immer eine regionale Identität, gerade wenn es kein spezifisches Produkt oder Merkmal gibt, für das eine Region steht. Diese (weiter-) zu entwickeln kann jedoch eine Möglichkeit sein, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und eine positive Zukunftsvorstellung zu fördern.

Zielsetzung 10: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem gestalten die Akteure die Geschichten, die über ihre Region erzählt werden, und das Image aktiv mit.

Viele Regionen haben ein anderes Selbst- als Fremdbild und nicht wenige haben mit ihrem Fremdbild oder Image zu kämpfen. Die Situation vor Ort gestaltet sich aber häufig besser als von außen angenommen. Trotzdem haben diese Geschichten einen Einfluss darauf, wie sich Regionen entwickeln, zum Beispiel ob sie für Fachkräfte oder Unternehmen attraktive Standorte sind. Zugleich ist das Fremdbild oft historisch gewachsen und stark kulturell verankert. Dadurch sind Veränderungen nur langsam möglich. Um sich beispielsweise von einer Industriestadt zur unternehmerisch geprägten Stadt zu entwickeln und so auch wahrgenommen zu werden (siehe Kapitel 2.1: St. Pölten), ist ein langer Prozess notwendig. Daher braucht es Menschen und Organisationen, die bewusst am Regionalmarketing arbeiten und dazu beitragen, Images zu verändern und regionale Aktivitäten nach innen und außen sichtbar zu machen.

Ähnlich wie die Besonderheiten und lokalen Bedingungen (siehe Zielsetzung 8) für innovative Lösungen berücksichtigt werden müssen, gilt dies auch für die Arbeit am Image. Dieses sollte keinesfalls übergestülpt und künstlich konstruiert werden, sondern an die historischen und kulturellen Entwicklungen anknüpfen. Dieser Prozess sollte, ähnlich wie beim Aufbau eines regionalen Selbstbildes, die Menschen in der Region stark einbeziehen. Verschiedenen Menschen aus der Region eine Stimme zu geben, sie ihre Geschichten erzählen zu lassen – zum Beispiel in sozialen Netzwerken oder auch auf Websites für Zuzügler:innen oder Rückkehrer:innen – hilft dabei, Mitgestaltung zu ermöglichen und ein vielschichtiges Bild einer Region zu zeigen.

Notizen:

Arbeitsblatt 2c

Handlungsfelder im Innovationsökosystem erkunden

1. Individuell: Reflektieren Sie kurz das Briefing zu Ihrem gewählten Handlungsfeld. Welche der Zielsetzungen finden Sie am interessantesten für die Region, in der Sie leben und warum?

2. In der Gruppe: Stellen Sie sich kurz vor und benennen Sie, welche Zielsetzung Sie jeweils ausgewählt haben und aus welchen Gründen. Einigen Sie sich darauf, an welcher Zielsetzung Sie weiterarbeiten wollen.

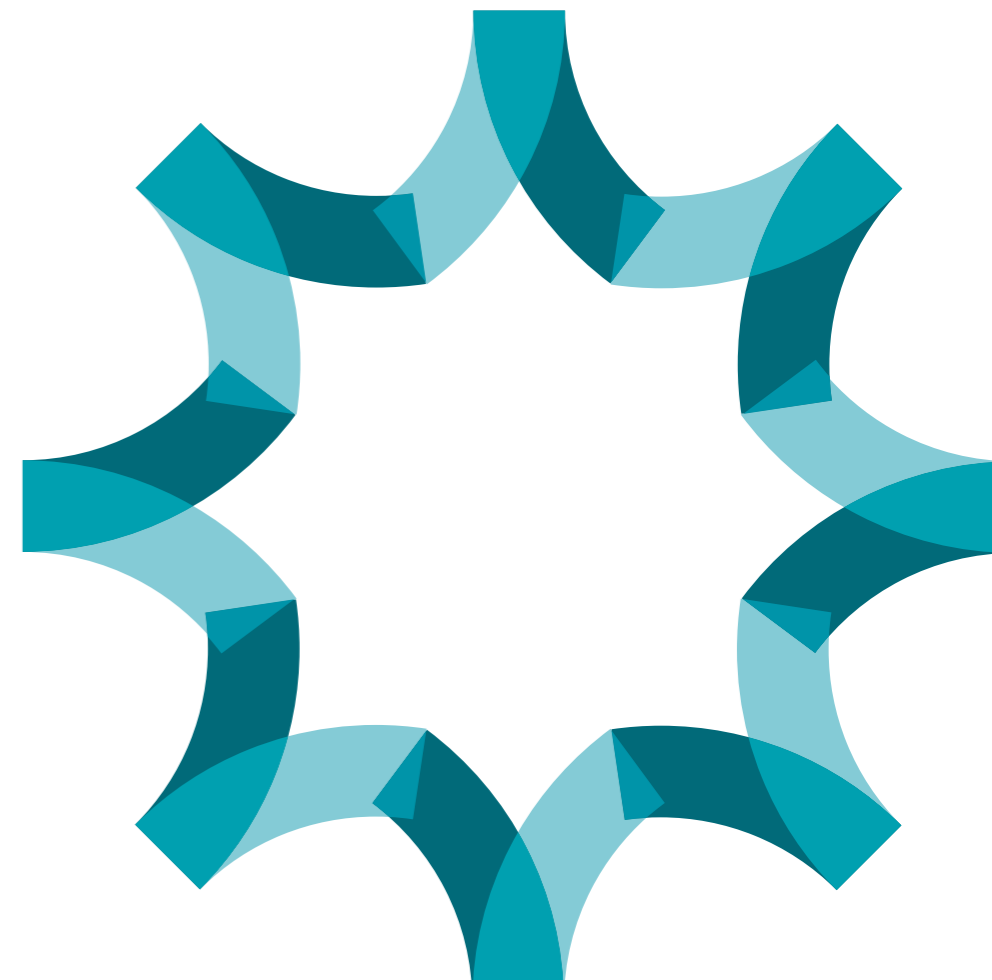
3. In der Gruppe: Reflektieren und diskutieren Sie (mit Fokus auf die Zielsetzung):
 - a. Wie weit können Sie in der Gruppe der Zielsetzung zustimmen, wie schätzen Sie die Situation in Ihrer Region ein?

 - b. Wo sehen Sie Handlungsbedarf in Ihrer Region, was ist bereits gut und was könnte noch verbessert werden?

