

Innovation am Land

Ein Sketchbook für regionale Innovator:innen



Innovation am Land

Ein Sketchbook für regionale Innovator:innen

Wien, 2023

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft,
Regionen und Wasserwirtschaft
Stubenring 1, 1010 Wien

Gesamtkoordination:

Christian Rosenwirth und Rita Trattnigg (BML, Sektion III Forstwirtschaft und Nachhaltigkeit, Abteilung III/7 Innovation, lokale Entwicklung und Zusammenarbeit), Henrike Hügelsberger (FFG, Stabsstelle Strategie und Datenanalyse).

Ein Projekt durchgeführt von der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), Stabsstelle Strategie und Datenanalyse im Auftrag des Geschäftsfeldes Lebensraum Regionen des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft.

Autor:innen:

Marlies Stohl, Jakob Eder, Magdalena Leovac, Henrike Hügelsberger (FFG), Rita Trattnigg (BML)

Fotonachweis:

Johannes Fink (Titelbild – Tischlerei Mohr in Andelsbuch), BML/Paul Gruber (S. 3), Darren Muir/Stocksy/Adobe Stock (S. 16), Bianca Fellingner & Immer Hungrig Werbeagentur (S. 18), tisajn/Tina Brunner (S. 28), Julia Lackner (S. 29), Tourismusverband Krimml/David Innerhofer (S. 42), Hohe Tauern Health/David Innerhofer (S. 43, mittig), Hannelore Kirchner (S. 43, rechts unten), nblxer, Envato Elements (S. 54), RMOÖ (S. 56), Martin Morscher (S. 66), Nina Bröll (S. 67), Fuckup Nights Innsbruck/Emanuel Kaser (S. 78), Allianz in den Alpen (S. 80), Rene Strasser (S. 88), Karl Zotter (S. 89), Sabine Grün (S. 90), Otelo (S. 98), Robert Maybach (S. 100)

Gestaltung und Illustration:

Alexandra Brenner, www.blaugezeichnet.at

Alle Rechte vorbehalten.

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wir leben in bewegten Zeiten, das haben uns die letzten Monate und Jahre eindrucksvoll bewiesen. Fragen zur digitalen, grünen und demografischen Transformation sowie zur Versorgungssicherheit treten in den Vordergrund. Auf der Suche nach Lösungen für diese Herausforderungen sind Innovationen gefragt. Dabei hat sich das Verständnis darüber, wo Innovation stattfindet, grundlegend erweitert. Regionen übernehmen dabei eine wesentliche Rolle. Insbesondere die „Innovation am Land“ wollen wir in den Fokus rücken.

Die europäische und nationale Innovationspolitik haben die Wichtigkeit erkannt, lokale und regionale Akteur:innen aller Bereiche, einschließlich Zivilgesellschaft, Unternehmen, Wissenseinrichtungen sowie Politik und Verwaltung, in den Innovationsprozess zu integrieren, um einen transformativen Effekt auf Systemebene zu generieren. Sprich: Die Region ist der perfekte Ort, um die Dinge zusammen zu denken, Menschen zusammen zu bringen und innovative Projekte umzusetzen.

Die langfristige EU-Vision für ländliche Regionen, der Europäische Green Deal und andere EU-Politiken wie die Forschungsagenda sowie nationale Umsetzungen wie der Strategieplan für die Gemeinsame Agrarpolitik für Österreich (GAP-Strategieplan 2023–2027) werten regionale Innovation zusätzlich auf. Sie ist ein zentraler Schlüssel dafür, die Europäische Union, deren Mitgliedstaaten und Regionen widerstandsfähiger und nachhaltiger zu gestalten.

Somit ist klar, warum Innovation auch auf lokaler/regionaler Ebene zunehmend wichtiger wird. Aber vermutlich sind Sie alle schon einmal vor den Fragen gestanden: Wie gehe ich es nun konkret an? Wie kann ich meine Idee realisieren und damit in meiner Region einen langfristigen Nutzen stiften?

Das vorliegende Sketchbook „Innovation am Land“, das in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) entstanden ist, beschreibt acht Erfolgsbausteine, die eine erste Anregung und Inspiration für das Entstehen und die erfolgreiche Umsetzung von innovativen Ideen sein können.

Wir hoffen, dass das Sketchbook auf Ihr Interesse stößt und Sie inspiriert. Und wir freuen uns auf viele innovative Projekte in Österreichs Regionen!

Herzlichst,

Norbert Totschnig

Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft



Bundesminister
Mag. Norbert Totschnig, MSc

Inhalt

Vorwort.....	3
Einleitung.....	7
1 Erfolgsbaustein Regionaler Nutzen.....	11
2 Erfolgsbaustein Ermöglichen.....	23
3 Erfolgsbaustein Multi-Akteurs-Ansatz und Co-Creation.....	35
4 Erfolgsbaustein Multilokalität.....	51
5 Erfolgsbaustein Experimentier- und Begegnungsräume.....	61
6 Erfolgsbaustein Fehlerkultur und Scheitern als Lernerfahrung.....	73
7 Erfolgsbaustein Regionale Wirtschaftskreisläufe.....	85
8 Erfolgsbaustein Finanzierung und Langfristigkeit.....	95
Endnoten.....	106
Link-Verzeichnis.....	107
Danksagung und Ausblick.....	111

Einleitung

Ein „Sketchbook“ voller Innovation und Land

Ideen gibt es jede Menge, doch es ist ein großer Schritt von der Idee zur Umsetzung. Damit das gut gelingen kann, möchten wir mit diesem Sketchbook eine kleine Starthilfe geben.

Eine Idee ist die wichtigste Voraussetzung, damit Neues entstehen kann. Damit sie langfristig erfolgreich ist, muss man sich jedoch auch viele weitere Fragen rechtzeitig stellen: Was ist der regionale Nutzen meiner Idee und welche regionalen Ressourcen stehen mir zur Verfügung? Wie binde ich Menschen mit verschiedenen Hintergründen und Fähigkeiten ein und schaffe so größtmögliche Diversität? Wie gestalte ich Räume zum Ausprobieren? Wie finanziere ich die Umsetzung? Aber auch: Wie gehe ich damit um, falls meine Idee aus verschiedenen Gründen scheitert?

Das Sketchbook bietet facettenreiche Antworten auf all diese Fragen: Anschauliche Skizzen („Sketches“), Texte, Interviews, Methodenvorschläge und Hinweise auf weiterführendes Material. Es soll jenen, die in ihren Regionen etwas bewegen wollen, als Inspirationsquelle dienen und Mutmacher sein, um ins Tun zu kommen.

Der Begriff „Sketchbook“ (Skizzenbuch) unterstreicht den experimentellen Zugang zu Innovation. Am Weg zum Erfolg braucht es zahlreiche Entwürfe, Versuche von praktischen Anwendungen („Piloten“), verbesserte Neuauflagen und konkrete Umsetzung. Diese Phasen gliedert das Sketchbook in „Erfolgsbausteine“ und untermalt den Inhalt mit inspirierenden Illustrationen.

Prozessphasen

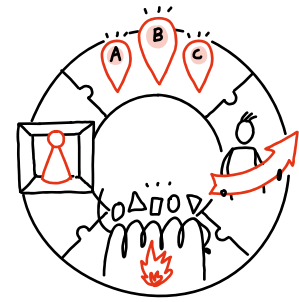
Vom ersten „Heureka-Moment“ bis zur praktischen Umsetzung geht es durch viele Phasen – wir haben diese in drei Abschnitte gegliedert: „Mobilisieren und Motivieren“, „Gestalten und Verstehen“ und „Durchführen und Modifizieren“.

Selten werden diese Phasen linear durchlaufen, ganz im Gegenteil: Oft passiert vieles auf einmal, dann gefühlt viel zu wenig, und oft vieles kreuz und quer. Die erwähnte Gliederung soll vor allem dabei helfen, die eigenen Gedanken zu ordnen; sie ist keinesfalls als ideale Reihenfolge gedacht. Das Sketchbook ist also modular. Je nach Herausforderung oder Arbeitsschritt kann man sich die relevanten Inhalte herausgreifen, kombinieren, diskutieren und anwenden.

Phase: Mobilisieren und Motivieren

Für jede Idee braucht es Mitmenschen, die bei der Umsetzung helfen. Menschen aus der Region, aber auch jene von außerhalb, die nur manchmal vorbeischaun – mit ihren ganz unterschiedlichen Fähigkeiten. Es braucht Räume zum Ausprobieren und Personen, die inspirieren und mitreißen, die Dinge ermöglichen. Je öfter man von einem Projekt erzählt, desto mehr Menschen wissen davon. Und man schärft, ganz nebenbei, die Erzählung der eigenen Projektidee.

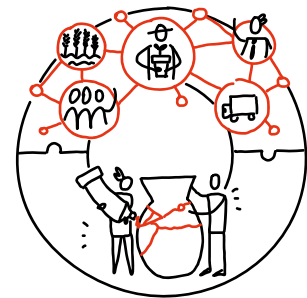
Anregungen dafür finden sich in den Erfolgsbausteinen **Multilokalität, Multi-Akteurs-Ansatz, Ermöglichen, und Experimentier- und Begegnungsräume.**



Phase: Gestalten und Verstehen

Nachdem die Mitstreiter:innen gefunden und motiviert sind, ist es wichtig, die eigene Idee nochmals kritisch zu hinterfragen. Es geht darum, alle gesammelten Informationen miteinander in Beziehung zu setzen: Was passt wie zusammen? Wo ergeben sich Schnittstellen oder Synergien, wo finden sich Widersprüche? Es ist auch ein guter Zeitpunkt, um eine Projektidee auch kritischen Stimmen vorzustellen. Oft ergeben sich so neue Perspektiven. Weiters sollte der regionale Nutzen klar ersichtlich sein, damit die Idee angenommen wird und sich idealerweise später selbst tragen kann. Und vermutlich gibt es auch bereits Erfahrungen aus anderen Regionen, von denen man lernen kann.

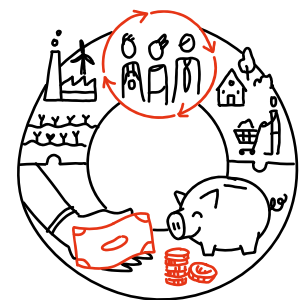
Anregungen dafür finden sich in den Erfolgsbausteinen **Regionaler Nutzen und Fehlerkultur und Scheitern als Lernerfahrung.**



Phase: Durchführen und Modifizieren

Zuletzt folgt die praktische Umsetzung. Nun geht es darum, die vor Ort vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen und die Idee im regionalen Wirtschaftskreislauf einzubetten, um den Mehrwert für die Region zu maximieren. Nach der Pilotphase ist es auch an der Zeit, sich Gedanken zu einem Geschäftsmodell zu machen, um die Idee langfristig abzusichern. Vielleicht ist es an der Zeit, einen Verein oder eine Genossenschaft zu gründen – oder eine erste Förderung zu beantragen.

Anregungen dafür finden sich in den Erfolgsbausteinen **Regionale Wirtschaftskreisläufe und Finanzierung und Langfristigkeit.**



Aus einer Idee ist nun ein reales Projekt geworden. Menschen haben sich engagiert, zusammen gelernt und ihre Region ein Stück lebenswerter gemacht. Gratulation! Jetzt helfen die nötigen Strukturen dabei, das Projekt kontinuierlich zu beobachten, zu bewerten und anzupassen.

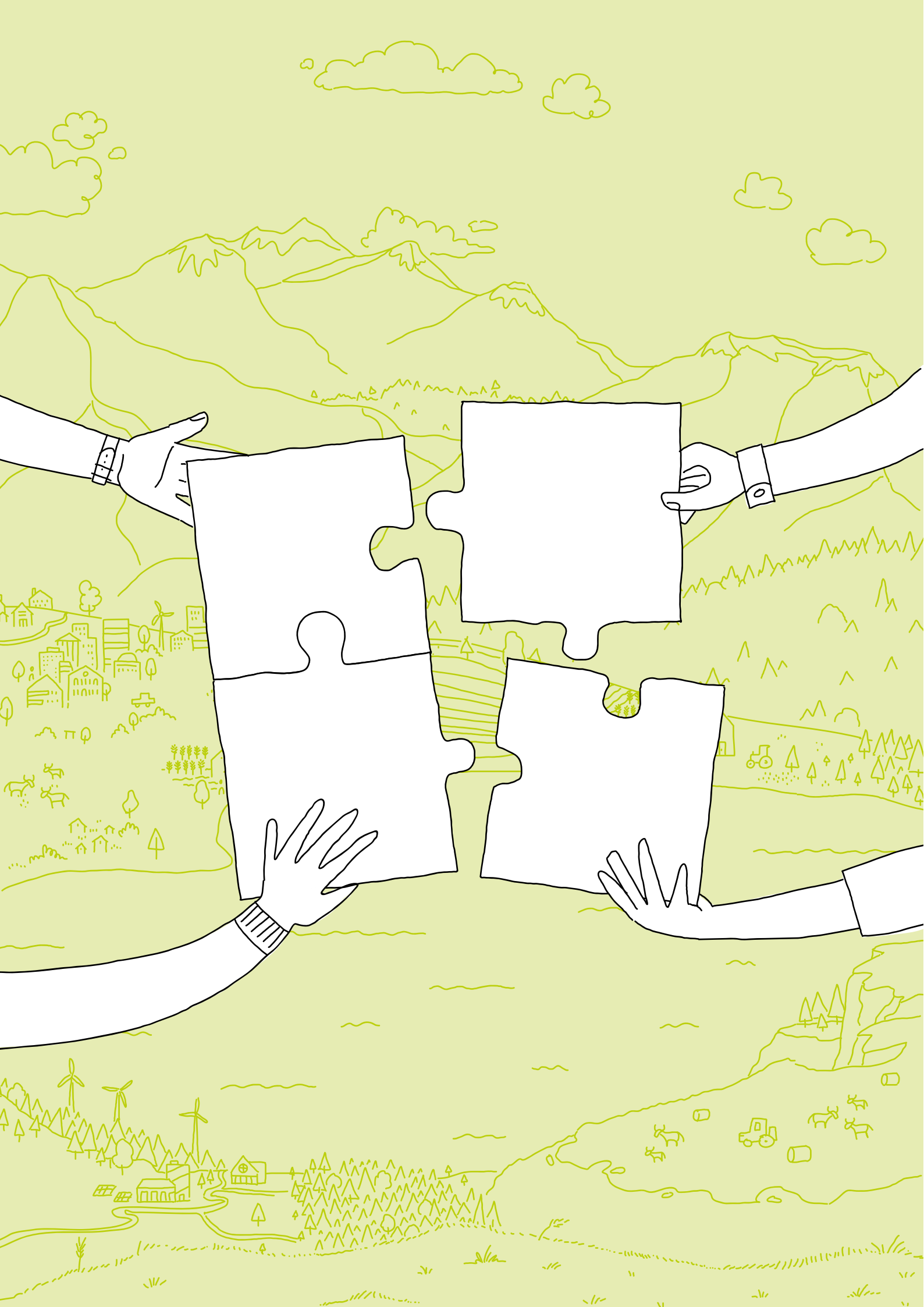
Ab dem zweiten Quartal 2023 steht eine neue Förderschiene „Ländliche Innovationssysteme“ im Rahmen des GAP-Strategieplans des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft zur Unterstützung zur Verfügung. Dabei werden einerseits der Aufbau und Betrieb von Innovationsnetzwerken und andererseits ländliche Innovationspartnerschaften für konkrete Umsetzungsprojekte unter interdisziplinärer Beteiligung mehrerer Partner:innen gefördert.

Weiters kann dieses Sketchbook auch Innovator:innen, die im Rahmen des österreichweiten Programmes „Investitionen in Beschäftigung und Wachstum Österreich 2021-2027/ Europäischer Fonds für regionale Entwicklung & Just Transition Fund (IBW/EFRE & JTF)“ gefördert werden, dienen.

Wir wünschen gutes Gelingen!

Das Team Regionale Innovationssysteme der
Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft

Wir freuen uns über Feedback, Projektbeispiele, Erfahrungsberichte und lebendigen Austausch zum Thema „Innovation am Land“: regionaleinnovationssysteme@ffg.at



Warum gibt es uns und welchen Beitrag stiften wir?

Der „regionale Nutzen“ ist entscheidend für den Aufbau von Motivation, Sinnstiftung und Gewinnung von Unterstützer:innen zur Umsetzung neuer Ideen und Projekte. Er geht über individuelle oder unternehmerische Ziele hinaus und verknüpft Projektziele mit einer größeren Vision für die Region.

Zur Erreichung dieser größeren Vision braucht es einen spürbaren Mehrwert für die Menschen. Etwas, das sich sozial, ökologisch oder ökonomisch, im besten Fall aber auf allen Ebenen, positiv auswirkt.

Aber wie lässt sich dieser „regionale Nutzen“ ergründen? Eine hilfreiche Herangehensweise sind folgende Fragen:

- Welchen inneren, tieferen Kern hat meine Idee?
- Auf welche gesellschaftliche Reise begeben wir uns entlang der Umsetzung?
- Wie trägt meine Idee/mein Projekt dazu bei, die Vision für unsere Region umzusetzen?
- Warum ist es wichtig, dass ich über meine Idee hinaus vermeintlich Außenstehende ins Boot hole?

Übung: Die Frage nach dem Sinek'schen „Why“

Die Klarheit über das „Warum“ macht den feinen Unterschied

Ist man sich selbst über die Gründe der eigenen Motivation bewusst, gelingt es viel leichter, andere von der eigenen Idee zu überzeugen und als Mitstreiter:innen oder Unterstützer:innen zu gewinnen. Diese Art der Argumentation adressiert den emotionalen Teil des Gehirns in positiver Weise, indem es beantwortet, warum es sich auszahlt, gemeinsam an einer Sache dran zu bleiben. Der Nutzen wird dadurch zum spürbaren Orientierungspunkt, der es schafft, unterschiedliche Handlungsstränge zu verbinden und allen Unterstützer:innen zu vergewissern, dass ihr Beitrag wichtig ist.

Dem persönlichen Antrieb („Warum?“, „Wozu?“) nachzugehen und aufzuspüren ist ein Prozess, und nicht immer leicht zu beantworten. Antrieb ist nicht mit Resultaten wie Gewinn, Macht oder steigenden Kund:innenzahlen zu verwechseln.

Der Autor und Unternehmensberater Simon Sinek beschreibt mit dem „Golden Circle“ einen Weg, dem inneren Antrieb, oder wie er es nennt, dem eigenen „Why“ auf die Schliche zu kommen.

<https://v.gd/simonsinek>

Ein anderer Weg, um zum Kern des „regionalen Nutzens“ gedanklich vorzudringen, sind folgende Überlegungen:¹

Formuliere das höhere Ziel

Begründe, warum es die Anstrengung vieler braucht, um bessere Lösungen für den unmittelbaren Lebensraum zu entwickeln und umzusetzen.

Beschreibe deine Intention

Welche Art der Anstrengung braucht es genau hier und jetzt, um eine bestimmte Richtung einzuschlagen? Nicht das konkrete Ziel steht im Mittelpunkt, sondern die Einladung und Inspiration an andere. Versuche verständlich zu machen, was dich bewegt.

Hole dir das Commitment explizit ab

Mache deutlich, dass es ein klares Commitment braucht, um das höhere Ziel anzustreben – unbeirrt durch aufkommende Herausforderungen entlang des Weges.

Platz für Skizzen und Notizen

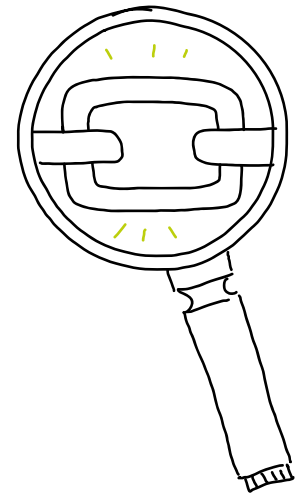
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
• •

Finde den „missing link“ zwischen deiner Idee und deiner Region

Unterschiedliche Lebensrealitäten bei der Entwicklung neuer Projekte, Lösungen oder Wertschöpfungskreisläufe miteinzubeziehen, ist ein wichtiger Baustein, um ein solides Fundament für „regionalen Nutzen“ zu bauen.

Als maßgeblicher Bezugspunkt für alle Akteur:innen und Aktionen kann es dadurch im besten Fall gelingen, den Blick vom Eigenen auf das Gemeinsame zu richten.

Ideen und Projekte, deren Nutzen und Wert eng mit der Region verknüpft sind, generieren Mehrwert für viele, da sie sich auf unterschiedlichen Ebenen positiv auswirken.



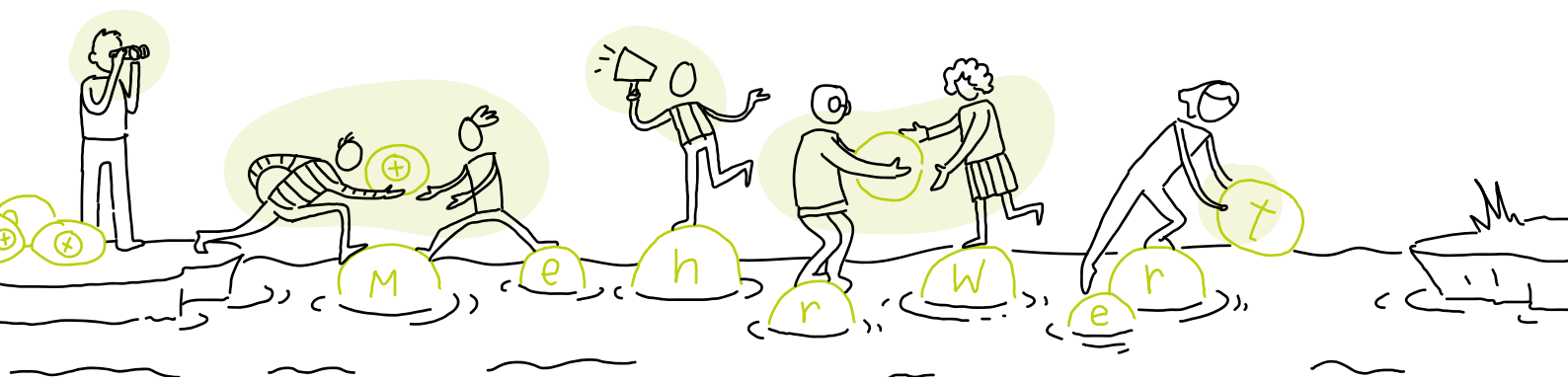
Wird der Mehrwert erkannt, ...

... werden die regionalen Verflechtungen stärker (Absatz- und Beschaffungsbeziehungen, Entwicklung eines regionalen Arbeitskräftemarktes oder nachhaltiger Investitionen, die in der Region getätigt werden).

... wird die regionale Resilienz höher, vor allem hinsichtlich der nachhaltigen Wirkung von Kooperationen, Vernetzung, Wissensaneignung und Vermittlung innerhalb einer Region. Was einmal erlernt wurde, verschwindet nicht mehr so schnell.

... leistet dieser einen wesentlichen Beitrag zur regionalen Identitätsstiftung.

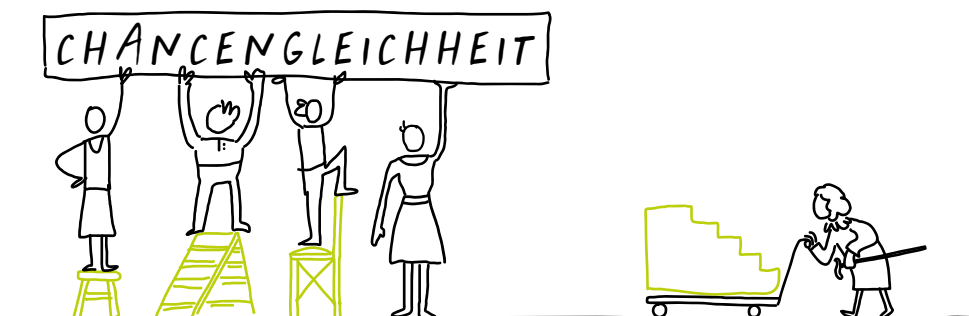
Den Mehrwert für die Region zu entdecken und zu kommunizieren steigert die Motivation anderer, ebenfalls einen Beitrag einzubringen. Dieses gemeinsame Engagement für ein übergeordnetes Ziel stabilisiert Partnerschaften, fördert Kooperationen aus unterschiedlichen Bereichen und steigert die regionale Resilienz.



Sich an regionalen „hot spots“ orientieren und so einen Mehrwert generieren

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, einen Mehrwert oder „regionalen Nutzen“ zu generieren. So könnte es beispielsweise Sinn machen, darauf zu schauen, welche Entwicklungen und Trends auf die Region wirken und sich zu fragen, ob das eigene Projekt möglicherweise darauf eine Antwort geben kann. Als Beispiel kann hier der Bevölkerungsrückgang genannt werden, der viele ländliche Regionen trifft. Ein regionaler Nutzen könnte demnach gestiftet werden, wenn es gelingt, dass junge Menschen, die ländliche Regionen häufig nach der Matura verlassen, wieder verstärkt Chancen darin sehen, ihre beruflichen und privaten Kompetenzen und Fähigkeiten in ländlichen Regionen zu realisieren.

Ein Projekt könnte zu dieser regionalen Herausforderung einen Beitrag leisten, indem es die Frage der Chancengleichheit thematisiert und praktisch werden lässt: z. B. durch Einrichtung eines (Betriebs-)Kindergartens, durch neue Arbeitszeit- und Kooperationsmodelle, durch Sharing-Konzepte im betrieblichen Leadership oder spezielle Unterstützungsangebote für junge Eltern.



„Viele Menschen haben gerne Sicherheit, Beständigkeit, reagieren verhalten auf Veränderungen, orientieren sich lieber an vorgegebenen Strukturen und Bekanntem. Wenn diese Menschen in Kontakt treten (müssen/dürfen) mit Menschen, die neugierig sind, leidenschaftlich gerne forschen, sich bereitwillig aus ihrer Komfortzone begeben, um Dinge und Themen neu zu erfinden, dann entsteht eine Schnittmenge.

