



## Endbericht

# Regionale Innovationssysteme – transformativ (RIS-T)

Fokusthema 1 im Rahmen des ÖROK-Projekts RIT

In Zusammenarbeit mit



Im Auftrag der

ÖSTERREICHISCHE  
RAUMORDNUNGSKONFERENZ  
GESCHÄFTSSTELLE



Wien/ Hartberg im März 2025

ÖAR GmbH  
1070 Wien | Lindengasse 56  
office@oear.at

## IMPRESSUM

Beauftragt von

Österreichische Raumordnungskonferenz (vertreten durch die ÖROK-Geschäftsstelle)

Projektkoordination: Mag. Andreas Maier

Fleischmarkt 1, A-1010 Wien

Tel.: +43 (1) 535 34 44

Fax: +43 (1) 535 34 44 – 54

E-Mail: [oerok@oerok.gv.at](mailto:oerok@oerok.gv.at)

Internet: [www.oerok.gv.at](http://www.oerok.gv.at)

Bearbeitung:

Michael Fischer (ÖAR GmbH – Projektleitung)

Herwig Langthaler (ÖAR GmbH)

In Zusammenarbeit mit

Markus Gruber (convelop GmbH)

Konstantin Melidis (convelop GmbH)

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Summary .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Hintergrund des Fokusthemas RIS-T .....</b>	<b>7</b>
3.1	Kraft und Gegenkraft der Transformation.....	7
3.2	Regionen als Erweiterung transformativer Handlungsoptionen? .....	7
<b>4</b>	<b>Prozessdesign und Zusammenarbeit zwischen Begleitgruppe und Bearbeitungsteam .....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Der konzeptionelle Rahmen für RIS-T .....</b>	<b>12</b>
5.1	4 Modelle transformativer RIS – eine Heuristik .....	13
5.2	<i>Embedded place based</i> – regionale Innovationssysteme im Transformationsprozess .....	16
5.2.1	Kernprozesse regionaler Innovationssysteme.....	17
5.2.2	Transformationsorientierte Innovationspolitik als Rahmen für RIS .....	18
5.3	Intermediäre - SchlüsselakteurInnen im Transformationsprozess.....	20
<b>6</b>	<b>Anhand von Beispielen das Wechselspiel aus RIS und transformationsorientierter Innovationspolitik verstehen .....</b>	<b>21</b>
6.1	Initiative „Starke Zentren“ in der Steiermark mit speziellem Blick auf die Region Steirischer Zentralraum .....	22
6.2	Programm Logistik 2030+ und Projekt LOGSTEP .....	26
6.3	Das Clustermanagement im OÖ Lebensmittelcluster als Intermediär .....	28
6.4	Weitere Intermediäre im Projekt RIS-T .....	29
<b>7</b>	<b>Erkenntnisse aus den Analysen zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen .....</b>	<b>31</b>
7.1	Transformation im engeren Sinn ist als Policy-Ziel meist nicht artikuliert oder ohne konsequente Legitimation und Prozessabsicherung. ....	31
7.2	Tendenziell ist horizontale und vertikale Zusammenarbeit herausfordernd. Wenn der Governance-Rahmen passt, gelingt sektorübergreifendes Arbeiten leichter. ....	32
7.3	Partizipation ist nicht gleich Partizipation. Für Transformation braucht einen neuen Zugang zu Diversität und Inklusivität.....	33
7.4	Experimentieren findet eingeschränkt im und durch den bestehenden Rahmen statt.....	34
7.5	Verbreitungen und Vertiefungen (erst) in Planung .....	36
7.6	Intermediäre - Neue Aufgaben bei unveränderten Ressourcen .....	37
<b>8</b>	<b>Anschlussfähigkeit für laufende und künftige Prozesse .....</b>	<b>39</b>

## 1 Zusammenfassung

Die großen Herausforderungen unserer Zeit, wie Klimawandel und Biodiversitätsverlust resultieren zu einem Gutteil aus Pfaden der Bereitstellung von Mobilität, Energie, Ernährung und wirtschaftlichem Wohlstand. Innovationspolitik der letzten Dekade konnte im Bereich der technologischen Verbesserung und Optimierung zwar Erfolge verbuchen, blieb aber die erwarteten Spill-Over-Effekte auf gesamtgesellschaftliche Lebensqualität und – viel mehr noch – disruptiven Wandel der nicht nachhaltigen Pfade schuldig. Transformation als Konzept, verstanden als umfassende Veränderung sozio-technischer Systeme, versucht Ansatzpunkte für diesen weitergehenden Schritt zu liefern. Umgestaltungen in der notwendigen Breite und Tiefe sind dabei nicht ausschließlich durch bundes- und landespolitische Maßnahmen bewältigbar, sondern verlangen nach neuen Akteuren und neuen sektor- und ebenen-übergreifenden Prozessen. Da der Erfolg von Transformation maßgeblich davon abhängt, möglichst viele Lebensbereiche zu durchdringen und Verhalten zu verändern, ist es wichtig, nahe an die Menschen zu gelangen, mit ihren Ängsten und Widerständen umzugehen und vor allem gemeinsam mit ihnen Chancen durch die Transformation zu realisieren.

Die Region als Handlungsebene und im Speziellen regionale Innovationssysteme zeigen bereits jetzt, dass sie als Schnittstelle zwischen technologischen Entwicklungen, politischen Strategien und der „Alltagswelt“ fungieren können. Sie bieten Zugänge zu relevanten Personengruppen, arbeiten transdisziplinär bzw. integriert.

Das Projekt RIS-T stellt darauf aufbauend die Frage, ob und auf welche Weise regionale Innovationssysteme (RIS) transformativen Wandel unterstützen können und welche Rahmenbedingungen sie dafür brauchen. Die Projektbeteiligten untersuchten dazu im Zeitraum 2023 bis 2025 in einem Prozess aus Vertreterinnen und Vertretern des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft, Vertreterinnen und Vertreter der Länder und Regionen gemeinsam mit der ÖROK-Geschäftsstelle und einem Team aus ÖAR und convelop Beispiel-Initiativen aus Tirol, Steiermark, Oberösterreich, Niederösterreich und Wien und leiteten Erkenntnisse für Verwaltung, Politik und Regionalentwicklung ab. Diese orientierten sich an sechs Diagnosen.

**Transformation im engeren Sinn ist als Policy-Ziel meist nicht artikuliert oder ohne konsequente Legitimation und Prozessabsicherung.** Mangelnde transformative Kraft übergeordneter Ziele bedeutet gleichzeitig das Fehlen einer Orientierung, um Innovationen in Transformationspfade „einzuhängen“. Auf Bundesebene bräuchte es somit eine Festlegung auf ein oder mehrere Transformationsziele, die in Folge in kleinere Bausteine zerlegt und deren regionale Umsetzung „orchestriert“ werden muss. Transformation bedeutet aber nicht nur, neue Lösungen zu entwickeln sondern bestehende, nicht nachhaltige Praxis, abzubauen. Übergeordnet abgesicherte Ziele legitimieren in diesem Sinne *exnovative* Maßnahmen (z.B. Entziehen der Unterstützung für nicht nachhaltige Praxis, gesetzliche Einschränkungen, etc.) was potenzielle Verlierer erzeugen kann. Dies macht Strategien notwendig, diese Gruppen ebenfalls zu Profiteuren des Wandels zu machen oder zumindest deren Verlust zu kompensieren.

**Partizipation ist nicht gleich Partizipation. Für Transformation braucht einen neuen Zugang zu Diversität und Inklusivität.** Ausgangspunkt einer „intendierten“ und gelenkten Transformation ist ein bestehender gesellschaftlicher Bedarf - ihr Ziel ist eine neue Lösung, um diesen Bedarf zu decken. Die Vorteile heterogener Gruppen in der Entwicklung neuer Lösungen sind hinlänglich bekannt. Damit diese Innovationen in Anwendung gelangen und damit von einer „guten Idee“ zu einer neuen Praxis werden, reichen Argumente und objektive Evidenzen allein in vielen Bereichen nicht aus. Transformationsbedarf hat eine ausgeprägte subjektive Komponente, die es notwendig macht, AkteurInnen als AnwenderInnen der neuen Praxis von Beginn an bei ihren individuellen Bedarfen abzuholen und sie mit einzubinden. Mitgestaltung erzeugt Mitverantwortung für das Ergebnis und das auf allen Ebenen. Dafür sind neue Instrumente und Prozesse notwendig.

**Tendenziell ist horizontale und vertikale Zusammenarbeit herausfordernd. Wenn der Governance-Rahmen passt, gelingt sektorübergreifendes Arbeiten leichter.** Transformation braucht im Sinne des „whole of government“ einen Ansatz, der nicht an fachpolitischen Zuständigkeiten endet. Dies erfordert eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Auch institutionalisierte Schnittstellen (Intermediäre) zwischen den Ebenen, wie

beispielsweise die Regionen-Dialog-Plattform oder Netzwerk Zukunftsraum Land bieten Gelegenheit für ebenen-übergreifenden Austausch. Aber auch horizontale Zusammenarbeit (zwischen einzelnen Landesabteilungen oder Bundesabteilungen untereinander, bzw. unterschiedlichen Regionalentwicklungsstrukturen) muss verstärkt werden.

**Experimentieren findet eingeschränkt im und durch den bestehenden Rahmen statt.** Experimente sind zentrale Prozesse der Transformation, um zu einer grundlegenden „Formänderung“ in den gesellschaftlichen Strukturen zu gelangen. Gleich wie Partizipation ist auch Experimentieren und Pilotieren nicht neu für die Praxis österreichischer regionaler Innovationssysteme, braucht aber eine neue Qualität, um transformativ wirksam zu sein. Der finanzielle und rechtliche Rahmen, in dem experimentiert wird, muss einen offenen Ausgang zulassen, um die eingetretenen Pfade zu verlassen. Argumentationsgrundlagen und verändertes Framing (z.B. Kommunikation erfolgreicher Beispiele) kann dabei helfen, die qualitative Verbesserung der Experimentierräume zu legitimieren. Der Rahmen für das Experimentieren muss eine Differenzierbarkeit nach dem Kontext zulassen, in dem die Experimente stattfinden (öffentlich, zivilgesellschaftlich, marktorientiert). Fördergeber von Programmen, die Experimentierräume herstellen, sollten eine stärkere Rolle in der Steuerung der Experimente einnehmen und Ergebnisse von Experimenten müssen in professionalisierten Lernschleifen in Wert gesetzt werden. Experimentieren soll aber nicht nur in den Regionen stattfinden. Es gilt ebenfalls, Rahmenbedingungen, die aktuell Entwicklungen einschränken, testweise zu öffnen (Stichwort: policy/regulatory sanboxes).

**Verbreitungen und Vertiefungen sind (erst) in Planung.** Kerngedanke des sogenannten „Scaling“ ist zum einen, die neue Praxis möglichst vielen NutzerInnen zugänglich zu machen und zum anderen eine Anwendung in möglichst vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen zu forcieren. Scaling befindet sich im Gegensatz zum Experimentieren eher noch in den Anfängen und muss von Land und Bund als Aufgabe erkannt werden. Dafür braucht es Legitimität (v.a. wenn ein bestimmter neuer Ansatz in die Breite gebracht werden soll) durch entsprechende Gesetzgebung und Regulierung. Voraussetzung für das Scaling ist Kommunikation. Es muss sichergestellt sein, dass Informationen über die Experimente einzelner RIS anderen NutzerInnen zugänglich gemacht werden. Scaling bedeutet aber nicht nur, dass andere AkteurInnen bestehende Ergebnisse übernehmen und kontextualisieren. In vielen Fällen bedeutet Scaling „Verstärkung“ von Initiativen, die aus eigener Kraft keine Ausrollung über die eigenen (Regions-)Grenzen schaffen

**Intermediäre - Neue Aufgaben bei unveränderten Ressourcen.** Transformation bedeutet die Arbeit an Schnittstellen. Dies gelingt leichter, wenn an diesen Schnittstellen AkteurInnen integrativ und kommunikativ wirken. Es ist vielfach nicht notwendig, neue Strukturen zu schaffen, sondern jene, die bereits jetzt das Potenzial dafür haben (z.B. LEADER-Regionen, Regionalmanagements, etc.) mit Legitimität, Kompetenzen und Ressourcen ausstatten. Dabei sollte man aber bedenken, dass intermediäre Rollen auf allen Governance-Ebenen (Gemeinde, Region, Land und Bund) verortet sind und man entsprechend auch in der Verwaltung Kapazitäten schaffen muss.

## 2 Summary

The major challenges of our time, such as climate change and biodiversity loss, result to a large extent from the way of providing mobility, energy, food and economic prosperity. Innovation policy in the last decade has been successful in the area of technological improvement and optimisation, but has failed to achieve the expected spill-over effects on the quality of life of society as a whole and - even more so - disruptive change in unsustainable pathways. Transformation as a concept, understood as a comprehensive change in socio-technical systems, attempts to provide starting points for this further step. Transformations of the necessary breadth and depth cannot be achieved solely through federal and state policy measures, but require new players and new cross-sector and cross-level processes. As the success of transformation largely depends on penetrating as many areas of life as possible and changing behaviour, it is important to get close to people, deal with their fears and resistance and, above all, work with them to realise opportunities through transformation.

The region as a level of action and, in particular, regional innovation systems are already demonstrating that they are able to act as an interface between technological developments, political strategies and the 'everyday world'. They offer access to relevant groups of people and work in a transdisciplinary or integrated manner. Building on this, the RIS-T project poses the question of whether and in what way regional innovation systems can support transformative change and what framework conditions they need to do so. In the period from 2023 to 2025, the project participants analysed example initiatives from Tyrol, Styria, Upper Austria, Lower Austria and Vienna in a process involving representatives of the Federal Ministry of Agriculture and Forestry, Regions and Watermanagement, representatives from the federal provinces and regions together with the ÖROK office and a team from ÖAR and convelop and derived findings for administration, policy and regional development. These were based on six diagnoses.

**Transformation in the narrower sense is usually not articulated as a policy goal or lacks consistent legitimisation and process assurance.** At federal level, it would be necessary to define one or more transformation goals, which would then have to be broken down into smaller building blocks and their regional implementation 'orchestrated'. However, transformation not only means developing new solutions but also dismantling existing, unsustainable practices. In this sense, overarching goals legitimise innovative measures (e.g. withdrawal of support for unsustainable practices, legal restrictions, etc.), which can create potential losers. This makes strategies necessary to turn these groups into beneficiaries of change or at least to compensate for their loss.

**Not all participation is the same. Transformation requires a new approach to diversity and inclusivity.** The advantages of diverse groups in the development of new solutions are well known. However, in many areas, arguments and objective evidence alone are not enough for these to be implemented and thus turn from a 'good idea' into a new practice. The need for transformation has a pronounced subjective component, which makes it necessary to involve stakeholders as users of the new practice from the outset. Co-creation generates co-responsibility for the result at all levels. This requires new instruments and processes, Horizontal and vertical collaboration tends to be challenging. If the governance framework is right, cross-sectoral work is easier. In terms of a 'whole of government' approach, transformation requires an approach that does not stop at specialised political responsibilities. This demands a new culture of cooperation. Institutionalised interfaces (intermediaries) between the levels, such as the "Regionen-Dialog-Plattform" or the Austrian CAP Network "Netzwerk Zukunftsraum Land", also offer opportunities for cross-level exchange. However, horizontal co-operation (between individual provincial or federal departments or different regional development structures) must also be strengthened.

**Experimentation takes place to a limited extent within and through the existing framework.** Experiments are central processes in transformations in order to achieve a fundamental 'change of form' in social structures. Experimentation needs a new quality. The financial and legal framework in which experimentation takes place must allow for an open outcome in order to leave the beaten track. Argumentation bases and changed framing (e.g. communication of successful examples) can help to legitimise the qualitative improvement of

experimental spaces. The framework for experimentation must allow for differentiation according to the context in which the experiments take place (public, civil society, market-orientated). Funding bodies for programmes that create experimental spaces should take on a stronger role in the management of experiments and the results of experiments must be valued in professionalised learning loops. However, experimentation should not only take place in the regions. It is also important to open up framework conditions that currently restrict developments on a trial basis (keyword: policy sandboxes).

**Dissemination and deepening are (still) being planned.** The core idea of 'scaling' is, on the one hand, to make the new practice accessible to as many users as possible and, on the other hand, to promote its application in as many different areas of society as possible. In contrast to experimentation, scaling is still in its infancy and must be recognised as a task by the state and federal government. This requires legitimacy (especially if a certain new approach is to be rolled out) through appropriate legislation and regulation. Communication is a prerequisite for scaling. It must be ensured that information about the experiments of individual RIS is made available to other users. However, scaling does not only mean that other actors adopt and contextualise existing results. In many cases, scaling means 'strengthening' initiatives that are unable to roll out beyond their own (regional) borders under their own steam

**Intermediaries - New tasks with unchanged resources.** Transformation means working at interfaces. This is easier to achieve if actors at these interfaces work in an integrative and communicative manner. In many cases, it is not necessary to create new structures, but rather to provide those that already have the potential to do so (e.g. LEADER regions, regional management, etc.) with legitimacy, competences and resources. However, it should be borne in mind that intermediary roles are located at all levels of governance (municipal, regional, state and federal) and that administrative capacities must be created accordingly.