 - c. Welche Ideen haben Sie in Ihrer Gruppe dazu, was könnten mögliche Ansatzpunkte sein?

4. In der Gruppe: Halten Sie Ihre Diskussionsergebnisse und Ideen aus Punkt 3 fest/visualisieren Sie diese, zum Beispiel auf einem Flipchart.

Im Anschluss im Plenum: 1–2 Personen aus jeder Gruppe sollten kurz vorstellen, welches Handlungsfeld und welche Zielsetzung Sie bearbeitet haben, was diskutiert wurde, wo Handlungsbedarf gesehen wird und welche Ideen Sie dazu haben.

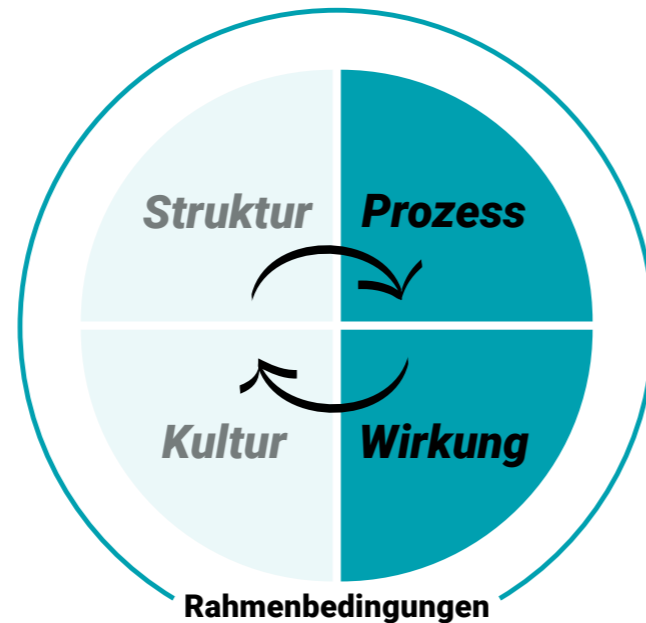


Zusatzmaterial 3a

Handlungsfelder im Detail

Handlungsfeld 1: Prozess und Wirkung

- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: wer wird daran beteiligt, welche Werte spielen dabei eine Rolle und wie werden Prozesse an sich verändernde Bedingungen angepasst?
- In der Dimension **Wirkung** geht es um die Auswirkungen von Innovationsprozessen in einer Region: welchen Mehrwert nehmen die Menschen in einer Region wahr, wie wird Innovation erlebbar und wie entwickelt sich das über einen längeren Zeitraum?
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die zentrale Frage: **Wie können (Innovations-)Prozesse gestaltet werden, damit sie eine positive Wirkung in einer Region entfalten?**



Zielsetzung 1: In einem erfolgreichen¹ ländlichen Innovationsökosystem trägt Innovation zur regionalen Wertschöpfung bei und bietet einen gesellschaftlichen Mehrwert.

Innovation bedeutet zunächst etwas Neues – bezogen darauf, was es in einer Region bereits gibt. In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem sollte dieses „Neue“ stets einen Mehrwert für die Region bieten, der auch für die Bürger:innen erlebbar ist. Wenn bei innovativen Ideen deutlich wird, welchen konkreten Mehrwert sie bieten, erhöht dies auch die Zustimmung und Akzeptanz für Neuerungen. Gerade bei langfristigen Vorhaben oder abstrakten Themen ist es wichtig, dass es *quick wins* gibt – kleinere, sichtbare Erfolge und Möglichkeiten, das Innovative erlebbar und spürbar zu machen. Zudem ermöglichen bestimmte Organisationsformen, dass Bürger:innen auch langfristig beteiligt werden. So kann die Akzeptanz für innovative Projekte gesteigert, Bürger:innen aktiviert und langfristig ein größerer gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen werden. Erst dann ist Innovation kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um die regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Letztere sollte dabei nicht als rein wirtschaftliches Ziel verstanden werden, sondern wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Aspekte gemeinsam und langfristig betrachten.

Reflexionsfragen

- Wie können bei längerfristigen Projekten Berührungspunkte oder Sichtbarkeit geschaffen werden, die einen Fortschritt zeigen? Wie lassen sich Menschen erreichen und über einen Fortschritt informiert halten?
- Wie können Formate und Veranstaltungen so gestaltet werden, dass sie möglichst interaktiv sind und Menschen begeistern? Welche Möglichkeiten der langfristigen Beteiligung können geschaffen werden?
- Wie können innovative Projekte so aufgestellt werden, dass sie zur regionalen Wertschöpfung beitragen? Was ist wichtig für eine lebenswerte Region in der Gegenwart und in der Zukunft? Welchen Beitrag kann Innovation hierzu leisten?

Zielsetzung 2: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem gehen Innovation und Nachhaltigkeit Hand in Hand.

Damit Innovationen eine langfristig positive Wirkung in einer Region entfalten können, müssen diese nachhaltig angelegt sein. Nachhaltigkeit sollte daher auch bei der Projektauswahl ein zentrales Kriterium sein. Eine langfristig positive Wirkung kann nur dann entstehen, wenn ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gemeinsam betrachtet werden. Durch nachhaltige Ansätze wie die Produktion erneuerbarer Energien können Chancen für Regionen entstehen, durch die Einnahmen generiert und beispielsweise für die Stärkung der Daseinsvorsorge genutzt werden können. Hier können ökologische (erneuerbare Energien fördern), ökonomische (Einnahmen generieren) und soziale Aspekte (Stärkung der Daseinsvorsorge oder gemeinnütziger Aktivitäten und Vereine) zusammengedacht werden. Dadurch entsteht ein größtmöglicher Mehrwert für die Region.

Allerdings kann bei dem Begriff der Nachhaltigkeit die Skepsis oft groß sein und dies als „ideologisch“ betrachtet werden. Hier kommt es auf eine gute Kommunikation an, die sich nicht in abstrakten Diskursen verliert, sondern konkrete Themen für die jeweiligen Zielgruppen anspricht. Besonders Mitgestaltung sowie lokale und persönliche Vorteile ermöglichen trotz anfänglicher Ablehnung einen gemeinsamen Nenner zu finden – beispielsweise, dass durch die Versorgung mit Windenergie die eigenen Strompreise nicht krisenbedingt schwanken. Wenn bei nachhaltigen Maßnahmen deutlich wird, welchen Mehrwert sie haben und wie sich die Lebensqualität dadurch langfristig erhalten oder verbessern lässt, ist die Zustimmung oft höher.