Und genau diese Schnittmenge ist ein Riesengewinn – für jede Region, die sich entscheidet, eine Basis für Innovation in den regionalen Bewusstseinsmaßnahmen und -projekten zu schaffen. Oder Beziehungen zu stiften, in denen Menschen sich begegnen, sich konfrontieren, in denen Innovation zugelassen und gestärkt wird. Und so entsteht ein Nutzen für die Region.“

— Conny Wernitznig, Geschäftsführerin und Projektleiterin LEADER-Region Mühlviertler Kernland

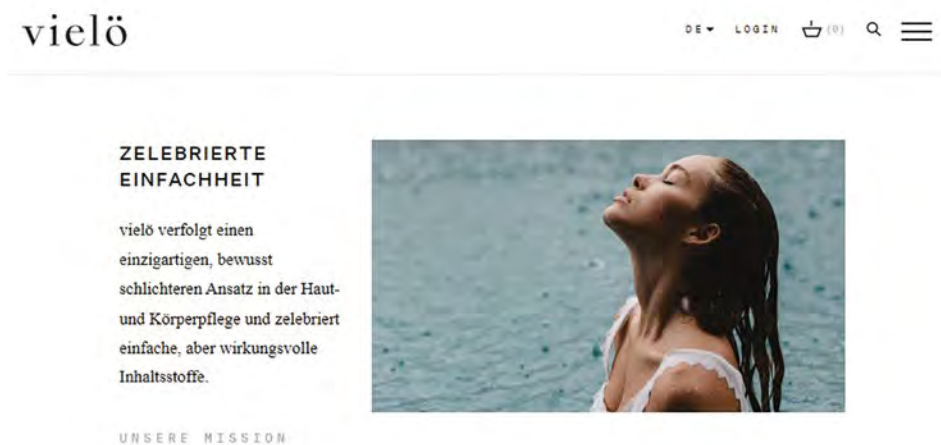


vielö Best-Practice-Beispiel

Regionalität entlang der Wertschöpfungskette und sektorenübergreifende Kooperation in der Kosmetikproduktion – all das ist den Unternehmern Christian Pauzenberger und Alexander Daspersgruber mit der Gründung von vielö und der Entwicklung ihrer zertifizierten österreichischen Bio-Kosmetikprodukte gelungen. Dessen zentraler Inhaltsstoff ist Bio-Molke, ein besonders hautfreundliches Nebenprodukt der Käseherstellung. Im Sinne einer Kreislaufwirtschaftsproduktion veredelt die Molke in flüssiger Form die Produkte und macht diese durch die enthaltenen Vitamine und Nährstoffe besonders pflegend. Außerdem ermöglicht die flüssige Molke eine „wasserfreie“ Produktion.



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.vieloe.com



Ganz bewusst verschreiben sich die Gründer dem Prinzip der Regionalität entlang der gesamten Entwicklungs- und Wertschöpfungskette, und nehmen damit in vielen Bereichen höhere Kosten in Kauf. Entsprechend ihrer Unternehmensphilosophie sehen sie dies jedoch im Sinne der Nachhaltigkeit, der Qualität sowie der Unterstützung einer regionalen Wertschöpfung und Produktion als Investition mit übergeordnetem Mehrwert, der ihr Unternehmen, aber auch die Region, resilienter macht. Dass dieser Ansatz richtig und zukunftsweisend für viele Branchen sein kann, hat die Corona-Pandemie gezeigt, als das Unternehmen aufgrund des Regionalitätsprinzips und der Nähe zu den Partner:innen weiterhin liefern und produzieren konnte.

„Unser Anliegen ist es, durch die größtmögliche Kooperation die größtmögliche Wertschöpfung in der Region zu erreichen.“
— Alexander Daspersgruber und Christian Pauzenberger, Geschäftsführer vielö



Alexander Daspersgruber
und Christian Pauzenberger,
Geschäftsführer vielö



Interview

Sie setzen ganz bewusst auf Kreislaufwirtschaft. Wie sieht diese aus?

Die Tatsache, dass wir vorher eben nicht in der Kosmetikindustrie tätig waren, hat uns so richtig die Augen geöffnet und gezeigt, dass das gegenwärtige System der Kosmetikindustrie sehr stark in Frage zu stellen ist. Wir wollen mit unseren Produkten aufzeigen, dass es bessere und nachhaltigere Alternativen sowohl für die Haut aber auch für die Umwelt gibt. Durch die Veredelung unserer flüssigen Bio-Molke, die ein besonders hautfreundlicher und wohltuender Inhaltsstoff ist, ist uns das gelungen.

Uns liegt ein verantwortungsvoller und nachhaltiger Umgang mit den wertvollen natürlichen Ressourcen sehr am Herzen. Aber natürlich reicht es nicht aus, wenn eine Kreislaufwirtschaftsproduktion nur nachhaltig ist, sondern gerade Kreislaufwirtschaftsmodelle müssen aus unserer Sicht mehr leisten als „konventionelle“ Produkte: Sie müssen auch qualitativ überlegen sein. Warum? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man oftmals mit einer Kreislaufwirtschaftsproduktion bei Partner:innen und Konsument:innen noch mehr beweisen muss, wie gut die Produkte sind, weil man anfangs doch manchmal noch skeptisch beäugt wird.

Wie würden Sie den regionalen Mehrwert Ihres Unternehmens beschreiben?

Wir versuchen bei allen Themenstellungen und Kooperationen so regional wie möglich zu agieren. Das heißt, wir arbeiten mit Expert:innen, Firmen und Partner:innen zusammen, die und deren Arbeit wir kennen, schätzen und auch jederzeit besuchen können – und die auch ähnliche Qualitäts- und Wertvorstellungen mitbringen, wie wir sie bei uns im Unternehmen leben. Das jedoch nicht nur zum Selbstzweck, sondern weil wir überzeugt sind, dass unser Modell ein verantwortungsvoller, zukunftsweisender und nachhaltiger Ansatz des Wirtschaftens ist. Das haben seit Corona auch einige andere verstanden. All das versuchen wir in all unseren Tätigkeiten umzusetzen, sei es die regionale Bio-Molke, eine regionale Produktion, Design, Versand, Verpackung, Logistik und natürlich auch viele regionale Vertriebspartner:innen wie Stores, Designhotels, Restaurants, usw., wo man unsere Bio-Produkte für Designliebhaber:innen in Österreich erleben, genießen und erwerben kann.

Welchen Mehrwert hat vielö von der engen Verknüpfung mit der Region?

Der große Mehrwert liegt darin, dass glücklicherweise trotz all der Herausforderungen wie Corona, Inflation, Ukraine-Krieg und Klimakrise die Menschen den Wert hochwertiger regionaler Produkte und echter Bio-Qualität erkennen, schätzen sowie verstärkt fordern und nachfragen. Desto kritischer, desto

besser, denn es wird mehr und mehr Menschen klar, dass es bessere, nachhaltigere Alternativen in der Zukunft braucht und da haben wir – wie wir finden – ein sehr einzigartiges und spannendes Angebot.

Was motiviert Sie, diesen regionalen Zugang für Ihr Unternehmen zu wählen?

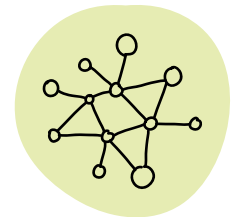
Es wird uns doch tagtäglich vor Augen geführt, dass es Zeit wird für erfrischend neue, nachhaltige Ansätze. Vieles, das lange – zu lange – funktioniert hat und akzeptiert wurde, hat ausgedient. Und genau das hat uns motiviert, dass wir radikal neue Lösungen und Ansätze verwirklichen wollen. Gerade die Skincare-Industrie ist überreif für Veränderung und muss in Sachen Nachhaltigkeit und Transparenz noch stark aufholen. Wir wollen „innovation leader“ sein und aufzeigen, dass es auch anders geht, zum Wohle unserer Haut, aber auch zum Wohle unserer Umwelt. Und was uns ganz wichtig dabei ist: All das geht auch, ohne dabei Kompromisse bei der Qualität und Effektivität der Produkte machen zu müssen.

Lust auf Mehr?

Steirisches Vulkanland

Das „Steirische Vulkanland“ steht für eine gelungene Umstellung der wirtschaftlichen Basis auf regionale und nachhaltige Ressourcen. Ein Meilenstein ist die Bündelung lokaler und überregionaler Kräfte sowie eine wissens- und kompetenzübergreifende Zusammenarbeit. Die Auseinandersetzung mit dem Thema „regionaler Nutzen“ hat sich gelohnt. Einen Mehrwert für Region, Umwelt und Wirtschaft zu schaffen, hat sich zu einem starken Anker entwickelt.

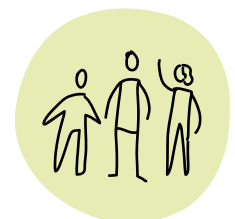
www.vulkanland.at



#Think-Tank-Region

Beim Festival #Think-Tank-Region werden im Mühlviertler Kernland seit 2018 regionale Vordenker:innen zusammengebracht und auf die Bühne geholt. Inspirierende Keynotes und die Möglichkeit, einander zu begegnen, eröffnen neue Denkräume.

www.thinktankregion.at

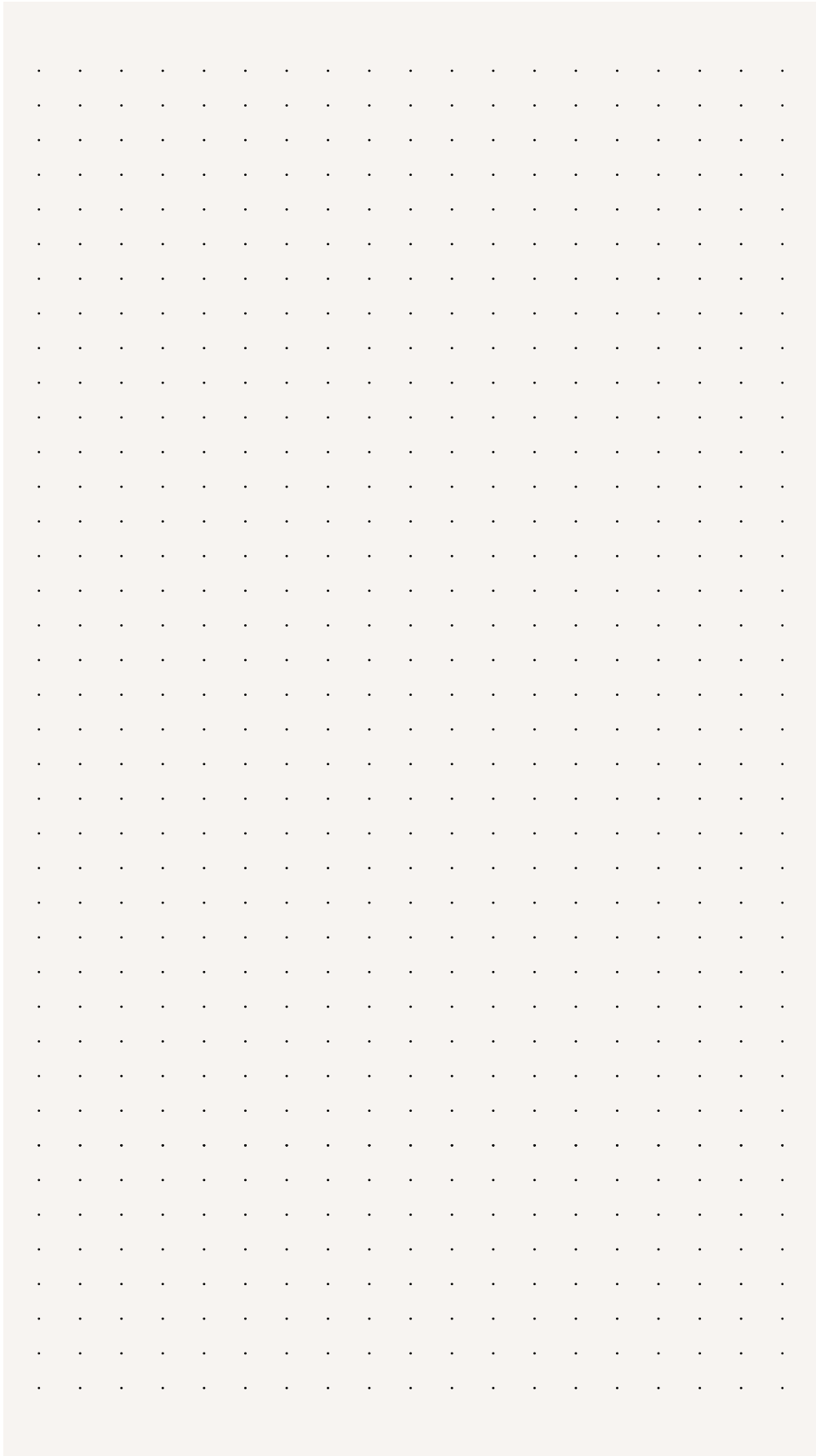


Reflexionsfragen

Wie kann ich sicherstellen, dass mein Projekt auch für meine Region positive Auswirkungen erzielt? Was würde meine Umgebung vermissen, würde sich das Projekt nur unmittelbar auf mich positiv auswirken? Welchen Mehrwert habe ich durch die Breitenwirkung meiner Idee?

Platz für Skizzen und Notizen







Willkommen

2

Erfolgsbaustein Ermöglichen

Von der Kunst, Gestaltungsspielräume zu erkennen und zu nutzen – für sich selbst und für andere

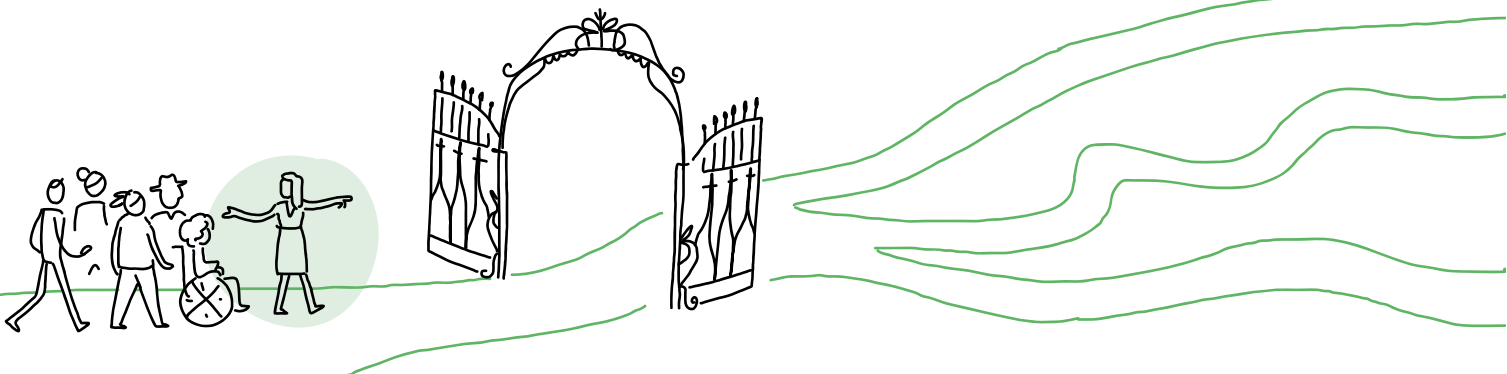
Innovation lässt sich nicht bestellen oder anordnen. Jedoch ist es möglich, positiven Einfluss zu nehmen, um ein innovationsbegünstigendes Umfeld oder Setting zu gestalten.



Eine zentrale Rolle spielt dabei der:die Ermöglicher:in. Das sind Personen, die beispielsweise aufgrund ihres Zugangs zu Ressourcen und Netzwerken oder ihrer besonderen Kreativität Prozesse beschleunigen oder – bildlich gesprochen – Räume öffnen können. Ermöglicher:innen haben diesbezüglich eine zentrale Hebelwirkung: Als „Accelerator:innen“ sind diese Personen idealerweise dazu in der Lage, bisher noch nicht erkannte Gestaltungsspielräume zu sehen und innovative Lösungen für deren Nutzung zu finden. Deshalb: Je diverser ein Team zusammengesetzt ist, desto höher die Chancen, dass sich „blinde Flecken“ finden lassen.

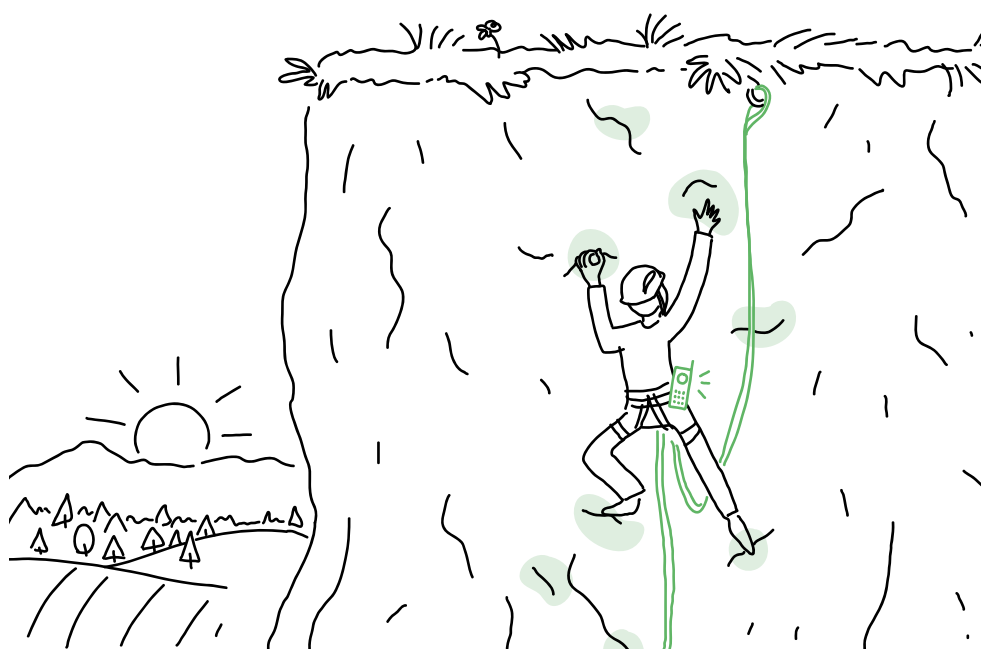
Eine klare Haltung einnehmen

Selbst wenn zu Beginn nicht klar ist, in welche Richtung sich Dinge entwickeln, macht eine positive und offen vorgelebte Haltung gegenüber diesem ergebnisoffenen Prozess viel aus. Ermöglicher:innen leben es vor: Sie stellen sich der Herausforderung! Und sie treffen die ganz bewusste Entscheidung, nicht schon vorher festzulegen, wohin die Reise geht, sondern unterschiedliche Lösungsansätze durchzuspielen und aus diesen zu lernen.



Mutig sein

Da der konkrete Ausgang offen ist, braucht es Durchhalte- und Stehvermögen, diesen Weg zu meistern, auch wenn es kräftig „knirscht“, um weiter zu gehen. Diese Haltung erfordert Mut und Offenheit. Regelmäßige Kommunikation, sowohl im Innenverhältnis als auch über Team- oder Regionsgrenzen hinweg, baut Vorurteile ab und räumt Missverständnisse zeitnah aus. Ermöglicher:innen halten die unterschiedlichen Stakeholder:innen am Laufenden und holen sie inhaltlich ab. Dabei gilt es, darauf zu achten, nicht immer an dieselben Akteur:innen herantreten. Der Mut zu ungewöhnlichen Allianzen führt oft zu einem besseren und innovativeren Ergebnis.



Verantwortung übernehmen

Erfolgreiche Ermöglicher:innen haben die Fähigkeit, über ihre eigene Disziplin hinaus zu denken, und unterschiedliche Inhalte bzw. Einflüsse zu kombinieren, Interessen einzuordnen und abzuwägen.

Jede:r kann Ermöglicher:in sein!

Es braucht dazu die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen oder einen Beitrag zu leisten. Ermöglichen kann man auch durch vermeintlich „kleine“ Dinge, die aber für andere eine große Hebelwirkung bedeuten – zum Beispiel die Bereitstellung von Zeit oder anderen Ressourcen, bei denen es persönlich leicht fällt, sie zu entbehren. So kann jede:r zum Einfallstor für Neues werden.

Die drei wichtigsten Zutaten für Veränderung am Land sind Neugier, Leidenschaft und Miteinander. Neugier, weil sie die wichtigste Triebfeder ist, Leidenschaft, weil sie im Unbekannten neue Möglichkeiten sieht und Miteinander, weil gemeinsam weiterdenken das Potenzial und die Perspektiven der Vielen nützt, die Bedürfnisse ernst und die vielfältigen Herausforderungen wahrnimmt.

— Roland Gruber, Mitgründer, Partner und Geschäftsführer nonconform

Im regionalen Kontext sind die Aufgaben und Zuständigkeiten beim Ermöglichen vielfältig. Drei förderliche Eigenschaften³ bringen es jedoch auf den Punkt:



Herz: Ermöglicher:innen sind eng mit ihrer Region verbunden, sie wollen ihre Stärken hervorheben und ihre Schwächen minimieren. Sie besitzen eine große intrinsische Motivation, ihre Region zu fördern und zu unterstützen.



Hirn: Der Wille allein reicht manchmal nicht aus. Durch das fachliche und regionale Wissen gelingt es kundigen Ermöglicher:innen, die richtigen Akteur:innen zusammenzubringen und die Infrastruktur für Verbindungen herzustellen.



Hand: Auch das „Anpackvermögen“ spielt eine große Rolle beim Ermöglichen. Manchmal müssen alte Denkmuster mit viel Arbeit aus dem Fenster geworfen werden, um Neues gestalten zu können.

Mindset zum Mitnehmen: Ermöglichen und Diversität

Gemeinsamkeiten wirken vertrauensbildend. Deshalb umgeben wir uns auch bevorzugt mit Menschen aus ähnlichen sozialen Milieus, mit ähnlichem kulturellem Hintergrund oder mit jenen, deren Ansichten sich im Wesentlichen mit unserer Sicht auf die Welt decken. Vermeintliche Konflikte nehmen in freiwillig gewählten sozialen Beziehungen damit vielleicht ab, der Austausch über Gruppengrenzen hinweg leidet aber darunter.

Im Gegensatz dazu steht die Erkenntnis, dass diverse Teams viel erfolgreicher sind. Die unterschiedlichen Sichtweisen und Zugänge führen zu kreativen, auch oftmals schnelleren und langfristig wirkungsvolleren Lösungen.

Ein Verständnis von Diversität als Pool von Gemeinsamkeiten und Unterschieden öffnet den Horizont, und ist ein guter Ausgangspunkt, eine reflektierende Haltung einzunehmen. Regelmäßig den kritischen Blick auf die Buntheit innerhalb des eigenen Projekts zu werfen und gegebenenfalls eine Einladung an Personen mit gegensätzlichen Meinungen auszusprechen, könnte sich lohnen.

Platz für Skizzen und Notizen





FRAU & POLITIK

FRAU & POLITIK
100 JAHRE FRAUENRECHT
WACHSEN LASSEN

1989 - 2021

Exhibition board containing various posters and informational text related to women's political participation.

Three people (two women and one man) are standing and looking at the exhibition board.

Waste bin and a crate are visible near the bus stop shelter.

murauerInnen Best-Practice-Beispiel

Die Initiative murauerInnen greift lokale Potenziale auf, indem sie Frauen unterschiedlicher sozialer Milieus miteinander vernetzt. Dadurch wird sichtbar, dass das öffentliche Rollenbild von Frauen sehr einschränkt und sozial reglementiert ist. Viele wollen dieser Einschränkung entkommen. Die Folge ist ein massiver „Brain Drain“, also die Abwanderung von Frauen – und mit ihnen gehen ihr vielfältiges Wissen und ihre Fähigkeiten verloren. Eine Entwicklung, die in Kauf genommen und der erstaunlicherweise verhältnismäßig wenig aktiv entgegengesetzt wird. Über das Vehikel „Kulturarbeit“ gelingt es dem Verein murauerInnen, einen geschützten Raum für Austausch und Vernetzung zu schaffen. Darüber ist es möglich, Frauen vor den Vorhang zu holen, ihre Lebenswelten sichtbar zu machen, und ihre Wünsche und Potenziale anzusprechen. So nehmen Frauen immer öfter die Dinge für sich selbst sowie ihr Umfeld in die Hand und werden damit auch in öffentlichen Kontexten zu Ermöglicherinnen.

Interview

Welche neuen Impulse haben die murauerInnen in die Region gebracht?

Von der murauerInnen-Perspektive aus betrachtet war es weniger ein Impuls, sondern längst überfällige Netzwerkarbeit und Bewusstseinsbildung. Von außen wurde es sicher als riesiger Impuls wahrgenommen. Frauen, die sich „einfach so“ auf „a Packel haun“, das eigene Rollenbild selber in die Hand nehmen und mitgestalten wollen. Die Botschaft an die Region war: „Schaut her, es geht!“

Wieso haben Sie den Zugang über Kulturinitiativen gewählt?

Weil Kulturarbeit die einzige Lösung bzw. das einzige Lösungsmittel ist, wenn es um gesellschaftlich eingefahrene Strukturen geht. Da kann man die Dinge kritisch beleuchten, aufzeigen, wenn nötig auseinandernehmen und neu zusammenbauen. Und dann kann man starten, Innovation kann beginnen.

Wie sehen Sie Ihre Rolle als Initiatorin für neue Ideen?

Sie ist eine maßgebliche. Einerseits werden Freiräume geschaffen, die gleichzeitig auch „Safe Spaces“ sind, der Nährboden für Innovation. Andererseits wird durch das aktive Netzwerk auch Kontakt mit Frauen gehalten, die weggezogen sind. So wirken wir dem „Brain Drain“ entgegen und schaffen Raum für jene, die in den vorhandenen traditionellen Strukturen keinen Platz finden. „Empowern“ im Sinne einer Selbstermächtigung ist der erste Schritt zum „Enablen“, also zur Schaffung von neuen Möglichkeiten.