### 3 Hintergrund des Fokusthemas RIS-T

#### 3.1 Kraft und Gegenkraft der Transformation

Ein Blick auf Mobilität, Ernährung, sozialen Zusammenhalt, Wohnen, Energiebereitstellung, Bildung kann den/die BetrachterIn zur Diagnose führen, dass die Art und Weise, wie wir gesellschaftliche Bedarfe decken, mit aktuellen Vorstellungen und Werten, unter anderem beispielsweise Nachhaltigkeit, Klimaschutz oder Gleichstellung, nicht mehr kompatibel ist. Auslöser oder Verstärker sind dabei oft neue oder sich verdichtende wissenschaftliche Erkenntnisse (z.B. Zusammenhang von Mobilität und Klimawandel), Kippunkte an denen die derzeitige Praxis plötzlich mehr Verlierer als Gewinner erzeugt, traumatisierende Ereignisse (z.B. Fukushima für die Energieproduktion), oder aber auch attraktive neue Lösungen. Aus Teilen der Gesellschaft entsteht somit Veränderungsdruck. Beharrungskräfte aus Pfadabhängigkeiten (z.B. getätigte Investitionen in den Straßenverkehr), Denkmustern („Mobilität ist individuell und straßengebunden“) sowie Steuerungs- und Reflexivitätsdefiziten halten die derzeitige Praxis jedoch relativ stabil und wirken diesem Veränderungsdruck - teilweise absichtlich, teilweise unintendiert<sup>1</sup> - entgegen. Diese relative Stabilität findet sich in verschiedenen Sektoren (Wirtschaft, Bildung, Verkehr...) und wird nicht nur durch Regierungshandeln, sondern auch tagtäglich in Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft bis hinein ins „Private“ jedes und jeder Einzelne/n reproduziert. Diese Situation aus Kraft und Gegenkraft sind Kennzeichen von „wicked problems“<sup>2</sup>, für die es einerseits keinen eindeutigen und von allen gleichermaßen geteilten Zielzustand gibt und für die auch keine linearen Lösungswege benannt werden können. Für Transformation im engeren Sinne, also eine substanzielle Änderung der Form der Gesamtgesellschaft, hat dies unterschiedliche Implikationen. Allen voran kontinuierliche Aushandlungsprozesse über Ziele und Mittel und ein Ansetzen an individuellen Vorstellungen und Werthaltungen, Praktiken („Kulturen“) der Bedarfsdeckung bis hin zu Infrastrukturen und gesetzlichen Regelungen. Dafür sind neue Qualitäten von Veränderungsprozessen und Veränderungsakteuren bzw. deren Rollen notwendig.

#### 3.2 Regionen als Erweiterung transformativer Handlungsoptionen?

Regionen, verstanden als Handlungsebenen zwischen einer einzelnen Gemeinde und einem gesamten Bundesland, wurden in den letzten Jahrzehnten zunehmend als Erweiterung von Handlungsspielräumen für Akteur:innen und Themen erkannt<sup>3</sup>. Betrachtet man zwei zentrale Mechanismen von Veränderung, nämlich Problemverständnis/ Problemwissen herzustellen und Lösungsoptionen zu entwickeln, so zeigen sich bereits die Potenziale. Im Vergleich zu größeren Einheiten ist es auf regionaler Ebene möglich, Entwicklungsbedarfe differenziert zu beschreiben und für Menschen vor Ort in ihrem Lebensalltag verständlich zu machen. Denkt man beispielsweise nur daran, wie unterschiedlich sich der Klimawandel in Österreichs Regionen manifestiert (z.B. schneearme Winter für den Wintertourismus im Westen, Spätfröste und Wasserknappheit im Osten,...) ist es leicht nachvollziehbar, dass es unterschiedliche (regional angepasste) Zugänge braucht, um Betroffenheit als Handlungsimpetus zu schaffen. Mindestens ebenso wichtig wie das Problemverständnis ist die Möglichkeit, neue, das heißt, innovative Lösungen zu finden, um diesen

---

<sup>1</sup> Unintendiert meint vor allem unterschiedliche Formen von „lock-ins“ (technologisch, sozial, institutionell)

<sup>2</sup> Vgl. Melidis & Gruber (2024): RIT-Regionale Innovation und Transformation - Theorie und Konzepte (p. 20f)

[https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user\\_upload/Bilder/3.Reiter-Regionalpolitik/Regionale\\_Handlungseben\\_2019/Abschlussveranstaltung/B2\\_Bericht\\_Modul\\_Theorie\\_und\\_Konzepte-1.pdf](https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user_upload/Bilder/3.Reiter-Regionalpolitik/Regionale_Handlungseben_2019/Abschlussveranstaltung/B2_Bericht_Modul_Theorie_und_Konzepte-1.pdf) (abgerufen im März 2025)

<sup>3</sup> Vgl. Fischer/ Hiess / Pfefferkorn/ Rainer (2020): Die Regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. ÖROK Schriftenreihe Nr. 208; sowie im Transformationskontext Melidis & Gruber (2024: 16f., 90f.)

Problemen zu begegnen aber auch um Chancen zu ergreifen. Räumliche Nähe und dichtere Interaktionen lassen vertrauensbasierte Netzwerke wachsen und erleichtern den Informationstransfer. Sektorgrenzen (Wirtschaft, Soziales, Bildung, etc.) wirken nicht wie auf anderen Ebenen einengend, sondern in regionalen Settings hat man vielmehr die Möglichkeit, diese zu verbinden und somit angepasste Entwicklung in größerer „Vollständigkeit“ zu realisieren.

Doch welchen Einfluss haben diese innovationsbezogenen Attribute, wenn es Transformation im engeren Sinne geht? Denn Folgendes muss einschränkend angemerkt werden:

- **Nicht alle regionalen Handlungsebenen sind regionale Innovationssysteme.** Man muss sich im Klaren sein, dass Regionalisierung nicht ausschließlich auf die Generierung von Innovationen ausgerichtet ist. Teilweise geht es um das Poolen von Ressourcen, damit „Standard-Aktivitäten“ kostengünstiger oder einfacher realisiert werden, ohne die Wirkung der Aktivität selbst zu verändern oder um das Anwenden guter Lösungen von außerhalb.
- **Nicht jede regionale Innovation ist eine Systeminnovation.** Selbst wenn die Aktivitäten Innovationsgehalt aufweisen, beschränken sich deren Wirkungen häufig auf ein Anwendungs- und Themenfeld. Sie verbessern dort womöglich den Status Quo (indem beispielsweise ein Taxishuttle die Nachhaltigkeit auf der „letzten Meile“ erhöht), aber es entsteht kein grundlegender Wandel. Dafür müssten parallele Entwicklungen in anderen Bereichen passieren, beispielsweise im Bildungsbereich (man „lernt“ bereits alternative Formen der Mobilität), der Verwaltung (Ausbau der Fahrradinfrastruktur anstelle der Autostraßen), der Wirtschaft (Reduktion der Mobilitätsanforderungen durch Homeoffice), etc.
- **Nicht jede regionale Innovation schafft den Sprung nach außen.** Das bedeutet, die Innovation wird in der Region genutzt ohne von jemand anderem aufgegriffen, angewendet und weiterentwickelt zu werden. Dies ist aus Sicht der Region nachvollziehbar, da Innovationen oft aus der Region für die Region entwickelt werden. Damit daraus gesellschaftliche Transformation wird, braucht es neben den „guten Gelegenheiten“ (windows of opportunity) vor allem Impulse von Außen, um ein „Hochskalieren“ und den Informationstransfer zu unterstützen.
- **Nicht jede regionale Innovation löst bestehende Praxis ab.** Durch regionale Innovationen wird es möglich, alternative Wege zur Deckung gesellschaftlicher Bedarfe (z.B. Mobilität, Ernährung,...) vorstellbar und greifbar zu machen. Nicht selten verbleiben diese aber als Parallellösung und Randerscheinung „im Schatten“ der etablierten Formen, ohne dass letztere aktiv zurückgefahren werden (Stichwort: „Exnovation“). Die Gründe sind vielfältig, oftmals besteht aber ein Mangel an politischem und gesellschaftlichem Commitment, an Energie für Sensibilisierung, an Einflussmöglichkeit, um unerwünschtes Verhalten einzuschränken oder an ausreichend Ressourcen, um Verliererinnen und Verlierer des Wandels zu entschädigen.

Der UaRegWi initiierte daher das Fokusthema „Regionale Innovationssysteme – transformativ (RIS-T)“ im Rahmen des ÖROK Projekts RIT, um besser zu verstehen, wie (radikalere) regionale Innovationen entstehen und diese in und durch Regionalpolitik und -entwicklung befördert werden können. Konkretisiert wurde dies mit folgenden übergeordneten Fragestellungen:

1. Welche Beispiele für transformative Prozesse können auf regionaler Ebene (Österreich, international) identifiziert werden und wodurch zeichnen sich diese aus?
2. Was sind förderliche Rahmenbedingungen? Was sind kritische Faktoren, Elemente des Gelingens / Scheiterns auf der regionalen Ebene?
3. Wodurch kann Regionalpolitik (verstanden als Multilevel-Ansatz) und Regionalentwicklung die transformative Wirkung steigern?

4. Wie verändert sich die Gestalt der regionalen Innovationssysteme in der transformativen Politik?

#### 4 Prozessdesign und Zusammenarbeit zwischen Begleitgruppe und Bearbeitungsteam

Für die Bearbeitung des Fokusthema 1 wurde die ÖAR GmbH beauftragt, in einem Bearbeitungsteam gemeinsam mit der convelop GmbH, einen Prozess für und vor allem mit einer Begleitgruppe zu entwickeln und inhaltlich sowie moderativ zu begleiten. Die Begleitgruppe bestand im Kern aus folgenden Personen, punktuell ergänzt durch weitere Stakeholder.

Arbter	Roland	BMK III/6, Koordination Regionalpolitik & Raumordnung
Berger	Wolfgang	LEADER-forum; Regionalentwicklungsagentur Oststeirisches Kernland
Fassbender	Stephan	Land Steiermark, Abteilung 12 Wirtschaft, Tourismus, Wissenschaft und Forschung
Handler	Renate	Land Steiermark, Abteilung 12 Wirtschaft, Tourismus, Wissenschaft und Forschung
Januschke	Oskar	Stadt Lienz
Maier	Andreas	ÖROK-Geschäftsstelle
McDowell	Markus	ÖROK-Geschäftsstelle
Seidl	Markus	ÖROK-Geschäftsstelle
Rosenwirth	Christian	BML III/7, Innovation, Lokale Entwicklung u. Zusammenarbeit
Trattnigg	Rita	BML III/7, Innovation, Lokale Entwicklung u. Zusammenarbeit
Traxl	Martin	Land Tirol Abt. Landesentwicklung

Die gemeinsame Arbeit von Bearbeitungsteam und Begleitgruppe erfolgte entlang von fünf Arbeitspaketen.

**AP 1: Definition – Setup – Scoping:** Im ersten Arbeitspaket wurde eine gemeinsame Sicht auf Transformation als Prozess versus Transformation als Ergebnis entwickelt und Begriffsschärfungen Transformation, Innovation und Region vorgenommen. Weiters war es wichtig, die Erwartungshaltung hinsichtlich des Ergebnisses sowie die gemeinsame Vorgehensweise zu konkretisieren und Schnittstellen zum Rahmenprojekt RIT herzustellen.

**AP 2: Entwicklung eines Beobachtungsleitfadens:** Es war von Beginn an klar, dass die Analyse von Beispiel-Initiativen eine wesentliche Grundlage für die gemeinsame Erkenntnis darstellen. Aufbauend auf dem gemeinsamen Verständnis (AP1) wurde daher ein Leitfaden entwickelt, über den einerseits interessante Beispiele identifiziert werden sollten, der aber darüber hinaus als Grundlage für den Prozess des Sammelns von Erfahrungen aus den ausgewählten Beispielen diente.

**AP3: Arbeit an Beispielen.** Kern des Projekts bildete die Analyse von Beispielen. Das Bearbeitungsteam erstellte auf Basis der Kriterien aus AP2 eine „Longlist“ mit knapp 50 Initiativen, die jeweils für sich potenziell spannende Transformationselemente enthalten. Nach einer Kategorisierung anhand von vier Zugängen zu Region und Transformation (siehe Kapitel 5.1) sowie weiterer transformationsrelevanter Kriterien wählte die Begleitgruppe drei Initiativen aus, ergänzt um einen horizontalen Blick auf Intermediäre im Transformationsprozess. Es folgte die Analyse der

Initiativen in Form von 23 leitfadengestützten Interviews (persönlich, telefonisch, online) mit jeweils mehreren ProponentInnen um ein möglichst vollständiges Bild zu den Transformationselementen zu erhalten. Die Ergebnisse aus der Analyse wurden der Begleitgruppe zur Diskussion gestellt.

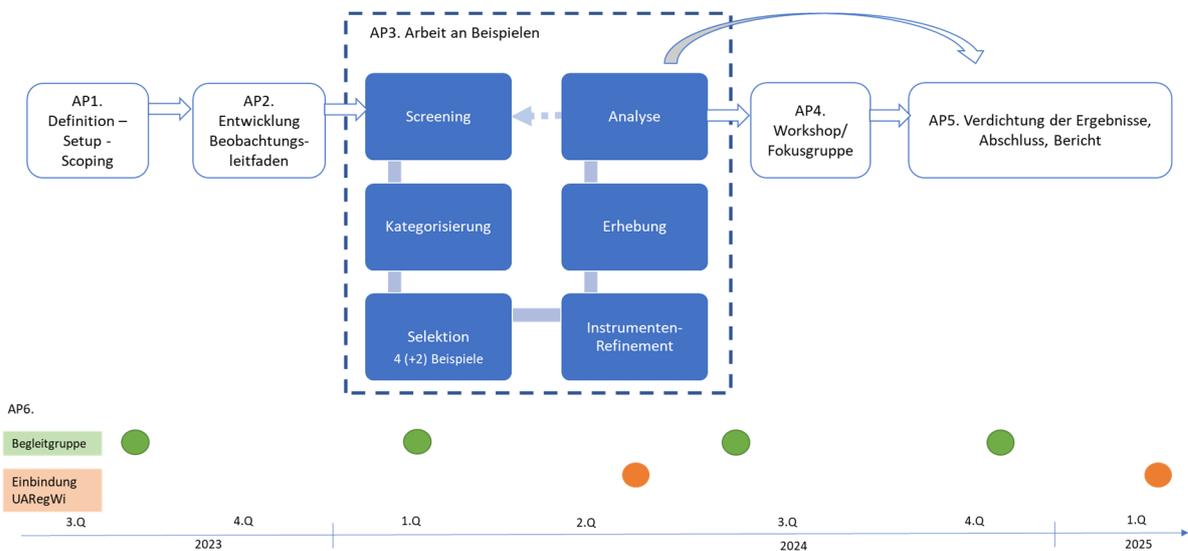


Abbildung 1: Prozessverlauf von RIS-T

**AP4. Workshop mit Expertinnen und Experten.** Um einen gleichzeitig breiteren wie vertiefteren Blick auf die Erkenntnisse aus den Analyse zu erreichen, lud das Bearbeitungsteam gemeinsam mit der Begleitgruppe VertreterInnen der analysierten Beispiele, ergänzt um weitere ExpertInnen, zu einem Workshop in die ÖROK ein. In einer Art offenem Lernraum konnten die Teilnehmenden von den Erfahrungen der jeweils anderen profitieren und gemeinsam Thesen zu Diagnose und Handlungsmöglichkeiten transformativer Innovationspolitik diskutieren.

**AP5. Verdichtung – Abschluss – Bericht.** In einer letzten Überarbeitungsschleife reicherte die Begleitgruppe schließlich die vorliegenden Ergebnisse an und verdichtete sie rund um die gemeinsam definierten Handlungsfelder. Dieser Bericht stellt schließlich das finale Ergebnisprodukt dar.

**AP6. Projektsteuerung.** Das projektsteuernde System besteht aus Auftraggeber (ÖROK-Geschäftsstelle und Ausschuss Regionalwirtschaft) und einer zuvor für das Fokusthema eingerichteten Begleitgruppe. Arbeitspaket 6 dient dazu, die Kommunikationskreise in diesem System zu koordinieren. Mit der Begleitgruppe wurden vier Arbeitstreffen durchgeführt:

19.9.2023: Der **erste Workshop** der Begleitgruppe diente dem Scoping, d.h. dem Eingrenzen des Bearbeitungsthemas und dem Schärfen der Fragestellung. Das Bearbeitungsteam präsentierte den ersten Entwurf



Abbildung 2: Erstes Begleitgruppentreffen

einer Einordnung von regionalen Innovationssysteme in Transformationsprozesse und die vier Denkmodelle (siehe unten). Anhand der Beispiele „Zukunftsraum Lienzer Talboden“, eingebracht von Oskar Januschke und „Kreative Lehrlingswelten“, eingebracht von Wolfgang Berger, gelang ein erster diskursiver Zugang zu transformativen Entwicklungsprozessen im regionalen Kontext.