Reflexionsfragen

- Wie wird Nachhaltigkeit in der Region wahrgenommen? Was verstehen die Menschen darunter? Wann stoßen nachhaltige Maßnahmen auf Zustimmung, wann auf Ablehnung? Wie kann hier eine zielgruppenorientierte Beteiligung und Kommunikation aussehen?
- Wie lassen sich negative Effekte in Bezug auf Nachhaltigkeit bei innovativen Projekten vermeiden und positive stärken – auf der ökologischen Ebene (z. B. Ressourcenverbrauch, CO₂-Emissionen, Biodiversität) und auf der sozialen Ebene (z. B. Beteiligung, Inklusion, gerechte Verteilung)?
- Welche Chancen für Innovation bietet Nachhaltigkeit, welche (auch unternehmerischen) Gelegenheiten entstehen durch die Transformation? Zugleich: Welche Chancen für Nachhaltigkeit bietet Innovation, wie können zum Beispiel Herausforderungen in der Klimaanpassung innovativ gestaltet werden?

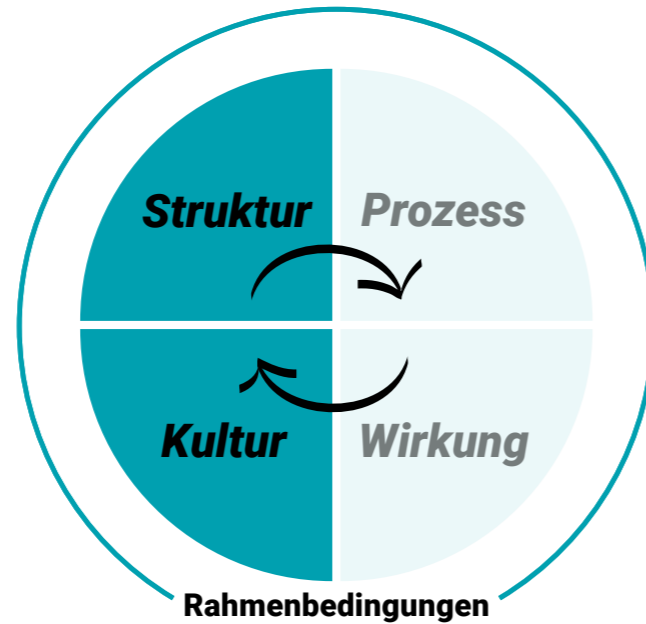
¹ Was „erfolgreich“ in diesem Kontext bedeutet, haben wir zu Beginn von Kapitel 3 erläutert.

Zusatzmaterial 3a

Handlungsfelder im Detail

Handlungsfeld 2: Struktur und Kultur

- Die Dimension **Struktur** meint den Aufbau des Innovationsökosystems; vor allem welche Akteure daran beteiligt sind, wie diese zusammenarbeiten und welchen Zugang zu Ressourcen sie haben.
- Die Dimension **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen, beispielsweise wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die zentrale Frage: **Wie können Strukturen für eine innovationsförderliche Kultur gestaltet werden, in der Menschen mit Ideen gezielt unterstützt werden?**



Zielsetzung 3: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem bestehen starke Partnerschaften und gut funktionierende Netzwerke, die Impulsgeber wie Anker-Organisationen gut unterstützen.

Gerade für größere Innovationsprojekte und ein funktionierendes Innovationsökosystem sind Vernetzung und Austausch zentral. Zudem braucht es eine Förderung von Partnerschaften und/oder Synergien (z. B. Unternehmen A nutzt die Abwärme von Unternehmen B). Hierfür braucht es Organisationen, die diese Vernetzungen fördern, sogenannte Anker-Organisationen (siehe auch Kapitel 3.2). Sie managen Ressourcen und Akteure, können aber auch Impulsgeber sein, um Themen wie Nachhaltigkeit voranzutreiben. Dies gelingt jedoch nur in einem gut funktionierenden Netzwerk, das auf Zusammenarbeit statt Konkurrenz ausgerichtet ist. Die größte Wirksamkeit haben Anker-Organisationen in Innovationsökosystemen, bei denen bereits eine Vielzahl verschiedener Organisationen und Institutionen vorhanden ist – die vorher aber nicht systematisch zusammengearbeitet haben. Durch eine Anker-Organisation kann zudem eine Art „neutraler Grund“ entstehen: gerade wenn es zwischen bereits bestehenden Institutionen im Innovationsökosystem Hemmnisse gibt, zusammenzuarbeiten, kann eine Anker-Organisation einen neuen Rahmen dafür bieten. Dadurch können Anker-Organisationen eine zielgerichtete Zusammenarbeit im Innovationsökosystem fördern und wirken als *Facilitator* oder Vermittler.

Reflexionsfragen

- Gibt es bereits Anker-Organisationen im Innovationsökosystem? Wie lassen sich diese Organisation(en) gezielt und langfristig unterstützen? Welche Ressourcen können dafür genutzt werden (z. B. Netzwerke, finanzielle Mittel, Räumlichkeiten, Sichtbarkeit)?
- Wenn es diese Anker-Organisationen bisher nicht gibt: Wer ist aktuell für Aufgaben wie die Koordination von Netzwerken und Ressourcen verantwortlich? Sind diese Aufgaben dezentral verteilt, werden also von verschiedenen Organisationen übernommen?

- Würde eine neue Anker-Organisation den regionalen Akteuren einen Mehrwert bieten oder funktioniert die Zusammenarbeit im Innovationsökosystem auch gut ohne? Wenn eine Anker-Organisation einen Mehrwert bieten würde: Welche Organisationen sind bereits an Schnittstellen unterwegs und hätten das Potenzial einer Anker-Organisation?

Zielsetzung 4: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem bestehen Strukturen (z. B. Ansprechpersonen, Orte, Gremien, Budgets), die offen sind für Menschen mit Ideen, diese ermutigen und unterstützen.