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.facebook.com/murauerInnen



Gunilla Plank,
Obfrau murauerInnen

Wieso braucht es eigene Frauennetzwerke?

Weil Frauennetzwerke, im Gegensatz zu Männernetzwerken, gerade in ländlichen Regionen erst aufgebaut werden müssen – und das macht frau nicht „so nebenher“, dafür braucht es Strukturförderung. Innovative Projekte werden oftmals als konkrete Förderung von bereits vorhandenen Ideen verstanden. Die Erkenntnis, dass man das Entstehen dieser Ideen durch geeignete Strukturen wie Frauennetzwerke speziell in den Regionen massiv unterstützen kann, setzt sich gerade erst durch.

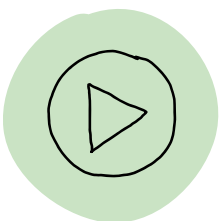
Lust auf Mehr?



FFG INNOVATORINNEN

Mit INNOVATORINNEN strebt das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft an, Frauen in der angewandten, wirtschaftsnahen Forschung und Innovation (F&I) gezielt zu unterstützen. Durch verschiedenste Formate soll insbesondere Forscherinnen, Innovatorinnen und F&I-Unternehmerinnen ermöglicht werden, die eigenen Gestaltungsspielräume zu erweitern, potenzielle Ermöglicher:innen kennen zu lernen und die Rolle als Gestalterin bewusst zu leben. Im Leadership-Programm durchläuft eine interdisziplinäre, hochqualifizierte Gruppe von Frauen eine zehnmonatige Lern- und Gestaltungsreise. Darin enthalten sind Empowerment für die persönliche und berufliche Entwicklung, Peer-Group-Austausch und Innovationssessions. INNOVATORINNEN wird von der FFG gestaltet und durchgeführt.

www.ffg.at/innovatorinnen



Versuch einer Synthese: relevante Faktoren im Innovationsökosystem

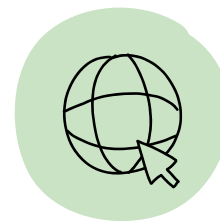
Berater und Coach Robert Lukesch hebt in seinem Vortrag dreierlei Arten von Vertrauen als bestimmende Faktoren für lebendiges und starkes Sozialkapital hervor, das ein wichtiges Merkmal „innovativer Ökosysteme“ darstellt. Entsteht Vertrauen durch Bekanntheit oder Identifizierung („bonding“), spielt das Lokale eine große Rolle – wobei dies im negativen Sinne auch als einschränkend empfunden werden kann. Als ausgleichende Kraft wirken die loserer Bande des Brückenschlagens („bridging“), beispielsweise in Wissenscommunities. Vertrauen dieses Typs entwickelt sich durch Neugier und dem Wunsch nach Differenzierung. „Linking“ meint schließlich die Herstellung der Verbindungen von der Basis bis hin zur Governance-Ebene. Hier entsteht nach Lukesch Vertrauen durch das Versprechen nach Sicherheit.

<https://v.gd/RLukesch>

Community Supported Agriculture

Das EU-Projekt Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA) hat in einer Analyse verschiedene förderliche und hindernde Faktoren für soziale Innovationen untersucht. Diese umfassen beispielsweise die „Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Ressourcen“, aber auch das „Vorhandensein von Sozial- und Humankapital“.

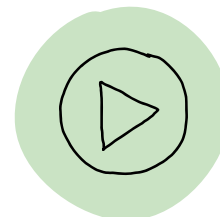
www.simra-h2020.eu



Zukunftsorte

Die Zukunftsorte (www.zukunftsorte.at) sind ein Zusammenschluss von 13 Gemeinden, die sich klare Strategien und Leitbilder für ihre zukünftige Entwicklung geben. Sie setzen auf Innovation und Kreativität und beteiligen ihre Bürger:innen aktiv und ermöglichen so Veränderung, wie im Image-Video vorgestellt.

<https://v.gd/Zukunftsorte>



Frauen am Land

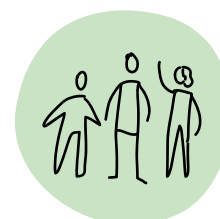
Die besondere Situation von Frauen in ländlichen Räumen wird einerseits in der Broschüre „Frauen am Land. Chancengleichheit als Teil der ländlichen Entwicklung“ (<https://v.gd/FrauenAmLand>) beleuchtet, herausgegeben vom Netzwerk Zukunftsraum Land. Andererseits hat sich das Projekt „Frauen und lebendige ländliche Räume“ der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen (BAB) mit der Vielfalt von Frauen am Land und deren Bleibe- bzw. Rückkehrperspektive beschäftigt (<https://oekosozial.at/land-der-frauen/>).



Co-Design Zukunft

In dem Lehrgang der Oö. Zukunftsakademie werden in fünf Modulen Kreativmethoden für die proaktive Zukunftsgestaltung vermittelt. Engagierte Menschen aus unterschiedlichen Regionen und beruflichen Kontexten erarbeiten sich dabei Kompetenzen und Know-how, um gemeinsam Lösungen für drängende Herausforderungen zu finden, idealerweise in ihrem lokalen/regionalen Umfeld umzusetzen und so zu Ermöglicher:innen zu werden.

<https://v.gd/codesign>

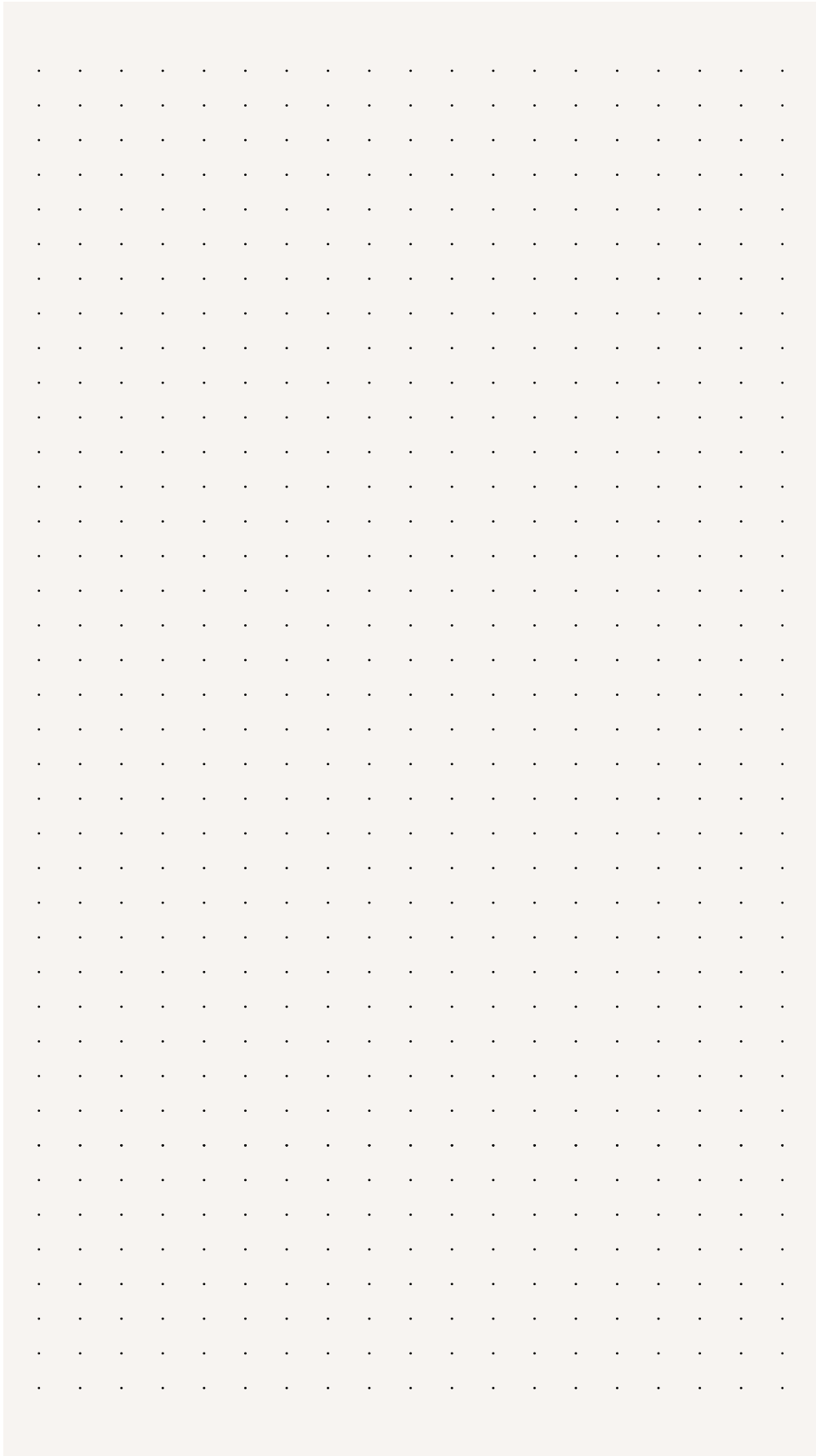


Reflexionsfragen

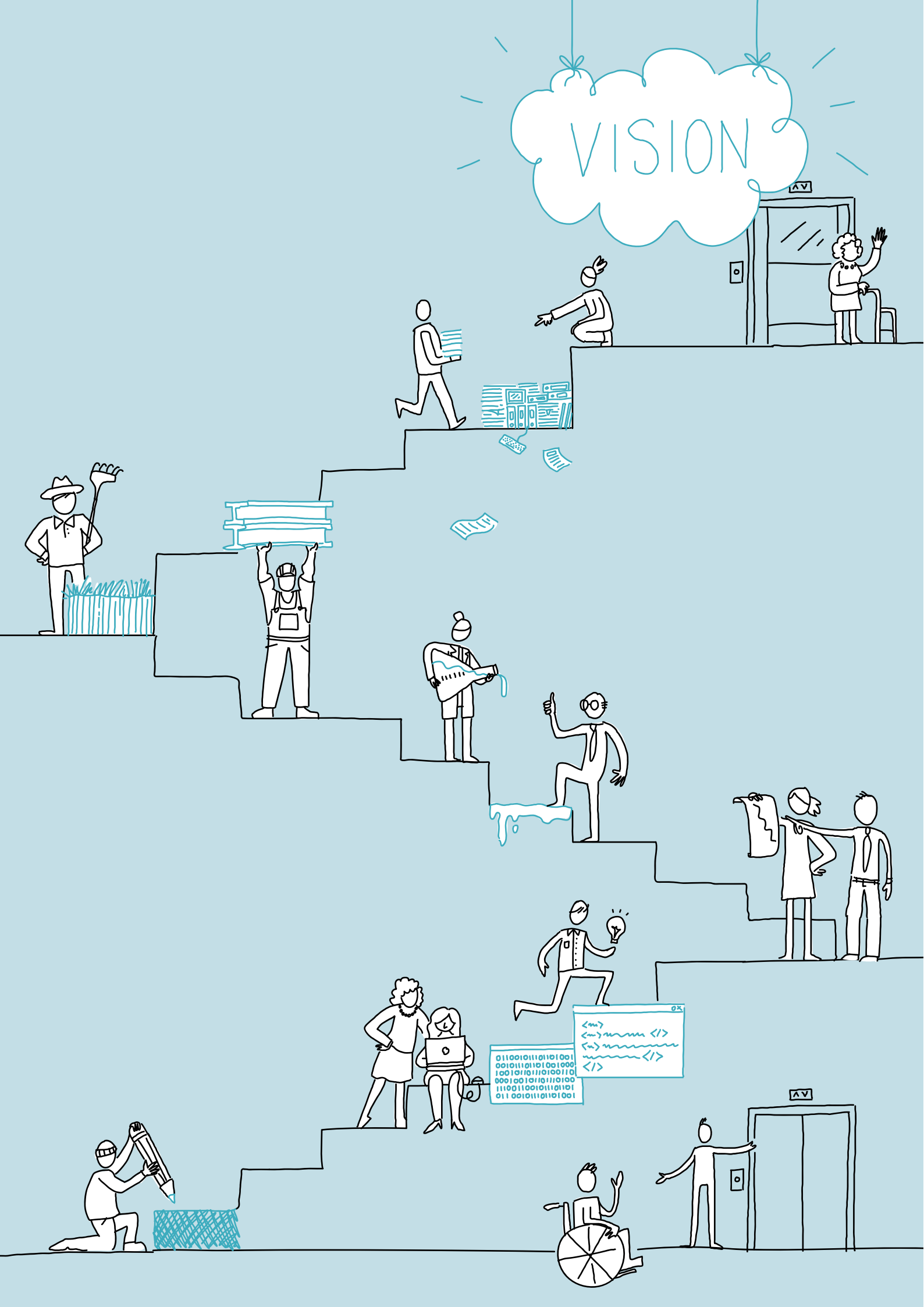
Haben Sie sich schon einmal überlegt, wo Sie eine Einladung breiter aussprechen hätten können? Wo könnten Sie – für sich selbst oder für andere – bis jetzt verschlossene Türen oder Räume öffnen? Welche Schlüssel könnten dabei helfen? Wo könnten Sie sich selbst oder anderen mehr Freiraum geben?

Platz für Skizzen und Notizen

A large rectangular area filled with a grid of small black dots, intended for sketching and taking notes. The grid consists of 20 columns and 25 rows of dots.



VISION



3

Erfolgsbaustein

Multi-Akteurs-Ansatz und Co-Creation

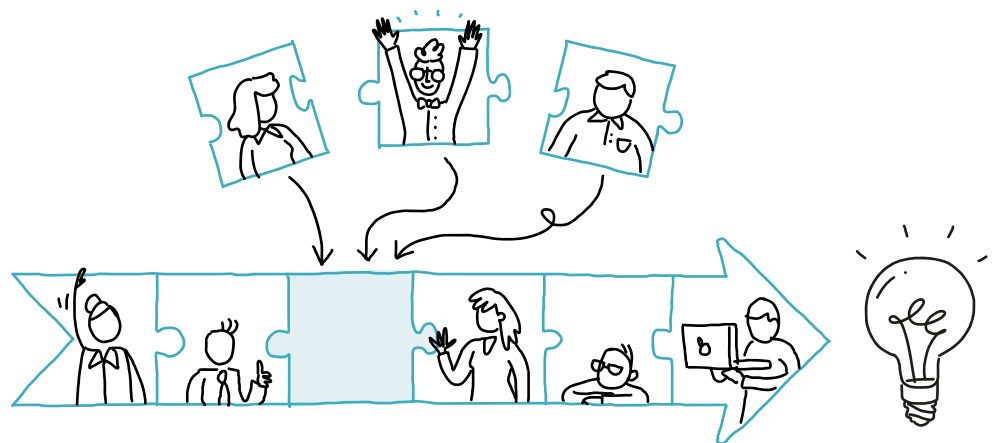
Mit einem bunten Team-Mix zu nachhaltigen Lösungen

Bei Kooperationen nach dem Multi-Akteurs-Ansatz bündeln unterschiedliche Akteur:innen ihre Kräfte, nutzen dadurch vorhandene Ressourcen effizient und schaffen so innovative Lösungsansätze für komplexe Herausforderungen.

Niemand ist perfekt!

Der Begriff „Multi-Akteurs-Ansatz“ umschreibt im Grunde den Auftrag, die bunteste Gruppe an Menschen, die sich finden lässt, auf eine Herausforderung anzusetzen und sie an Lösungen arbeiten zu lassen. Manchmal weiß man sehr genau, wer die perfekte Ergänzung für diese bestimmte Gruppe wäre, kennt diese Personen bzw. hat die Möglichkeit, sie in die Gruppe einzuladen. Es kann aber auch sein, dass einem nicht ganz klar ist, welche Kompetenzen oder Personen es braucht, um das Team zu komplettieren. In diesen Fällen muss individuell abgewogen werden, ob es sinnvoll ist, eine rein zufällige Auswahl zu treffen.

Jedoch gilt: Je heterogener die Gruppe, desto vielfältiger der Blick auf Zusammenhänge, Verkettungen und Ursachen.



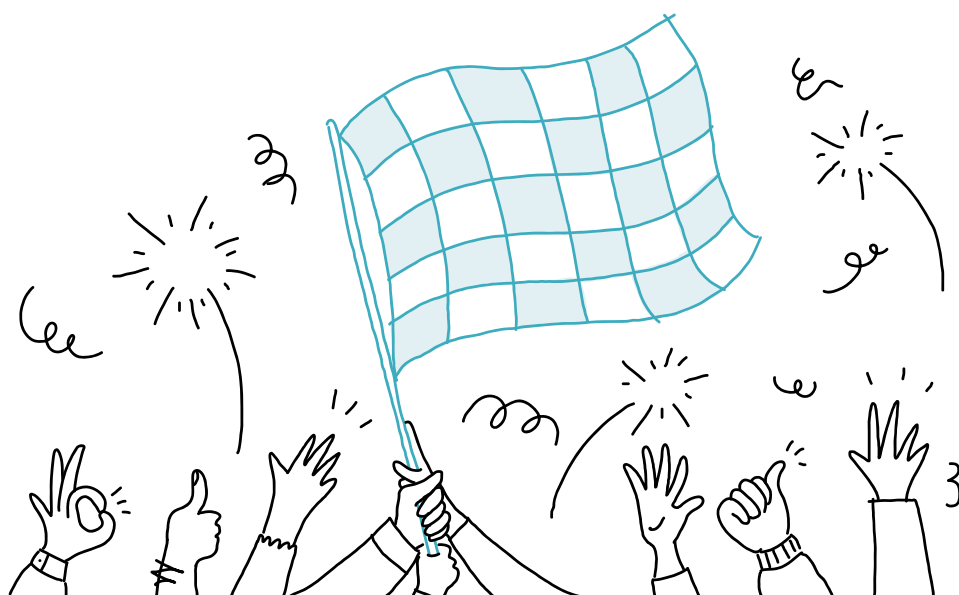
Diese Herangehensweise bedarf der Haltung, dass die eigene „Unvollständigkeit“ und Fehlbarkeit nicht als Mangel, sondern als Potenzial für Ergänzung durch andere Sichtweisen wahrgenommen wird – also im Grunde als Chance und Gelegenheit zur Weiterentwicklung.

Die individuell zusammengesetzte Gruppe ist das Ass im Ärmel, denn nur diese einzigartige Mischung von Menschen, die ihre subjektiven Erfahrungen, Kompetenzen und ihr Wissen zu diesem Zeitpunkt einbringen, generieren einen einzigartigen, nicht kopierbaren Vorteil („collaborative advantage“⁴).

Natürlich wäre es naiv zu denken, dass bei einem Aufeinandertreffen von so unterschiedlichen Menschen alles spannungsfrei abläuft.

Aber es ist doch gleich ein wenig anders, wenn sich alle darauf einstellen, dass die Grundbedingung und Vorgabe an die Gruppe eben jene ist, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen – und zwar über die erwünschte Einbringung möglichst unterschiedlicher Blickwinkel.

Nicht zu unterschätzen ist auch ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit und Identifikation mit Ergebnissen von heterogenen Gruppen, weil sie oftmals ein sehr gutes Gespür für das größere Ganze (oder auch Gemeinwohl) haben. Ein solcher Mehrwert stärkt schließlich die Motivation, in der Kooperation noch bunter und vielfältiger zu werden.



In diesem Sinne ist das Zusammenbringen von Akteur:innen aus Wissenschaft, Forschung und Entwicklung mit Menschen aus der Praxis und dem Anwendungsbereich eine gute Basis für die Entstehung von Innovation.

Den „Flow“ in der Zusammenarbeit finden

Eine Voraussetzung, um in den richtigen „Flow“ für die Zusammenarbeit zu kommen, ist die Bejahung eines lösungsorientierten Arbeitens auf Augenhöhe. Es darf hart, aber fair diskutiert werden.

Ziele werden gemeinsam festgelegt. Und dabei ist vor allem darauf zu achten, dass auch jene, die eher stiller oder introvertierter Natur sind, zu Wort kommen. Sonst bleibt es möglicherweise ein Ziel der Durchsetzungsstarken. So kann das nötige Vertrauen entstehen, sich zu trauen, die eigenen Erfahrungen, aber auch Kontakte, einzubringen. Diese Kooperationen erfordern von den Beteiligten sicherlich ein hohes Maß an Flexibilität und Offenheit, jedoch ist es möglich, individuell davon zu profitieren.

Mindset zum Mitnehmen: Chancengleichheit bewusst herstellen

Diversität muss nicht künstlich produziert werden, sie umgibt uns ohnehin. Chancengleichheit muss aber aktiv und bewusst hergestellt, verankert und deren Einhaltung aufmerksam beobachtet werden. Wenn dies gelingt, profitieren alle.

Stellen wir uns eine Diskussionsrunde in einer Gruppe vor. Es werden Spielregeln vereinbart, um sicher zu stellen, dass alle Gruppenmitglieder sowohl gehört als auch zu Wort kommen können. Was leicht klingt, entgleitet oft schnell in ein unüberschaubares Durcheinander, oder ist geprägt von der Dominanz einzelner Mitglieder.

Die Diskussionsleitung durch eine:n externe:n Moderator:in (auch „Host“ genannt) ist eine lohnende Investition. Die Einhaltung der Spielregeln wird überwacht, die Teilnehmer:innen lassen sich durch Hosts aufgrund deren Allparteilichkeit auch eher darauf hinweisen, die Regeln einzuhalten. Etwaige Konflikte können schneller geschlichtet werden, oder kommen durch die professionelle Leitung erst gar nicht auf.

Durch Co-Creation einen Unterschied erzeugen

Co-Creation (Ko-Kreation) beschreibt die Möglichkeit eines gemeinschaftlichen Schöpfungsprozesses mehrerer Personen oder Gruppen und eignet sich daher hervorragend, um in einem Multi-Akteurs-Setting zu arbeiten.

Da es vor allem darum geht, die Erlebnis- und Bedürfniswelten anderer kennen zu lernen, ähnelt es einer gemeinsamen Entdeckungsreise.

Dabei ist ein Klima der gegenseitigen Achtung und Wertschätzung von zentraler Bedeutung. Co-Creation ist also nicht einfach nur eine Methode, sondern ein besonderes Mindset, da es ermöglicht, einen gemeinsamen Nutzen zu entdecken und gemeinsam kreativ zu sein.



Die Vielfalt der methodischen Ansätze ist groß. Welche Herangehensweise sich am besten eignet, hängt vor allem vom jeweiligen Ziel und Zweck des Vorhabens ab, und natürlich auch von Faktoren wie Zeitplan, verfügbaren Ressourcen, Widerstand/Zuspruch, Kooperationswillen und Ähnlichem.

Damit Co-Creation gut gelingt

Folgende Dinge fördern das gute Gelingen eines Co-Creation-Prozesses:

Proaktiv und wiederholt einladen

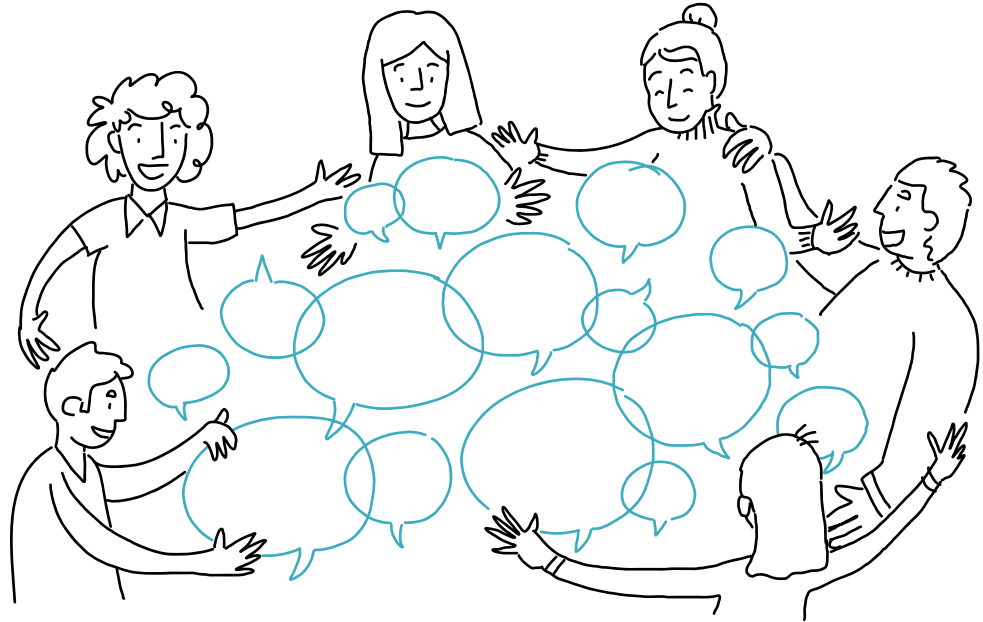
Es ist ganz wichtig, aktiv eine Einladung zur Beteiligung auszusprechen. Manchmal kommt das beim ersten Mal noch nicht an, weil es oft darum geht, sich erst mit Inhalten oder Prozessen vertraut zu machen oder die Überzeugung zu gewinnen, auch etwas zum Thema beitragen zu können. Oftmals braucht es einen kräftigeren Anstoß, damit die Dinge ins Rollen kommen. Die Macht der Wiederholung – z. B. Einladungen zur Teilnahme – ist also nicht zu unterschätzen.

Rege Beteiligung wird durch gute Atmosphäre gefördert

Für ein gutes Gelingen ist die Rolle der Organisator:innen und Gastgeber:innen zentral. Sie sind es, die alles daransetzen, eine gute Atmosphäre zu schaffen, in der sich möglichst alle wohlfühlen und auch beteiligen.