23.01.2024 Beim **zweiten Workshop** beschäftigte sich die Begleitgruppe mit der Auswahl der Beispiel-Initiativen. Die Teilnehmenden erhielten im Vorfeld bereits eine Longlist mit den Vorschlägen, ergänzt um mögliche Kriterien, nach denen eine Auswahl vorgenommen werden kann. Diese umfassten<sup>4</sup>

- Gesellschaftliche Problemstellung / Mission als Ziel
- Dauerhafte Veränderung von Systemen
- Breite AkteurInneneinbindung
- Mehrebenen-Perspektive
- Verschiedene Innovationsarten
- Unterschiedliche Prozesselemente von Transformation sollen sichtbar werden

Es wurde in der gemeinsamen Diskussion eine Reihung festgelegt und schließlich eine Auswahl mit folgenden Initiativen getroffen:

1. Beispiel 1: Umsetzungspartnerschaften Land - Regionen Tirol. Berücksichtigung von Beziehung KEM/KLAR zu LEADER
2. Beispiel 2: Ortskernentwicklung Steiermark. Unter anderem Berücksichtigung neuer Aspekte im Vergleich zu bisherigen Erkenntnissen aus ÖROK-Prozessen
3. Beispiel 3: LOGISTIK 2030+ und LOGSTEP. Berücksichtigung der Beziehung Unternehmen und Region sowie Mobilität
4. Horizontales Thema: "Die neue Rolle der Intermediären für regionale Innovationssysteme". Berücksichtigung von SI Plus, LEADER-Forum, TRAIBHAUS und der österreichischen Clusterplattform<sup>5</sup>



Abbildung 3: Zweites Begleitgruppentreffen

<sup>4</sup> EU-Förderprogramme bzw. eine diverse Repräsentation dieser in den Beispielen wurden hier nicht als Selektionskriterium definiert

<sup>5</sup> Anstelle der Clusterplattform wurde dann ein spezifischer Cluster (Lebensmittelcluster OÖ) analysiert

03.09.2024: Das Bearbeitungsteam präsentierte die Ergebnisse aus den Analysen beim **dritten Workshop der Begleitgruppe**, indem versucht wurde, aus den „Transformations-Stories“ die kritischen Prozesselemente (siehe Kapitel 5.2) herauszuarbeiten. Dies wurde gemeinsam mit der Begleitgruppe reflektiert. Ergänzend präsentierte das Bearbeitungsteam erste Thesen zum Status Quo von Transformation im Kontext regionaler Innovationssysteme. Abschließend wurde auch der Stakeholder-Workshop gemeinsam geplant.

14.01.2025: Den Abschluss der Bearbeitungsphase markierte der **vierte und letzte Workshop der Begleitgruppe**. Dieser bot Gelegenheit, den ExpertInnen-Workshop vom November zu reflektieren und gemeinsam die Ableitungen für RIS-T zu diskutieren. Als Ergebnis lag im Anschluss eine geschärfte Version der Thesen inklusive Handlungsoptionen vor. Die Begleitgruppe beriet sich weiters über die Form des Endberichts bzw. ergänzender Materialien und stellte Bezüge zu weiteren Aktivitäten her, in die die vorliegenden Ergebnisse einfließen können.

## 5 Der konzeptionelle Rahmen für RIS-T

Der Begriff „Regionale Innovationssysteme“ (RIS) beschreibt alle Organisationen und Personen, die zum Zweck der Generierung von Innovationen (Erfindung, Erprobung, Durchsetzung) in einem geografisch definierbaren Gebiet netzwerkartig zusammenarbeiten inklusive den (kommunikativen) Prozessen, die auf das gemeinsame Ziel Bezug nehmen<sup>6</sup>.

Dieser definitorische Rahmen hat über die Zeit jedoch unterschiedliche Nuancierungen erfahren:

**RIS - „klassisch“:** Die ursprüngliche Vorstellung Regionaler Innovationssysteme folgte der Struktur „Triple Helix“ aus Bildung-Forschung-Wirtschaft um Rahmenbedingungen für Unternehmensinnovationen zu verbessern. Erklärtes Ziel war die Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. Bezeichnend für diese erste Phase war, dass die Entstehung von Innovation noch stark der Logik folgte, Forschung müsse der Innovation vorausgehen und Innovationen (vor allem technologische) würden anschließend auch einen Markt finden.

**RIS – „interaktiv“ / Ökosysteme:** In einem Weiterentwicklungsschritt öffnete sich der RIS-Ansatz. Es wurde klar, dass die Nachfrageseite als wichtiger weiterer Akteur ins Innovationssystem eingebunden werden muss, weil die Annahme eines reinen „technology push“, also angebotsgetriebener Innovation, nicht automatisch auch zur Anwendung neuer Technologien und damit zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führt. NutzerInnen brachten somit ein Stückweit „Problemorientierung“ in das bislang an „Lösungen“ (Technologien) orientierten RIS-Paradigma. Handlungsmaxime blieb jedoch die Wettbewerbsfähigkeit.

**RIS – „transformativ“:** Dieses Konzept folgt erstmals primär gesellschaftlich-ökonomischen Herausforderungen und Visionen für eine nachhaltige Entwicklung der Region. Eine breite Partnerschaft von AkteurInnen und „Betroffenen“ prägen das Netzwerk. Multi-Level-Interaktion über die Regionsgrenzen hinweg werden als wichtig erkannt und praktiziert. Es erfolgt auch eine erstmals essenzielle transformative Tangente, nämlich, anstatt einer reduzierten Fokussierung Handlungsoptionen zu entwickeln und einzuführen, werden bestehende Routinen und Praktiken hinterfragt. Innovation in Form neuer Produkte und Geschäftsmodelle können zwar weiterhin auch

---

<sup>6</sup> Systemisch korrekt wäre natürlich, die Personen und Organisationen nicht als Teil des Systems sondern als deren Umfeld zu beschreiben.

Ergebnisse transformativer RIS darstellen, aber auch soziale Innovationen und kulturelle Veränderungen werden wichtig. Eine bedeutende Erweiterung zu den anderen RIS-Ansätzen ist der gezielte Rückbau nicht nachhaltiger Praktiken innerhalb und außerhalb der Region (Exnovation) und das Ändern von Werten und Haltungen.

### 5.1 4 Modelle transformativer RIS – eine Heuristik

Betrachtet man diese Definition transformativer RIS vor dem Hintergrund österreichischer Regionalentwicklungspraxis, so ergeben sich vier idealtypische Denkmodelle für deren Emergenz. *Idealtypisch* impliziert eine gewissen modellhafte Überzeichnung und dass man diese Modelle nicht in einer Reinform, sondern eher als Mischform vorfinden wird. Ziel der Entwicklung dieser Modelle war, transformativen RIS auf die Spur zu kommen, um sie dann in Folge analysieren zu können.

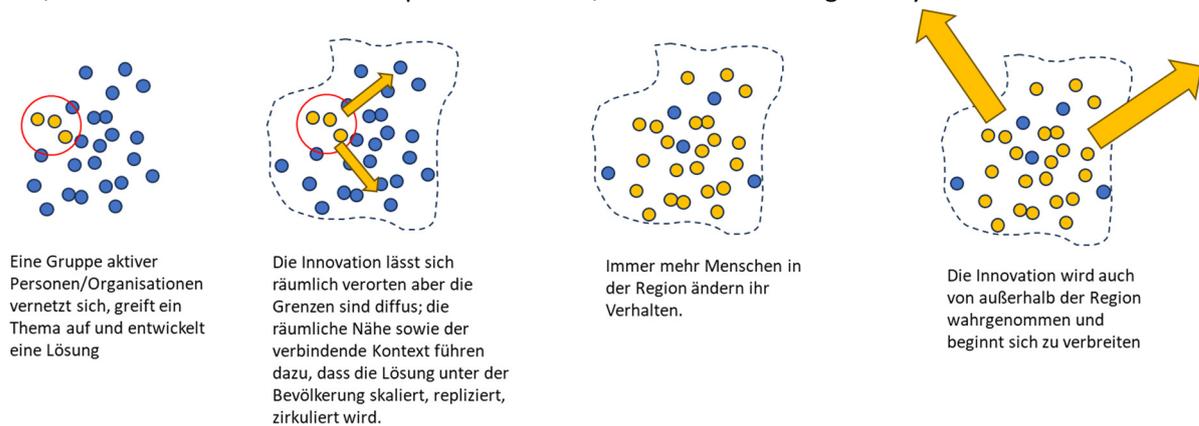


Abbildung 4: Modell "Bottom-up Grassroots". Quelle: Eigene Darstellung

Das erste Denkmodell kann als „**Bottom-up Grassroots**“ bezeichnet werden. Es geht davon aus, dass eine Gruppe aktiver Personen oder Organisationen ein Thema bzw. eine gesellschaftliche Problemstellung aufgreift und eine neuartige Lösung entwickelt. Die Region tritt weniger durch konkrete Grenzziehung als durch ähnliche Problemlagen räumlich naher Personen zutage. In Kombination mit persönlichen Kontakten führt dies dazu, dass die Innovation verbreitet angewendet wird und zu Veränderungen im Verhalten und Denken führt. Die Gruppe vergrößert sich sukzessive. Gruppen mit ähnlichen Werten und einer ähnlichen Problemsicht außerhalb der Region werden auf die Innovation aufmerksam. Sie „importieren“ die neue Lösung, adaptieren sie, damit sie in deren regionalen Kontext passt - mit dem Effekt, dass sie sich in deren Umfeld ähnlich ausbreitet.

Beispiele für dieses Modell: Solarkollektoren-Selbstbaugruppen, Gemeinwohlökonomie, soziale Landwirtschaft, Sharing-Modelle.

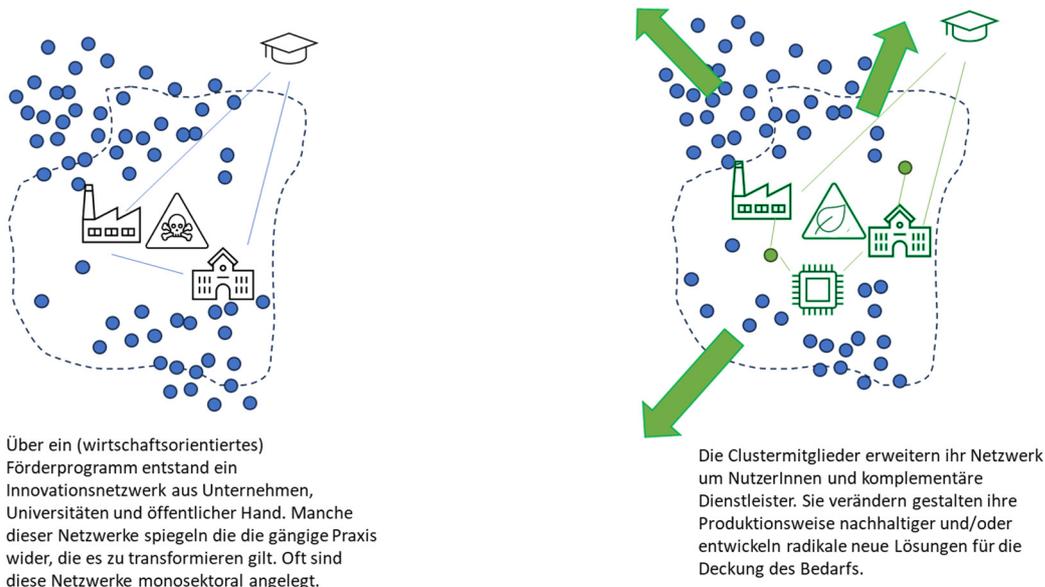


Abbildung 5: Modell "Bestehende RIS transformationsorientiert". Quelle: Eigene Darstellung

Ein zweites Modell setzt an **bestehenden regionalen Innovationsystemen** an. Diese, meist über wirtschaftsorientierte Förderprogramme entstandenen Netzwerke und Cluster, zeichnen sich durch hohe fachliche Kompetenz im thematischen Kernbereich aus und zielen darauf ab, einen (wirtschaftlichen) Mehrwert für ihre Mitglieder zu realisieren. Ein externer Auslöser, beispielsweise neue Gesetze oder neue Marktchancen, bewegt die RIS dazu, den Zielbereich für die eigene Arbeit zu erweitern und Nachhaltigkeit (oder ein anderes Transformationsthema) als zusätzlich Dimension zu verfolgen. Dafür wird die Clusterstruktur erweitert und NutzerInnen sowie komplementäre Dienstleister mit aufgenommen. Sie nutzen ihre Kompetenzen dazu, neue – auch radikalere – Innovationen zu entwickeln. Die Einbindung der NutzerInnen erleichtert, dass diese neuen Lösungen auch gesellschaftlich akzeptiert sind und leichter diffundieren.

Beispiele: Automobilcluster der Mobilitätsdienstleistungen entwickelt, Lebensmittelcluster der Verpackungen revolutioniert, Energiecluster, DigitalMakers Hubs, Innovationswerkstätten.

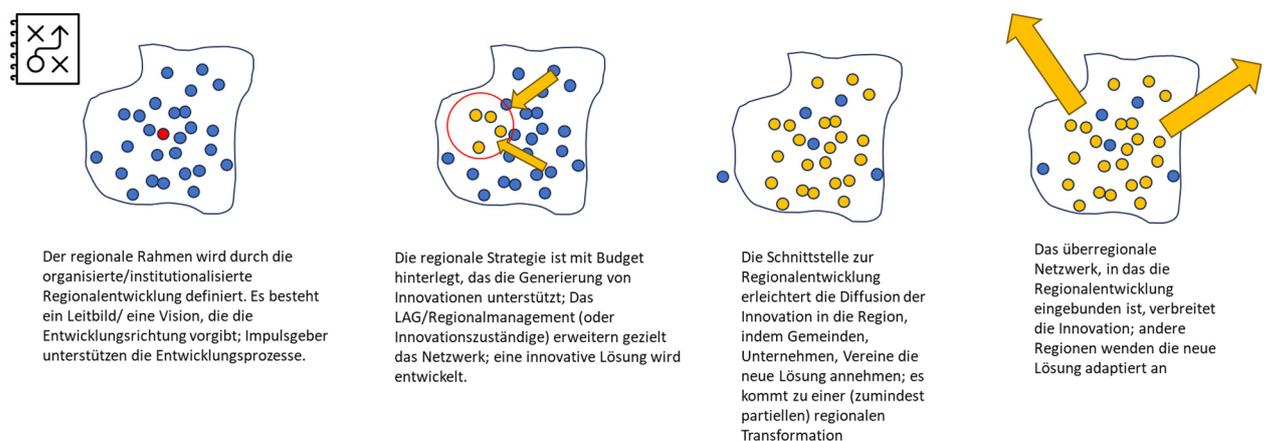


Abbildung 6: Modell Strategieorientierung. Quelle: Eigene Darstellung

Zugang drei ist durch den **strategischen Aspekt gemeinsamer Entwicklung** geprägt. Auf einem Gebiet, das relativ klar durch die Summe der beteiligten Gemeinden definiert ist, wird eine Strategie

mit transformativem Anspruch erarbeitet. KernakteurInnen der Entwicklung, die meist auch zentral in der Erstellung der Strategie waren, sind die ImpulsgeberInnen, zumeist auch unterstützt durch Managementpersonal (z.B. LEADER-ManagerInnen, RegionalmanagerInnen, KleinregionsbetreuerInnen, etc.). In vielen Fällen sind diese Managements auch selbst ImpulsgeberInnen und erfüllen zentrale Rollen „sozialer UnternehmerInnen“<sup>7</sup>, indem sie wichtige Themen aufgreifen und Initiativen dazu organisieren. Charakteristisch für dieses Modell sind Transformationsprozesse um Themen, die speziell auf die Region und ihren Kontext zugeschnitten sind (z.B. spezifische Ressourcen wie Holz oder Wasser, spezifische gemeinsame Herausforderungen wie in Grenzgebieten, etc.). Die Verbindung unterschiedlicher Initiativen rund um dieses zentrale Thema erhöht den Hebel der Transformation. Nationale und internationale Vernetzung zwischen diesen Regionen erzeugt Spill-Over-Effekte und Verbreitung der entwickelten Ansätze.

Beispiele: LEADER, Regionalverbände, Regionalmanagements, Ländliche Innovationspartnerschaften, Tourismusdestinationen,...

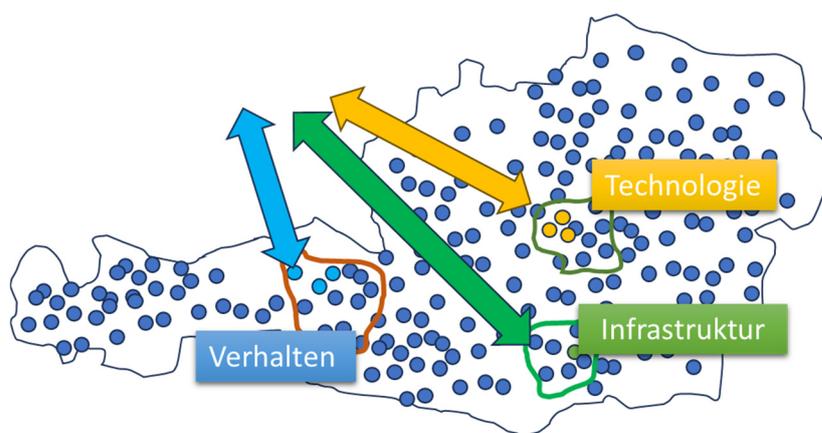


Abbildung 7: Modell Top-Linked. Quelle: Eigene Darstellung

Beim vierten Modell erfolgen der Impuls und die Steuerung **von außerhalb der Region**. Eine übergeordnete Ebene (Land, Bund, EU) schafft einen Rahmen für das Erproben neuer Lösungen auf regionaler Ebene durch eine sektorübergreifende Politik, ein Programm zur Finanzierung der Experimente, etc. Sie koordiniert die inhaltliche Schwerpunktsetzung, sodass eine möglichst ganzheitliche Bearbeitung des sozio-technischen Systems erfolgt. Lernerfahrungen werden gesammelt und ausgewertet und dienen als Basis für daran anschließende strategische Entscheidungen.