Innovationsökosysteme, die Menschen mit Ideen in der Entwicklung und Umsetzung unterstützen, hängen nicht automatisch von Anker-Organisationen ab. Stattdessen geht es grundlegend darum, die Beziehungen im Innovationsökosystem bewusst zu gestalten und zu kultivieren. Dies bedeutet auch, bei Projekten zu überlegen: mit wem können/wollen wir nicht arbeiten? Mit wem wollen wir zusammenarbeiten, wer bringt uns weiter? Dabei spielt die persönliche Ebene zunächst häufig eine größere Rolle als die institutionelle Ebene. Hier gibt es oft die Vorstellung, dass es für Innovationen nur die richtigen Personen braucht – die wirklichen Überzeugungstäter:innen, die quasi intrinsische Gestalter:innen oder Macher:innen sind. Gerade in ländlichen Räumen sind zahlreiche engagierte Menschen anzutreffen, die viel bewegen und teilweise Doppelrollen (gerade in Ehrenämtern) ausfüllen. Diese Menschen sind insbesondere für den Anschlag eines Projektes wichtig, da sich dies oft aus deren persönlichen Netzwerken ergibt. Sie sorgen gegenüber offiziellen Institutionen für Glaubwürdigkeit und bringen immer wieder Impulse und Ideen in ein Innovationsökosystem. Damit ein innovatives Projekt aber längerfristig wirksam sein kann, braucht es Mitstreiter:innen und genügend Energie, um weitergetragen zu werden.

Reflexionsfragen

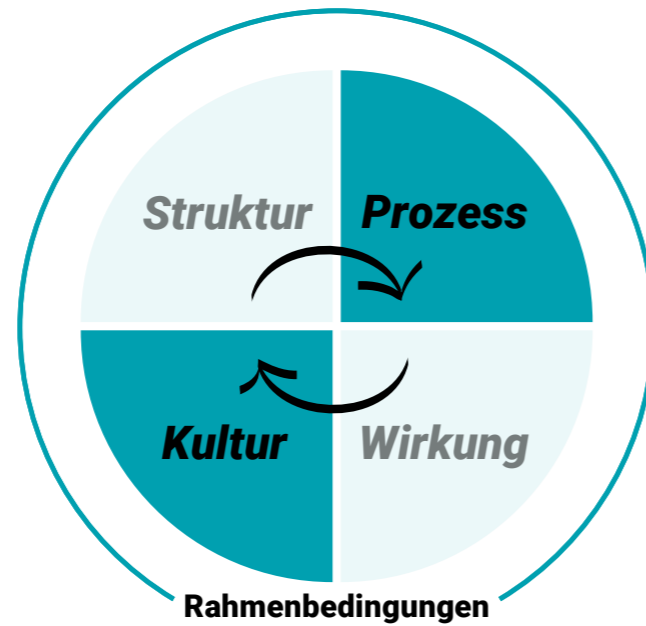
- Wie können innovative Projekte und Initiativen so aufgestellt werden, dass sie langfristig nicht an Einzelpersonen hängen? Wie lassen sich Verantwortung, Rollen und Aufgaben verteilen? Welche Organisations- und gegebenenfalls Rechtsformen ermöglichen gute Rahmenbedingungen für eine langfristige Perspektive?
- Welche Möglichkeiten gibt es, um weitere Mitstreiter:innen zu gewinnen? Wie lassen sich Veranstaltungen, Erlebnisse und Experimentierräume niedrigschwellig gestalten? Gibt es Möglichkeiten, sich projektbasiert zu engagieren?
- Wie können bestehende Strukturen (Ansprechpersonen, Orte, Gremien, Budgets) dazu beitragen, dass innovative Projekte mittel- bis langfristig nicht auf einzelnen Schultern lasten? Gibt es die Möglichkeit einer Ko-Finanzierung von Stellen?

Zusatzmaterial 3a

Handlungsfelder im Detail

Handlungsfeld 3: Prozess und Kultur

- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: Wer wird daran beteiligt, welche Werte spielen dabei eine Rolle und wie werden Prozesse an wechselnde Bedingungen angepasst?
- Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen; beispielsweise wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die zentrale Frage: **Wie können Innovationsprozesse so gestaltet werden, dass sie eine Kultur des Vertrauens fördern und eine breite Beteiligung ermöglichen?**



Zielsetzung 5: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem besteht eine Kultur des Vertrauens, die Experimentieren und Scheitern erlaubt und als wichtigen Bestandteil von Innovation und Lernen begreift.

Gerade im Kontext von Innovation gibt es immer wieder Rückschläge. Dann kommt es darauf an, wie damit umgegangen wird, zum Beispiel wenn die Förderung für eine Projektidee ausbleibt. In dem Fall ist es wichtig zu reflektieren, welche Alternativen es gibt oder ob die Energie der Beteiligten sich auf etwas anderes konzentrieren sollte. Wenn Projekte scheitern, ist dies Teil des Prozesses und eine Möglichkeit, daraus zu lernen. Damit trotz des vermeintlichen Scheiterns Erkenntnisse für die weitere Arbeit gezogen werden können, braucht es jedoch einen Reflexionsprozess zwischen den Beteiligten, der über das Ende des Projekts hinausgeht. Fehler oder Sackgassen müssen sich Innovationsakteure aber auch leisten können: Gerade bei der Verwendung knapper Gelder von Kommunen oder Landkreisen, geht es oft darum, Risiken zu vermeiden. Dabei kann es helfen:

- Modellversuche zu starten, zum Beispiel ein Projekt erst in einem Dorf und bei Gelingen auch in weiteren durchzuführen,
- die Investitionen gering zu halten, zum Beispiel als Organisation keine eigenen Räumlichkeiten anzumieten, sondern auf andere ausweichen oder mit anderen Organisationen zu teilen,
- Dinge im Kleinen auszuprobieren und erst später auszuweiten, zum Beispiel in Workshops zu Prototyping.

Bei geeigneten Rahmenbedingungen – beispielsweise wenn für ein Projekt Fördermittel genutzt werden, die Experimentierräume erlauben – ist Scheitern weniger problematisch und darf Teil eines Prozesses sein. Unabhängig von den Rahmenbedingungen hilft ein kontinuierlicher Prozess des Austestens, Experimentierens und Evaluierens, insbesondere um das Vertrauen zwischen Beteiligten und Stakeholder:innen zu stärken.