Die besten Gespräche entstehen, wenn eigene Vorannahmen erst einmal hintangestellt werden und das Zuhören den Vorrang hat. Irgendwann wird es dann unwichtig, wer etwas wann gesagt hat; es geht um die Synergie zwischen den Teilnehmenden und die wechselseitige Inspiration – bis dann als Ergebnis nicht der kleinste, sondern der schönste

gemeinsame Nenner entsteht. Im Anschluss an eine solche Co-Creation sollten die Teilnehmenden möglichst bald erfahren, wie die Ergebnisse weiterverarbeitet oder verwendet werden – eine solche Rückmeldekultur kann die Beteiligungsbereitschaft langfristig erhalten.

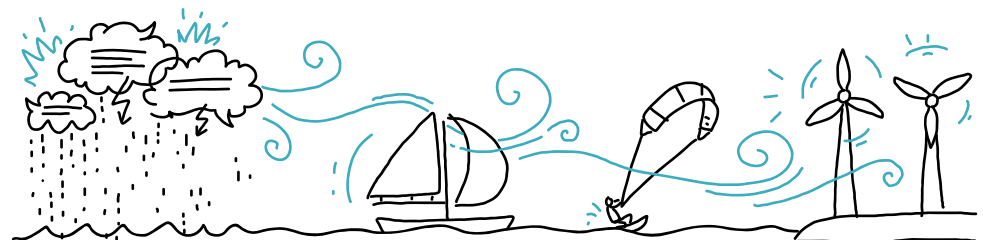


Diversität feiern

Diversität als Innovationfaktor praktisch werden zu lassen bedeutet auch, als Vorhaben besser sichtbar zu sein: Je diverser die Gruppe, desto greller und deutlicher das Signal, dass Input von außen und gemeinsames kreatives Gestalten gewünscht und willkommen ist. Das fördert die Motivation, ermöglicht schnelle Resonanz auf Ideen und beschleunigt Prozesse.

Irritation ist die Quelle der Innovation

Je besser man sich darauf vorbereitet und darauf einstellt, dass als Input möglicherweise auch irritierende oder überraschende Beiträge kommen können, desto höher ist auch die Chance, dass dieser Input schließlich eine Innovation werden kann. Der im Innovationsjargon dafür verwendete Fachbegriff der Absorptionsfähigkeit beschreibt dies als besondere Fähigkeit, Anregungen von außen ins eigene System zu übernehmen und für die Entwicklung von etwas Neuem zu nutzen.



„Innovation findet oft an den Schnittstellen von Fachdisziplinen und Systemen statt. Neues entsteht also exakt dort, wo unterschiedliche wissenschaftliche Expertisen und Erfahrungswissen von Anwender:innen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung, Bildung und Wissenschaft zusammenkommen. In Projekten nach dem Multi-Akteurs-Ansatz kommen das komplementäre Wissen und die Erfahrungen von allen auf einen Tisch, keine:r verharrt in seinem Silo, keine:r spricht am anderen vorbei, die Beteiligten lassen sich aufeinander ein. Alle sind gefordert, weil sich Abläufe ändern, Lösungswege in Schleifen erarbeitet und Diskussionen völlig anders geführt werden.

Doch es zahlt sich aus: Die Ergebnisse von Multi-Akteurs-Projekten sind neuartiger und passgenauer für unsere komplexe Wirklichkeit und die Bindung zwischen den einzelnen Organisationen wird intensiver. Ein vielfältiges Innovationsökosystem entfaltet sich. Und im besten Fall ändert sich durch die Konzentration auf die realen Probleme und Chancenpotentiale der Anwender:innen (z. B. Unternehmer:innen, Landwirt:innen, Bürger:innen) schließlich auch die Ausrichtung von Forschungs- und Innovationsprojekten.“

— Gertraud Leimüller, Gründerin und CEO winnovation consulting gmbh



Hohe Tauern Health Best-Practice-Beispiel

Hohe Tauern Health an den Krimmler Wasserfällen ist ein Leuchtturmprojekt in Bezug auf gesundheitstouristische Nutzung natürlicher Heilressourcen. Aus der Zusammenarbeit eines Mehrebenensystems aus Wissenschaft, Tourismuswirtschaft und Praxis wurde ein bereits mehrfach ausgezeichnetes Projekt. Anhand von Forschungsergebnissen des Instituts für Ökomedizin der Paracelsus Universität Salzburg wurde eine spezielle Aerosoltherapie entwickelt. Die natürlichen Heilressourcen sind Therapiegrundlage für allergische Asthmatiker:innen und Allergiker:innen. So wurde aus einem klassischen freizeittouristischen Ort eine gesundheitstouristische Destination, unter Einbeziehung regionaler Betriebe (allergiefreundliche Unterkünfte), medizinisch-therapeutischen Personals und Dienstleister:innen.



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.hohe-tauern-health.at

Therapieplatz in der Genussregion Hohe Tauern

Interview

Wie kam es zu dieser Allianz aus Forschung, Tourismus und angewandter Medizin?

Das ist eigentlich einer Reihe von Zufällen geschuldet. Bereits um 1808 gab es einen „Medicus“ Namens Wolfgang Oberlechner. Schon dieser ist mit seinen Patient:innen zu den Wasserfällen gefahren. Auch die Älteren unter den Einheimischen haben mit ihren Kindern früher, wenn diese langwierige Atemwegserkrankungen hatten, die Wasserfälle besucht.



Petra Lemberger,
Projektleiterin
Hohe Tauern Health

2012 hat dann der damalige Generaldirektor der Großglockner Hochalpenstraßen AG eine Universität gesucht, welche herausfindet, ob an der Heilkraft der Wasserfälle tatsächlich etwas dran ist.

Dr. Arnulf Hartl von der Paracelsus Medizinische Privatuniversität Salzburg hat dann eine klinische Studie mit weißen Mäusen an drei Standorte durchgeführt: in Salzburg, in einem Ortsteil von Krimml, und direkt an den Wasserfällen. Aufgrund des positiven Ergebnisses wurde in weiterer Folge ein Antrag an die Ethikkommission für eine Cross-Over-Studie gestellt, mit dem Ziel, die Wirkung am Menschen zu erforschen (2011/2012). Eine sehr zeitintensive und aufwendige Studiauswertung bewies die Wirksamkeit. 2015 bekamen wir von der Landes-sanitätsdirektion Salzburg die offizielle Anerkennung als natürliches Heilmittel.

Hohe Tauern Health ist eine bereits mehrmals ausgezeichnete Gesundheitskooperation unterschiedlicher Akteur:innen. Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Meilensteine?

Wir haben in der Phase des Vereinsaufbaus zeitgleich versucht, Therapieangebote zu kreieren, damit die Gäste, die mit dieser Indikation zu uns kommen, auch etwas vorfinden. Wir haben uns dafür mit Diätolog:innen, Sportwissenschaftler:innen und anderen Gesundheitsdienstleister:innen aus den verschiedensten Bereichen in der Region zusammengetan, um gemeinsam ein nachhaltiges Gesundheitsprodukt zu gestalten.

Herzstück von allem ist die Inhalation der Wasserfall-Aerosole am Therapieplatz. Einer echten Naturschönheit am Fuße der Wasserfälle im Nationalpark Hohe Tauern. Diesen Platz gästefreundlich zu gestalten war auch auf behördlicher Ebene eine Herausforderung.

Von der Gründung des Vereines Hohe Tauern Health bis hin zum fertigen Produkt war viel Information und Kommunikation auch auf der persönlichen Ebene nötig. Wir haben in der Destination touristisches Neuland betreten, da gab's viele Fragen zu beantworten, manchmal auch Missverständnisse zu klären. Mancher Fehler ist uns da sicher unterlaufen. Auch für uns war das totale Neuland.

2016 haben wir dann den Österreichischen Innovationspreis für Tourismus gewonnen. 2017 ist es uns gelungen, in der Wirtschaft eine Kooperationspartnerin zu finden, die Firma Elastika, die eine allergiker:innengerechte Matratze entwickelt hat. Oder die Zusammenarbeit mit der Reisebranche, wo wir jetzt in Deutschland mit 300 kleinen Reisebüros zusammenarbeiten, die gut zu uns passen.

Was ist das größte Learning, das Sie auch anderen in diesen Prozessen mitgeben würden?

Durchhaltevermögen! Es geht ja nicht immer nur aufwärts, sondern es gibt ja auch Rückschläge. Zum Beispiel in Zeiten, wo es mit dem Verkauf des Produkts schwierig war. Die Konstellation der Gruppe, die unter der Marke „Hohe Tauern Health“ agiert, ist ja nicht so groß, dass es nicht auffallen würde, wenn uns jemand verlässt.

Im Vergleich zu 2012: Wie ist der momentane Stand der Dinge?

Zu Beginn war der Antrieb sicher auch die Neugier der Gruppe: Da tun wir mit, schauen wir, was das wird. Der:die eine oder andere hat es auch als Sprungbrett gesehen. Mittlerweile ist auch der Erfolg, der sich entwickelt hat, ein Grund, weiter zu machen.

Heute sind neun Krimmler Hotelbetriebe zertifizierte allergikergerechte Mitgliedsbetriebe. Jene, die zu weit von den Wasserfällen entfernt waren, haben sich nach und nach aus der Kooperation verabschiedet. Die Gesundheitsprodukte werden nur über die Mitgliedsbetriebe verkauft. Es gibt kein zentrales Kurhaus oder Ähnliches.

2021/2022 haben wir festgestellt, wie sehr wir uns mit unseren Gesundheitsangeboten von den anderen touristischen Anbieter:innen in der Region abheben. Das Thema Gesundheit hat in den letzten zwei bis drei Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, natürlich auch durch Corona. Man kann viele verschiedene Angebote rund um dieses Thema erstellen, aber das Glück, ein natürliches Heilmittel mit einem nachhaltig wirksamen Gesundheitserfolg anbieten zu können, das ist etwas ganz Besonderes.

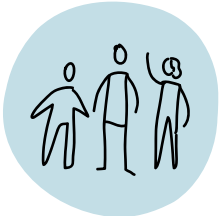
Lust auf Mehr?

Playroom – Räume für Co-Creation

Um einen individuellen und passenden Workshop oder eine Veranstaltung zu gestalten, bietet das Baukastensystem von „Playroom“ eine innovative Lösung. Die verschiedenen räumlichen Konstruktionen können an die Ansprüche der verschiedenen Akteur:innen angepasst werden und dadurch den Co-Creation-Prozess unterstützen.

https://v.gd/playroom_inno



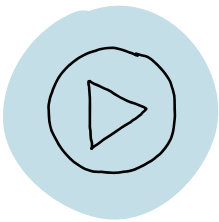


Projektschmiede

Die Projektschmiede ist ein Mitmach-Format, um Menschen in Projekten auf co-creative Weise zu unterstützen, Gastgeber:in für relevante Gespräche zu sein. Das auf „The Art of Hosting and Harvesting“ aufbauende Mitwirk-Format bietet die Möglichkeit, in wertschätzendem Rahmen eigene Projekte in einer diversen Gruppe zu reflektieren, anzureichern, zu hinterfragen und weiterzudenken. In den ca. vierstündigen Sessions werden ganz konkrete nächste Schritte definiert und die Kunst des Gastgebens wird aktiv geübt.

<https://projektschmiede.cc>

<https://artofhosting.org/de>



Gelingensfaktoren für Co-Creation

Der Weg zur und mit Co-Creation kann für jede:n ein anderer sein. In ihrem anschaulichen TEDx Talk beschreibt Stefanie Jansen anhand ihrer persönlichen Geschichte, wie sie zum Co-Creating gekommen ist. In einem Projekt wurden gemeinsam mit Schüler:innen Bildungsangebote entworfen, was für alle neue Blickwinkel eröffnete. Genau hier zeigt sich für Stefanie Jansen, warum Co-Creation so wichtig ist. Das Vertrauen in andere, neue Ansätze auszuprobieren und der Blick auf das große Ganze sind für sie Gelingensfaktoren für einen effektiven Co-Creation Prozess.

<https://v.gd/stefaniejansen>



Europäische Innovationspartnerschaft (EIP) – Innovationen mithilfe des Multi-Akteurs-Ansatzes

Im Rahmen der EIP werden Landwirt:innen, Vertreter:innen der Wissenschaft und Forschung, der Beratung, der Interessenvertretungen und der Agrarwirtschaft dazu angeregt, zusammenzuarbeiten, um gemeinsam Innovationen hervorzubringen, die praxisnahe Lösungen für aktuelle Anliegen in der Landwirtschaft umsetzen. Man spricht daher von einem sogenannten Multi-Akteurs-Ansatz. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Projekte ist es entscheidend, dass Landwirt:innen aktiv mitwirken und mitentscheiden. Im Rahmen des Strategieplans für die Gemeinsame Agrarpolitik für Österreich (GAP-Strategieplan 2023-2027) wird diese Maßnahme weitergeführt.

<https://v.gd/EIPaustria>

EIP-Agri-Projekt Berg-Milchvieh

Bergbauernbetriebe stehen oftmals alleine vor schwierigen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Haltungssysteme für Milchkühe, die sie individuell lösen müssen. Ziel des EIP-Agri-Projekts „Berg-Milchvieh“, das im November 2022 abgeschlossen wurde, war es, einen Beitrag zur Unterstützung dieser kleinbäuerlichen Betriebe zu leisten, um die Multifunktionalität der Berglandwirtschaft zu erhalten und weiterzuentwickeln. Im Projekt wurden innovative Lösungen gesammelt und in zwei Broschüren aufbereitet, die in insgesamt 42 individuellen Betriebsportraits die im Projekt gesammelten Erkenntnisse beschreiben. Die Baubroschüre umfasst 32 innovative Lösungen für Um-, Zu- und Neubauten von Ställen im Berggebiet Österreichs. Die zweite Broschüre liefert zehn Portraits über Betriebe, die Alternativen zur Milchviehhaltung im Berggebiet gesucht und umgesetzt haben. Unter der Leitung der Landwirtschaftskammer Österreich zeigen Landwirt:innen sowie Vertreter:innen aus Beratung, Forschung und der Molkereiwirtschaft viele praxiserprobte und innovative Zukunftsstrategien auf, von denen andere profitieren können.

www.bergmilchvieh.at


<https://v.gd/EIPagri>

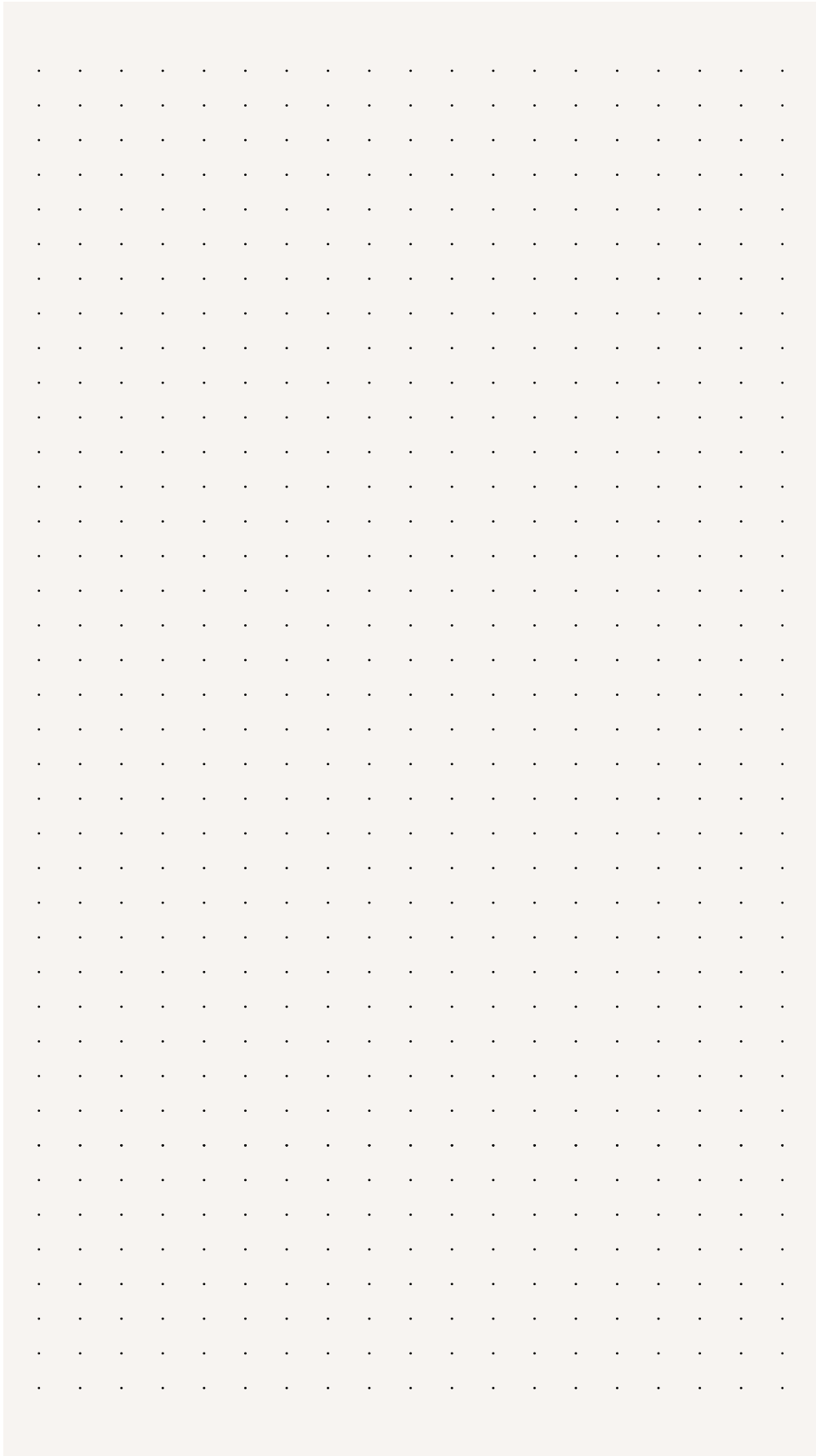


Reflexionsfragen

Wie würde die bunte Mischung an Menschen aussehen, die ich für mein Projekt aktivieren kann? Welchen unübertrefflichen Mehrwert könnte ich mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Akteur:innen erzielen? Wobei könnte mir „Co-Creation“ mit anderen Partner:innen helfen?

Platz für Skizzen und Notizen

A large rectangular area filled with a grid of small black dots, intended for sketching and taking notes. The grid consists of 20 columns and 25 rows of dots.





4

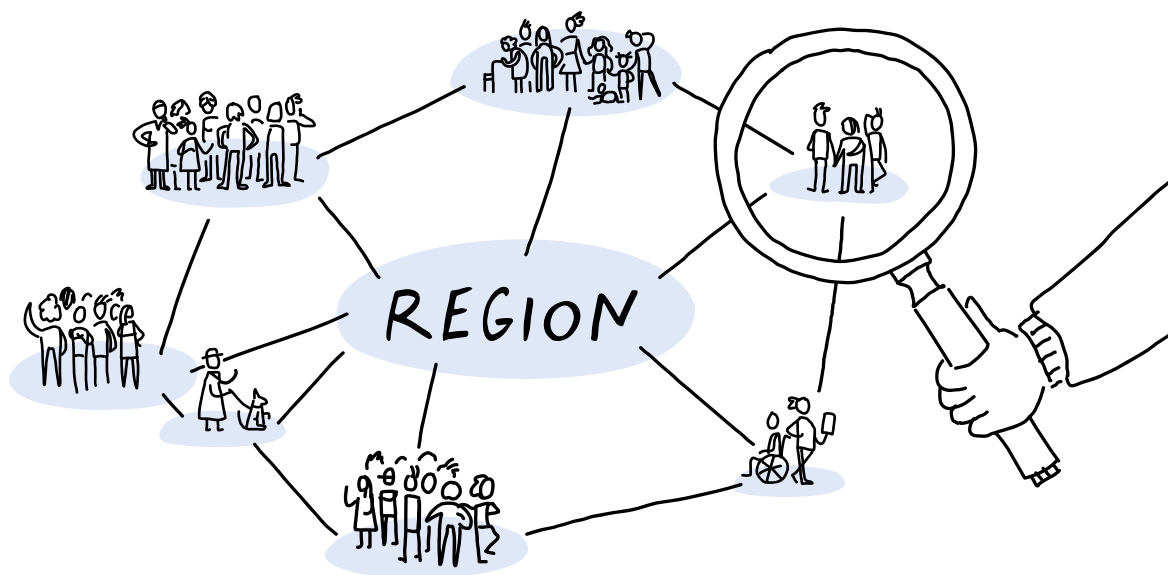
Erfolgsbaustein

Multilokalität

Brücken bauen und Stadt-Land-Synergien nutzen

Hier und dort, gleichzeitig und nacheinander

Menschen in ganz unterschiedlichen Lebensphasen (junge Erwachsene, Familiengründung, Berufseinstieg, Ruhestand) wohnen und arbeiten zunehmend aus vielfältigen Motiven (Ausbildung, Beruf, Beziehung, Freizeit) an mehreren Orten. Sowohl in Städten als auch in ländlichen Regionen, vorübergehend oder dauerhaft. Urbane und ländliche Regionen, die die Erfahrungen dieser Menschen berücksichtigen, können Synergien nutzen, Kooperationen entwickeln und so stärker voneinander profitieren.



Dadurch entstehen neue überregionale Netzwerke, die von den Regionen genutzt werden können. Es lohnt sich also, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Potenziale dieser diversen Gruppe näher unter die Lupe zu nehmen. Gleichzeitig wäre es schön, wenn Menschen, die an unterschiedlichen Orten ihre Wurzeln schlagen, ihren „Blick über den Tellerrand“ als positiven Input und Anregung einbringen. Um diesen Austausch anzustoßen, ist es enorm wichtig, das Gemeinsame über das Trennende zu stellen. Eine aktive Einladung dazu vermittelt eine Offenheit, die dabei hilft, Synergien zu entdecken und neue Ideen zu entwickeln.

Zwischen den Welten wandern

Multilokal lebende und arbeitende Menschen bauen Brücken und übersetzen zwischen Stadt und Land. Sie sind es gewohnt, zwischen urbanen und ländlichen Lebenswelten zu wechseln und können sich daher in beiden Umgebungen souverän bewegen. Dies ist das besondere Potenzial dieser Gruppe für wechselseitige Inspiration und damit auch für Innovation. Dazu kommt noch das offene Mindset, das sie durch ihre Lebensweise aufgebaut haben.



Ihr Mehrwert für eine Region liegt im offenen/neuen Blick von außen. Gleichzeitig kennen diese Menschen das lokale/regionale Umfeld vielleicht aus der Kindheit oder von regelmäßigen Besuchen und sind der Region meist auch emotional verbunden. Allerdings sind multilokal lebende und arbeitende Menschen aufgrund ihres Lebensstils nicht immer leicht greifbar. Um mit ihnen ins Gespräch zu kommen, ist Kreativität gefragt.

Multilokale im regionalen Heuhaufen finden

Es lohnt sich also, Multilokale stärker ins örtliche Geschehen einzubinden und sich aktiv um sie zu bemühen. Die Kunst ist es, Wege zu finden, um in regelmäßigem Kontakt und Austausch zu bleiben. Formate wie „Ausheimischen“-Treffen oder gezielte Onlineangebote können dabei helfen, mit dieser Gruppe ins Gespräch zu kommen und neue Ideen und Impulse für die Region zu generieren.





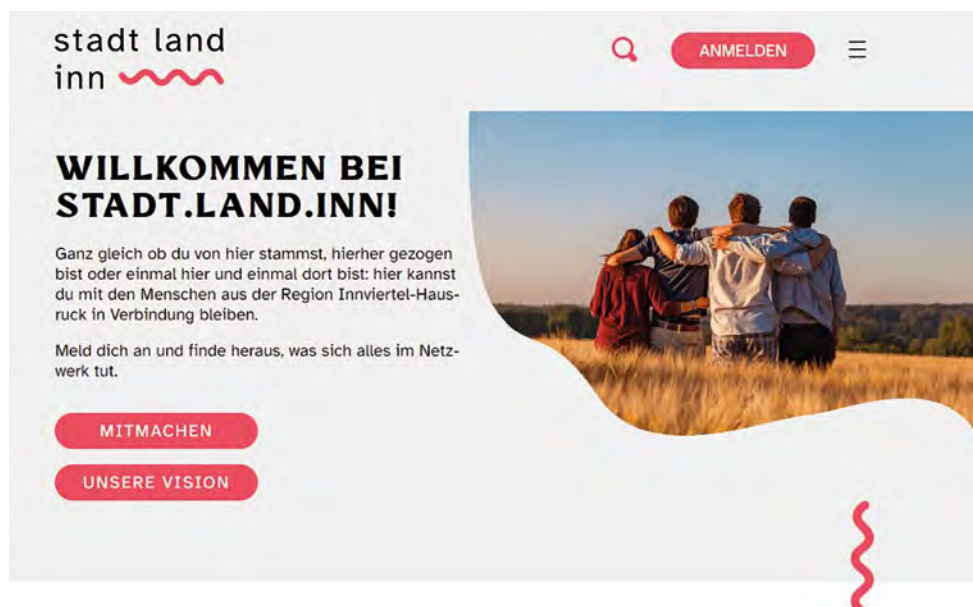
Stadt.Land.Inn Best-Practice-Beispiel

Der Verein Inn-Salzach-RegioEUREGIO setzte sich in Zusammenarbeit mit der Oö. Zukunftsakademie seit Jänner 2019 bis Dezember 2020 zwei Jahre lang intensiv mit dem Thema Multilokalität auseinander. Dabei gab es drei wesentliche Projektziele: Erstens, ein Bewusstsein in der Region für das Phänomen Multilokalität zu schaffen; zweitens, die Bedürfnisse multilokal lebender Menschen zu erheben; und drittens, diesen Lebensstil als Chance für die Region zu begreifen.