Beispiele: Klima- und Energiemodellregionen / Mobility as a Service (FI)/ Green Deal

Diese vier Modelle bilden nicht das vollständige Spektrum an Möglichkeiten ab, sondern sollen

Trotz der Unterschiede zwischen den vier Gruppen verbinden sie aber gemeinsame Prozesse, da sie alle eine transformative Agenda verfolgen. Auf diese Prozesse wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

<sup>7</sup> Vgl. zu diesem Begriff die „Rolle 3“ der Österreichischen LEADER-Regionen, die im Rahmen des LEADER-forums entwickelt wurde ([www.leaderforum.at](http://www.leaderforum.at))

## 5.2 Embedded place based – regionale Innovationssysteme im Transformationsprozess

Transformation bedeutet die Umgestaltung gesamter sozio-technischer Systeme einer Gesellschaft. Vereinfacht linear gedacht, besteht Transformation aus zwei zentralen Dynamiken: dem Aufbau und Erstarren von innovativen/ neuen Formen zur Deckung gesellschaftlicher Bedarfe (z.B. Mobilität als Dienstleistung zu sehen) und dem Abbau und dem „Verlernen“ des Alten (z.B. Personenmobilität als mit fossilen Brennstoffen betriebene, straßengebundene Fortbewegung und Fahrzeuge als Individualbesitz zu denken etc.). Die Transformationsforschung definiert für beide Stränge Teilprozesse, die teilweise gleichzeitig, teilweise sequenziell ablaufen.

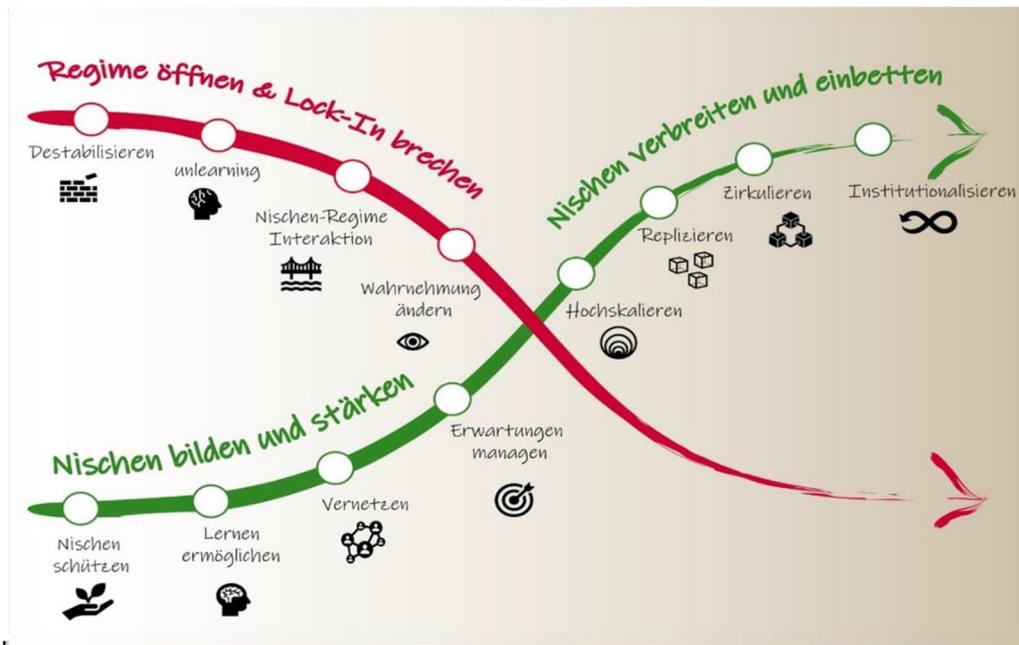


Abbildung 8: "X-Curve" der Transformation. Quelle: convelop nach Silvestri et al. (o.J.)

Diese relativ weit verbreitete Sicht auf transformative Prozesse (X-Curve) lässt allerdings noch keinen Schluss auf die Rolle der regionalen Innovationssysteme zu.

Im Rahmen von RIS-T wurde daher in einem ersten Schritt versucht, die Transformationsprozesse den beiden Kategorien (innovationspolitische) Rahmenbedingungen (ockerfarbene Kästchen) und regionale Innovationssysteme (Kästchen mit rotem Rand) zuzuordnen – siehe Abbildung 9. Die Teilung erfolgte anhand der bekannten Potenziale regionaler Ebenen in Verbindung mit den Erkenntnissen der Transformationsforschung und dem strategischen Nischenmanagement<sup>8</sup>. Die Prozesselemente selbst sind an jene der X-Curve angelehnt. Von oben nach unten gelesen, lassen sie eine Art Abfolge erkennen, dies dient jedoch nur heuristischen Zwecken, da Transformation bekanntlich keiner strengen Linearität folgt. Wichtiger ist die Anordnung der rot umrandeten Kästchen innerhalb der ockerfarbigen. Dies zeigt einen zentralen Ansatzpunkt von RIS-T, nämlich, dass transformative Aktivitäten auf regionaler Ebene in innovations- bzw. transformationspolitische Rahmenbedingungen eingebettet sind.

<sup>8</sup> Siehe zum Konzept der Nischen Melidis & Gruber (2024: 53f.)

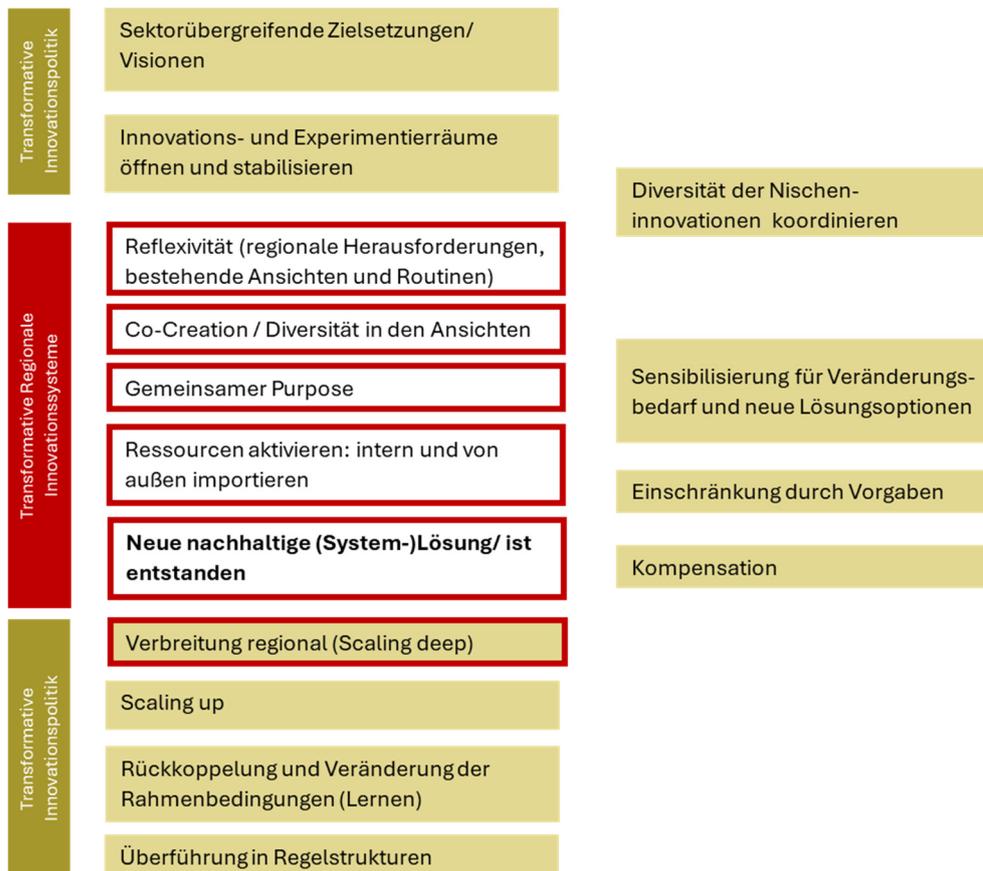


Abbildung 9: Modelldarstellung der Transformationsprozesse "embedded place-based". Quelle: Eigene Darstellung

### 5.2.1 Kernprozesse regionaler Innovationssysteme

Transformative Aktivitäten auf regionaler Ebene sind durch mehrere Teilprozesse geprägt und lassen sich wie folgt beschreiben<sup>9</sup>:

Akteurinnen und Akteure auf regionaler Ebene stellen **vor dem Hintergrund regionaler Herausforderungen** Handlungsbedarf in einem bestimmten Thema fest. Sie **reflektieren die derzeitige Praxis**, wie Menschen und Organisationen zu diesem Zeitpunkt den Bedarf decken und erkennen, dass es dazu Alternativen braucht. Der abgegrenzte regionale Kontext erleichtert ihnen, Probleme zu erkennen und auch die systemischen Zusammenhänge im aktuellen Umgang mit der Thematik festzumachen.

Es formiert sich **eine Gruppe aus Personen und Organisationen, die unterschiedliche Kontexte (Bildung, Technologie, Verwaltung, Wirtschaft, etc.) repräsentieren**, da sie wissen, dass eine neue Lösung co-kreatives Zusammenwirken braucht. Vor allem das Einbinden von EndnutzerInnen sehen sie als wichtig, um die Anwendung der neuen Lösung bestmöglich sicherzustellen. Zu denen haben sie durch die geografische Nähe und teilweise auch durch persönliche Bekanntschaften einen Zugang. Der „Kitt“ für die Zusammenarbeit, also der *Purpose*, ist das geteilte Bild einer alternativen Zukunft.

Ihnen ist bewusst, dass eine neue Lösung auf Widerstand treffen wird. Daher binden sie auch von Beginn an **jene mit ein, die den Status Quo vertreten oder diesen verteidigen wollen**. Diese

<sup>9</sup> Es sei auch an dieser Stelle angemerkt, dass es sich hierbei um idealisierte Modelle handelt die in der Realität in Teilbereichen abgewandelt zu finden sind.

Diversität ist wichtig, da Transformation ein Aushandlungsprozess ist, in den möglichst viele Interessen, Meinungen und Werte einfließen sollen.

Die Gruppe **erschließt Ressourcen**, um das gemeinsame Vorhaben umzusetzen. Dies beinhaltet regionseigene (endogene) Ressourcen, wobei dem Wissen regionaler AkteurInnen und dem Engagement hier besondere Bedeutung zukommt. Da regionale Innovationssysteme keine geschlossenen „Container“ darstellen, werden auch Ressourcen von außerhalb der Region aktiviert (Wissensbestände, Förderungen, etc.).

Es folgt das **Experimentieren** an nachhaltigen (System-)Lösungen als Produkt, Prozess, Dienstleistung und/oder Form neuer gesellschaftlicher Interaktionen (soziale Innovationen), die - wenn auch im kleinen Rahmen – schließlich regional angewendet werden.

### 5.2.2 Transformationsorientierte Innovationspolitik als Rahmen für RIS

Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Prozesse stellen ein idealisiertes Bild dar, das in der Realität in dieser Art vorkommen *kann*. Aus dem Blickwinkel transformationsorientierter Innovationspolitik (TIP) stellen sich nun mehrere Fragen:

- Was kann man tun, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass dies tatsächlich auf diese Weise eintritt?
- Was kann man tun, damit diese Innovationen regional in die breite Anwendung gelangen?
- Was kann man tun, damit die Erkenntnisse aus einem einzelnen RIS nicht regional begrenzt bleibt, sondern die gesamtgesellschaftliche Transformation unterstützt?

Damit regionale Innovationssysteme einen Beitrag zu gesellschaftlicher Transformation leisten, braucht es also flankierende Prozesse. **Wir kategorisieren alle Handlungen, die die genannten Prozesse auf regionaler Ebene wahrscheinlicher machen, orchestrieren, verstärken, ausrichten und ausrollen, als Handlungen transformativer Innovationspolitik.** Akteure transformativer Innovationspolitik sind zum einen Verwaltungs- und Politikakteure, aber auch Akteurinnen und Akteure der regionalen Innovationssysteme selbst. Letzteres trifft zu, wenn ihr Handeln jenes traditionellerer RIS übersteigt.

#### 5.2.2.1 Den roten Faden legen und „safe spaces“ schaffen

Zu transformativer Innovationspolitik zählt, **sektorübergreifender Ziele und Visionen** für nachhaltige gesamtgesellschaftliche Entwicklung auf übergeordneter Ebene zu definieren. Sie helfen, Orientierung zu schaffen, um die sehr oft dezentralen Entwicklungen entlang einer gemeinsamen Entwicklungstrajektorie „einzunorden“. Damit bilden sie auch gleichzeitig einen Anker für Erwartungshaltung an die möglichen Entwicklungen, da sie konkrete Zielbilder zeigen. Dies wird oft durch Land und Bund angeregt und organisiert, immer öfter wird die regionale Handlungsebene aber in diese Prozesse einbezogen.

Wichtige Triebkräfte von Transformation sind Erproben und Experimentieren. Dies passiert – wie oben dargestellt – vielfach auf regionaler Ebene. Da das bestehende Regime Konkurrenzentwicklungen in den meisten Fällen nicht explizit fördert, braucht es (Spiel-)Räume, in denen AkteurInnen neue Lösungen geschützt ausprobieren können. Diese **Innovations- und Experimentierräume** können durch entsprechende Rahmenbedingungen gezielt geschaffen werden (z.B. Förderprogramme, Risikokapital, rechtliche Sandboxes, etc.). Sie legitimieren einerseits das

Denken quer zum Mainstream und stellen zusätzlich auch notwendige Ressourcen und Freiheiten zur Verfügung. Diese Räume gilt es auch längerfristig abzusichern, da Zyklen aus Innovieren, Erproben, Nachjustieren eine gewisse Zeit benötigen.

### 5.2.2.2 Exnovation: Unlocking und Unlearning

Nur durch die (Überzeugungs-)Kraft der neuen Lösung allein gelingt keine Transformation. Die genannten Beharrungskräfte und Pfadabhängigkeiten führen zumeist dazu, dass die neue Lösung neben der alten bestehen bleibt oder aufgrund fehlender Anschlussaktivitäten gar wieder verschwindet. Flankierend zur Entwicklung neuer Lösungen braucht es daher gezielte Maßnahmen zur „Exnovation“, in der Literatur auch als Unlocking bezeichnet. Es gilt also, das bestehende System ein Stückweit aufzuweichen und aufzubrechen, um Platz für Neues zu schaffen.

Dazu zählt, die nicht nachhaltige Praxis **durch Vorgaben einzuschränken** (z.B. gesetzliche Verbote) oder ihr die Unterstützung zu entziehen (z.B. steuerliche Privilegien aufzuheben).

Es gibt aber weitaus weniger radikale Maßnahmen des Unlockings, allen voran jene der Sensibilisierung und Aufklärung. Dabei werden **Kosten und Nutzen der nicht nachhaltigen Praxis aufgezeigt** und alternativen Lösungen gegenübergestellt. Hier steht der Kommunikationsaspekt im Mittelpunkt.

Wie bereits erwähnt erzeugen Transformationen immer auch **Verlierer**. Sie profitieren aus dem Status Quo und würden Einbußen erleiden, wenn sich die derzeitige Praxis ändert. Diese gilt es im Prozess mitzunehmen und gemeinsam mit ihnen neue Möglichkeiten zu erarbeiten, aus den Veränderungen Gewinn zu ziehen. Es kann aber auch notwendig sein, explizite Kompensationen vorzusehen.

### 5.2.2.3 Orchestrieren und Verstetigen

Transformation braucht Variation und einen Überschuss an Möglichkeiten. Daher macht es aus Sicht von TIP weniger Sinn, dass in unterschiedlichen Regionen zu gleichen Lösungswegen oder in gleichen Sektorbereichen experimentiert wird. Es braucht eine entsprechende Koordination und Steuerung, um einerseits eine gewisse Diversität herzustellen, gleichzeitig aber eine Verbindung komplementärer Bereiche zu ermöglichen, damit möglichst gute Synergien entstehen.

Ergebnisse regionaler Innovationsprozesse finden zu Beginn eher in kleinem Rahmen Anwendung. Nur wenige Menschen wenden die neue Lösung an und verändern ihre Einstellungen. Oft bleibt die Anwendung auch auf einzelne Bereiche beschränkt (z.B. nur in einzelnen Wirtschaftsbetrieben oder einzelnen Gemeindeverwaltungen). Damit diese neue Lösung auch zu einer „Systeminnovation“ wird, muss sie **verbreitet werden („Scaling“)**. Mehr AnwenderInnen, häufigere Anwendung und dies in einer größeren Zahl unterschiedlicher Anwendungsbereiche.

Für gesamtgesellschaftliche Transformation ist aber die Verbreitung innerhalb einer Region zu wenig. Die Erkenntnisse müssen die Region verlassen und mit Erkenntnissen anderer Regionen „zirkulieren“. Es gilt, **Lernen und Informationstransfer** anzuregen, damit sich die neue Lösung – gleich oder adaptiert – in anderen Regionen ausbreiten, diese ergänzen oder erweitern kann. Dieser Prozess bildet den Komplementär zum oben genannten „Importieren“ bestehenden Wissens als Kernaspekt regionaler Innovationssysteme.

Die verbreitete Anwendung ist immer noch mit Rahmenbedingungen des alten „Regimes“ konfrontiert. Gesetze, Förderungen, Bildungsangebote, etc. sind noch nicht passend. Es braucht dazu Lernschleifen (2. Ordnung) um förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Die neue Lösung findet somit auch eine Abbildung in Strukturen, die schließlich **in Regelstrukturen neu (temporär) verfestigt** werden können.