Reflexionsfragen

- Was passiert im Falle des Scheiterns eines Innovationsvorhabens? Wer trägt hierfür die Verantwortung? Lässt letztere sich gegebenenfalls auf mehrere Schultern verteilen? Soll es nach dem Scheitern weitergehen oder sollen sich die Beteiligten anderen Projekten zuwenden?
- Welche Alternativen gibt es, um Projektideen umzusetzen oder kostengünstiger zu realisieren? Gibt es Möglichkeiten für kreative Finanzierungsinstrumente (z. B. Crowdfunding) oder Organisationsformen (z. B. Genossenschaften), die eine Umsetzung ermöglichen könnten?
- Wo und wie kann eine Projektidee im Kleinen ausprobiert werden, um das Risiko gering zu halten? Was muss dabei getestet werden? Wie wird danach sichergestellt, dass die Erfahrungen aus dem Ausprobieren auch in die (Weiter-)Entwicklung einfließen?

Zielsetzung 6: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem sind Beteiligung und Teilhabe ein zentraler Bestandteil von Innovationsprozessen, um breite Unterstützung zu schaffen, die Mitgestaltung zu fördern und Innovationen nachhaltig umzusetzen.

Gerade bei Projekten, die in das Leben von Menschen eingreifen, ist es wichtig, Betroffene zu beteiligen und ihnen die Möglichkeit zur Mitbestimmung und -gestaltung zu geben. Beteiligung ist zentral für den Erfolg von Transformationsprozessen. Der Prozess kann dabei ganz unterschiedlich gestaltet werden – von top-down gesteuerten Beteiligungsprozessen bis hin zu bottom-up-Ansätzen, bei denen Engagement aus der Gesellschaft heraus entsteht. Wichtig ist bei dem Thema Beteiligung, dass es ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedarfe und Perspektiven verschiedener gesellschaftlicher Gruppen gibt. Dies beinhaltet zum Beispiel Menschen unterschiedlichen Geschlechts, verschiedene Altersgruppen, Personen mit unterschiedlichen Hintergründen wie Beruf, Ausbildung oder auch Migrationsgeschichte. Aber auch Zugezogene oder Alteingesessene sollten explizit einbezogen werden. Ein guter Innovationsprozess bezieht alle betroffenen Personengruppen ein, bietet Formate, die auf die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppen zugeschnitten sind – und nutzt so die Kraft vielfältiger Perspektiven.

Dabei braucht es in Innovationsprozessen jedoch die passenden Rahmenbedingungen, damit sich nicht nur „die üblichen Verdächtigen“, sondern möglichst verschiedene Menschen beteiligen können. Was wir in unserer Arbeit oft hören, ist, dass Initiativen oder Formate für alle offen seien und man sich wundere, warum immer nur bestimmte Menschen kämen und andere wegbleiben. Oft stimmen in solchen Fällen die Rahmenbedingungen nicht, um tatsächlich offene Angebote zu schaffen. Um Veranstaltungen möglichst barrierearm zu gestalten, sind unter Anderem folgende Aspekte wichtig: die Auswahl der Uhrzeit, ein Kinderbetreuungsangebot, barrierefrei zugängliche und ohne Auto erreichbare Orte, finanzielle Aufwandsentschädigungen oder der zusätzliche Einsatz digitaler Mittel. Je nach Situation und Kontext kann und muss Beteiligung unterschiedlich aussehen und kontinuierlich evaluiert und verbessert werden.

Reflexionsfragen

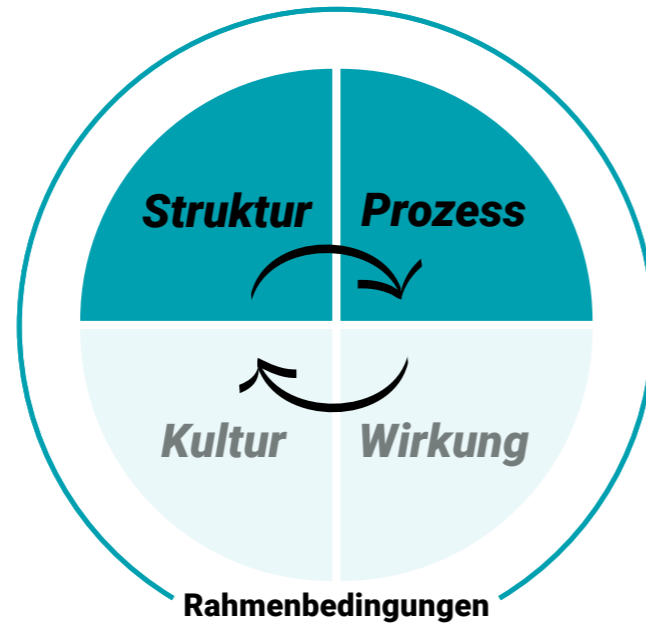
- Wer ist betroffen von dem Projekt, wer muss beteiligt werden? Ist neben einer Beteiligung auch eine echte Teilhabe möglich?
- Wie offen sind die bisherigen Beteiligungsmöglichkeiten und Veranstaltungen tatsächlich? Wer kommt zu einer Veranstaltung und wer nutzt die Angebote? Welche Personengruppen bleiben weg, obwohl sie eigentlich angesprochen werden sollten?
- Wie können möglichst vielfältige Gruppen erreicht werden und nicht nur „die üblichen Verdächtigen“? Unter welchen Bedingungen können diejenigen mitmachen, die sich normalerweise nicht beteiligen?

Zusatzmaterial 3a

Handlungsfelder im Detail

Handlungsfeld 4: Struktur und Prozess

- **Struktur** meint den Aufbau des Innovationsökosystems, vor allem welche Akteure daran beteiligt sind, wie diese zusammenarbeiten und welcher Zugang zu Ressourcen besteht.
- Die Dimension **Prozess** spiegelt wider, wie Innovationsprozesse gestaltet werden: wer wird daran beteiligt, welche Werte spielen dabei eine Rolle und wie werden Prozesse an wechselnde Bedingungen angepasst?
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die Frage: **Wie können durch Strukturen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zu einer positiven regionalen Entwicklung beitragen und Prozesse ermöglichen, die die Besonderheiten von Regionen berücksichtigen?**



Zielsetzung 7: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem sind Politik und Verwaltung offen für Veränderung und schaffen eine konstruktive Atmosphäre für engagierte Menschen, die eine nachhaltige Entwicklung der Region antreiben.