Im Rahmen des Projekts hat sich einerseits das Netzwerk StadtLandler gebildet, andererseits ist das Workbook „Denkwerkzeug Multilokalität“ entstanden. Somit gibt es nun in der Region eine Andockstelle für alle multilokal lebenden Menschen, die sich vernetzen oder engagieren möchten. In einem Folgeprojekt wurde mit Stadt.Land.Inn eine eigene Onlineplattform geschaffen, um sich informieren, vernetzen und Projektideen entwickeln zu können. Ebenso wird der Kontakt zu ähnlichen Initiativen wie get the MOST (<https://www.get-the-most.at>) im niederösterreichischen Mostviertel geknüpft.

stadt land
inn 

Weitere Informationen
finden Sie im Internet unter
<https://www.stadtlandinn.at>



„Jede:r Fünfte in unserem Land lebt inzwischen multilokal. Alle Regionen müssen sich früher oder später damit auseinandersetzen. Den Innovativen gelingt es schon heute, die Bedürfnisse und Potenziale der Multilokalen als Chance zu erkennen, ohne die damit verbundenen Herausforderungen zu übersehen.“
— Günther Huemer, Themenmanager „Innovative Regionen“, Oö. Zukunftsakademie



Sandra Schwarz
und Stefanie Moser,
Projektinitiatorinnen
Stadt.Land.Inn.



Interview

Gibt es schon erste positive Impulse der Projekte auf die Region?

Multilokalität als Lebensstil und das Potenzial multilokal lebender Menschen wird in der Region Innviertel-Hausruck zunehmend wahrgenommen. Multilokal lebende Menschen dürfen nicht als verlorene Gemeindegänger:innen betrachtet werden. Es gilt, ihre Perspektive von außen als Bereicherung und Chance zu begreifen. Wesentlich dabei ist eine Haltung und Offenheit gegenüber Neuem zu entwickeln. Wir versuchen, dabei zu unterstützen.

Wie wird das Onlineangebot Stadt.Land.Inn angenommen?

Die Onlineplattform Stadt.Land.Inn fungiert als erste virtuelle Andockstelle. Neben der digitalen Information sind aber insbesondere auch die realen Vernetzungsangebote, die sogenannten „Multi-Lokale-Touren“ der StadtLändler, ein Angebot, das von Multilokalen in und aus der Region gut angenommen wird. Neben der persönlichen Vernetzung untereinander sind diese Formate eine gute Gelegenheit, spannende und relevante Orte für Multilokale in der Region kennenzulernen.

Was sind die nächsten Schritte?

Im Rahmen des Projekts wurde das „Denkwerkzeug Multilokalität“ entwickelt, ein praktisches Workbook, wie eine Gemeinde/Region auf die Zielgruppe zugehen kann. Interessierte Gemeinden wollen wir künftig dabei unterstützen, die Arbeitsmaterialien praktisch umzusetzen und so das Potenzial und Know-how multilokal lebender Menschen für die Gemeinde und Region nutzbar zu machen.

Würdet ihr im Nachhinein etwas anders machen?

Das Projekt hat gezeigt, dass gesellschaftliche Entwicklungen, wie auch Multilokalität eine ist, Zeit brauchen, um in der Praxis anzukommen. Sowohl bei lokalen und regionalen Entscheidungsträger:innen als auch bei den Multilokalen selbst. Das wiederum bedeutet, dass alle Beteiligten bei der Bearbeitung von innovativen Themen und Projekten Ausdauer mitbringen müssen – vielleicht sogar eine Portion mehr als man anfänglich vermutet.

Lust auf Mehr?

Leben an mehreren Orten

Die Publikation „Leben an mehreren Orten. Multilokalität als Chance für Stadt und Land.“ der Oö. Zukunftsakademie bietet einen guten Einstieg in die Thematik. Sie definiert die wichtigsten Begriffe, gibt einen Überblick und stellt Handlungsempfehlungen vor.

<https://v.gd/Multilokalitaet>



Denkwerkzeug Multilokalität: Ein Kompass für Gemeinden und Regionen

Das viertiefende „Denkwerkzeug Multilokalität“ präsentiert weitere Impulse für interessierte Gemeinden und Regionen, die sich mit dieser Thematik beschäftigen möchten. Beispielsweise wird die Frage aufgegriffen, wie man multilokal lebende Menschen in einer Gemeinde findet und einbindet.

<https://www.agenda-zukunft.at/themen/multilokalitaet>



Initiativen zu Multilokalität im ländlichen Raum

Mehrere Initiativen bemühen sich, Multilokalität in ländlichen Räumen anzustoßen, um dieses Innovationspotential zu nutzen. So werden im Rahmen der Landuni Drosendorf (<https://landuni.at/>) oder von Rurasmus (www.rurasmus.at) Studierende ermuntert, eine gewisse Zeit am Land zu verbringen. Die DorfUni (<https://dorfuni.at/>) versucht umgekehrt, Wissenschaftler:innen und damit Bildung in ländlichen Regionen zu verankern. Auch der Summer of Pioneers (<https://neulandia.de/summer-of-pioneers/>) zielt darauf ab, kreative Menschen temporär für das Landleben zu begeistern.



Forschungsprojekt Multilokalität

Das Forschungsprojekt „Räumliche Handlungsmöglichkeiten im Kontext Multilokalität und ländlicher Raum“ an der Technischen Universität Wien gibt interessante Einblicke aus verschiedenen Regionen Österreichs.

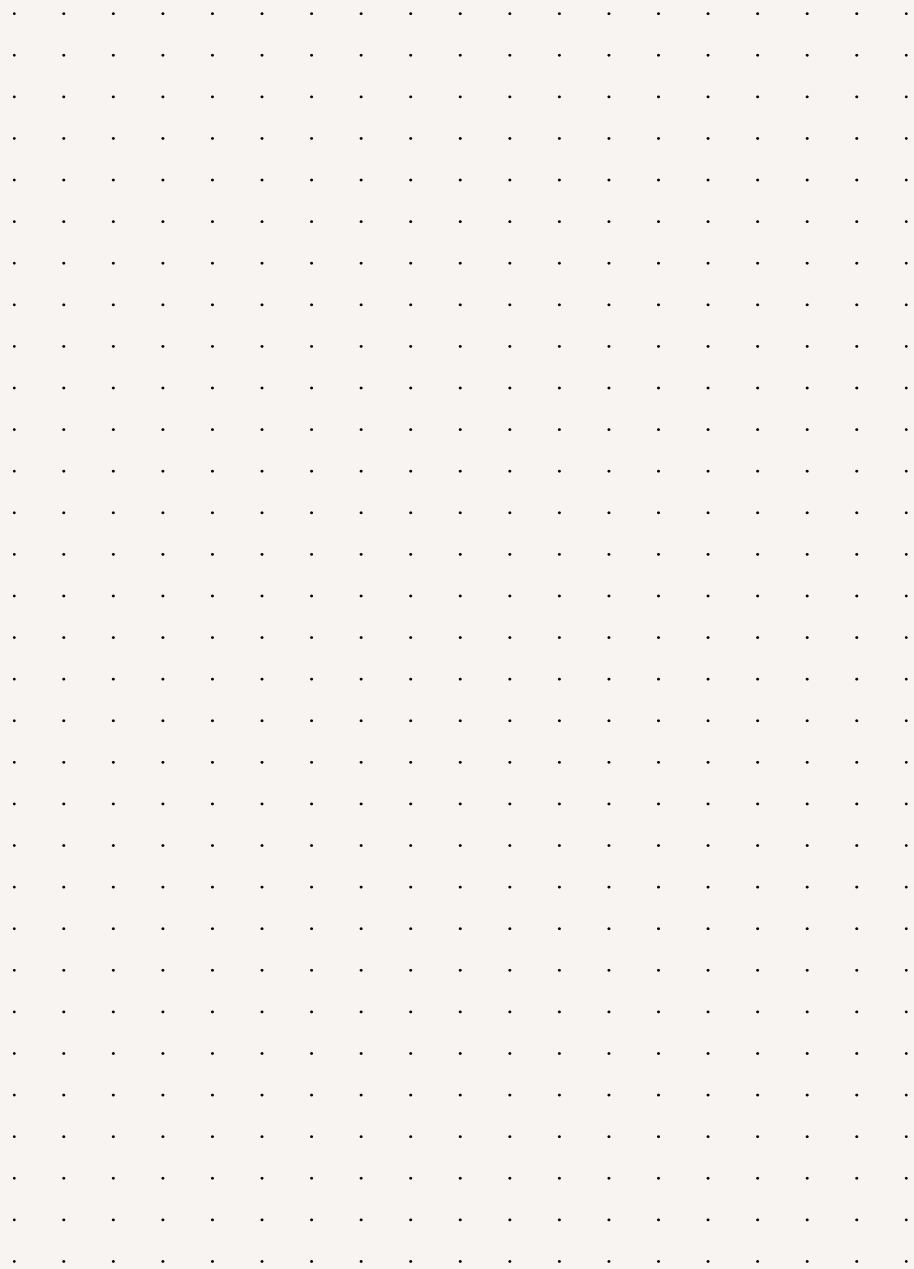
<https://multilokal.project.tuwien.ac.at/>

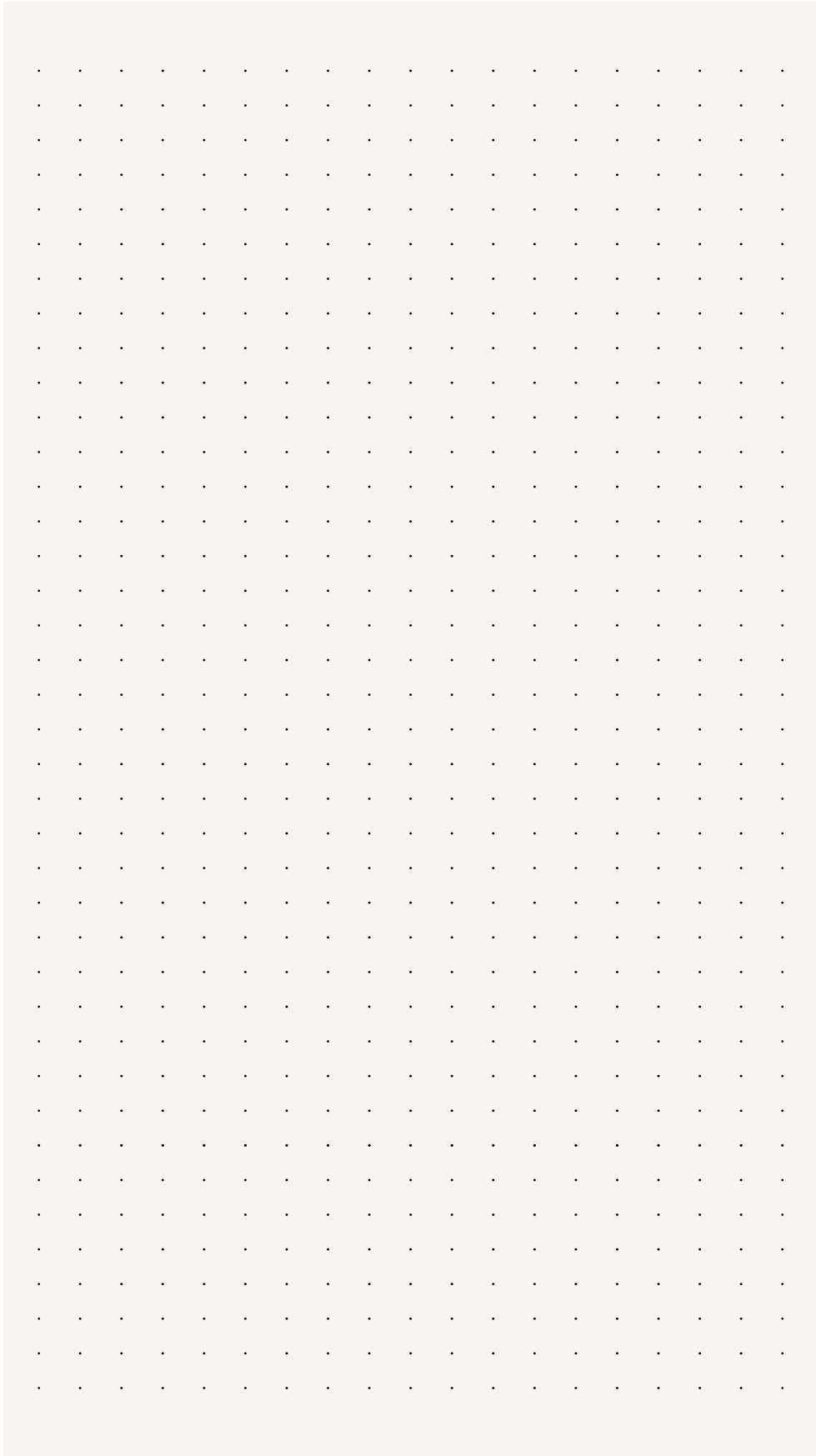


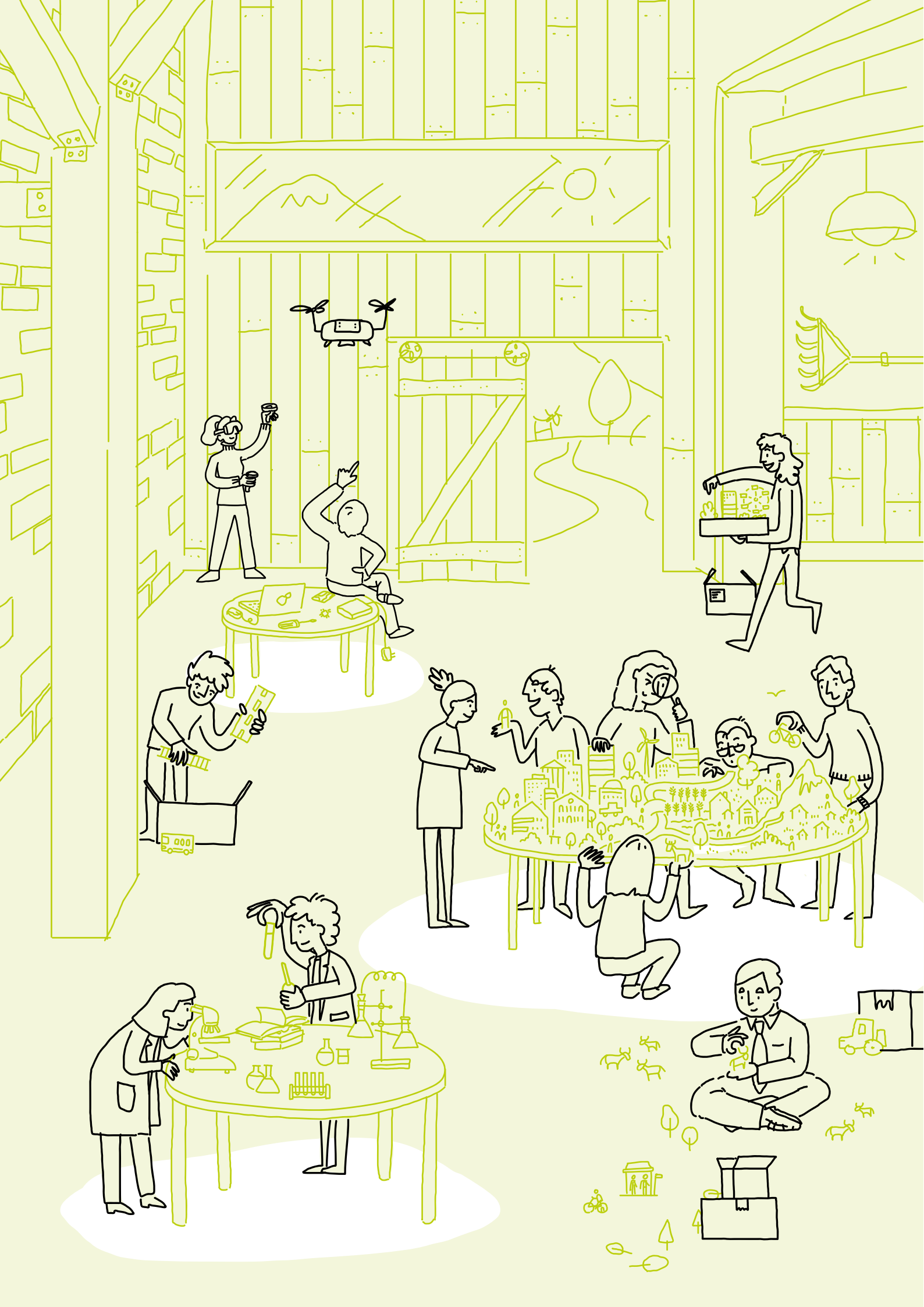
Reflexionsfragen

Haben Sie bereits einmal Ihren Wohn- oder Arbeitsort gewechselt oder gleichzeitig an mehreren Orten gelebt? Falls ja, wie oft und wo? Inwiefern haben sich dadurch Auswirkungen auf Ihre Sicht der Welt ergeben?

Platz für Skizzen und Notizen







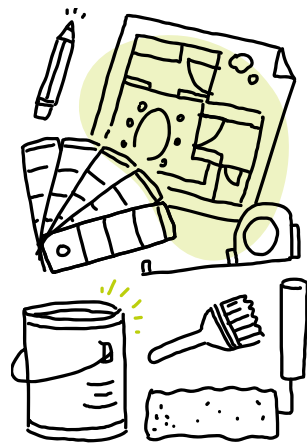
5

Erfolgsbaustein

Experimentier- und Begegnungsräume

Sich auf Neues einlassen und ausprobieren

Experimentier- und Begegnungsräume sind jene Orte, die das Potenzial haben, über den gemeinsamen Austausch von unterschiedlichen Akteur:innen eine neue Perspektive auf Gewohntes zu ermöglichen.



Diese Räume, auch als „Dritte Orte“ bezeichnet, sind weder Zuhause noch Arbeitsplatz, sondern „offene Räume mit gewissen Spielregeln und einem notwendigen Minimum an Organisation“⁵ und einer gewissen Atmosphäre, die zum Kreativ sein – im besten Fall gemeinsam mit anderen – einlädt.

Je einladender der Raum, desto attraktiver wird er für jene, die bereit sind, sich auf Neues einzulassen, Lust an der Um- und Auseinandersetzung haben, und die eine gewisse Offenheit und Neugierde mitbringen.

„Dritte Orte sind Begegnungsräume, die sich wie zuhause anfühlen, aber außerhalb der eigenen vier Wände sind. Es sind Orte, die von Begegnung leben. Ein Treffpunkt für Gleichgesinnte und Andersdenkende. Orte, die Kreativität und Experimentieren ermöglichen. Sie sind flexibel gestaltbar und frei von Hierarchien und Zwang. Alles kann, nichts muss. Vielseitigkeit und Diversität geben neue Inspiration und Möglichkeiten, sich zu entfalten. Orte abseits von Wohnraum und Arbeit. Und trotzdem vertraute Anlaufstelle.“

— Judith Lutz, Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung (FEB)

Egal ob diese Begegnungen digital oder analog organisiert sind, ist atmosphärisch die Vermittlung des Gefühls der individuellen Sicherheit essentiell. Dass mit Reaktionen auf individuellen Input oder Anregungen und Ideen sorgsam und fair umgegangen wird, sollte eine der wenigen Regeln sein.

Nur so kann das nötige Vertrauen wachsen, um Mut zum Austausch und die Freude am Experiment zu entwickeln.



„Es geht um die Neugestaltung von sozialen und institutionellen Praktiken! Wir brauchen ein neues Bewusstsein für das Zusammentreffen in physischen oder virtuellen Räumen. Das sind letztlich Kulturfragen.“

— Sigrid Egartner, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen



Experimentier- und Begegnungsräume sind demnach jene Umgebungen, in denen Altgewohntes hinterfragt und neu gedacht, ausprobiert oder reorganisiert wird.

Um vom Reden ins Tun zu kommen, müssen diese Räume gut vorbereitet, moderiert und begleitet werden. Dazu braucht es ein gutes Gespür, einen offenen Geist und eine Palette an organisatorischen Skills.

Ein lebendiger Begegnungs- und Experimentierraum lebt vor allem von seiner Atmosphäre, die durch jene Menschen entsteht, die sich dort begegnen.

Es ist ein Ort, der Menschen mit Ideen und dem Mut zur Umsetzung anzieht. Diese Macher:innen sind getrieben von ihrem Lösungs- und Umsetzungswillen. Sie sind oft sehr experimentierfreudig, offen gegenüber Neuem und interessiert an konstruktivem und authentischem Feedback. Dieser Gestaltungswille kann sehr ansteckend sein, und hat man ein paar Macher:innen im Boot, springt die Begeisterung auch schnell auf andere über.



Der Soziologe Ray Oldenburg beschreibt „Dritte Orte“ als neutral, hierarchielos sowie niederschwellig und leicht zugänglich. Die materielle Ausstattung spielt eine untergeordnete Rolle. Viel wichtiger ist, dass auch Neankömmlingen mit Offenheit und Aufnahmefreudigkeit begegnet wird. Gespräche, Austausch und gute Stimmung sind wichtig, sodass ein „Dritter Ort“ zu einer zweiten Heimat werden kann.



Diese Orte dürfen organisch wachsen, denn es erfordert Zeit, Geduld und Lust, soziale Kontakte anzubahnen und zu pflegen. Dafür braucht es eine Person in der Rolle des „Kümmers“ bzw. der „Kümmerein“, der:die als Gastgeber:in attraktive Anlässe schafft, die Willkommens- und Vernetzungskultur pflegt und für die bunte Mischung sorgt.

Um Neues ins Rollen zu bringen, braucht es Pionier:innen. Manchmal helfen auch außergewöhnliche Formate, in denen dazu eingeladen wird, ungewöhnliche Wege abseits ausgetretener Pfade zu gehen. In der Gruppe der multilokal Lebenden gibt es möglicherweise viel Interesse und vielfältige Erfahrungen, die mit Mut neue Antworten auf alte Fragen möglich machen. Kreativ-künstlerische Formate eignen sich hervorragend dafür, aus der eigenen Komfortzone auszubrechen, zu experimentieren und sich in unbekannte Gefilde vorzuwagen. Genügend Menschen zum Mitmachen zu animieren, ist ein wichtiger Meilenstein, um eine kritische Masse zu erreichen und einen Dominoeffekt zu erzielen.



Übung

Vermeintlich kleine organisatorische Details können ausschlaggebend für Erfolg oder Scheitern bei der Etablierung lebendiger Orte sein. Folgende Fragen geben eine Hilfestellung, um ein Bewusstsein für die Eigenheiten und Bedürfnisse der Zielgruppe zu entwickeln:

- Wofür steht mein „Innovationsraum“?
- Wie gestalte ich die „Schwelle“, also die Zugänglichkeit meines Innovationsraums? Sind der angesetzte Tag und die Uhrzeit geeignet und der Ort für meine Zielgruppe auch gut erreichbar?
- Passen Methoden und Setting zu meiner Zielgruppe und zu dem, was ich erreichen will?
- Wie kann ich „gute Gespräche“ unter den Teilnehmenden ermöglichen?
- Habe ich daran gedacht, auch „unübliche“ Akteur:innen einzuladen?
- Gibt es Ressourcen, auf die ich zurück greifen kann und die mich und mein Vorhaben unterstützen?
- Falls mein Vorhaben nicht nach Plan lief, was kann ich daraus lernen?

Platz für Skizzen und Notizen

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •

• •



DIE
GUTE
STUBE

Die Gute Stube Best-Practice-Beispiel

Die Gute Stube Andelsbuch ist ein Projekt der offenen Jugendarbeit Bregenzerwald. Beheimatet in einem ehemaligen Gasthaus, wurde durch Die Gute Stube nicht nur Leerstand reaktiviert, sondern ein lebendiges Netzwerk aufgebaut, in dem Generationenaustausch, Wissenstransfer, Selbstverwirklichung und Unternehmertum Platz findet.



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter <https://stube-online.com>

Interview

Was macht Die Gute Stube zu einer guten Stube?

Das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten macht Die Gute Stube zu einer guten Stube. Zum einen die Gestaltung der Räume: In jeder Ecke ist Patina der vergangenen Geschichten der Menschen im Haus zu finden – am Teppichboden in den Hotelzimmern, auf den blauen Eckbänken, an der Stammtisch-Bar und in den Türrahmen. Die dürfen originalbelassen und gemütlich sein. Erweitert haben wir sie mit viel gestalterischem Fingerspitzengefühl und nur mit den notwendigen Renovierungsarbeiten. So sind sie bereit für alle neuen Geschichten.

Und zum anderen mit dem, mit dem die Räume belebt werden: Wir – das Stuben-Team – sind offen für die Bedürfnisse der Stuben-Besucher:innen und Stuben-Coworker:innen. Gemeinsam werden so alle Möglichkeiten in den Räumen ausgelotet und ermöglicht. Eine bedarfsorientierte Entwicklung.



Simone Angerer,
Gestalterin Die Gute Stube

Wie sehr gelingt es euch, unterschiedliche Gruppen in Die Gute Stube zu holen miteinander zu vernetzen?

Mit Workshops erreichen wir punktuelle Zielgruppen und auch Altersklassen. Um unterschiedliche Gruppen anzusprechen und diese gezielt miteinander zu vernetzen, benötigt es spezielles Programm. Es funktioniert und gelingt im größeren Rahmen sehr gut mit umfangreicheren Veranstaltungsformaten, wie zum Beispiel unserem Finest Designmarkt (zuletzt im Jahr 2019). In kleinerer Runde ist dies aber auch sehr erfolgreich in unseren Kreativworkshops zu beobachten. Es sitzen Schüler:innen, Student:innen, Eltern und Großeltern aus verschiedenen gesellschaftlichen Schichten an einem Tisch und arbeiten.

Welches schöne Beispiel/Ereignis ist dadurch entstanden?

Ein wunderschönes Beispiel, welches mir bei dieser Frage immer als erstes einfällt, ist folgendes: Pia Berchtold kam als junge Frau das erste Mal während eines Finest Designmarkts in Die Gute Stube. Sie entdeckte so das Gebäude und auch Niklas und Thomas, zwei der ersten Kreativschaffenden im Coworking-Büro. Die beiden sind selbstständige Filmproduzenten. Das inspirierte Pia so sehr, dass sie gleich beim folgenden Video-Workshop in der Stube teilnahm und sich dann nach ihrem Lehrabschluss als Einzelhandelskauffrau dazu entschloss, den Weg in die Selbstständigkeit zu wagen und Fotos und Videos zu produzieren. Der Entschluss fiel ihr leicht, da sie zwischenzeitlich sehr eng vernetzt mit den Kreativschaffenden in der Stube war. Auch das Stuben-Team begleitete und unterstützt sie auf ihrem beruflichen und persönlichen Weg.