### 5.3 Intermediäre - SchlüsselakteurInnen im Transformationsprozess

Transformation zu gestalten, bedeutet eine Vielzahl neuer Verbindungen herzustellen. Verbindungen zwischen Gewohntem und Neuem, zwischen unterschiedlichen Sektoren, „Regime“ und „Nische“, unterschiedlichen Akteursgruppen mit jeweils unterschiedlichen Sprachen und Logiken, unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, Land, Bund, EU), etc.

Dies verlangt nach neuen Rollen, die genau an diesen Schnittstellen ansetzen und intermediär, also zwischen etablierten Positionen stehen, vermitteln und übersetzen.

Sie sind es, die die im letzten Kapitel beschriebenen Prozesselemente der Transformation anstoßen, unterstützen oder selbst durchführen – kurzum: die Transformation animieren und am Leben halten. Transformation bedeutet also ein Wechselspiel aus Akteur und Aktivität, aus Intermediär und Prozesselementen. Taucht man ein in die unterschiedlichen Aufgabenbereiche von Intermediären, so gibt es mehrere Möglichkeiten der Systematisierung. Hernberg et al. (2024) definieren vier Handlungsbündel<sup>10</sup>:

- **Ermöglichen und Ermächtigen (Facilitating and Capacitating):** Intermediäre haben die Aufgabe, Möglichkeitsräume zu schaffen, damit Neues entstehen und sich verbreiten kann. Darunter fällt das Schaffen von Experimentierräumen, das Bereitstellen von Ressourcen oder das Vermitteln von Kompetenzen.
- **Vermitteln, Lobbyieren und Sensibilisieren (Brokering, Lobbying & Sensitizing):** Die kommunikative Komponente der Intermediären soll neue Leute ins System holen und dabei unterstützen, alternative Ansichten mit etablierten Ansichten zusammenbringen und zwischen diesen „übersetzen“. Auch das Sensibilisieren für neue Lösungen, beispielsweise durch das Aufzeigen von Vorteilen fällt hier darunter. Wichtige Rolle hier ist auch, Haltungen und Akteure, die sich aktiv für Veränderung einsetzen, sichtbar machen und auch manchmal für sie Partei ergreifen. Intermediär zu sein ist also nicht immer gleichbedeutend mit einer „neutralen“ Position zwischen etabliert und alternativ sondern kann auch parteilich ausgefüllt werden.
- **Designen neuer Lösungen (Configuring):** Intermediäre sind quasi „Architekten“ des Neuen. Sie verbinden als „Broker“ das Wissen zu den Needs der Zielgruppe mit jenen, die Lösungen erarbeiten können. Sie erhöhen die Passgenauigkeit und Anschlussfähigkeit der neuen Lösung, indem sie dafür sorgen, dass er in den regionalen Kontext passt.

Für diese drei ersten drei Handlungsbündel nutzen die Intermediäre die Möglichkeiten des bestehenden Rahmens (also des „alten“ Regimes). Intermediärsleistungen sind aber nicht auf den Status Quo beschränkt. Dafür gibt es das vierte Handlungsbündel.

---

<sup>10</sup> Vgl. für eine weitere Systematisierung nach der Stellung der Akteure im Governance-System Melidis & Gruber (2024: 88f.)

- **Strukturen aushandeln (Structural Negotiating):** Intermediäre setzen sich dafür ein, dass sich die Rahmenbedingungen für alle Transformationsprozesse u.a. für das Experimentieren verbessern/ erweitern.

Wahrscheinlich hat man beim Lesen dieser Rollen bereits das ein oder andere Gesicht konkreter Personen vor Augen. Wichtig ist jedoch:

- Die Intermediärsrolle ist kein Schwarz/Weiß, Eins oder Null. Intermediäre findet man auf allen Ebenen, in unterschiedlichen Ausprägungen und Schattierungen
- Intermediär ist also eine Funktion und keine Person oder Organisation (per se) – „Intermediär ist wer intermediär handelt“
- Intermediär wird man aus einer zugeschriebenen Rolle heraus („Ortskernkoordinator als Stellenbeschreibung“) aber auch aus einer selbstdefinierten Haltung (ich nutze meinen Handlungsspielraum aus, weil ich Überzeugungen habe).
- Eine bestimmte Person oder Organisation kann mehrere Intermediärs-Formen verkörpern, gleichzeitig in Einzelbereichen aber auch das „Regime“ reproduzieren.

## 6 Anhand von Beispielen das Wechselspiel aus RIS und transformationsorientierter Innovationspolitik verstehen

Die derzeit vorliegende Literatur zu Transition, Transformation und Nachhaltigkeit ermöglicht, die Rolle von RIS im Transformationskontext (zumindest theoretisch) zu verorten. Damit das Projekt RIS-T einen anschlussfähigen Beitrag zu aktuellen Diskursen leisten kann, ist es wichtig, diese Überlegungen in den Kontext nachvollziehbarer Beispiele zu stellen. Die Begleitgruppe entschied sich am Ende eines entsprechenden Such- und Auswahlprozesses für drei konkrete Beispiele, ergänzt um die horizontale Betrachtungsperspektive der „Intermediären“ im Transformationsprozess.

- **Beispiel 1: Initiative „Starke Zentren“ in der Steiermark mit speziellem Blick auf die Region Steirischer Zentralraum.**  
Das Land Steiermark startete 2022 eine Landesinitiative zur Ortskernstärkung mit dem Ziel soziales Miteinander, Ökologie und Nachhaltigkeit (Nachnutzen und Umnutzen statt neu Bauen) und Lokale Wirtschaft (Branchenmix, Frequenz,...) zu adressieren. Initiiert durch die Landespolitik wurde unter anderem eine Koordination für das Thema in der Landesverwaltung eingerichtet, um Fachbereiche kommunikativ zu verbinden und nach außen als Hauptansprechstelle für Gemeinden und Regionen zu sein. Die regionale Ebene ist dabei wichtiger Partner in unterschiedlichen Phasen des Umsetzungsprozesses. Gemeinden sollte auf diese Weise eine kompetente Unterstützungsstruktur geboten werden, die ihnen hilft, Ortskernentwicklung weg vom Einzelobjekt hin zu integrierten Lösungen auf eine neue Qualitätsstufe zu heben.
- **Beispiel 2: Umsetzungspartnerschaft zur Tiroler Nachhaltigkeits- und Klimastrategie zwischen Land Tirol und Tiroler Regionalmanagements – Schwerpunkt Mobilität.**  
Zur Umsetzung der Tiroler Nachhaltigkeits- und Klimastrategie beschlossen Land Tirol und die Tiroler Regionalmanagements eine neue Form der Zusammenarbeit einzugehen. Dahinter stand die Absicht beider Akteursgruppen, die (transformative) Wirksamkeit von Regionalentwicklung zu erhöhen, indem die Potenziale der einzelnen Beteiligten noch besser genutzt werden. Regionen übernehmen je nach Schwerpunktsetzung ihrer eigenen Strategien eine Art „Experimentierrolle“ in einem bestimmten Thema und die jeweils anderen profitieren in Lernschleifen von den gemachten Erfahrungen. Das Land unterstützt

koordinierend zwischen den Themen (regional aber auch zwischen Landesabteilungen und Regionen). Damit erschließen sie für den gemeinsamen Prozesse auch unterschiedliche Ressourcen, unter anderem GAP und EFRE. Der Gesamtprozess soll einerseits den Regionen dabei helfen, für sie zentrale Themen besser umzusetzen und andererseits die Umsetzung der Landesstrategie mit unterstützen.

- **Beispiel 3: Programm Logistik 2030+ und Projekt LOGSTEP**  
Als Reaktion auf die zunehmenden Dynamiken rund um Bevölkerungswachstum in der Bundeshauptstadt, Zunahme des (Güter-)Verkehrs und Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Logistik wurde das Kooperationsprojekt „Nachhaltige Logistik 2030+ Niederösterreich-Wien“ (kurz: Logistik 2030+) gestartet. Auch die Firma KONE mit Sitz in Niederösterreich und einer Vielzahl an Servicefahrten zu Wiener Aufzügen ist mit diesen Herausforderungen konfrontiert. Schwierige und lange Anfahrten und lange Parkplatzsuchen haben KONE dazu bewogen, ein Pilotprojekt durchzuführen. Dabei soll der Einsatz von Lastenfahrrädern in Kombination mit Service-Hubs erprobt werden. Es zeigte sich, dass nicht nur technologische Entwicklungen wichtig sind, sondern auch die Akzeptanz der Menschen für neue Lösungen gezielt gesteigert werden muss.

Im Bewusstsein, dass auch diese Beispiele Transformation nur in Teilbereichen widerspiegeln, sollen sie dabei helfen, zentrale Prozesse der Transformation zu verstehen und Unterschiede aufzuzeigen. Im letzten Kapitel wurde konzeptionell versucht, die Rolle regionaler Innovationssysteme eingebettet in transformative Innovationspolitik zu beschreiben. Da Transformation durch das Zusammenspiel sehr unterschiedlicher Innovationsarten charakterisiert ist, bleiben diese Art von Beschreibungen meist sehr generisch und allgemein. Aus diesem Grund soll in diesem Kapitel entlang von zwei der drei Beispiel-Initiativen gezeigt werden, auf welche Weise sich transformative Prozesse zeigen können.

Es wurden dabei bewusst jene zwei Beispiele mit den am stärksten divergierenden Kontexten gewählt, um herauszufinden, wie allgemeingültig die Prozesselemente sind. Beide Beispiele sind von ihrer Natur her nicht entlang der „reinen Lehre“ transformativer Prozesse entwickelt, sondern folgen unterschiedlichen Logiken. Dennoch kann an ihnen gezeigt werden, auf welche Weise transformative Prozesse entstehen und umgesetzt werden und wie sie ineinandergreifen.

## **6.1 Initiative „Starke Zentren“ in der Steiermark mit speziellem Blick auf die Region Steirischer Zentralraum**

Wie auch in anderen Bundesländern steht Ortskernstärkung bereits länger auf der Agenda der Kommunal- und Regionalentwicklung, dies jedoch eher individualisiert und geografisch fragmentiert.

Rückkoppelung und Veränderung der Rahmenbedingungen (Lernen)

Den Anstoß für eine übergreifende Landesinitiative „starke Zentren“ lieferte die steiermärkische Landespolitik im Jahr 2022.

Auslöser war, dass Betriebe und Gemeinden auf den Bedarf hinwiesen.

**Neue nachhaltige (System-)Lösung ist entstanden**

Vorliegende „gute Beispiele“ stärkten das Vertrauen in eine derartige Initiative – unter anderem Trofaiach. Die Erkenntnis dabei war: „es

gibt nicht nur Hoffnungslosigkeit“. Aber auch andere Städte und Gemeinden hatten damals schon gute Initiativen gesetzt.

Eine weitere wichtige Basis war der ÖROK-Prozess „Stärkung der Orts- und Stadtkerne“ sowie die Initiative seitens des BML, das Thema in den GAP-Strategieplan mit aufzunehmen.

Das alles mündete in einen Auftrag der Landesregierung an die Abteilung 17 (Landes- und Regionalentwicklung), nächste Schritte zu gehen. Die A17 untersteht politisch der Landesrätin für Wirtschaft, Tourismus, Regionen, Wissenschaft und Forschung sowie der Landesrätin für Umwelt, Klimaschutz, Energie, Regionalentwicklung und Raumordnung. Dieses politische Commitment mehrerer Sektorthemen zu einer gemeinsamen Entwicklung kann als wichtige Voraussetzung für sektorübergreifendes Handeln gesehen werden.

Sektorübergreifende Zielsetzungen/  
Visionen

Wesentliche **Ziele** der Initiative waren, Gemeindefinanzen „im Zaum zu halten“, Private mit geeigneten Instrumenten ins Thema reinzuholen und über Storytelling für das Thema zu emotionalisieren. Formal folgt die Initiative „starke Zentren“ drei inhaltlichen Zielrichtungen, nämlich *soziales Miteinander, Ökologie und Nachhaltigkeit (Nachnutzen und Umnutzen statt neu Bauen) und Lokale Wirtschaft (Branchenmix, Frequenz,...)* (Anm: dies deutet in Richtung einer Transformationsagenda, sofern die drei Nachhaltigkeitsdimensionen ausgewogen verfolgt werden).

Strategische Basis für die Initiative findet sich in der Landesentwicklungsstrategie, die durch die Landesregierung beschlossen wurde, wenngleich die Ortskernentwicklung nur eines von vielen Themen der Strategie darstellt. Weiters ist Ortskernentwicklung im Arbeitsprogramm der Regierung verankert.

Als eine wichtige Maßnahme wurde die Rolle eines „**Ortskernkoordinators**“ installiert und personell besetzt. Er ist der A17 zugeordnet. Seine Rolle ist es, zwischen den Referaten und Abteilungen (horizontal) und zwischen den Ebenen (Gemeinde, Regionen, Land, Bund) als Schnittstelle zu fungieren, zu bestehenden Rahmenbedingungen zu beraten aber auch Impulse für notwendige Veränderungen dieser Rahmenbedingungen ins System Land zu tragen. Einige der genannten Schnittstellen konnten auch bereits strukturell hergestellt werden. So wurde auf **Landesebene** eine **Ortskernsteuerungsgruppe** eingerichtet, die mehrere Abteilungen umfasst: A9 Ortsbildschutz, A13 Umwelt und Raumordnung, A15 Wohnbau und Energie (Revitalisierungs- und Wohnbauförderung, Wohnbauforschung); A16 Verkehr und Landeshochbau (Mobilität) sowie die A17. Zusätzlich gibt es auf Landesebene ein Austauschformat mit den Gemeindereferenten und der A7 Gemeindeabteilung, bei der es um kommunale Investitionen geht.

Rückkoppelung und Veränderung der  
Rahmenbedingungen (Lernen)

Man merkt auch bereits, dass es kleine Ansätze der Öffnung durch die anderen Abteilungen gibt. Die Wirtschaftsabteilung hat beispielsweise über die SFG eine Förderung aufgelegt (siehe unten), die A16 Verkehr hat bei ihrer „Fußgängerstrategie“ die A17 eingebunden, mit der Wohnbauförderung ist man im Gespräch. Dennoch persistiert noch eine gewisse Sektorlogik, in der man als Abteilung Handlungshoheit behalten möchte.

Reflexivität (regionale  
Herausforderungen, bestehende  
Ansichten und Routinen)

Auf **Gemeindeebene** führte der Ortskernkoordinator ebenfalls neue Prozesse ein. Meist löst hier ein einzelnes Objekt (z.B. ein leerstehendes Gebäude) Veränderungsdruck aus.

Co-Creation / Diversität in den Ansichten

Gemeinsamer Purpose

Anders als bisher versucht der Ortskernkoordinator von diesem Objekt ausgehend eine integrierte Planung mit der Gemeinde und relevanten Stakeholdern (v.a. Eigentümern) anzustoßen. Vor allem Ortskernabgrenzung, das Aufzeigen von Nutzungspotenzialen sowie die Gegenüberstellung der Folgen von Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Ortskerns stehen dabei im Mittelpunkt.

Nachdem sich das Vorhaben auf lokaler Ebene konkretisiert hat und eine Realisierung mehrere Fachbereiche im Land umfasst, werden „Ortskernische“ organisiert. Hier treffen sich dann VertreterInnen der betreffenden Gemeinde und die Zuständigen der betroffenen Abteilungen, um rechtliche und finanzielle Realisierbarkeit auszuloten.

Als wesentliche **Innovationsart** wird die Veränderung von Haltungen gesehen. Es wird eine integrierte Entwicklung forciert und der Blick weg vom Einzelobjekt gelenkt. Weiters gibt es eine neue Kultur der Arbeit mit der Bevölkerung und neue Instrumente (z.B. Ortskernabgrenzung).

Wichtige weitere Schnittstelle zwischen Land (Ortskernkoordinator) und den Gemeinden bilden die Regionalentwicklungsorganisationen (LEADER, Regionalmanagements). Diese sind in unterschiedlichen Rollen aktiv.

Das RM Steirischer Zentralraum beispielsweise hat Ortskernentwicklung als wichtiges Thema im Leitbild integriert. Dieser Raum charakterisiert sich durch vier Teilräume (darunter Graz Stadt) mit sehr unterschiedlichen Entwicklungsbedarfen. Das RM kann in Zusammenarbeit mit LEADER diese Räume differenziert bearbeiten. Sie haben dabei großen Spielraum und die Möglichkeit zu **experimentieren**.

Innovations- und Experimentierräume öffnen und stabilisieren

Sie setzen bewusst auf **Pilotierungen** mit einzelnen

Gemeinden und versuchen dann, Lernerfahrung anderen Gemeinden zugänglich zu machen. Sie

Verbreitung regional (Scaling deep)

**sensibilisieren für die Notwendigkeit von Veränderungen**, indem sie Zahlen, Daten und Fakten aufbereiten und an die regionalen Stakeholder kommunizieren. Weiters erarbeiten sie **Instrumente**, wie beispielsweise derzeit einen

Sensibilisierung für Veränderungsbedarf und neue Lösungsoptionen

Leitfaden für Ortskernentwicklung. Die Landesfinanzierung der RMs ist für die Rolle als Intermediär von Vorteil, da hier theoretisch ohne bestimmte zeitliche Limitierung Themen (wie Ortskernentwicklung) unterstützt werden kann (**dauerhaftes „Dranbleiben“**). Dennoch sieht man sich im RM nicht in der Rolle eines „dauerhaften Dienstleisters“ für ein Thema sondern als Impulsgeber und „Befähiger“. Sektorübergreifende Arbeit im RM bietet die Möglichkeit, Themen wie Ortskernentwicklung quer über ihre inhaltlichen Themen spielen („junge Zentren“, „grüne Zentren“), also „integriert“ zu bearbeiten.