Politik und Verwaltung bieten einen wichtigen Rahmen für Innovation und können diese ermöglichen. Gleichzeitig kann der politische Rahmen auch eine Begrenzung sein, wenn nur in Legislaturperioden gedacht wird, bürokratische Hürden hoch sind, sich die politische Ausrichtung ändert und bestimmte Themen wie Nachhaltigkeit plötzlich anders priorisiert werden. Gerade in ländlichen Regionen sind die Wege zu Politiker:innen aber oft kürzer (z. B. kann eine Schulleiterin direkt auf die Bürgermeisterin zugehen), was ein Vorteil sein kann. Das kann durch eine transparente Klärung und Kommunikation von Zuständigkeiten unterstützt werden sowie durch klare Ansprechpersonen für Themen und Projekte. Zu dieser Transparenz gehört auch, bestehende Angebote sichtbar zu machen. Dies können Angebote aus Politik und Verwaltung sein, aber auch aus anderen Institutionen wie Wirtschaftsförderungen, Netzwerken oder Vereinen. Die eigene Einschätzung der Institutionen, wie sehr ein Angebot bereits kommuniziert wurde, deckt sich dabei oft nicht mit der Wahrnehmung in der Zielgruppe – kontinuierlich und wiederholt Angebote sichtbar zu machen, ist entsprechend häufig sinnvoll.

Zudem haben viele Menschen ein negatives Bild von Politik und Verwaltung und bereits Erfahrungen gemacht, die zu Frustrationen führen können. Ist dies der Fall, kann es sinnvoll sein, dass diese Frustrationen einen Raum bekommen, in dem sie geäußert und die Menschen gehört werden können. Durch diesen Raum, in dem Frustration geäußert werden darf, kann dann im Anschluss wieder eine offene Gesprächsatmosphäre geschaffen werden. Auf lokaler Ebene bietet sich so eine große Chance, über die persönliche Ebene zu einem konstruktiven Gespräch zu kommen. Wenn sich Menschen gesehen und verstanden fühlen – in ihrer Lebenssituation, mit ihren Schwierigkeiten und in ihren Bemühungen – verändert sich die Gesprächsatmosphäre in aller Regel zum Positiven. Dabei gilt dies für beide Seiten: die Offenheit, die Politik und Verwaltung haben sollten, sollten auch die Bürger:innen versuchen, mitzubringen.

Reflexionsfragen

- Wie offen sind die regionalen Institutionen (gerade in Politik und Verwaltung) für Menschen mit neuen Ideen? Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Innovateur:innen mit den regionalen Institutionen bei der Umsetzung ihrer Ideen gemacht? Wann werden Institutionen als Verhinderer, wann als Ermöglicher wahrgenommen?
- Was frustriert die Menschen in einer Region konkret bezogen auf die Erfahrung mit Politik und Verwaltung? Gibt es Möglichkeiten, einen Raum für begrenzte Entladung zu geben, zum Beispiel bei Veranstaltungen? Wie lässt sich nach so einer Entladung wieder zu einer konstruktiven Gesprächs- und Diskussionsatmosphäre wechseln?
- Wie lassen sich die „kurzen Wege“ in einer Region nutzen, um eine gute Unterstützung für Menschen mit Ideen sicherzustellen? Wie kann eine pragmatische Unterstützung aussehen, bei denen Ansprechpersonen und Angebote möglichst transparent sind?

Zielsetzung 8: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem besteht die Einsicht, dass ländliche Regionen unterschiedlich sind und Einheitslösungen nicht funktionieren. Stattdessen werden Lösungen gemeinsam geschaffen, sodass sie an die lokalen Bedingungen und Besonderheiten angepasst sind.

Der Vielfalt ländlicher Räume gilt es Rechnung zu tragen – selbst in einer Region kann es ganz unterschiedliche Dörfer mit verschiedenen Geschichten und Haltungen geben. Zudem sind Infrastrukturen und Mobilität gerade in größeren Regionen unterschiedlich gut ausgebaut. Dadurch ergibt sich auch die Herausforderung, wie Menschen der gesamten Region erreicht werden können, gerade in den eher peripheren Gebieten einer Region. Einheitslösungen funktionieren hier oft nicht. Stattdessen braucht es eine Anpassung der Lösungen an regionale Bedingungen und eine Beteiligung der Menschen vor Ort, da sie am besten wissen, was für ihren Ort am wichtigsten ist und wo der Schuh drückt. Um herauszufinden, welche Lösungsansätze eine Region weiterbringen und welche nicht, kann es helfen, eine gemeinsame übergreifende Vision zu entwickeln – auf Ebene eines Ortes, aber auch für eine Region, an der Strategien ausgerichtet werden können. Dies bietet Ansatzpunkte, bei denen sich Menschen anschließen können und motiviert werden, einen Teil für die Verwirklichung einer gemeinsamen Vision zu leisten. Zudem ist es auch eine Möglichkeit, diese Vision nach außen zu tragen, an die nächsthöheren politischen Ebenen zu kommunizieren und sich hierfür Unterstützung zu sichern.

Reflexionsfragen

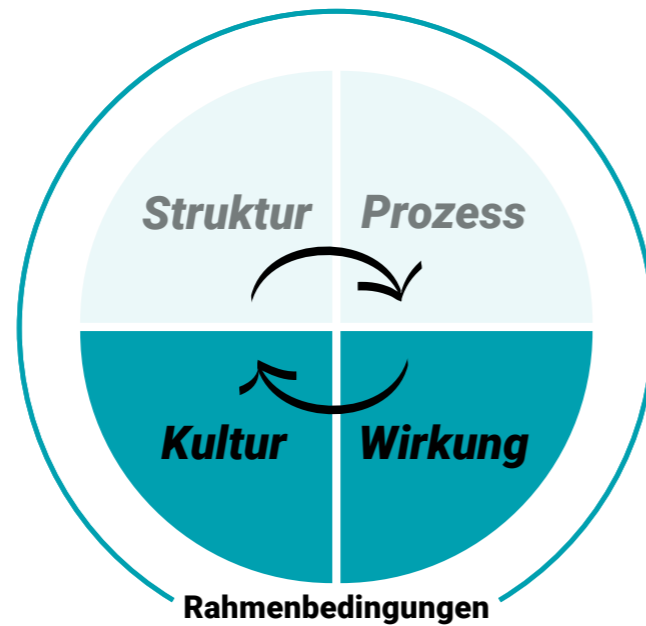
- Wenn innovative Ansätze in die eigene Region übertragen werden sollen: Wo wurden sie entwickelt – in welchen Kontexten und für welche Zielgruppen mit welchen Interessen? Könnte der Ansatz so angepasst werden, dass dieser auch in der Region funktioniert? Oder sollte lieber ein eigener Ansatz entwickelt werden?
- Wie können Angebote so gestaltet werden, dass sie möglichst zugänglich für die gesamte Region sind? Welche Orte sind gut erreichbar und werden in der ganzen Region gerne genutzt? Ist es sinnvoll, dass bestimmte Angebote in unterschiedlichen Teilen der Region stattfinden?
- Besteht die Chance, eine gemeinsame Vision und/oder Strategie zu entwickeln? Welche Bedingungen müssen dafür geschaffen werden, wer muss Teil eines Visions- oder Strategieprozesses sein? Wie lassen sich bestehende politische Akteure, wie zum Beispiel Bürgermeister:innen, dabei einbinden und unterstützen?