Ein weiteres Beispiel ist das von Alena: Zu Beginn wirkte sie ehrenamtlich in der Guten Stube mit. Einfach so, weil sie das Potenzial erkannte, die Menschen um sich mochte und sie Teil davon sein wollte. Aus dem Ehrenamt ist eine geringfügige fixe Anstellung geworden, weil es passte und der ständig steigende Bedarf an Kapazität für die Stuben-Weiterentwicklung abgedeckt werden kann.

Was hat sich verändert, seit es Die Gute Stube gibt?

Für viele Menschen, die temporär oder längerfristig im Haus arbeiten und hereinkommen, hat sich viel verändert. Freundschaften und Beziehungen sind entstanden, ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Wohlfühlens ist spürbar. Zugezogene Personen fanden über Die Gute Stube erste und nachhaltige Anknüpfungspunkte fürs Verwurzeln in der neuen Region. Die Region Bregenzewald wurde mit einem urbanen Programm und Gedankengut bereichert.

Wie ist das Feedback?

Personen, die in Berührung mit dem Projekt kommen, sind begeistert und

können es oft gar nicht fassen, dass es so etwas Innovatives und Einladendes in der Region gibt.

Wie sehr lebt Die Gute Stube von der Kümmerin? Was sind denn die wichtigsten Aufgaben, ohne die Die Gute Stube zu einer leeren Stube „verkümmern“ würde?

Zu 100 % lebt Die Gute Stube von der Kümmerin. Eine Person, die sich selbst zurückstellen kann und für die Gemeinschaft und das Projekt einsteht. Sehr viel Gespür für ganz unterschiedliche Personen und deren Bedürfnisse hat. Eine Person, die systematisch und vernetzend denkt und handelt. Die Erfahrungen aus unterschiedlichsten Bereichen hat und diese weitergibt. Sowie kollaboratives Arbeiten lebt.

Konkret sehen die Aufgaben so aus: Führungen durch das Haus, Besuchenden Möglichkeiten aufzeigen, Workshop-Leitung, Onboarding der Coworkenden, Hausmeister:innentätigkeiten, Zuhören und offenes Ohr haben, Kaffee trinken mit den Coworkenden, Wissensvermittlung, Abrechnungen, Raumplanung, Pflanzen gießen, Organisation von Coworking-Aktivitäten, Programmierung der Workshops, Moderation bei Gruppenentscheidungen, Gestaltung von Grafik und Merchandising, Social-Media-Betreuung, Update der Webseite, Content Creation und Veröffentlichung.

Inwiefern spielt die Ästhetik von Räumen für die Begegnungs- und Aufenthaltsqualität eine Rolle? Worauf muss man diesbezüglich achten? Was ist dafür förderlich bzw. hinderlich?

Ästhetik spielt eine sehr große Rolle. Ästhetik ist wichtig. Feingefühl für Gestaltung, den Bestand der Räume und das Wohlfühlen der Menschen. Die Infrastruktur sollte wandelbar und intuitiv nutzbar sein. Es braucht offene Begegnungsräume und geschlossene Konzentrationsräume. Es braucht partizipative Gestaltungsmöglichkeiten. Jeder Raum, besonders in Leerstandsobjekten, trägt Charme und Geschichte in sich. Die guten Aspekte solcher Objekte sollten hervorgehoben werden.

Die Gute Stube ist natürlich einzigartig; dennoch, was wären Eure Top-3-Tipps für den Aufbau einer solchen?

Erstens: Bestellung einer Kümmerin/eines Kümmerers mit klarem Auftrag sowie ein erweitertes Team. Zweitens: Gesicherte Finanzierung, die das Entwickeln des „Dritten Ortes“ ohne Druck möglich macht. Drittens: Bedarf der bestehenden Communitys in der Region erheben und darauf aufbauen.

Lust auf Mehr?



FRAU iDA

Der Verein Waldviertel Frauenwirtschaft hat mit FRAU iDA neben einem repräsentativen Coworking-Raum auch eine Community mit Mentoring- und Netzwerkangeboten für Unternehmerinnen geschaffen.

www.frau-ida.at



Räume kultureller Demokratie

Ein transdisziplinäres Forschungsprojekt zur Entwicklung experimenteller Vermittlungsräume am Beispiel von Klimawandel und Nachhaltigkeit.

<https://v.gd/participate>



Der Ideenkanal

Der Ideenkanal ist ein Beispiel, wie ein lebendiger Experimentier- und Begegnungsraum gestaltet sein kann. In der Region Bodensee werden im Rahmen dieses Formats Projekte mit Kreativität und jeder Menge Kompliz:innen umgesetzt.

www.ideenkanal.com



Der Wanderkiosk

Der Wanderkiosk ist ein modularer Freiraum, der sich zusammengeklappt von einem Ort zu einem anderen transportieren lässt und dort aufgebaut werden kann. Das flexible Modul kann in der klassischen Form eines Kiosks, im Sinne der Getränkeausgabe, eingesetzt werden. Anders ausgeklappt kommt eine kleine Bühne zum Vorschein. Öffnet der Kiosk, dann ist auch ein „Budiker“, – „jemand, der die Bude schmeißt“ – mit vor Ort.

<http://wanderkiosk.at/info>



WeLocally

Die Onlineplattform WeLocally hebt das Prinzip des „Dritten Ortes“ in digitale Sphären. Selbstständigen, lokalen Unternehmen, Kulturschaffenden, Vereinen – all diesen Macher:innen bietet WeLocally eine Vielzahl an digitalen Services. Im analogen Raum, auf lokaler Ebene, entstehen so neue Kooperationen und Möglichkeiten.

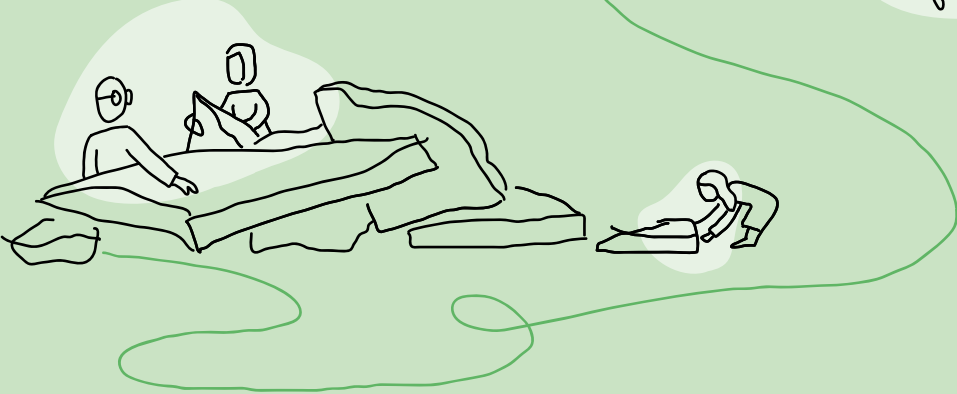
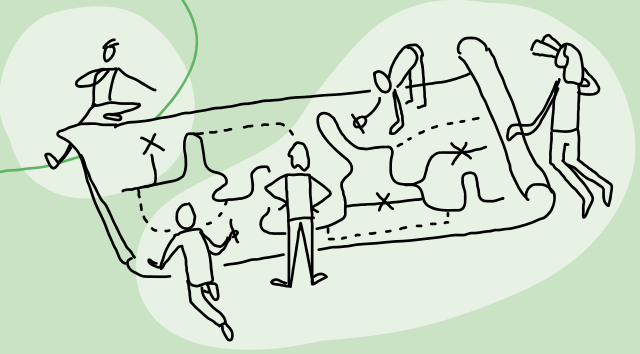
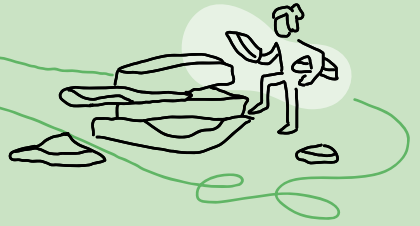
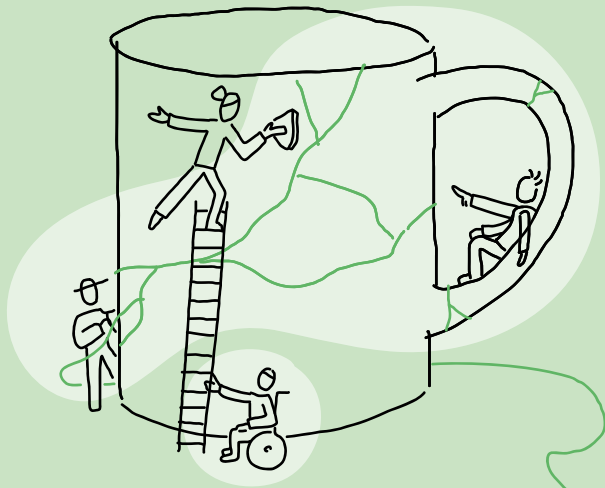
www.welocally.at

Reflexionsfragen

Wann finde ich einen Ort anziehend? Womit würde ich gerne experimentieren? Mit wem würde ich mich gerne austauschen? In welcher Art Raum würde das gut funktionieren? Was wollte ich schon immer gerne umsetzen?

Platz für Skizzen und Notizen

A large rectangular area filled with a grid of small black dots, intended for sketching and taking notes. The grid consists of 20 columns and 25 rows of dots.



6

Erfolgsbaustein

Fehlerkultur und Scheitern als Lernerfahrung

Vermeintliche Irrwege als Beitrag zur regionalen Resilienz

Aus Fehlern lernt man schneller mehr

Der Kern von Innovation liegt darin, Dinge auszuprobieren und Neues zu kombinieren. Vermeintliche „Irr- und Umwege“ sind wichtig und notwendig, um schließlich bei einem fertigen Produkt, einer neuen Lösung oder einer innovativen Dienstleistung anzukommen.

Die Art und Weise, wie wir mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgehen, beeinflusst aber auch den Mut, Risiken einzugehen und Dinge einfach auszuprobieren. Misserfolge, Fehlentscheidungen oder ungeschickte Planung sind wertvolle Erfahrungen, die dabei helfen können, in der nächsten ähnlichen Situation eine bessere Entscheidung zu treffen. Diese Erkenntnisse können den kleinen Unterschied ausmachen, den es zum Gelingen eines Projekts braucht.

Erfolge feiern – Misserfolge umarmen

Oftmals ist Erfolg das Ergebnis von einmal mehr Aufstehen als Liegenbleiben, daher ist es naheliegend, dass die Pflege einer etablierten Fehlerkultur ein Schlüssel zum Erfolg ist. Wenn wir das Gefühl haben, wir scheitern oder etwas läuft schief, dann hat das auch manchmal damit zu tun, dass sich Dinge einfach entgegen unserer ursprünglichen Vorstellung entwickeln. Das heißt aber nicht, dass wir zu schlechteren Ergebnissen kommen oder generell auf dem falschen Weg sind.

„Sei groß genug, um zu Deinen Fehlern zu stehen, klug genug, um von ihnen zu profitieren und stark genug, um sie zu korrigieren.“

— John C. Maxwell, Leadership Expert und Coach



Fehlerkultur etablieren, aber wie?

Fehler enttabuisieren

Um eine offen gelebte Fehlerkultur zu etablieren, ist es wichtig, den Erkenntnisgewinn voranzustellen und den Umgang mit den eigenen Fehlern authentisch vorzuleben. Die Angst vor negativen Konsequenzen sitzt vielen im Nacken und ist einer der wesentlichen Gründe für die tief verankerte Kultur der Fehlervermeidung.

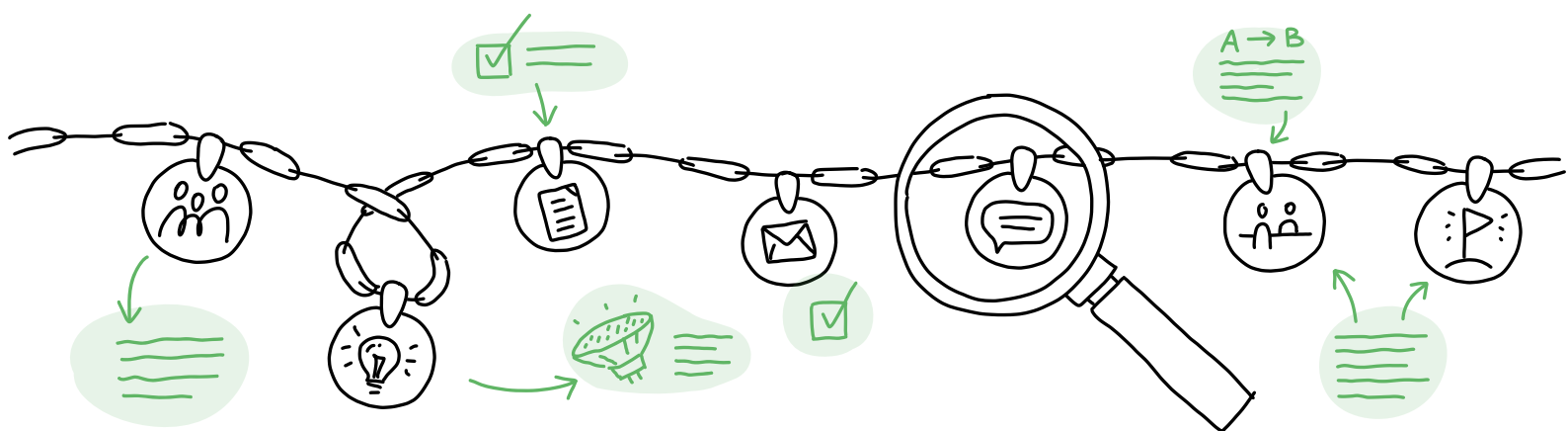
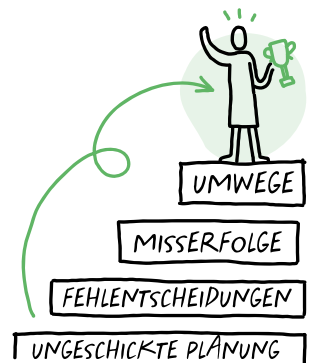
Die eigene Fehlbarkeit zulassen

Wenn man selbst mit positivem Beispiel vorangeht und offen über eigene Fehler und deren Auswirkungen und Erfahrungen spricht, hat das eine enorme Vorbildwirkung. Indem man zur eigenen Lernbereitschaft steht, nimmt man anderen die Angst und zeigt vor, wie eng Fehler und Innovation im positiven Sinne miteinander verknüpft sind.

Die Suche nach Ursachen und Lösungen

Es ist nicht zielführend, die Schuld bei anderen zu suchen. Schlauer ist es, in die Analyse zu gehen und sich die Gründe für Fehler genau anzusehen, um damit Verbesserungen zu produzieren und die Wiederholung desselben Fehlers zu vermeiden.

Der Begriff „scheitern“, der sich von „zuscheitern“ oder „zerscheitern“ ableitet, bedeutet „in Stücke brechen“, und dies ist sogleich als Handlungsanleitung in die Tat umzusetzen: Scheitern ist weniger ein punktuell Ereignis, sondern eine Verkettung von Sachverhalten und Handlungssträngen. Diese Kette in seine einzelnen Glieder zu zerteilen und im Detail zu überprüfen, ist die Basis für die daran anschließende Reflexionsphase. Aus dieser Phase kann das Ergebnis neben wertvollen Prozesserkennnissen mit Sicherheit auch die Erfahrung von Resilienz und Stärke sein.



Umwege sind notwendige Wege

Fehler führen zwar oftmals zu Umwegen, aber diese sind ein erfolgskritischer Faktor und ein wesentlicher Baustein, um flexibel und reaktionsschnell zu werden. Es lohnt sich, möglichst tief in die Analyse zu gehen und in Fehlerkategorien zu denken: Es gibt Fehler, die nur einmal passieren und dann zu einem Lerneffekt, einer neuen Lösung oder Sichtweise führen, mit der man anfangs so gar nicht gerechnet hätte. Und jene, die ihren Ursprung im System haben; in diesen Fällen muss etwas Grundlegendes geändert werden.



Übung: Innovationsmuskel trainieren

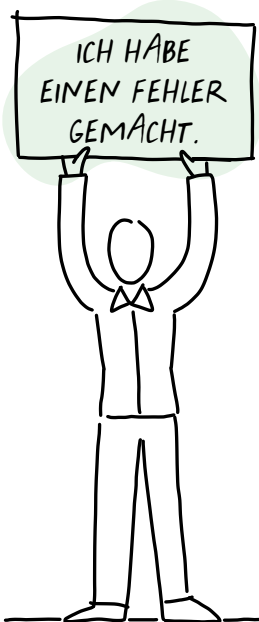
Beim Thema Innovation geht es vor allem darum, ins Tun zu kommen, sich zu überwinden und bewusst zu trauen, auch scheinbar imperfekte Lösungen in Kauf zu nehmen. Diese werden im Laufe der Zeit getestet, verbessert oder möglicherweise auch wieder eingestampft. Dennoch geht es um die persönliche Erkenntnis: „Wenn du scheiterst, scheitere schnell!“, denn das ist immer noch zielführender als in der Zeit- und Perfektionismusfalle gefangen zu sein.

Es lohnt sich folgende kleine Übung, die den Innovationsmuskel trainiert: Eine kleine Herausforderung, die es dringend zu lösen gilt, soll mit Hilfe der Mitstreiter:innen/Kolleg:innen endlich geschafft werden. Jene:r, der:die eine Idee am schnellsten dazu abgibt, wird zum „First Mover der Woche“ ernannt. Verlangt wird ausdrücklich nach imperfekten Lösungen. Wird regelmäßig trainiert, dann wird auch der Innovationsmuskel immer stärker!

Schitere und erzähle davon: Der regelmäßige Austausch zu aktuell schwierigen Situationen und Herausforderungen hilft, die eigene Perspektive zu reflektieren und die Schwarmintelligenz anzuzapfen. Zudem ist es auch eine Chance, sich neu zu (er)finden und Ungewohntes an sich zu entdecken.

Das „Scheitern der Woche“ an einem eigens dafür reservierten Termin im Rampenlicht zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen, signalisiert auch, dass die eigene Erkenntnis vielleicht nicht der Weisheit letzter Schluss ist, aber eine enorm wichtige Übung in Sachen Selbstreflexion.

Der darauffolgende Input und die dadurch erfahrende Unterstützung aus dem Netzwerk ist ein einfacher, aber wirkungsvoller Weg, um eine Fehlerkultur zu etablieren und das Wir-Gefühl zu stärken.



Positive Fehlerkultur mit Tradition

Kintsugi (japanisch: Goldverbindung, Goldflicken) ist der Name für eine Reparaturtechnik mittels Goldlack. Ein Scherbenhaufen wird wieder zusammengesetzt, indem lose Teile geklebt, Fehlendes neu verkittet und die Risse mit der Goldlasur nachgezeichnet werden. Man sieht dem gekitteten Teil seine Bruchspuren an; die Risse werden ganz bewusst ins Rampenlicht gestellt und präsentiert. Die neue Substanz stärkt das Ausgangsmaterial und auch ästhetisch erscheint es in neuem Glanz oft noch viel robuster als das Original.

Mit Aufgeschlossenheit und der Bereitschaft, den produzierten Scherbenhaufen als Teil des Prozesses anzuerkennen und wieder neu zusammen zu setzen, gelingt ein wertvoller Beitrag zur Lernkultur, Resilienz und Offenheit deiner Region.



Fuckup

NIGHTS



Stadt und Land im Fluss Best-Practice-Beispiel

Das Gemeindefeldnetzwerk Allianz in den Alpen hat sich im Rahmen des Projekts „Stadt und Land im Fluss“ um das Thema Umlandkooperationen bemüht. In ihrem Projekt brachten sie verschiedene Gemeinden einer Region zusammen, um Handlungsziele zu definieren, die zu einer besseren „Kooperation zwischen Zentrumsgemeinden und Umland“ führen sollten. Die Kooperation scheiterte jedoch bereits während des Projekts. Die Aufarbeitung des aus Sicht der Beteiligten misslungenen Prozesses und dessen Schlüsse sind auf der Webseite des Netzwerks zur Nachlese dokumentiert.



Die Erfahrungen aus dem Projekt wurden zuvor auf einer eigenständigen Webseite dokumentiert. Ab 2023 wird diese Aufarbeitung dann über die Webseite <https://alpenallianz.org/de/> zur Verfügung gestellt.



Linke Seite: Bettina Wenko von den Fuckup Nights (FUN) Tirol - ein weiteres Format, um Fehler zu enttabuisieren.

„Scheitern ist wichtig, da es eine der Triebfedern für Lernprozesse ist. Für einen positiven Lerneffekt sollten die Fehler jedoch aufgearbeitet werden, um diese in Zukunft vermeiden zu können.“

— Kathrin Holstein, Allianz in den Alpen



Gabriele Greussing,
Projektmitarbeiterin
Stadt und Land im Fluss

Interview

Was waren eure Beweggründe dafür, euren Scheiterprozess über die Webseite öffentlich zu machen?

Das Thema des ursprünglichen Projektes war „Kooperation zwischen Stadt und Umland“. Nach anfänglich positivem Start gab es immer mehr Rückzieher und die ursprünglich interessierten Kommunen zogen ihre Bereitschaft, am Projekt teilzunehmen, zurück. Dazu führten wir Interviews, um die Entwicklung zu verstehen. So konnten wir leider das ursprüngliche Projekt nicht durchführen. Die Erkenntnisse zum Thema Kooperationen waren allerdings sehr vielfältig.

Wir sind gewohnt, immer nur von erfolgreichen Projekten zu hören. Nicht so erfolgreiche werden nicht mehr erwähnt. Wir wollten aufzeigen, dass auch aus dem Scheitern etwas Positives entstehen kann. Und damit auch anderen Mut machen, das Scheitern nicht zu verstecken.

Wie einfach oder schwierig war es, die Beteiligten davon zu überzeugen?

Der Fördergeber musste der Änderung des Projektverlaufs zustimmen. Das Argument des gegenseitigen Lerneffektes war hier ausschlaggebend. Von Beginn an war allen klar, dass das Thema Kooperation und Scheitern nicht einfach ist und viel Widerstand hervorruft. Den Prozess des Scheiterns so offensiv zu veröffentlichen war dann doch schwieriger als gedacht und zunächst etwas befremdlich.

Was hilft, Beteiligte für einen offenen Umgang mit Fehlern zu überzeugen?

Den Beteiligten muss mit Offenheit gegenüber ihren Ängsten begegnet werden. Fehler zu machen ist menschlich, es kommt aber darauf an, diese nicht zu wiederholen und daraus zu lernen.

Welchen Einfluss haben die Erfahrungen aus diesem Projekt auf andere/zukünftige Projekte?

Die Rahmenbedingungen für zukünftige Projekte werden genauer angesehen. Der Wunsch zur Beteiligung und auch die Aussage, dass das Projekt wichtig und richtig sei, reicht noch nicht aus.

Nachdem auch nach der Reflexion schon wieder ein wenig Zeit vergangen ist: Was würdet ihr im Nachgang anders machen?

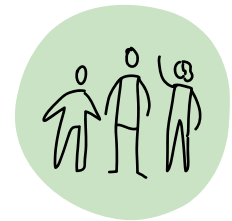
Auch wenn das Projektergebnis ein anderes war als ursprünglich geplant, so hatte es doch einen wertvollen Lerneffekt, aus dem für zukünftige Projekte etwas mitgenommen werden konnte. Es ist wichtig, sich Herausforderungen zu stellen.

Lust auf Mehr?

Fuckup Nights

Bei den regelmäßig stattfindenden Fuckup Nights bekommen nicht nur persönliche, sondern vor allem auch berufliche Misserfolge die Aufmerksamkeit, die sie verdienen. Ziel ist es, das Scheitern zu enttabuisieren und dadurch einen konstruktiven Beitrag zum Unternehmertum in Österreich zu leisten. Weiters geht es darum, eine gelebte Fehlerkultur zu etablieren und Denkanstöße zu geben. Ableger dieses aus Mexiko stammenden Live-Formats gibt es auf der ganzen Welt.

<https://fuckupnights.at>



Handbuch „No blame-Kultur“ im Magistrat

Die Stadt Wien hat ein Handbuch für Fehlerkultur herausgegeben, um ein wertschätzendes Miteinander und lösungsorientiertes Handeln zu fördern.

<https://v.gd/noblameStadtWien>



Studie: Wie gehen Regionen mit Krisen um?

In der ÖAR-Studie „Wie gehen Regionen mit Krisen um?“ wird die Resilienzfähigkeit von Regionen thematisiert. Dabei wird auch darauf eingegangen, dass Regionen mit einer offenen Fehlerkultur resilienter und innovativer sind (siehe Hypothese 18).

<https://v.gd/StudieResilienz>



Resilienz Wiki

Der Umgang mit dem eigenen Scheitern, das Wiederfinden von Stärke und der Aufbau von Robustheit sind nicht nur in Bezug auf den Umgang mit persönlichen Krisen wichtig. Einen guten Überblick und Ausgangspunkt zum Thema bietet das Resilienz Wiki.