Mit den **LEADER-Regionen** praktizieren sowohl das RM als auch der Ortskernkoordinator eine gute Zusammenarbeit. Diese arbeiten noch kleinräumiger. Die LAG Grazer Bergland (neue LAG) sieht ihre Rolle in der Netzwerkarbeit (regional, indem das Thema horizontal über unterschiedliche

Ressourcen aktivieren: intern und von außen importieren

Netzwerkgruppen diskutiert wird; aber auch überregional durch den **Import von Erfahrungen aus anderen Regionen**) und das Hereinholen von Stakeholdern in die Aktivitäten. Beispielsweise

engagieren sich einzelne Personen für ein Gehwegkonzept, um den Verkehr zu reduzieren oder eine **Architektin**, die in Gratwein kostenlose Beratung für Immobilienbesitzer anbietet.

Über LEADER werden aber auch immer wieder Projekte zur Ortskernentwicklung gefördert und LAG-ManagerInnen sind ImpulsgeberInnen für Ortskernprojekte.

Auf kommunaler Ebene wurden in einzelnen Gemeinden bereits „**Ortskernkümmerer/ Ortskernbeauftragte**“ nominiert.

Scaling up

Neben den **Lernprozessen** auf regionaler Ebene werden auch auf Landesebene Lernprozesse angestoßen. Ein Beispiel dafür ist die „Ortskernakademie“, die das Instrumentenportfolio sowie bestehende Erfahrungen sichtbar machen möchte:

[https://www.landesentwicklung.steiermark.at/cms/dokumente/12947737\\_174548415/d4fbd8f7/Einladung\\_Ortskernakademie\\_Weiz.pdf](https://www.landesentwicklung.steiermark.at/cms/dokumente/12947737_174548415/d4fbd8f7/Einladung_Ortskernakademie_Weiz.pdf)

**Gegenkräfte:** Es gab vor allem am Beginn auch politisch Ängste/Gegenkräfte. Man befürchtete, dass durch die Initiative große Begehrlichkeiten seitens der Gemeinden geweckt würden; sacht es Herangehen war wichtig;

**Einschränkung durch Vorgaben**

Stichwort **Exnovation:** Nach Ansicht des Landes wird es für die Bürgermeister:innen zunehmend von Bedeutung.

Gemeinden überdenken die eigene Rolle und sind sich ihrer Instrumente stärker bewusst (raumplanerische Instrumente). Sie sehen aber noch Bedarf an bodenpolitischen Werkzeugen, v.a. für Rückwidmung. Hier könnte ein Bundesgesetz helfen, um ins Raumordnungsgesetz einzugreifen. Das Beispiel aus der Steiermark kann auch anhand der Intermediärrollen analysiert werden. Betrachtet man nur die Akteure Ortskernkoordination, LEADER- und Regionalmanagement, zeigt sich bereits ein breit gefächertes Intermediärrollegefüge:

<p><b>Ermöglichen und Ermächtigen (Facilitating and Capacitating)</b></p>	<p>Die Personen in der Ortskernkoordination führten neue Kompetenzen durch 5-Stufen-Entwicklungsmodell inkl. eines neuen Modells für Ortskernabgrenzung ein. Auch sie als Personen sind Kompetenzträger (Experten im Bereich Ortskernentwicklung), das sie den Gemeinden zur Verfügung stellen. Sie betreiben Capacity-Building bei Regional- und LAG-Managements und sichern Ressourcen durch landesinterne Vorab-Klärung und Verknüpfung unterschiedlicher Finanzierungsmöglichkeiten. LAG- und Regionalmanagements bieten Experimentierräume durch gezielte Beratung der Initiativen, stellen Finanzmittel zur Verfügung und sorgen für Wissenstransfer vertikal (Gemeinden &lt;-&gt; Land) und horizontal (zwischen AkteurlInnen auf lokaler und regionaler Ebene)</p>
<p><b>Vermitteln, Lobbyieren und Sensibilisieren (Brokering, Lobbying &amp; Sensitizing)</b></p>	<p>Ortskernkoordination und Regionalentwicklung sensibilisieren für einen nachhaltigeren Ansatz zur Ortskernentwicklung, holen neue AkteurlInnen ins System und vermitteln/übersetzen zwischen unterschiedlichen Ansprüchen (Gemeinde, Eigentümer, NutzerInnen, Bevölkerung). Dabei kommt ihnen auch oft Mediationsfunktion zu.</p>
<p><b>Designen neuer Lösungen (Configuring)</b></p>	<p>Die Ortskernkoordination berät vor Ort bei der Entwicklung. Ausgehend von lokalen Problemlagen wird mit Unterstützung von LAG- und Regionalmanagement mit Rückgriff auf bestehende Strategien und Leitbilder konkrete lokal angepasste Lösungen entwickelt, die den Zielen nachhaltiger Entwicklung entsprechen. Zentral ist hier die Veränderung der Haltung lokaler Akteure zur Ortskernentwicklung, indem der Blick von der „Einzelobjektentwicklung“ zu einer „integrierten“ und damit auch ressourcenschonenden und effektiveren Entwicklung gelenkt wird.</p>

<b>Strukturen aushandeln (Structural Negotiating)</b>	Die Ortskernkoordination arbeitet daran, Möglichkeiten für eine nachhaltigere Ortskernentwicklung auf Lebensebene zu erweitern. Dies umfasst Verhandlungen mit anderen Abteilungen, Einbringen von Expertise in Sektorstrategien, etc. Auf Eben der LAGs arbeitet das LEADER-forum an der Verbesserung der Rahmenbedingungen für das Experimentieren im LEADER Kontext.
---	---

*Ergänzend sei angemerkt, dass sich angesichts der potenziell langen Dauern von Transformationsprozessen diese Initiative noch sehr am Anfang befindet, und daher auch (Transformations-)Wirkungen im engeren Sinn erst zu einem späteren Zeitpunkt besser eingeschätzt werden können.*

## 6.2 Programm Logistik 2030+ und Projekt LOGSTEP

Die Projektidee entsteht in einer Situation, in der (top-down) potentielle Veränderung der übergeordneten Rahmenbedingungen in das Blickfeld rücken: die europäische Ebene beschäftigt sich zunehmend mit dem Thema CO2 im urbanen Kontext und in Wien und Niederösterreich werden unterschiedliche Verkehrsberuhigungsmaßnahmen (Bepreisung, lokale Fahrverbote etc.) politisch diskutiert.

Einschränkung durch Vorgaben

Bottom-up gibt es konkreten Bedarf bzw. Leidensdruck einiger Akteure: die transportierende Wirtschaft in Wien tritt an ihre Interessensvertretung (WKW) heran, weil Mobilität noch unterrepräsentiert ist und weil Planungssicherheit in Bezug auf künftige Entwicklungen gewünscht wird. Die Wirtschaft

Reflexivität (regionale Herausforderungen, bestehende Ansichten und Routinen)

in Niederösterreich (vertreten durch die WK NÖ) hat Interesse in das Thema eingebunden zu sein. Parteiübergreifend herrscht eine günstige politische Konstellation - entscheidende Personen können persönlich gut miteinander. Es finden Vorgespräche mit Politik und Gebietskörperschaften statt, Schnittstellen werden ausgelotet, Wissenslücken geschlossen und der politische Wille treibt als Motor die Entwicklung voran.

Schließlich gibt die Politik grünes Licht für ein Projekt, dass generell zu Schadstoffreduktion bzw. Mobilitäts- und Antriebswandel beitragen soll und dafür auf eine langfristig angelegte Zusammenarbeit von relevanten Akteuren baut. Ein umfassender sektorübergreifender Stakeholderprozess wird gestartet und für dessen Gestaltung externe Expert:innen verpflichtet. Die

Sektorübergreifende Zielsetzungen/  
Visionen

Herausarbeitung von prioritären Handlungsfeldern führt zur Erstellung eines Aktionsplans - auf eine umfassende Strategie wird

bewusst verzichtet. Der Aktionsplan wird politisch abgesegnet und durch Pilotprojekte ergänzt.

Das Projekt ist im Einklang mit übergeordneten Strategien und wird als Vorbereitung für bzw. Einklinken in die Transformation gesehen. Im Zentrum stehen Aktionen und Pilotmaßnahmen sowie die Erzielung von „quick wins“. Die Umsetzung der Maßnahmen und Pilotprojekte baut auf Freiwilligkeit, Bewusstseinsbildung,

Sensibilisierung für Veränderungsbedarf und neue Lösungsoptionen

Innovations- und Experimentierräume öffnen und stabilisieren

Experimenten und Innovationen (Mischformen) sowie die

Verknüpfung unterschiedlicher Sektoren und Ebenen auf. Es gibt keine verbindlichen Vorgaben, die erreicht werden müssen. In der Steuerungsstruktur gibt es klare Strukturen und Verantwortlichkeiten.

Eines der Projekte im Programm ist **LOGSTEP** der Firma KONE. Anstoß für die Projektidee sind Bedarfe

Reflexivität (regionale Herausforderungen, bestehende Ansichten und Routinen)

bzw. ein Problemdruck innerhalb der Firma, die von der operativen Ebene gemeldet werden (Zufahrts- und Parkprobleme von Aufzugsmonteuren). Die Projektidee selbst

stammt von einer engagierten Einzelperson in der Firma und wird durch Austausch mit informellen, organisationsübergreifenden Kontakten weiterentwickelt und in größere Rahmenwerke eingebettet (Globale Nachhaltigkeitsstrategie von KONE bzw. das Projekt Logistik 2030+).

Die Idee entsteht in einem Umfeld (Firma KONE), in dem von der Konzernleitung das Thema

Ressourcen aktivieren: intern und von außen importieren

Verringerung des CO2-Ausstoßes bzw. Nachhaltigkeit stark unterstützt wird. Weitere günstige Rahmenbedingungen, insbesondere

passende Förderungen (Logistikförderung des Bundes) tragen dazu bei, dass das Projekt tatsächlich umgesetzt werden kann.

Das Ziel des Projekts ist das Testen von ganzheitlichen Systemänderungen in Bezug auf Personal- und Materialtransport zu den Kunden und damit einhergehend angestrebte Änderung von Bewusstsein

Co-Creation / Diversität in den Ansichten

und Verhalten. In die Umsetzung sind unterschiedliche Bereiche der Firma

eingebunden bzw. nur Personal, das sich freiwillig für eine Mitarbeit meldet.

Es werden systematisch Experimente durchgeführt und unterschiedliche Varianten ausprobiert,

Diversität der Nischeninnovationen koordinieren

wobei die Lernerfahrungen firmenintern systematisch dokumentiert und ausgewertet werden.

Wesentliche Erkenntnisse betreffen nicht nur die technischen

Innovationen (e-Lastenfahrrad), sondern vor allem psychologische Aspekte (Bewusstseinsänderungen brauchen Zeit, soziales Umfeld von großer Bedeutung

Rückkoppelung und Veränderung der Rahmenbedingungen (Lernen)

bei

**Neue nachhaltige (System-)Lösung/ ist entstanden**

Sensibilisierung für Veränderungsbedarf und neue Lösungsoptionen

Verhaltensänderungen - "Stammtisch"). So können die Monteure, die mit neuen Mobilitätsformen experimentieren, z.B. e-Lastenfahrräder am Wochenende für den persönlichen Gebrauch nutzen und so die Innovationen auch im privaten Umfeld bekannt machen.

Verbreitung regional/im Unternehmen (Scaling deep)

Die Ergebnisse werden firmenintern an die Konzernleitung berichtet - zur Zeit besteht die Erwartung, dass darauf aufbauend ein

konzernweiter Veränderungsprozess eingeleitet wird. Weiters fließen die Ergebnisse in das Rahmenprojekt (Logistik 2030+) ein und werden von dessen Projektpartnern in deren eigenen Kommunikationskanälen an Politik und Verwaltung weitergeleitet und von diesen in ihrem eigenen Verantwortungsbereich berücksichtigt (z.B. Umsetzung von neuen Erkenntnissen zu Fahrradwegen durch die Gemeinde Wien).

Die Lernerfahrungen aus LOGSTEP werden gemeinsam mit jenen aus anderen Projekten systematisch zwischen den Projektpartnern

Rückkoppelung und Veränderung der Rahmenbedingungen (Lernen)

ausgetauscht, diese leiten die Informationen mittels ihrer eigenen Kanäle zu Politik und Verwaltung weiter bzw. stellen sie der Öffentlichkeit via Newsletter und Homepage zur Verfügung.

Die Ergebnisse des Projekts tragen zu übergeordneten Strategien bei (Masterplan Urbane Logistik), liefern neue Lösungen in spezifischen Bereichen und sind einem internationalen Fachpublikum bekannt.

### 6.3 Das Clustermanagement im OÖ Lebensmittelcluster als Intermediär

In Oberösterreich wurde seit dem Jahr 2000 ein Netzwerk aufgebaut, das mittlerweile aus rund 250 Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft, Forschungs- und Bildungseinrichtung sowie öffentlichen Institutionen besteht.

Betreut wird der Lebensmittelcluster (LC) durch die Business Upper Austria (Biz-Up), der Standortagentur des Landes Oberösterreich.

Der LC ist dem Wirtschaftslandesrat unterstellt. Dennoch ist die Landwirtschaft seit 2001 Teil des Clusters, da zu dieser Zeit der Cluster aus dem Wirtschafts- und Landwirtschaftssektor finanziert wurde. Im Clusterbeirat ist die LW durch die LKOÖ vertreten. Zusätzlich im Beirat: LW Schulen, Industrie, Gewerbe. Dennoch ist die Urproduktion im Vergleich zu Verarbeitung und Vermarktung tendenziell weniger im Scope.

Strategisch ist der Cluster eingebettet in die „Upper Vision 2030“ (Wirtschaftsstrategie). Diese

Sektorübergreifende Zielsetzungen/  
Visionen

beinhaltet einen Teil, der sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt, was unter anderem auch die transformationsorientierten Angebote des

Clusters strategisch legitimiert.

Der Cluster kann sich selbst Schwerpunkte setzen. 1x im Jahr gibt es eine Strategieklausur mit dem Beirat und es wird ein „Trendradar“ entwickelt. Die Ergebnisse werden in die Strategiearbeit integriert – hieraus leitet sich dann die Arbeit des Clusters ab.

Strukturen aushandeln

Es liegt sehr stark auch an Personen (im Clustermanagement) und deren Anliegen, dass bestimmte Themen wie Nachhaltigkeit auf die Agenda gelangen.

Durch Projekte ist es dem Cluster möglich, Schnittstellen „vor und nach“ dem Kernthema zu bearbeiten. D.h. man hat dadurch auch die Möglichkeit, stärker in Richtung Logistik, Verpackung,

Innovations- und Experimentierräume  
öffnen und stabilisieren

KonsumentInnen-Sensibilisierung, Nachhaltigkeit zu gehen.

Eines dieser Projekte widmet sich den Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft. Der Cluster weiß, wo welche Reststoffe anfallen und kann als Informationsbroker auftreten. Er hat auch Kontakte zu

Ermöglichen und  
Ermächtigen

Forschungseinrichtungen, die dann Verwertungsmöglichkeiten ausarbeiten (z.B. Ölmühle, wo aus dem Presskuchen Bestandteile extrahiert und in Kosmetik verarbeitet werden). Clusterarbeit ist aber auch bundeslandübergreifend. Rohstoffe sind aber

wichtiger „place-based“ Aspekt und nicht austauschbar mit anderen Regionen. Auch das Thema „food waste“ und Verpackungsmüll wurden im Rahmen der Clusterarbeit aufgegriffen.

Betriebe beteiligen sich an diesen Projekten und sind auch zunehmend interessiert. Es gibt immer auch einzelne Visionäre (z.B. Neuburger, der eine Verpackung entwickelt hat, die mit 80% weniger Kunststoffeinsatz auskommt).

Vermitteln, Lobbyieren  
und Sensibilisieren

Andere Betriebe brauchen eher Informationen „was es ihnen bringt“. Vor allem sich verschärfende Rahmenbedingungen motivieren Betriebe zusehends dazu, sich der Nachhaltigkeit zuzuwenden. (Verpackungsverordnung wird kommen). Nachhaltigkeitsberichte sind dabei nicht so stark das Thema. Viel mehr wirkt sich der Druck, dem der Handel und die Banken durch Nachhaltigkeitsratings unterliegen, auf die Betriebe aus (man bekommt schlechtere Konditionen bei der Bank oder wird im Handel nicht mehr so gerne gelistet, wenn man nicht nachweislich nachhaltig arbeitet).

Die unterschiedlichen Cluster sitzen in der Biz-Up Tür an Tür. Damit kann man bei Fragen zu technischer Realisierbarkeit einer Initiative Mitglieder des Mechatronik-Clusters identifizieren und

Designen neuer  
Lösungen

dazuholen, bei Verpackungsfragen den Kunststoffcluster, etc.

Viele Projekte werden clusterübergreifend bearbeitet. Es gibt auch ein eigenes Circular Economy Team das übergreifend tätig ist. „Circular Economy kannst du nicht allein bearbeiten“.

Gemeinsam mit Kunststoffcluster und Clean Tech Cluster wurde die „Roadmap Sustainable Plastic Solution“ entwickelt.

Strukturen aushandeln

Daraus ist dann über einen eigenen Clusterfördertopf ein Nachhaltigkeitscall entstanden, der über die FFG abgewickelt wurde. Um hier zum Zug zu kommen ist es aber notwendig, dass die Projekte zu den SDGs beitragen.