Zusatzmaterial 3a

Handlungsfelder im Detail

Handlungsfeld 5: Kultur und Wirkung

- **Kultur** beschreibt die „weichen“ Standortfaktoren einer Region, die Innovation beeinflussen, also zum Beispiel wie offen Menschen gegenüber Neuem sind, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird, aber auch, welches Verständnis von Innovation und Nachhaltigkeit vorherrschend ist.
- In der Dimension **Wirkung** geht es um die Auswirkungen von Innovationsprozessen in einer Region, welchen Mehrwert Menschen in einer Region dadurch wahrnehmen, wie Innovation erlebbar wird und wie sich dies über einen längeren Zeitraum entwickelt.
- An der Schnittstelle dieser Dimensionen steht die Frage: **Wie prägen Erzählungen das Selbst- und Fremdbild einer Region und wie beeinflusst dies die Mitgestaltung durch Menschen in einer Region?**



Zielsetzung 9: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem erkennen Akteure, dass Erzählungen das regionale Selbstverständnis prägen und gezielt genutzt werden können, um Wandel und Zukunftsfähigkeit einer Region zu gestalten.

Die Erzählungen über eine Region, sogenannte Narrative, sind ein einflussreicher Faktor für das Selbstbild der Menschen an einem Ort, der stark mit der Historie und Entwicklungsgeschichte zusammenhängt. Es macht einen Unterschied, ob sich eine Region als „die Menschen, die anpacken und Dinge gestalten“ sieht oder als „Absteiger“. Gerade negative Narrative vom Abgehängtsein wirken sich auf die weitere Entwicklung aus, sodass zum Beispiel junge Menschen, die mit einem negativen Bild ihrer Region aufwachsen, wenig andere Möglichkeit als die Abwanderung für ihre Zukunft sehen. Ein Stärken positiver Narrative dagegen kann dazu beitragen, die Zugehörigkeit zu einer Region auf Dauer zu stärken.

Gerade, wenn junge Menschen gesehen und gehört werden, zum Beispiel durch eine bewusste Beteiligung in Demokratie- oder Innovationsprozessen, vermittelt dies, dass Mitgestaltung möglich ist und stärkt so die Selbstwirksamkeit der Menschen. Zugleich sind die Narrative eng gekoppelt an das regionale Selbstverständnis und die regionale Identität. Dabei kann es durchaus unterschiedlich sein, ob und in welchem Rahmen es eine gemeinsame regionale Identität gibt. Gerade durch politische Entscheidungen wie Kreisgebietsreformen, die aufgrund von strategischen, finanziellen und strukturellen Überlegungen getroffen werden, entstehen teilweise Landkreise, die als sehr konstruiert wahrgenommen werden und wenig Identifikationspunkte anbieten. Hier ist eine regionale Identität oft nicht übereinstimmend mit den Grenzen von Landkreisen. Stattdessen beziehen sich Menschen oft eher auf Ebenen unterhalb von Landkreisen, wie dem eigenen Dorf. Zudem gibt es nicht immer eine regionale Identität, gerade wenn es kein spezifisches Produkt oder Merkmal gibt, für das eine Region steht. Diese (weiter-) zu entwickeln kann jedoch eine Möglichkeit sein, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und eine positive Zukunftsvorstellung zu fördern.

Reflexionsfragen

- Welche Zukunftsvorstellungen, Selbstbilder und Narrative gibt es in einer Region? Wo fängt die Region an, auf was wird Bezug genommen und wo sind die Grenzen? Wie hat sich dies über die Zeit verändert?
- Gibt es besondere Merkmale, die eng an das regionale Selbstverständnis gekoppelt sind? Wenn nein, gibt es bestimmte Aspekte, die sich in einer Region (weiter-)entwickeln lassen, um zu einem Gemeinschaftsgefühl und perspektivisch einer regionalen Identität beizutragen?
- Welche Formate könnte es geben, um über regionale Identität zu sprechen? Wie werden möglichst vielfältige Perspektiven aus der Region dabei gehört? Wofür werden die Ergebnisse aus diesen Formaten genutzt und wie kann demokratisch mitgestaltet werden?

Zielsetzung 10: In einem erfolgreichen ländlichen Innovationsökosystem gestalten die Akteure die Geschichten, die über ihre Region erzählt werden, und das Image aktiv mit.

Viele Regionen haben ein anderes Selbst- als Fremdbild und nicht wenige haben mit ihrem Fremdbild oder Image zu kämpfen. Die Situation vor Ort gestaltet sich aber häufig besser als von außen angenommen. Trotzdem haben diese Geschichten einen Einfluss darauf, wie sich Regionen entwickeln, zum Beispiel ob sie für Fachkräfte oder Unternehmen attraktive Standorte sind. Zugleich ist das Fremdbild oft historisch gewachsen und stark kulturell verankert. Dadurch sind Veränderungen nur langsam möglich. Um sich beispielsweise von einer Industriestadt zur unternehmerisch geprägten Stadt zu entwickeln und so auch wahrgenommen zu werden (siehe Kapitel 2.1.3: St. Pölten), ist ein langer Prozess notwendig. Daher braucht es Menschen und Organisationen, die bewusst am Regionalmarketing arbeiten und dazu beitragen, Images zu verändern und regionale Aktivitäten nach innen und außen sichtbar zu machen.