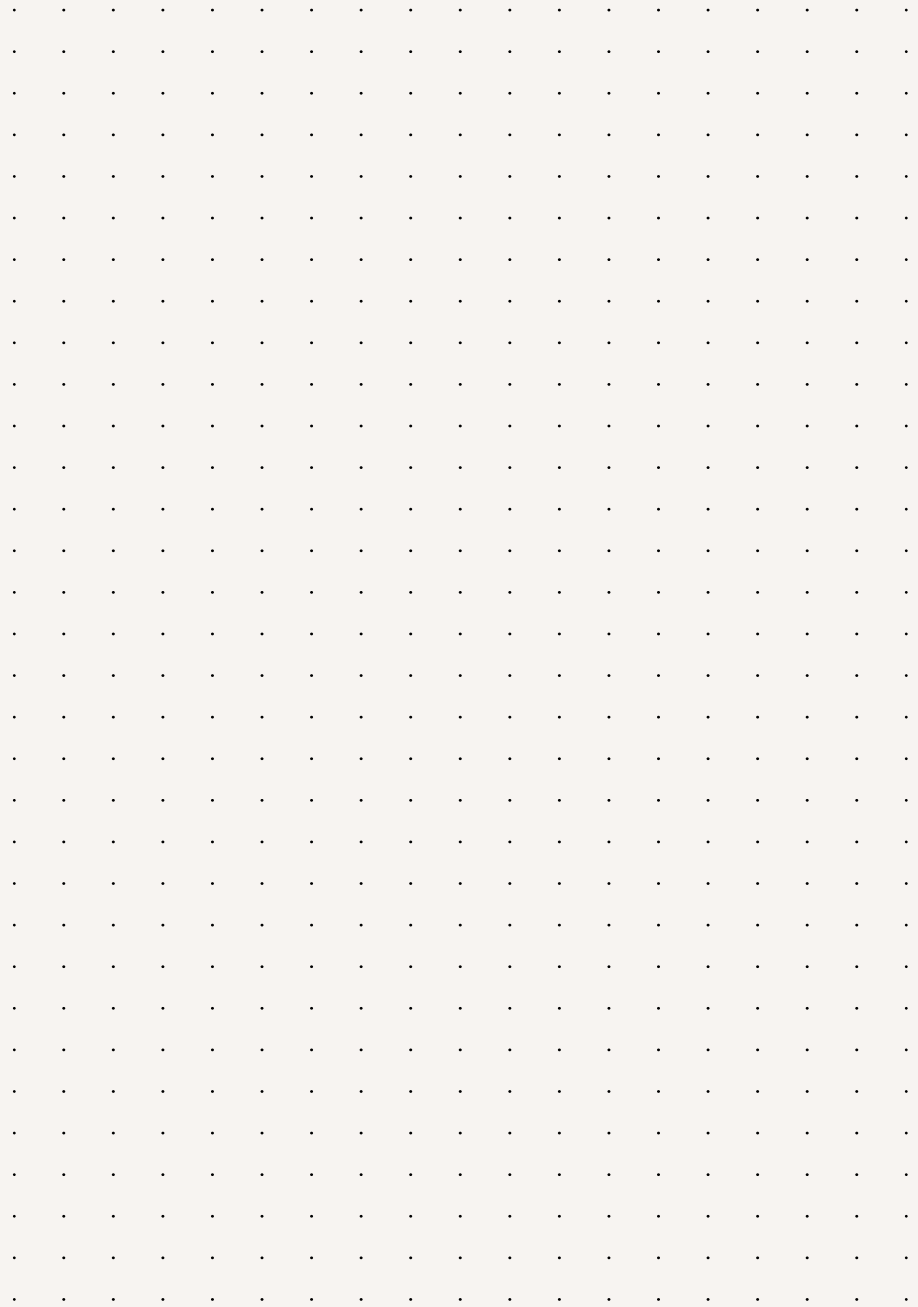
www.resilienz-akademie.com/wiki/

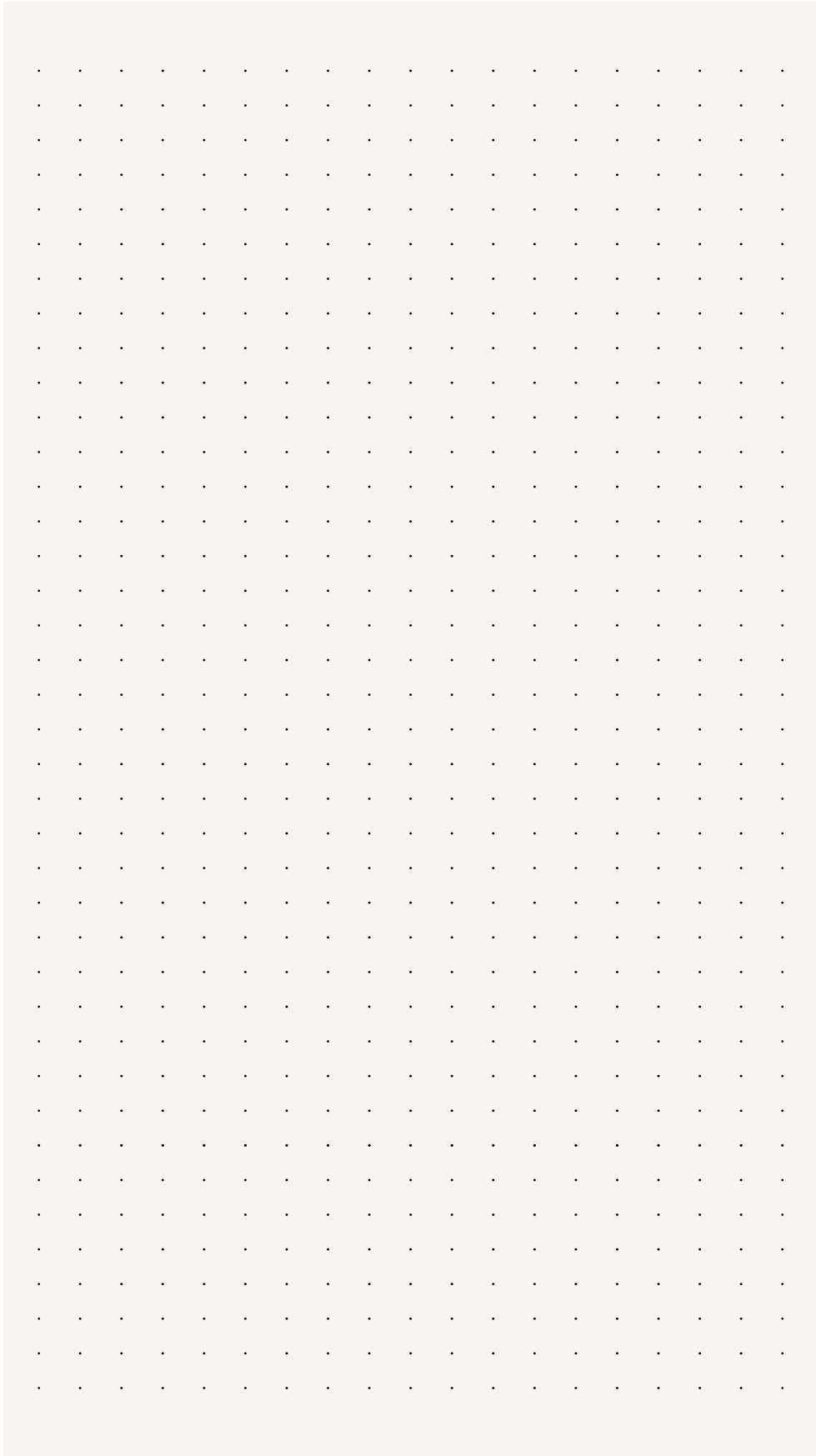


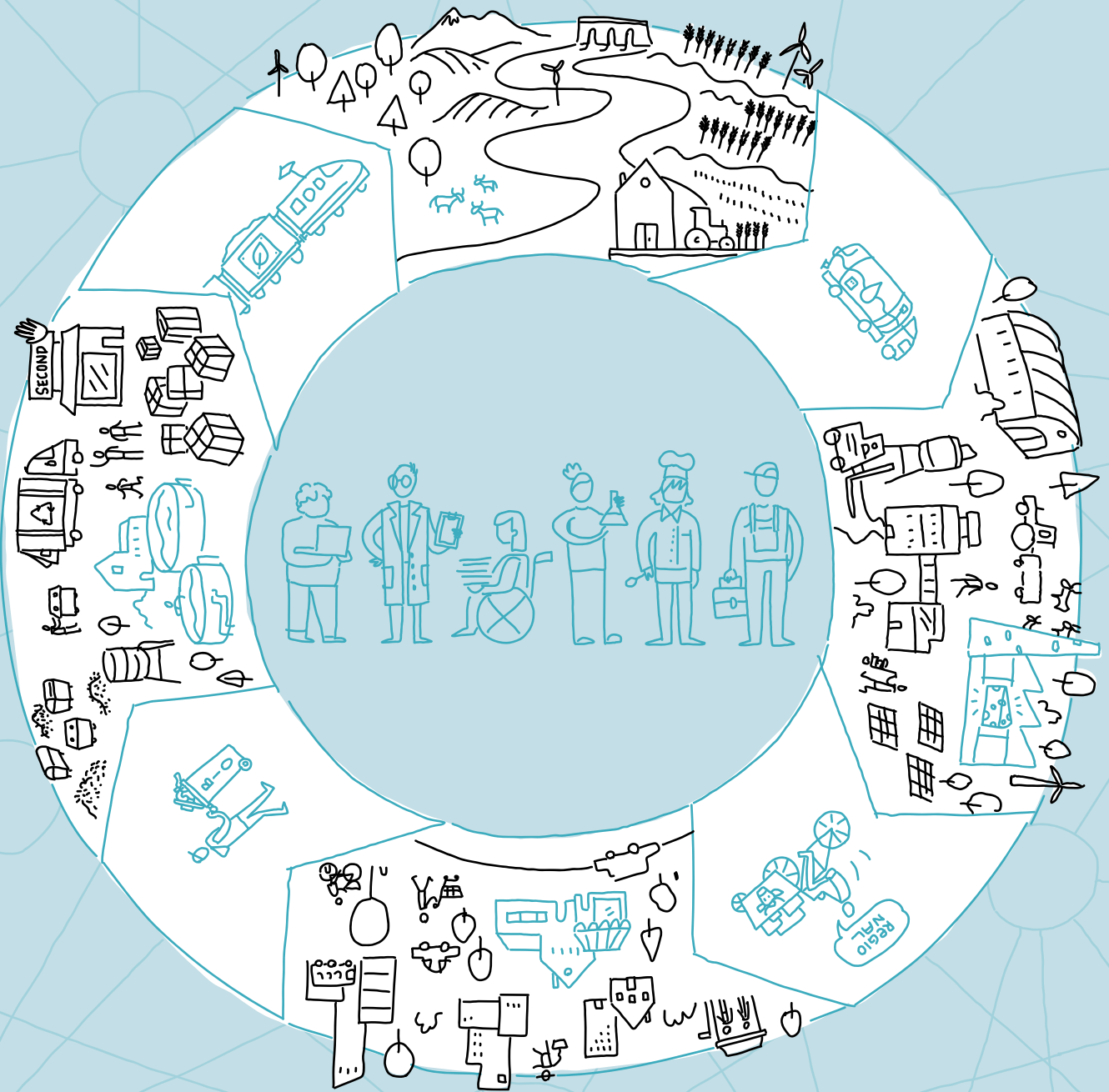
Reflexionsfrage

Aus welcher ursprünglich schlechten Erfahrung ist schlussendlich etwas Gutes entstanden?

Platz für Skizzen und Notizen

A large rectangular area filled with a grid of small black dots, intended for sketching and taking notes. The grid consists of 20 columns and 30 rows of dots.





7

Erfolgsbaustein

Regionale

Wirtschaftskreisläufe

Im regionalen Kreislauf denken – die eigenen Ressourcen entdecken

Eine wirtschaftlich resiliente Region baut auf mehreren Säulen auf. Exportorientierte und international tätige Unternehmen mit einer starken regionalen Verankerung spielen hier eine zentrale Rolle. Genauso wichtig ist aber auch die Stärkung der traditionellen Branchen und damit die Stärkung der regionalen Wirtschaftskreisläufe. Jedes Projekt, das regionale Fähigkeiten oder Produkte nachfragt und/oder vermarktet, trägt damit wesentlich zu dieser Resilienz und regionalen Wertschöpfung bei. Dadurch wird auch die Versorgungssicherheit bei wichtigen Gütern sichergestellt. Diese Transformation erfordert auch ein neues Mindset: Weg von „so billig wie möglich“ hin zu „nachhaltig und hochwertig“.



Regionale Wirtschaftskreisläufe funktionieren auch nur, wenn eine Region mehr Aufmerksamkeit auf ihre endogenen, sprich eigenen, Ressourcen legt. Dazu gehören neben Rohstoffen und Infrastrukturen insbesondere die speziellen Talente, Fähigkeiten und Netzwerke, über die eine Region aufgrund der dort lebenden Menschen verfügt – oder die sie auch neu für sich gewinnen kann. Hierzu gehören auch die Fachkräfte, die es für Innovationen braucht.

Eine breit aufgestellte Region, die sich im Falle des Falles weitgehend selbst versorgen kann, ist auch weniger anfällig für Krisen. Der Fokus auf regionale Wirtschaftskreisläufe



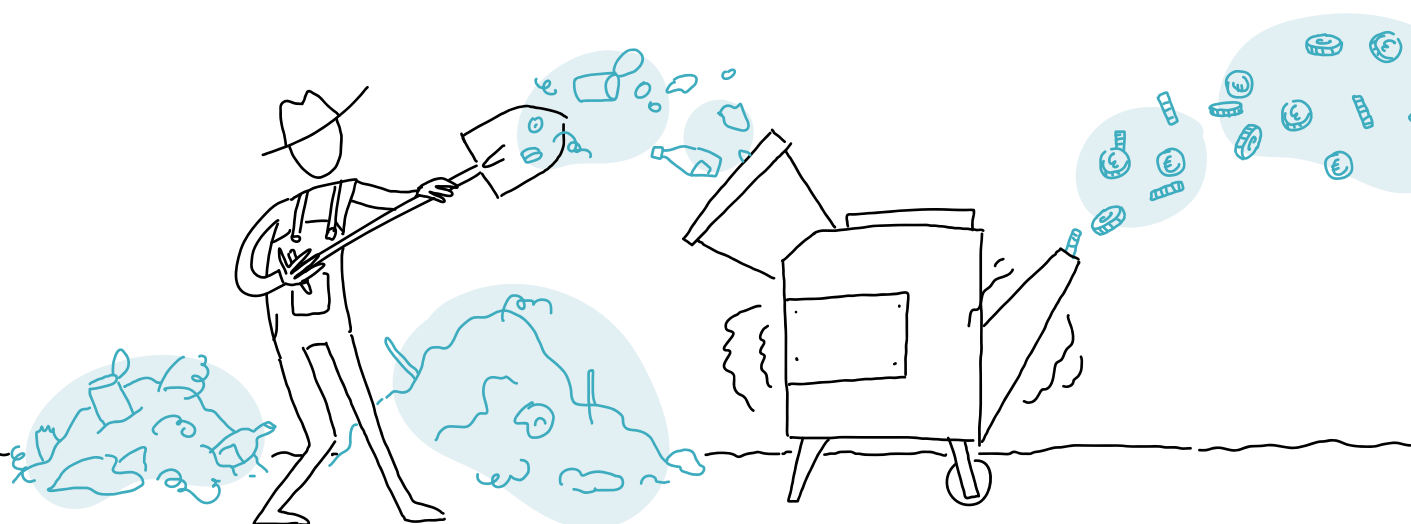
sorgt weiters dafür, dass regionales Wissen weitergegeben wird und nicht verloren geht. Darüber hinaus bieten sich für junge Menschen neue Perspektiven, wenn die regionale Wirtschaft attraktive Arbeitsplätze bieten kann. Ansätze wie die Kreislaufwirtschaft oder die Bioökonomie sind hier vielversprechende Konzepte, um die regionale Wirtschaft nachhaltiger und dadurch auch resilienter zu gestalten.

Vor den Vorhang holen

Oft ist es überraschend, was in einer Region alles selbst erzeugt und geleistet wird. Unternehmen können sich immer die Frage stellen, wie sie das Netz ihrer Lieferant:innen organisiert haben und ob es für manche Dinge nicht regionale Alternativen gäbe. Kurze Wege sparen Zeit, Ressourcen, sind umweltfreundlich und reduzieren Risiken. Auch bei Projekten oder Veranstaltungen kann man von der unmittelbaren Nähe profitieren, wenn man Anbieter:innen bei Ausschreibungen aktiv einbezieht. Oft sind regionale Produkte oder Dienstleistungen teurer, sie schaffen aber dafür auch einen unmittelbaren Nutzen. Einerseits monetär, andererseits entsteht durch stark ausgeprägte regionale Wirtschaftskreisläufe auch ein dichtes Netzwerk, das für viele Zwecke genutzt werden kann.

Sich von anderen ergänzen lassen

Dichte Netzwerke helfen der regionalen Wirtschaft bei allen Herausforderungen, die kein einzelnes Unternehmen betreffen, sondern die ganze Region. Sei es die Erreichbarkeit, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit bestimmten Talenten und Fähigkeiten oder auch die Vermarktung. So ist für manche Produkte und Dienstleistungen die regionale Nachfrage zu gering, um dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Doch auch beim Schritt über die eigene Region hinaus sind regionale Wirtschaftskreisläufe hilfreich. Man kann mit anderen kooperieren, die diesen Schritt bereits gemacht haben, und von deren Erfahrungen profitieren. Oder unter einer regionalen Dachmarke Produkte und Dienstleistungen einfacher überregional vertreiben.





Kreative Lehrlingswelten Best-Practice-Beispiel

Ein zentrales Problem für regionale Wirtschaftskreisläufe, vor allem in ländlichen Regionen, ist die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Fachkräften. In diesen Räumen ist der Handwerkssektor traditionell stark vertreten, für den die Lehre wiederum eine wichtige Rolle spielt. Um junge Menschen für die Lehre zu begeistern, hat die LEADER-Region Zeitkultur Oststeirisches Kernland das Projekt der „Kreativen Lehrlingswelten“ gestartet. In Kooperation mit einem Unternehmer-Netzwerk wurde dieses erfolgreich etabliert und hat mittlerweile tausende Schüler:innen erreicht.



Weitere Informationen
finden Sie im Internet unter
www.lehrlingswelten.at



Für 25 Lehrberufe wurden 25 sogenannte „Werkboxen“ angefertigt, mit denen sich ein Lehrberuf hands-on ausprobieren lässt. Bei jeder „Werkbox“ steht zusätzlich ein:e Expert:in des jeweiligen Fachs für Fragen zur Verfügung und fertigt mit den Schüler:innen gemeinsam ein Werkstück an. Einerseits erhalten Schüler:innen so einen Einblick in ihre Talente, andererseits lernen sie Berufe kennen, die sie vielleicht ursprünglich nicht in der engeren Auswahl hatten. Schulen in der Steiermark konnten diese „Werkboxen“ im Rahmen der Berufsorientierung für ihre Schüler:innen kostenfrei anfordern. Sie erhielten einen Einblick in Berufe wie Medienfachmann:frau oder Zimmerer:in und konnten so besser abschätzen, ob ein Lehrberuf für sie in Frage kommt – und vor allem, welcher.

„Im Diskurs zu regionalen Wirtschaftskreisläufen müssen wir die Personalressourcen und die Arbeitskräftequalifizierung als eigene Dimension noch deutlicher in den Vordergrund stellen. Wir erleben gegenwärtig die paradoxe Situation, dass sich viele Betriebe trotz voller Auftragsbücher verkleinern müssen, weil Fachkräfte rar sind.“

— Wolfgang Berger, Geschäftsführer Regionalentwicklungsagentur Oststeirisches Kernland



Wolfgang Berger,
Geschäftsführer Regional-
entwicklungsagentur
Oststeirisches Kernland

Interview

Inwiefern eröffnen „Kreative Lehrlingswelten“ eine neue Sicht auf den Lehrberuf?

Durch die Digitalisierung in nahezu allen Berufssparten ändert sich langsam wieder das Image von Lehrberufen: Es geht um die kreative Verbindung von Hand- und Kopfarbeit – das ist unser Slogan für das Projekt „Kreative Lehrlingswelten“. Es sind Kreativität und Problemlösungskompetenz sowie zugleich manuelle Fertigkeiten gefragt. Wenn man die Lehrberufe so sieht, dann eröffnen sich plötzlich „Welten“.

Wie hat die Zusammenarbeit mit den Unternehmen im Projekt funktioniert?

Zu Projektbeginn waren die Unternehmen noch etwas reserviert, jetzt machen sie überzeugt mit und stellen uns oft Personal und Material gratis zur Verfügung, denn der Arbeits- und Fachkräftemangel betrifft inzwischen alle Branchen.

Welche Erfahrungen gibt es in der Kooperation mit jungen Menschen im Projekt?

Wir haben darauf geachtet, dass vor allem die Lehrlinge bei der Gestaltung der Werkboxen besonderen Einfluss haben sollten – sie repräsentieren ja auch die Zielgruppe der jungen Leute. Und ein Lehrberuf wird auch aus der Sicht von Einsteiger:innen anders erzählt als aus der Sicht der Routiniers.

Worin sehen Sie den langfristigen Nutzen des Projekts für die Region und ihre Wirtschaftskreisläufe?

Als zentrale Ziele sehen wir die attraktive Darstellung der vielfältigen neuen Chancen von Lehrberufskarrieren – wir sprechen immer von einer idealen und praktischen Ausgangsbasis, wenn man mit einem Lehrberuf beginnt. Und die Vermittlung von vielfältigen Möglichkeiten zur Berufsausübung innerhalb der Region als Dimension regionaler Wirtschaftskreisläufe.

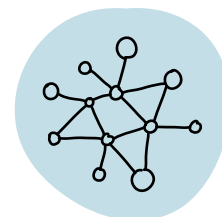
Welche Entwicklungen sehen Sie im Hinblick auf die Fachkräfte für die Region?

Die demografische Entwicklung zeigt uns, dass wir alle Hebel in Bewegung setzen müssen, um neue und vor allem motivierte Arbeitskräfte zu finden. Es ist unbedingt eine Trendumkehr zu erreichen, um die neuen wirtschaftlichen Chancen für ländliche Regionen, die in Themen wie Digitalisierung und Multi-lokalität stecken, voll nutzen zu können.

Lust auf Mehr?

Bioökonomie

Im Bereich der Bioökonomie ergeben sich vielfältige Potenziale für regionale Wirtschaftskreisläufe. Der Aktionsplan Bioökonomie (www.bioeco.at) und das Netzwerk Bioeconomy Austria (www.bioeconomy-austria.at) bieten einen guten Überblick über Anlaufstellen und potenzielle Netzwerkpartner:innen in Österreich.



LIVERUR

Im Rahmen des EU-Projekts Living Lab Research Concept in Rural Areas (LIVERUR) wurden innovative Geschäftsmodelle erarbeitet, um die Kreislaufwirtschaft in ländlichen Regionen voranzutreiben. Die Toolbox gibt einen Überblick dazu, wie diese Modelle umgesetzt werden können.

<https://v.gd/LiverurToolbox>



Circular Region Oberösterreich

Die Standortagentur Business Upper Austria hat eine Modellregion zur Kreislaufwirtschaft eingerichtet und möchte Oberösterreich bis 2030 zur führenden Region bei diesem Thema machen.

www.biz-up.at/circular-region



Innovate

Das österreichische Zentrum für Digitalisierung in der Land-, Forst- und Energiewirtschaft ist Innovate. Ziel ist es, traditionelle Branchen durch die Verknüpfung mit den Potenzialen der Digitalisierung innovativer zu machen – und so regionale Wirtschaftskreisläufe zu stärken.