Vermitteln, Lobbyieren  
und Sensibilisieren

Trotz der übergreifenden Arbeitspraxis muss berücksichtigt werden, dass jeder Cluster seine eigene, interne Kultur besitzt. Betriebe im Lebensmittelbereich „ticken“ anders als jene in der Mechatronik oder als Akteure der Forschung. Es unterscheiden sich die Codes und die Sprache. Um hier Schnittstellen herzustellen, muss man die jeweilige Sprache sprechen aber auch für die jeweils andere anschlussfähig sein („Übersetzer-Rolle“). Diese Rolle übernimmt das Cluster-

Management.

#### 6.4 Weitere Intermediäre im Projekt RIS-T

Im Zuge der Bearbeitung wurden noch weitere Initiativen hinsichtlich ihrer Intermediärrollen analysiert.

Das **LEADER-forum** ist als Verein aller österreichischer LEADER-Regionen unter anderem dafür eingerichtet, den Entwicklungsansatz LEADER zu unterstützen und damit eine Transformation mehr in Richtung demokratieorientierter ländlicher Entwicklung voranzutreiben. Eine wichtige Intermediärrolle dabei ist jene des Ermöglichens und Ermächtigens, indem Kompetenzen und Rollenbilder nach innen (Richtung LAG-Managements) gestärkt und aufgebaut werden. Nachdem es bei 83 Regionen immer wieder zu personellem Wechsel kommt, kümmert sich das LEADER-forum auch um die Kontinuität in einem dynamischen Personenfeld. Nach Außen zeigt sich durch das Vermitteln von Wissen über LEADER das Rollenset aus „Vermitteln, Lobbyieren und Sensibilisieren“ quer durch alle Governance-Ebenen. Charakteristisch für das LEADER-forum ist, dass man sich nicht nur mit der Optimierung des bestehenden Rahmens beschäftigt, sondern auch dessen Verbesserung hinsichtlich finanzieller Ausstattung, Legitimation als Veränderungsakteur sowie bürokratische Vereinfachung vorantreibt. Somit ist das LEADER-forum auch im Rollenset des „Strukturen Aushandelns“ aktiv.

Während das LEADER-forum selbstorganisiert und im Auftrag der Mitglieder agiert, ist **SIPlus, das Kompetenzzentrum für soziale Innovation**, durch das Sozialministerium beauftragt. Im Arbeitsmarktkontext unterstützt es beim Scaling Up von Projekten im Programm ESF+ vor allem bei der Realisierung von Sozialen Innovationen. Beratung von Zwischengeschalteten Stellen bei der Entwicklung von Calls und bei der Auswahl von Projekten um die Rahmenbedingungen für Scaling-up und Soziale Innovationen zu verbessern ist ein weiterer Aufgabenbereich. Somit ist dieser Intermediär vorrangig im Rollenspektrum „Ermöglichen und Ermächtigen“ aber auch „Designen neuer Lösungen“ aktiv.

Einen dritten Kontext bietet die Initiative **TRAIBHAUS**. Sie ist aus einem Forschungsprojekt (SIAMESE) des österreichischen Klima- und Energiefonds hervorgegangen und wird durch ForscherInnen der TU Wien betrieben. Austausch und Vernetzung zwischen (sozial) innovativen Klimainitiativen aus Politik und Praxis sowie gemeinsame Lernprozesse und gegenseitige Unterstützung zu den Themen Klimapolitik, zivilgesellschaftliches Engagement und Prozesssteuerung sind einige der selbst gesteckten Aufgabenbereiche. Sie sind also auch vorrangig im Bereich „Ermöglichen und Ermächtigen“ sowie „Designen neuer Lösungen“ aktiv.

Allein an diesen Beispielen sieht man bereits, wie aus verschiedenen Kontexten Intermediärrollen hervorgehen können. Dies unterstreicht oben gesagtes, nämlich, dass es keinen standardisierten Weg zum Intermediär gibt und dass Intermediäre ihre Rollen neben anderen Rollen ausfüllen können.

## 7 Erkenntnisse aus den Analysen zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen

Der folgende Abschnitt fasst die wesentlichen Ergebnisse aus dem Projekt zusammen. Er baut auf wissenschaftlichen Grundlagen auf, speist sich aber im Wesentlichen aus den Analysen der Beispiel-Initiativen und den damit in Zusammenhang stehenden Diskussionsprozessen im Projekt (Begleitgruppensitzungen, Workshops). Sofern nicht gesondert ausgewiesen, repräsentieren die nachfolgenden Aussagen daher zwischen Projektgruppe und Bearbeitungsteam abgestimmte Sichtweisen.

In den einzelnen angeführten Aspekten wird versucht, immer wieder auf die analysierten Beispiele Bezug zu nehmen. Dies ist jeweils in kursiver Schrift dargestellt.

### 7.1 Transformation im engeren Sinn ist als Policy-Ziel meist nicht artikuliert oder ohne konsequente Legitimation und Prozessabsicherung.

Die analysierten Beispiele zeigen, dass als legitime Basis für größere Veränderungen vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit zunehmend auf sektorübergreifende Strategien Bezug genommen wird (Klima- und Nachhaltigkeitsstrategie Tirol, Landesentwicklungsstrategie Steiermark oder Green Deal auf EU-Ebene). Darüber hinaus ist vor allem im Klimaschutzbereich in den letzten Jahren einiges auf höherrangiger Strategiebene entstanden und es wurden auch schon Strukturen verändert. In anderen Bereichen außerhalb dieser Sektorpolitik<sup>11</sup> variiert jedoch das transformative Ambitionsniveau im Sinne struktureller Veränderungen und zeigen sich weniger stark durch gemeinsam definierte klar beobachtbare Ziele und (Steuerungs-)Prozesse beschrieben. Das *eine* Policy-Ziel für Transformation scheint es nicht zu geben. Als Hauptproblem wird ein fehlender gesellschaftlicher Konsens für „große Ziele“ vermutet. Man findet Ansatzpunkte eher in thematischen Strategien und sektoralen Papieren (z.B. die UpperVision in Oberösterreich - eine Wirtschaftsstrategie, die auch Nachhaltigkeitsaspekte beinhaltet). Diese Fragmentierung erhöht wiederum die Gefahr von Zielkonflikten.

Für das Heben des Potenzials regionaler Innovationssysteme bedeutet dies das Fehlen einer klaren Orientierung, um Innovationen in Transformationspfade „einzuhängen“. Für alle beteiligten Ebenen (Gemeinde, Region, Land, Bund) fehlt damit auch eine Grundlage für ein „Orchestrieren“, also ein Abstimmen der unterschiedlichen Entwicklungen in den Regionalen Innovationssystemen.

Gelingt es, Transformation in den Kontext der Wettbewerbsfähigkeit zu stellen, ist die Chance auf Akzeptanz aber größer.

- ❖ Auf Bundesebene bräuchte es eine Festlegung auf ein oder mehrere Transformationsziele, etwa im Sinne der Missionen (analog zur EU-Ebene mit den EU-missions oder dem Green Deal)<sup>12</sup>. Dann hätten AkteurInnen die Möglichkeit, sich darauf zu berufen. Dies erhöht die Legitimation des eigenen Handelns, aber auch die inhaltliche Treffsicherheit der regionalen Innovationen. Wichtig dabei ist, dass die „Owner“ der Ziele diese dann auch durchsetzen und nicht aufweichen.
- ❖ In Folge müssten diese Ziele dann in kleinere Bausteine zerlegt und in – idealerweise akzeptierte - Kontexte (z.B. Green Deal – Wettbewerbsfähigkeit) gestellt werden. Damit kann man Menschen leichter mitnehmen. Hier sind zusätzlich zu Bund und Ländern auch die Regionen als AkteurInnen gefordert. Sie haben durch ihr kontextspezifisches Wissen den Vorteil, diese Anschlussfähigkeit zur Alltagswelt herzustellen, indem sie beispielsweise Elemente transformativer Politiken gezielt in regionale Entwicklungsstrategien aufnehmen.

---

<sup>11</sup> Darunter verstehen wir alles, was nicht im Kompetenzbereich des BMK liegt

<sup>12</sup> Im aktuellen Regierungsprogramm (Stand 03/2025) ist die Erstellung einer Transformationsstrategie angekündigt

- ❖ Diese kleineren Bestandteile gilt es dann wiederum zu „orchestrieren“, also gezielt aufeinander abzustimmen. Dafür können als Steuerungsinstrumente Förderprogramme gezielt geschärft werden (spezifische Calls, Konkretisierung von Förderbedingungen) und es müssten Austauschforen zwischen jenen geschaffen werden, die regional in Nischen und Experimentierfeldern arbeiten. Eine solche Schnittstelle könnte beispielsweise die „Regionen-Dialog-Plattform“ des BML einnehmen.
- ❖ Um Rückschlüsse aus den Experimenten, aber auch aus Umfeld-Zwängen auf die Politik („unlearning/ deep learning“) zu ermöglichen, bräuchte es legitimierte und geplante Reflexionsprozesse. Lernen aus den Experimenten sollte auch Konsequenzen für die Struktur haben. Transformation als Policy-Ziel muss somit auch Lernen als Ziel beinhalten.
- ❖ Unterstützend könnte hier eine Struktur wie die SPRIND in Deutschland wirken, die dort gezielt Sprunginnovationen unterstützt.

Ein Policy Ziel für Transformation zu formulieren, bedeutet in den meisten Fällen auch, eine gewisse „Wohlfühlzone“ zu verlassen, Konflikte auszulösen, Verlierer zu produzieren. Diesen Aspekten widmet man sich auf allen Ebenen derzeit noch selten.

- ❖ Auf regionaler Ebene müssen potenzielle Verlierer in den Prozess mit eingebunden werden, damit ihre Perspektive und Ängste entsprechend Berücksichtigung finden und sie sich mit Chancen und Nutzen des Wandels auseinandersetzen können. Dieses Mitgestalten erhöht das Commitment zum Wandel und damit die Bereitschaft, Maßnahmen im Anschluss auch mitzutragen (siehe dazu auch 7.3).
- ❖ Dies gelingt sicher nicht mit allen Gegnern, vor allem nicht, wenn sie sich Argumenten und Kooperationsangeboten verschließen oder sie aus unterschiedlichen Gründen nicht in der Lage sind, Vorteile aus der Veränderung zu ziehen. In manchen Fällen können Kompensationsleistungen helfen (z.B. wie der Just Transition Fund JTF), für die vermutlich auf der regionalen Ebene aber zu wenig Ressourcen bereitstehen.

## **7.2 Tendenziell ist horizontale und vertikale Zusammenarbeit herausfordernd. Wenn der Governance-Rahmen passt, gelingt sektorübergreifendes Arbeiten leichter.**

Die Analyse der Beispiele legt nahe, dass es auf Länderebene gelingt, unterschiedliche fachliche (Politik-)Bereiche miteinander zu kombinieren (siehe Steiermark und Tirol). Und dies nicht nur in Form strategischer Bekenntnisse, sondern auch in prozessualer Sicht (z.B. Abstimmungstreffen, eingesetzte KoordinatorInnen, etc.). Die Interaktion hierbei findet aber primär landesintern bzw. zwischen Landesverwaltung und Regionen statt. Auch zwischen Bundesebene und Regionen gibt es in einzelnen Themenbereichen direkte Verbindungen (z.B. Klima- und Energiefonds zu KEM/KLAR-Regionen oder das BML zu LEADER-Regionen unter Einbindung der Landesverantwortlichen LEADER-Stellen in der Landesregierung, sog. LVLs). Koordination über alle drei Ebenen sind jedoch selten.

- ❖ Zusammenarbeit ist auf den ersten Blick aufwendig. Daher ist es wichtig, von Beginn an die Vorteile und den Nutzen aus neuen Kooperationen herauszuarbeiten und zu kommunizieren. *Am Beispiel Tirol sieht man, dass dies intensiv durch die Abteilung Landesentwicklung vorangetrieben wird und Abteilungen in den Veränderungsprozess mit den Regionen „hereingeholt“ werden.*
- ❖ Institutionelle Schnittstellen erleichtern die Zusammenarbeit und können dafür sorgen, dass der Kooperationsnutzen auch entsprechend realisiert werden kann. *Im steirischen Beispiel wurde dafür die Ortskernkoordination eingerichtet, in Tirol übernimmt diese Rolle die Abteilung Landesentwicklung.*

- ❖ Längerfristig braucht es eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Ein gemeinsamer prospektiver Blick und Zusammenarbeit als „Selbstverständlichkeit“ im Sinne eines „whole of government“ Ansatzes sollen sukzessive das Streben nach unmittelbarem eigenem Kooperationsnutzen ersetzen. Dafür muss man auch Kooperation immer wieder gemeinsam reflektieren und an ihr arbeiten.
- ❖ Politisches und administratives Commitment sind wichtig, um Neues zuzulassen. Man muss sich also auf allen Ebenen zur Zusammenarbeit bekennen. *In Tirol ist dies beispielsweise durch einen Formalakt passiert, in dem sich die Regionalversammlungen und das Land zur Zusammenarbeit verpflichtet haben.*
- ❖ Ein klares Strukturmodell kann hilfreich sein, indem es beispielsweise Zusammenarbeit zwischen Landesverwaltung und Regionen oder zwischen Ministerien beschreibt. In der Praxis muss dabei das „Zuständigkeitsprinzip“ überwunden werden, indem neu definiert wird, wer die Legitimität hat, Grenzen zu überschreiten. *Das Beispiel Steiermark zeigt, dass hier sehr behutsam vorgegangen werden, und kontinuierlich die win-win Situationen eines abgestimmten und koordinierten Vorgehens mehrerer Abteilungen herausgearbeitet werden muss.*
- ❖ Auch auf regionaler Ebene sollten Initiativen, deren Experimentiermöglichkeiten vorhanden, aber eingeschränkt sind (z.B. LEADER, KEM, KLAR), zusammenarbeiten, um mehr erreichen zu können. Die regionalen AkteurInnen können selbst dazu beitragen, die institutionelle Kleinteiligkeit zu überwinden und gemeinsam in funktionalen Räumen arbeiten. Auf Landes- und Bundesebene müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden (*wie dies beispielsweise zwischen KEM/KLAR und LEADER am Periodenübergang LE14-20 und GAP23-27 durch eine enge Abstimmung zwischen den zuständigen Ressorts und Agenturen erfolgte*)

### **7.3 Partizipation ist nicht gleich Partizipation. Für Transformation braucht einen neuen Zugang zu Diversität und Inklusivität**

Ausgangspunkt einer „intendierten“ und gelenkten Transformation ist ein *bestehender* gesellschaftlicher Bedarf (siehe dazu auch Kapitel 3) - ihr Ziel ist eine *neue* Lösung, um diesen Bedarf zu decken. Dies klingt auf den ersten Blick trivial, ist aber in mehrerlei Hinsicht komplex und von hoher Bedeutung. Die Diagnose, ob etwas zu verändern ist, hängt vom Grad der Betroffenheit und von der kausalen Zuschreibung zu einer Ursache ab. Dies ist gerade bei gesellschaftlichen Bedarfen meist nicht objektiv definierbar, sondern in hohem Maße subjektiv empfunden und interpretiert und verlangt nach einem diskursiven Prozess vieler Beteiligter. Der Weg zu einem differenzierten Verständnis von Partizipation (als Prozess), Inklusivität (als Kultur) und Diversität (als Ergebnis) führt jedoch vorbei am „regionalentwicklerischen Alltagsverständnis“ dieser Begriffe. Partizipation beispielsweise stellt bei vielen in der Regionalentwicklungspraxis bereits jetzt einen hohen Wert dar und löst damit ein „das machen wir ja schon“ aus. Hier ist es allerdings wichtig, genauer hinzusehen, ob die Art der Partizipation auch die Charakteristik<sup>13</sup> aufweist, wie sie für transformative Prozesse notwendig ist. So tendiert man in der Praxis oft dazu, jene zu beteiligen, die mitmachen wollen (Selbstselektion), die die man beteiligen „muss“ oder die die man immer schon beteiligt hat.

- ❖ Die Zusammensetzung der Akteurinnen und Akteure bestimmt, ob man es im Sinne der Transformation auch schafft, den bisherigen Entwicklungspfad zu verlassen. Besondere Bedeutung kommt dabei den „unusual suspects“ zu (Start-Ups, alternativ Denkenden, NGOs...)

---

<sup>13</sup> Hier sei auch bewusst auf den Begriff der „Qualität“ verzichtet, um nicht die Interpretation eines „Besser“ oder „Schlechter“ auszulösen.

also allen, die nicht den Mainstream vertreten und damit in der Lage sind, „radikale“ – im Sinne von bis an die Wurzeln gehende - Lösungen zu entwickeln. Dies verlangt nach neuen Methoden und neuen Kompetenzen des Empowerments und einer Steigerung deren Artikulationsfähigkeit auf regionaler Ebene.