Ähnlich wie die Besonderheiten und lokalen Bedingungen (siehe Zielsetzung 8) für innovative Lösungen berücksichtigt werden müssen, gilt dies auch für die Arbeit am Image. Dieses sollte keinesfalls übergestülpt und künstlich konstruiert werden, sondern an die historischen und kulturellen Entwicklungen anknüpfen. Dieser Prozess sollte, ähnlich wie beim Aufbau eines regionalen Selbstbildes, die Menschen in der Region stark einbeziehen. Verschiedenen Menschen aus der Region eine Stimme zu geben, sie ihre Geschichten erzählen zu lassen – zum Beispiel in sozialen Netzwerken oder auch auf Websites für Zuzügler:innen oder Rückkehrer:innen – hilft dabei, Mitgestaltung zu ermöglichen und ein vielschichtiges Bild einer Region zu zeigen.

Reflexionsfragen

- Wie wird die Region von außen wahrgenommen? Was sind die ersten Assoziationen, die Menschen dazu haben? Kennen Menschen außerhalb der Region diese Orte und können sie diese einordnen? Was sind die alternativen Bezugspunkte (z. B. die nächstgrößere Stadt)?
- Wofür möchte die Region bekannt sein, welche Themen und Besonderheiten sollen in den Fokus gerückt werden? Wer entscheidet darüber und wie lassen sich vielfältige Perspektiven einbeziehen? Wie kann der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen evaluiert werden?
- Wie kann das Image einer Region so weiterentwickelt werden, dass es auf die Zukunftsfähigkeit einzahlt? Wie greifen Selbst- und Fremdbild möglichst gut ineinander und werden zu Teilen einer langfristigen Vision für eine lebenswerte Region?

Arbeitsblatt 3b

Von Handlungsfeldern zum gemeinsamen Gestalten

1. Individuell: Reflektieren Sie kurz das Zusatzmaterial zu Ihrem gewählten Handlungsfeld bzw. der gewählten Zielsetzung. Welche der Reflexionsfragen finden Sie am interessantesten für die Region, in der Sie leben und warum?

2. In der Gruppe: Reflektieren und diskutieren Sie (mit Fokus auf die Zielsetzung):
 - a. Benennen Sie, welche Reflexionsfrage(n) Sie jeweils ausgewählt haben und aus welchen Gründen.
 - b. Gehen Sie die Reflexionsfragen gemeinsam durch und versuchen Sie diese vorläufig zu beantworten. Halten Sie Ihre Antworten fest bzw. visualisieren Sie diese, zum Beispiel auf einer Pinnwand.
 - c. Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf in Ihrer Region (bezogen auf das gewählte Handlungsfeld), was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Stellschrauben?

3. Individuell: Nehmen Sie sich 5 Minuten und einen Stapel Post-Its und schreiben Sie so viele Ideen auf, wie Ihnen zu den Stellschrauben einfallen.

4. In der Gruppe: Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Ideen vor und denken Sie diese gemeinsam weiter. Welche Ideen lassen sich zusammenbringen, an welchen Stellschrauben docken sie besonders gut an?

5. Welche Ideen möchten Sie in der Gruppe weiterverfolgen? Wie könnten dazu konkrete nächste Schritte aussehen? Was könnte jede Person der Gruppe dazu beitragen?



Danksagung

Wir danken allen Beteiligten, die in der Landvorteil-Region – im Kreis Herzogtum Lauenburg und im Landkreis Ludwigslust-Parchim – mitgewirkt haben. Ein besonderer Dank gilt unseren Interviewpartner:innen in den vier Fallregionen St. Pölten (AT), Region Heide, Region Vilstal und Dalfsen (NL) sowie allen, die an unseren Workshops teilgenommen haben. Außerdem danken wir den Ansprechpartner:innen in den Regionen, die unsere Besuche vor Ort möglich gemacht haben.

Autorinnen

Dr. Verena Meyer, Postdoktorandin an der Leuphana Universität Lüneburg im Bereich Organisationswissenschaften, mit Fokus auf Entrepreneurship, Innovation und gesellschaftlicher Transformation.

Nina Zerche, M.Sc. Wirtschafts- und Sozialgeografie an der Universität Leipzig, wissenschaftliche Mitarbeiterin für Regionalentwicklung und Regionale Wertschöpfung bei neuland21.

Anna Momburg, Magister der Ethnologie, Politikwissenschaft und Soziologie an der Freien Universität Berlin, Programmleiterin Arbeit und Wirtschaft bei neuland21.

Leonie Dienst, M.Sc. Nachhaltigkeitswissenschaft an der Leuphana Universität Lüneburg, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei neuland21.

Eine Publikation von



Neuland21 ist ein gemeinnütziger Think & Do Tank, der sich für eine innovative Regionalentwicklung einsetzt, die den Herausforderungen und Chancen des 21. Jahrhunderts gerecht wird. Im Fokus unserer Arbeit stehen dabei die Potenziale der Digitalisierung, die im ländlichen Raum dazu beitragen kann, eine moderne und hochwertige Daseinsvorsorge zu erhalten und die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Dazu bündeln wir aktuelles Wissen zu digitalen und sozialen Innovationen im ländlichen Raum, erforschen deren Wirksamkeit, pilotieren vielversprechende Konzepte und helfen, gute Praxisbeispiele zu verbreiten. Unsere Studien richten sich an die Machenden vor Ort und bieten konkrete Handlungsempfehlungen für Regionalentwicklung im digitalen Zeitalter. Auf unseren Veranstaltungen informieren wir regelmäßig über neue Technologien und zukunftsweisende Konzepte für die Daseinsvorsorge. In unseren Modellprojekten unterstützen wir deren Entwicklung und Umsetzung.

Mehr Informationen finden Sie unter www.neuland21.de. Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Die Leuphana Universität Lüneburg ist eine BMBF-geförderte „Innovative Hochschule“, die sich seit vielen Jahren als innovationstreibende Akteurin in der Übergangsregion des nördlichen Niedersachsens sowie der östlichen Metropolregion Hamburg versteht. Insbesondere die Erfahrungen des EU-Großprojekts Innovations-Inkubator, mit dem die Leuphana die Entwicklung von Innovationsstrukturen für die Konvergenzregion vorangetrieben hat, dienen heute als Basis für die vielfältigen Aktivitäten der Universität mit den verschiedenen regionalen Akteur:innen aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Neben der wissenschaftlichen Expertise in Bereichen wie Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Innovation hat sich die Leuphana in den letzten Jahren zu einer etablierten Universität entwickelt, die übergreifend den großen Wandel unserer Zeit erforscht und dabei dem Leitbild der Handlungsorientierung folgt.



www.neuland21.de



www.leuphana.de



www.landvorteil.org