- ❖ Gleichzeitig soll dieser Bogen aber nicht überspannt werden, indem man auf jene vergisst, die den Status Quo vertreten. Sie müssen ebenfalls Teil des gemeinsamen Prozesses sein um von Beginn an Ressentiments möglichst gut zu kanalisieren. *Im Projekt LOGSTEP war man sich bewusst, dass die Anwendung von Lastenfahrrädern möglicherweise bei den Mitarbeitenden auf Abwehr stößt, im Sinne von „wie steh ich denn vor meinen Freunden da, wenn ich sage, dass ich jetzt mit dem Fahrrad statt mit einem Auto fahren muss“. Also entschied man sich, den Mitarbeitenden die Fahrräder auch privat zu überlassen. Dies hat letztlich auch zu einer erhöhten Akzeptanz der „neuen Lösung“ beigetragen.*
- ❖ Ein weiterer wichtiger Unterschied zum bisherigen Verständnis von Partizipation ist, dass es nicht nur darum geht zu „verstehen“ was die Menschen brauchen (das könnte man mit einigen wenigen VertreterInnen einzelner Gruppen), sondern möglichst viele auch zu MitgestalterInnen des Neuen zu machen, um das Ownership der neuen Lösung zu erhöhen. *Bei den „starken Zentren“ in der Steiermark setzt man bewusst auf die Einbeziehung von EigentümerInnen, potenziellen NutzerInnen und Gemeinden, damit man in einem Aushandlungsprozess zu einer gemeinsamen Sicht auf Probleme, Chancen und Lösungen vor Ort gelangt.*
- ❖ Auf der regionalen Ebene hat man durch räumliche Nähe und ein dichteres soziales Gefüge das Potenzial, geeignete AkteurInnen im Sinne des zuvor Gesagten zu identifizieren und zu Beteiligten zu machen. Information sollte aber nicht nur innerhalb der Regionsgrenzen zirkulieren, sondern man muss aktiv auch Wissen von außen verfügbar machen. Es braucht somit ein versiertes Management an der Schnittstelle nach außen und möglichst viele „Boundary Spanner“, also Personen, die über Anknüpfungspunkte an wertvolle Ressourcen außerhalb der Region verfügen und es verstehen, diese in der Region einzubinden.
- ❖ All diese Facetten von Beteiligung sind aber nicht nur auf regionaler Ebene relevant. Auch in den Verwaltungen gibt es VertreterInnen des Neuen und des Bestehenden. Erstere gilt es in ihrer Position im Transformationsprozess zu stärken und zweitere gilt es aktiv in den Prozess einzubinden.

#### **7.4 Experimentieren findet eingeschränkt im und durch den bestehenden Rahmen statt**

Experimente sind zentrale Prozesse in Transformationen, um zu einer grundlegenden „Formänderung“ in den gesellschaftlichen Strukturen zu gelangen. Aus Experimenten bilden sich Nischen, die sich dann sukzessive als Alternativen zum etablierten System entwickeln. Die Rolle Regionaler Innovationssysteme für Nischenentwicklung (vor allem in den Bereichen Experimentieren und Pilotieren) ist in den analysierten Beispielen sowie in einzelnen Politikbereichen in Österreich erkannt und wird auch genutzt (vgl. auch KEM, KLAR!, LIN/LIP im Rahmen der GAP, Stadt der Zukunft/ Pionierstädte, MINT ...). Dies ist für regionale Innovation grundsätzlich unterstützend, für transformative Veränderungen ergeben sich im Detail jedoch Einschränkungen:

Experimentieren auf Ebene regionaler Innovationssysteme geschieht oft im Rahmen von Förderprogrammen. Da die Förderrahmenbedingungen nicht immer mit den Anforderungen des Experimentierens kompatibel sind, steht man in der Praxis oft vor der Entscheidung, ein „gutes Ergebnis“ versus ein „abrechenbares Ergebnis“ zu liefern. Der Fokus auf zweiteres zwingt dazu, Risiken zu reduzieren und die dadurch entstehende „Berechenbarkeit“ von Ergebnissen tendiert eher zu konventionelleren Ergebnissen als zu radikalen Neuerungen.

- ❖ Experimentieren braucht eine neue Qualität. Der finanzielle und rechtliche Rahmen, in dem experimentiert wird, muss einen offenen Ausgang zulassen. „Scheitern“ im Sinne eines Abweichens von geplanten Ergebnissen muss nicht nur erlaubt, sondern auch aktiv eingefordert werden. Wichtig ist, dass entsprechende Lernerfahrung daraus abgeleitet und verfügbar gemacht wird. Vorkehrungsmaßnahmen für diese neue Offenheit verlangen aber nicht nur Aktivitäten auf Ebene des Fördergebers (Experimentierräume) sondern auch auf regionaler Ebene (Risikokapital, Risikomanagement, agile Prozesse, Mut zu neuen Ansätzen, NutzerInneneinbindung....). *Im Rahmen der GSP-Fördermaßnahme 77-03 Ländliche Innovationssysteme wurde im Fördergegenstand 1 (regionaler Startprozess zur Ideenfindung) die Möglichkeit eingeräumt, mit seinem Projekt auch zu Scheitern und nicht zum Fördergegenstand 2 weiter zu gehen. Die Fördersumme von Fördergegenstand 1 kann dennoch in Anspruch genommen werden, wenn die Gründe für das Scheitern ausreichend dargelegt und dokumentiert werden.*
- ❖ Argumentationsgrundlagen und verändertes Framing (z.B. Kommunikation erfolgreicher Beispiele) kann dabei helfen, die qualitative Verbesserung der Experimentierräume zu legitimieren. *Im Beispiel der Steiermark haben vorliegende gute Beispiele geholfen, Vertrauen in eine neue Lösung zu legen und die Initiative „Starke Zentren“ zu legitimieren.*
- ❖ Aber nicht nur die Verwaltungsregeln im Hintergrund von (Förder-)Programmen sollen angepasst werden. Damit Experimente auch die eingetretenen Pfade verlassen, braucht es (Programm-)Ziele die dieses Neue auch explizit einfordern, beispielsweise in Form einer konsequenten Missionsorientierung (siehe dazu wiederum 7.1)

Experimentieren im kommunalen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Kontext braucht jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen. Die Art der Experimente ist in jedem dieser Bereich anders, mit unterschiedlichen Bedarfen, Zugängen und Handlungsoptionen. Dies wird derzeit auf allen Ebenen noch zu wenig berücksichtigt.

- ❖ Der Rahmen für das Experimentieren muss eine Differenzierbarkeit nach dem Kontext zulassen, in dem die Experimente stattfinden. Zur Art der Rahmenbedingungen, die für Experimente im öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Kontext braucht, muss zum Teil neues Wissen geschaffen oder verfügbar gemacht werden. Verantwortliche für Förderprogramme mit experimentellem Charakter (AWS, FFG, BML, BMK, BMAW....) könnten dazu spezifische Analysen durchführen und in Folge ihre Förderprogramme dahingehend differenzieren.

Transformation lebt durch einen Überschuss an Handlungsmöglichkeiten, die durch eine Vielzahl unterschiedlicher Experimente entsteht. Experimente werden derzeit zwar bereits unterstützt, aber es fehlt eine bewusste Variation. Eine gezielte Steuerung, um diese Variation herzustellen, ist nicht bzw. nur in Ansätzen sichtbar.

- ❖ Fördergeber von Programmen, die Experimentierräume darstellen, sollten eine stärkere Rolle in der Steuerung der Experimente einnehmen, beispielsweise durch spezifische Calls zu Themenbereichen, in denen zu einem bestimmten Zeitpunkt noch wenig experimentiert wird.
- ❖ Professionalisierte Lernschleifen aus den Experimenten und die Organisation und Moderation von Austauschrunden zwischen RIS, die im Rahmen des Programms experimentieren, können hier helfen. Auch dies müsste auf Landes- oder Bundesebene organisiert werden. *Das Beispiel Tirol mit der Umsetzungspartnerschaft zeigt diese Funktion. Hier werden zuvor separat bearbeitete Themenbereiche gezielt über die Landesverwaltung in Austausch gebracht um*

*„Wissens-Spillovers“ zu erzeugen. Auch im Beispiel Steiermark zeigen sich institutionalisierte Lernschleifen, die über die Regionalentwicklung und über die Ortskernkoordination laufen.*

Experimentieren beschränkt sich derzeit auf das Entwickeln und Erproben neuer Lösungen in Regionen. Aber auch auf Policy-Ebene wären Experimente möglich. Diese „Policy/ Regulatory Sandboxes“ oder Reallabore<sup>14</sup> werden derzeit aber vergleichsweise wenig genutzt.

- ❖ Dies betrifft vor allem die Verwaltung. Es gilt, Rahmenbedingungen, die aktuell Entwicklungen einschränken, testweise zu öffnen (Beispiel dafür ist die Erprobung von autonomem Fahren, das in geografischen Teilbereichen erlaubt wird). Um neue Spielräume austesten braucht es Tools, Klarheit über Wirkungsbereiche und Prozesskapazitäten (Kompetenzen, Rollenklarheit, Ressourcen). Aber nicht nur neue Spielräume sind transformationsrelevant, sondern es sollte auch im bestehenden Rahmen nach ungenutzten Spielräumen Ausschau gehalten werden. Dies verlangt nach einem Umdenken und einer verstärkten Kultur des „Ermöglichens“ auf Seiten der Verwaltung und Politik.

## **7.5 Verbreitungen und Vertiefungen sind (erst) in Planung**

Eng mit dem Experimentieren in Verbindung stehen transformative Prozesse des Verbreitens und Vertiefens. Kerngedanke ist zum einen, die neue Lösung möglichst vielen NutzerInnen zugänglich zu machen und zum anderen eine Anwendung in möglichst vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen zu forcieren. Das KEM-Programm des Klima- und Energiefonds ist ein Beispiel, wie man Scaling institutionalisiert. Hier werden bestehende erfolgsversprechende Ansätze über die Klima- und Energiemodellregionen an den jeweils regionalen Kontext angepasst in die Fläche gebracht. Auch in der Intervention EIP-Agri im Rahmen des GAP-Strategieplans ist Scaling bereits vorgesehen. *In den in RIS-T analysierten Beispielen ist Scaling als Plan erkennbar bzw. durch die Einbeziehung relevanter MultiplikatorInnen vorbereitet.*

- ❖ Scaling muss von Land und Bund als Aufgabe erkannt werden. Dafür braucht es Legitimität (v.a. wenn ein bestimmter neuer Ansatz in die Breite gebracht werden soll) durch entsprechende Gesetzgebung und Regulierung. Strategien und daran anknüpfende Programme müssen Skalierung als Teilbereich mitberücksichtigen und sich nicht nur auf die Experiment-Ebene beschränken. Das bedeutet auch, eigene Mittel und Strukturen für Skalierung bereitzustellen. *Der ESF+ hat hierfür beispielsweise eine eigene Kompetenzstelle (SIplus) eingerichtet.*
- ❖ Wie bei den Experimenten muss auch bei deren Verbreitung eine Unterscheidung zwischen den Kontexten gemacht werden:
  - Im öffentlichen Bereich braucht man Stories, warum das Transformieren bzw. das gewünschte Ziel besser ist. In der Verwaltung sind dafür das Bewusstsein und neue Kompetenzen notwendig.
  - In NGOs geht es um engagierte Einzelpersonen, die unterstützt werden müssen (vgl. die Initiative Traibhaus oder SIPlus)
  - In wirtschaftlichen Bereichen entsteht Skalierung oft durch neue Absatzchancen, die dann eine Eigendynamik entfalten.

---

<sup>14</sup> Vgl. zu den Möglichkeiten von Regulatory Sandboxes „Reallabore/Sandboxes als regulatorische Experimentierräume“

[https://www.parlament.gv.at/dokument/fachinfos/zukunftsthemen/081\\_regulatorische\\_experimentieraeume.pdf](https://www.parlament.gv.at/dokument/fachinfos/zukunftsthemen/081_regulatorische_experimentieraeume.pdf)  
sowie Melidis & Gruber (2024: 72f.)

- ❖ Voraussetzung für das Scaling ist Kommunikation. Es muss sichergestellt sein, dass Informationen über die Experimente einzelner RIS anderen NutzerInnen zugänglich gemacht werden. RIS müssen verstehen, dass sie nicht alles selbst neu erfinden müssen, sondern auf bestehendes Wissen aufzubauen und es erweitern sollen. *Als Beispiel dafür wurde im Rahmen des GAP-Strategieplans das AKIS (Agricultural Knowledge and Innovation System) installiert. Im ESF+ übernimmt SIPlus diese Rolle in Zusammenhang mit Sozialen Innovationen.*
- ❖ Scaling bedeutet aber nicht nur, dass andere AkteurInnen bestehende Ergebnisse übernehmen und kontextualisieren. In vielen Fällen bedeutet Scaling „Verstärkung“ von Initiativen, die aus eigener Kraft keine Ausrollung über die eigenen (Regions-)Grenzen schaffen (*Beispiel: die „Innovativen Lehrlingswelten“ der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland*). Dafür braucht es ebenfalls spezifische Kapazitäten. So sind für Scaling andere Kompetenzen notwendig als für das Experimentieren, es braucht zusätzliche Ressourcen und vor allem eine Legitimation der Rolle, da RIS-AkteurInnen mit dem Scaling ihren unmittelbaren geografischen Rahmen und damit oft ihre Kerntätigkeitsbereiche verlassen.

## 7.6 Intermediäre - Neue Aufgaben bei unveränderten Ressourcen

Die Rolle der Intermediäre im o.g. Sinne findet sich an unterschiedlicher Stelle in den analysierten Beispielen. Ihre Rolle ändert sich in Abhängigkeit davon, welche „Radikalität“ die Veränderungen anstreben, d.h. in wie weit man sich aus der Wohlfühlzone bewegt. Je weiter dies passiert, desto mehr kommt zur „Innovations-Brokerage“ auch die Mediation von Konflikten und der Umgang mit Widerständen hinzu. Intermediäre agieren oft aus eigener Überzeugung (siehe das Beispiel Lebensmittelcluster OÖ), aber es fehlt ihnen oft an Unterstützung im oder durch das System. Vor allem die Legitimation der Intermediäre und das Vertrauen in sie sind dabei zentral. Es ist schwierig, ohne Rückhalt die Rolle des „Transformationskoordinators“ zu übernehmen, d.h. ohne von Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft akzeptiert zu werden. Dies hängt vielfach mit der verwendeten Sprache (im weiteren Sinne) zusammen, mit ihrer Zentralität im System und mit der Dauer ihres bisherigen Wirkens. Aber auch fehlende Ressourcenausstattung sowie mangelnde Kompetenzen hemmen AkteurInnen, die Intermediärsrolle gut auszufüllen. So existieren viele „potenzielle“ Intermediäre, wie beispielsweise LEADER und die zentralen LEADER-AkteurInnen (LAG-ManagerInnen, Funktionäre) aber auch Regionalmanagements, die für die Übernahme von Transformationsagenden erst Kapazitäten definieren bzw. aufbringen müssen.

- ❖ Die Rolle im Detail beschreiben: Vorerst wäre es erforderlich, die Rolle eines Intermediärs zu beschreiben, um ein (gemeinsames) Bild von dieser speziellen Art des „Dazwischen“-Tätig seins zu erhalten.
- ❖ Die Rolle stärken: Intermediäre brauchen Rückendeckung von „oben“, beginnend mit einem Commitment auf Bundesebene (und zwar sektorenübergreifend), damit sie als Intermediäre tätig werden können.
- ❖ Kompetenzen vermitteln: Intermediäre brauchen in den unterschiedlichen Handlungsbereichen differenzierte Kompetenzen. Diese sind nicht „von der Stange“ erhältlich, sondern es müssen Angebote geschaffen werden. Ansatzpunkte dafür liefern beispielsweise der Universitätslehrgang „Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung“, oder der Lehrgang der HAUP „Region an Bord“, die um entsprechende Elemente ergänzt werden könnten. Intermediäre sind – wie oben dargestellt – aber nur auf der regionalen Ebene zu finden. Auch auf Landes- und Bundesebene sind Personen an Schnittstellen aktiv, deren Kompetenzen es zu stärken gilt.

- ❖ Ressourcenausstattung sicherstellen: Für die Intermediärs-Rollen ist es nicht unbedingt notwendig, neue Stellen zu schaffen. Es kann effektiver sein, bestehende Rollen (LEADER-, Regional-, KEM-, KLAR- Managements, etc.) in ihrer Tätigkeit aufzuwerten. Die dafür notwendigen Ressourcen müssen dauerhaft sichergestellt werden und bestenfalls nicht durch kurze Projektlaufzeiten in drei-Jahres-Rhythmen mit Brüchen konfrontiert sein.

## 8 Anschlussfähigkeit für laufende und künftige Prozesse

- **Innovationskapazitäten:** In einem Projekt der Regionen-Dialog-Plattform wird dem Begriff der „Innovationskapazitäten“ zur Realisierung von Transformation auf den Grund gegangen. Der Scope umfasst Fähigkeiten, Rollen und Ressourcen sowohl auf regionaler als auch auf den anderen Governance-Ebenen.  
Kontakt: Rita Trattnigg, BML; Herwig Langthaler, ÖAR; Markus Gruber, convelop
- **Von Projektorientierung zu transformativen Multi-Akteurs-Innovationsnetzwerken:** Netzwerk Zukunftsraum Land hat sich 2024 in einer Analyse vertieft mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Wirkung von Multi-Akteurs-Kooperationen im Rahmen der GAP im Sinn eines Beitrags zu struktureller, nachhaltiger Innovation und Transformation verbessert werden kann. Dabei wurden folgende Hebel identifiziert:
  - Projekte und Fördermaßnahmen bedarfsorientiert planen und umsetzen
  - Geschäfts- und Verwertungsmodelle entwickeln/erkennen/anwenden
  - Skalierung und Projektketten im bestehenden Förderrahmen realisieren
  - Kooperationen als soziale Settings stabil aufbauen und pflegen
  - Umgang mit Risiken und Kurskorrekturen (bis hin zu „Scheitern“) in Projekten und Programmen
  - Bedeutung qualitativer Kommunikation der Projektergebnisse und -wirkungenKontakt: Michael Fischer, ÖAR; Gertraud Leimüller, winnovation
- **Regionalpolitische Aktivitäten des Bundes:** z.B. PolicyLabs im Rahmen der Regionen-Dialog-Plattform oder darüber hinaus, etc.