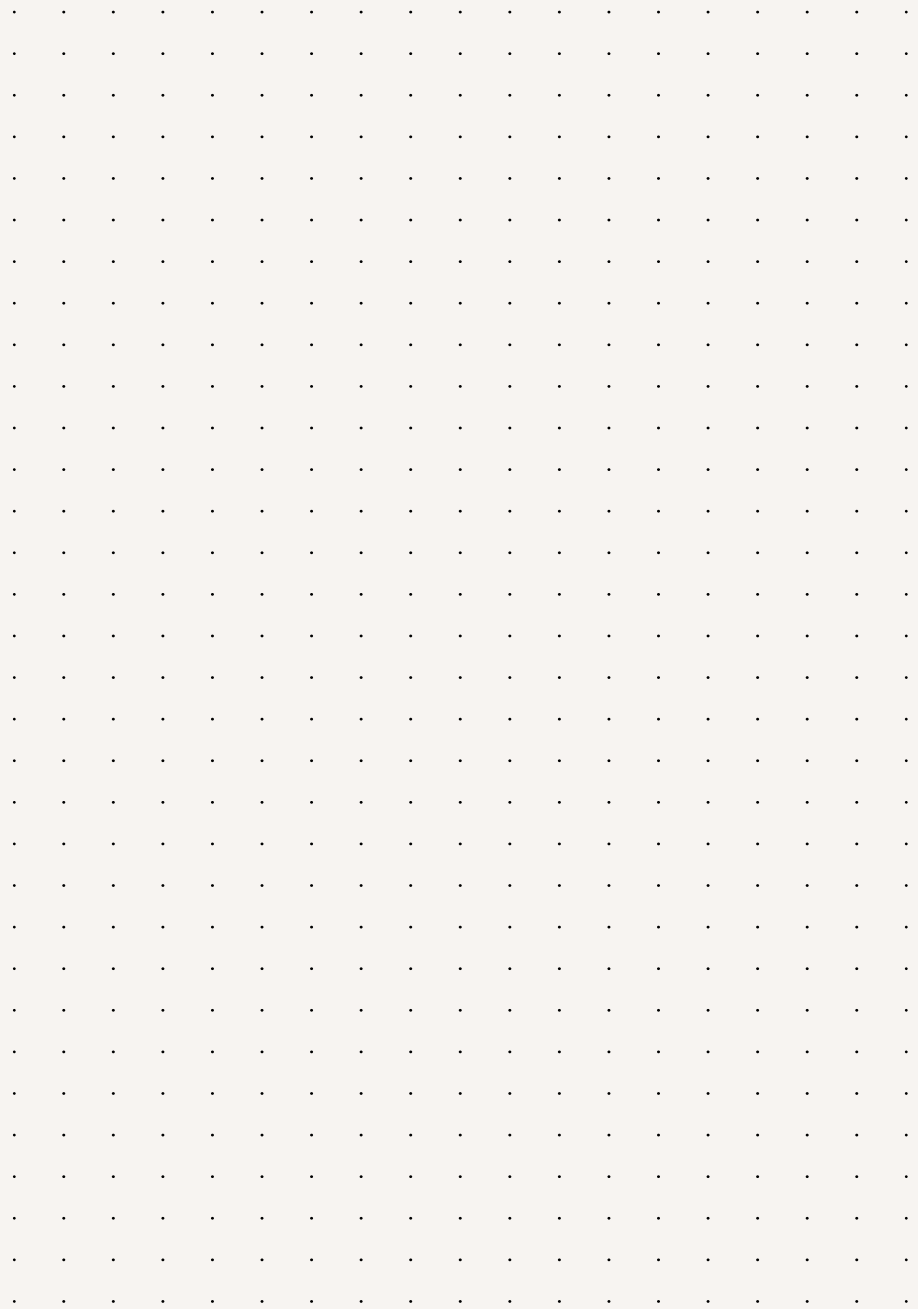
www.dih-innovate.at

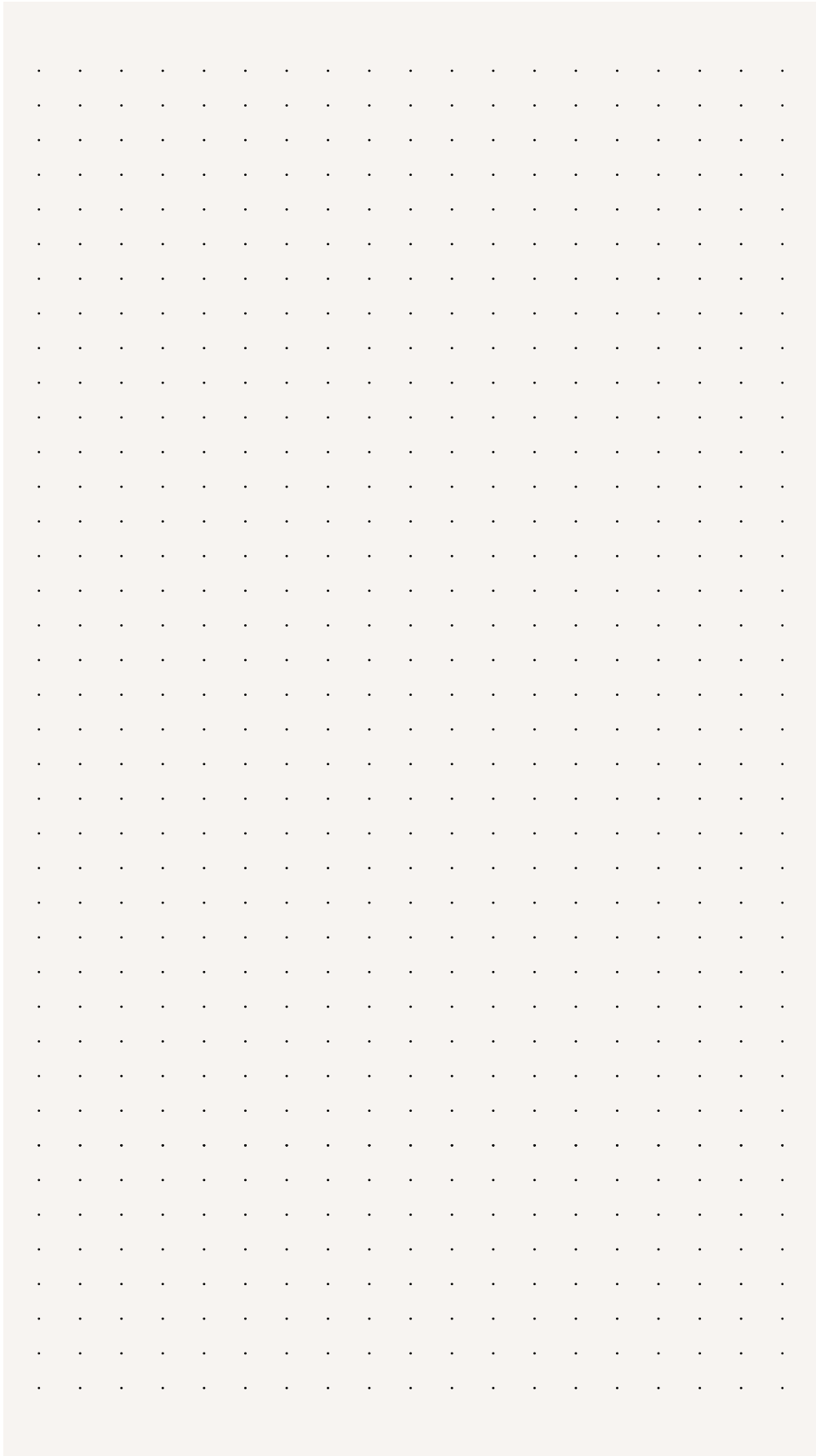


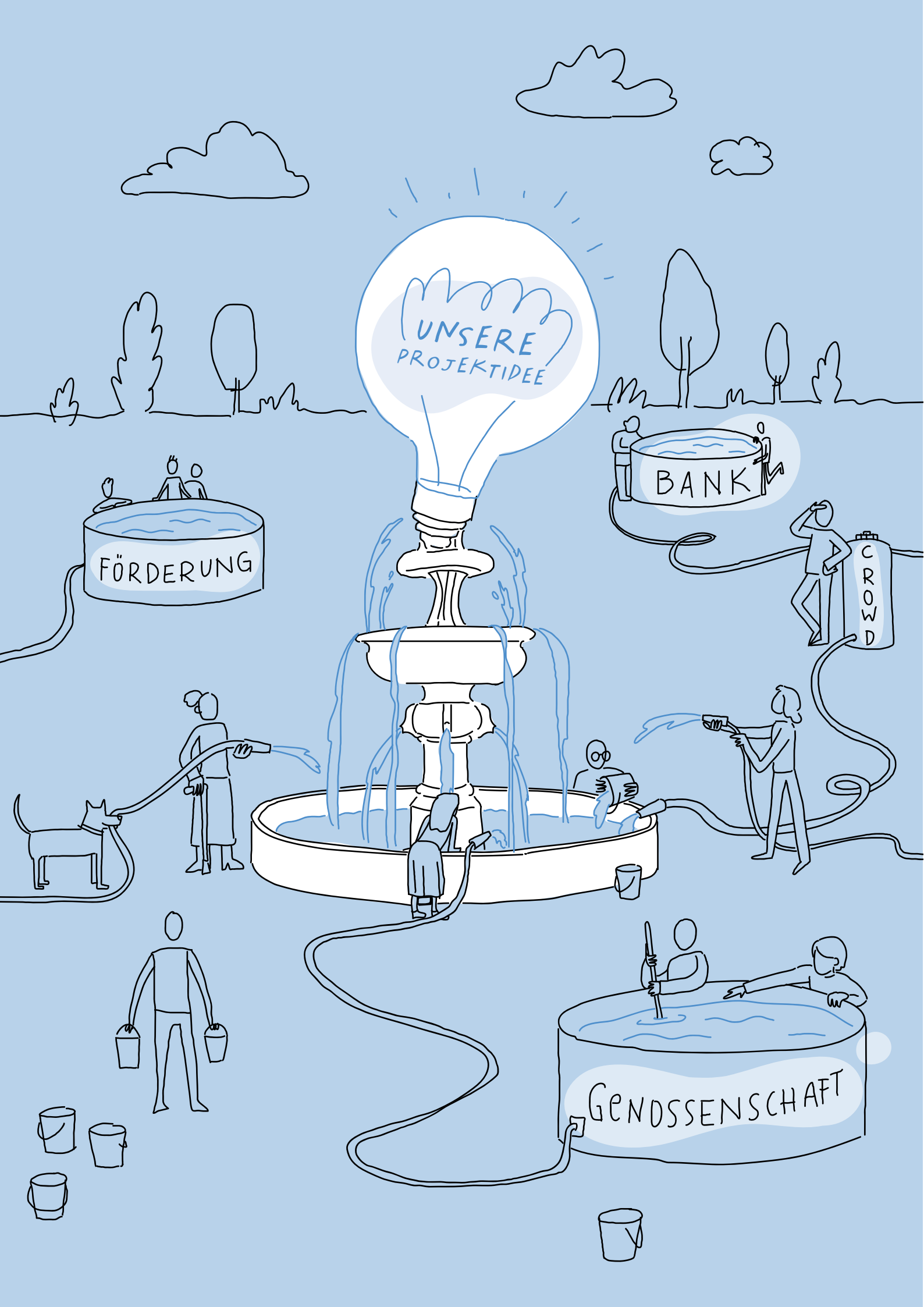
Reflexionsfragen

Woher beziehen Sie Ihre Rohstoffe für Ihre Produkte? Woher stammen die Kooperationspartner:innen für Ihre Veranstaltungen und Projekte?

Platz für Skizzen und Notizen

A large rectangular area filled with a grid of small black dots, intended for sketching and taking notes. The grid consists of 20 columns and 25 rows of dots.





UNSERE
PROJEKTIDEE

FÖRDERUNG

BANK

CROWD

GENOSSENSCHAFT

8

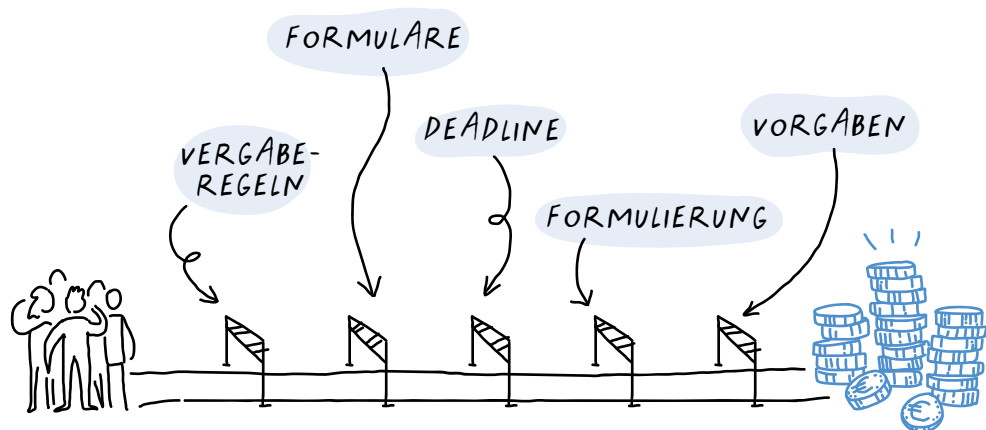
Erfolgsbaustein

Finanzierung und Langfristigkeit

Vorhandene Ressourcen nutzen, um Ideen auf langfristig solide Beine zu stellen

Die passende Finanzierung finden, Langfristigkeit sichern

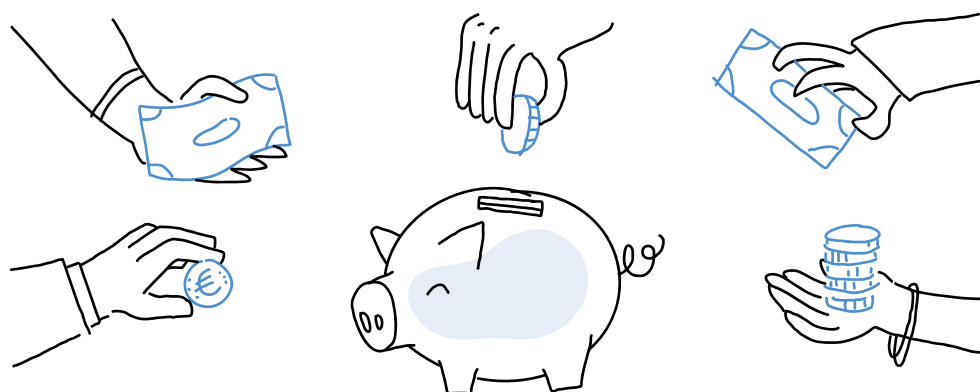
Bei der Finanzierung von innovativen Projekten sind Ausdauer und Kreativität gefragt. Förderinstrumente gibt es auf vielen Ebenen und für viele Zwecke. Gemeinden, Regionen, die Bundesländer, der Bund oder auch die Europäische Union treten als Fördergeber:innen auf. Dabei ist es nicht immer einfach, die richtige Finanzierung zu finden – beziehungsweise die Idee aussagekräftig darzustellen, damit sie für möglichst viele Förderschienen in Frage kommt. Die Vergabe öffentlicher Gelder erfordert auch die Einhaltung gewisser Vergaberegeln und Vorgaben, die vor allem für kleine Initiativen abschreckend wirken können. Und auch für die Formulierung von Förderanträgen wird mit Erfahrung und auch Know-how mit jedem Mal einfacher. Daher ist es wichtig, sich gut zu vernetzen, um Erfahrungswissen sowie Förderberatungen zu nutzen und Allianzen zu schmieden.



Eine zentrale Überlegung ist auch der Aspekt der Langfristigkeit. Da Förderungen nur für einen begrenzten Zeitraum gewährt werden, ist es wichtig, sich ab einem gewissen Punkt Gedanken darüber zu machen, wie das eigene Projekt auch langfristig in der Region wirken und sich selbst tragen kann. Auch sollte nicht übersehen werden, dass für viele Förderungen Eigenmittel notwendig sind. Eine Förderquote von 100 % ist sehr selten und in den meisten Fällen muss auch ein Anteil selber finanziert werden. Manche Ideen sind für klassische Förderschienen (vorerst) nicht geeignet, hier können alternative Finanzierungsmodelle wie Crowdfunding oder Genossenschaftsmodelle eine Option sein.

Klein anfangen – begrenzte Ressourcen als Chance nutzen

Jede Idee steht früher oder später vor der Frage der Finanzierbarkeit. Je ausgereifter die Idee bereits ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, eine geeignete Förderquelle zu finden. Oft gilt es jedoch auch, kreativ zu sein und klein anzufangen. Auch mit begrenzten Ressourcen lässt sich viel erreichen und später können Ideen nach und nach wachsen. Manchmal gibt es beispielsweise Leerstände in der Region, die zu guten Konditionen vorübergehend genutzt und neu „bespielt“ werden können – wodurch auch gleich Raum für die Bildung einer Community entsteht. Ideenwettbewerbe oder regionale Challenges sind eine weitere Möglichkeit, erste Schritte mit einer Idee zu erproben.



Hat man Begeisterung für eine Idee oder ein Projekt entfacht, aber noch keinen Zugang zu Fördermitteln, kann man einen ersten Pilotversuch über Mitgliedsbeiträge oder Crowdfunding finanzieren. War dieser Pilotversuch erfolgreich, dass die Idee tatsächlich groß genug für einen Förderantrag geworden ist, stehen vielfältige Fördermöglichkeiten offen. So wird Schritt für Schritt mehr Wirkung für die Region erzeugt.

Übung: Pop-up

Bei vielen Ideen bietet es sich an, diese zunächst einmal auszuprobieren. Eine Möglichkeit dafür sind zeitlich begrenzte Pop-up-Formate. Hier wird ein Angebot für einen kurzen Zeitraum eingerichtet, beispielsweise in einem Leerstand oder in einem Container. So wird getestet, ob es sich lohnt, die Idee in dieser oder abgeänderter Form zu verstetigen. Ein Beispiel dafür ist das Projekt Pop-up Dorfbüro als Testlabor, das im Rahmen der Pilotinitiative REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV von den LEADER-Regionen regio3/Kitzbüchel, Osttirol, Oststeirisches Kernland und Fuschlsee-Mondseeland umgesetzt wurde. An diesen vier Standorten wurden Erfahrungen zum Thema Coworking in ländlichen Regionen gesammelt, die nun dabei helfen, ein dauerhaftes Coworking-Angebot treffsicherer zu gestalten.

Pop-up Dorfbüro
als Testlabor

<https://v.gd/Dorfbuero>

Pilotinitiative **REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV**.
www.ffg.at/regional-digital-innovativ



Otelo eGen Best-Practice-Beispiel

Die Otelo eGen war 2014 die erste Erwerbsgenossenschaft Österreichs. Sie ergänzt somit die einzelnen Otelos, die Offenen Technologielabore, die als ehrenamtliche Vereine organisiert sind. Durch die Genossenschaft ist es möglich, den Otelos einen professionellen Überbau zu geben und sie ideal zu ergänzen. Sie kann gleichzeitig unternehmerische Potenziale voll ausschöpfen und als Erwerbsgenossenschaft Anstellungen, und damit mehr Absicherung für ihre Genossenschafter:innen, bieten. Außerdem können Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten in diesem Unternehmenskonstrukt besser wahrgenommen werden. Gleichzeitig wirkt das kooperative Modell als stabile Basis, die Liquidität und professionelles Auftreten nach außen sicherstellt.



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.oteloegen.at

Otelo eGen
Die Genossenschaft
Das Team

Projekte
Beratung
Bildung
Entwicklung
Gestaltung

Labels

Akademie
Termine
Formate

Kontakt

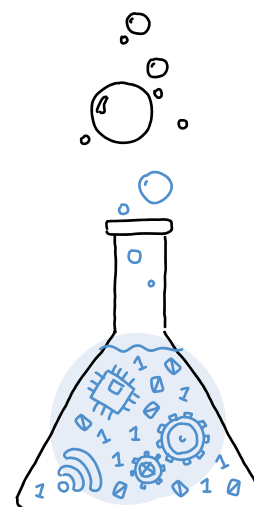
eGen

Otelo eGen
Denn was sich bewegt, ist stabil.

„Das Besondere an unserer Genossenschaft Otelo eGen ist bis heute die Möglichkeit, als Unternehmen alle unternehmerischen Potenziale auszuschöpfen (für die angestellten Mitglieder), aber auch alle Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten durch Anstellungsverhältnisse zu nutzen. Gleichzeitig wirkt das kooperative Modell als stabile Basis, die Liquidität und professionelles Auftreten nach außen sicherstellt.“

— Martin Hollinetz, Obmann Otelo eGen

Derzeit besteht die Genossenschaft aus 10 Angestellten (die auch Genossenschaftsmitglieder sind), mehreren Projektangestellten und drei Vereinen. So erfolgt über das Genossenschaftsmodell nicht nur eine Professionalisierung der Otelos, es konnten auch attraktive Arbeitsplätze in der Region geschaffen werden.





Martin Hollinetz,
Obmann Otelo eGen

Interview

Wieso war die Genossenschaft das geeignete Mittel, um die Idee der Otelos größer werden zu lassen?

Die Otelo-Vereine hatten nur wenig Möglichkeiten, Ideen, die aus den Gruppen entstanden, zu professionalisieren, weil die ehrenamtliche Struktur dafür nicht geeignet war. Durch die Gründung der Genossenschaft wurde eine Plattform geschaffen, die trotz wirtschaftlicher Ausrichtung an das Otelo-Netzwerk angebunden ist.

Was ist das Besondere an der Genossenschaft?

Die offene Mitgliederzahl und das zugrundeliegende demokratische Organisationsprinzip. Das bedeutet, dass neue Mitglieder leicht an die Otelo eGen andocken können, aber auch leicht wieder aussteigen können – damit ist die eGen auch für temporäre Projekte geeignet. Mit den demokratischen Grundprinzipien lässt sich auch gut eine selbstverwaltete Organisationsstruktur etablieren, die im Fall der Otelo eGen soziokratisch aufgebaut ist.

Wie könnte diese Form der Genossenschaft ein Vorbild für andere sein bzw. noch mehr Wirkung in/für Regionen erzeugen?

Die Genossenschaft kann individuelle unternehmerische Potenziale ebenso fördern wie regionale Entwicklungsprojekte initiieren, bzw. auch Trägerschaften für regionale Prozesse und Projekte übernehmen. Damit wird sie zum Bindeglied zwischen regionalen Stakeholder:innen und umsetzenden Kräften in der Region.

Lassen sich Ideen beziehungsweise Projekte durch ein Genossenschaftsmodell auch langfristig absichern?

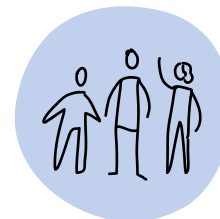
Durch das Modell der Selbstanstellung mit jeweils eigenen Kostenstellen entsteht ein hoher Motivationsfaktor für die Mitglieder, auch langfristig Projekte und Angebote verfügbar zu halten und wirtschaftlich erfolgreich zu implementieren. Mittlerweile konnten einige Ansätze institutionalisiert werden. Hier wirkt die Genossenschaft sowohl stabilisierend für die Mitglieder, aber auch für die (meistens) öffentlichen Auftraggeber:innen.

Lust auf Mehr?

Regiohelp

Regiohelp ist eine Genossenschaft mit dem Ziel, ländliche Regionen gemeinsam weiterzuentwickeln. Durch Kooperation soll so die Lebensqualität erhöht werden. Zu den aktuellen Projekten zählt beispielsweise der Aufbau eines eigenen Glasfasernetzes.

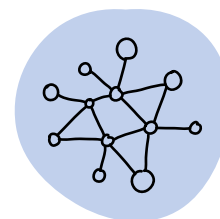
www.regiohelp.eu



Das Genossenschaftsmodell

Unterschiedliche Rechtsformen bieten unterschiedliche Vor- und Nachteile. Das Genossenschaftsmodell bietet beispielsweise auch Chancen für eine nachhaltige Regionalentwicklung.

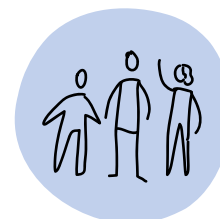
<https://v.gd/ZukunftsraumLand>



Crowdfunding Eisenstraße

Regionen in Österreich haben sich auch mit dem Thema Crowdfunding für Projekte auseinandergesetzt. So hat die LEADER-Region Eisenstraße Niederösterreich im Rahmen eines Projekts viele Materialien zusammengetragen, die beim Einstieg in die Thematik helfen. Durch dieses Impuls-Projekt konnten in der Folge auch tatsächlich Crowdfunding-Projekte finanziert und umgesetzt werden.

<https://v.gd/CrowdfundingEisenstrasse>



Achtung, Stiftung!

Der Verband für gemeinnütziges Stiften bietet jede Menge Know-how sowie interessante Beispiele und ist Mitherausgeber des Praxishandbuchs „Achtung, Stiftung!“.

www.achtung-stiftung.at

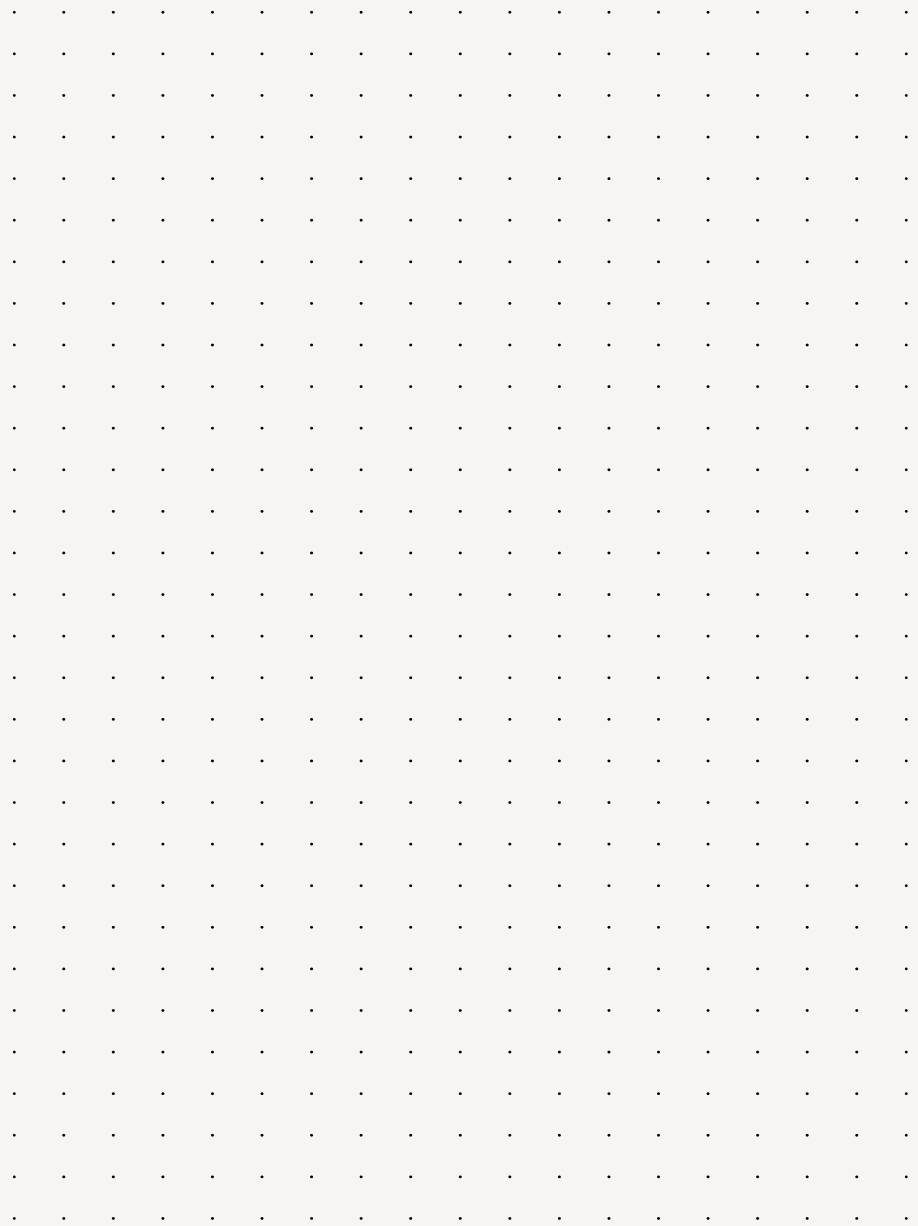
www.gemeinnuetzig-stiften.at

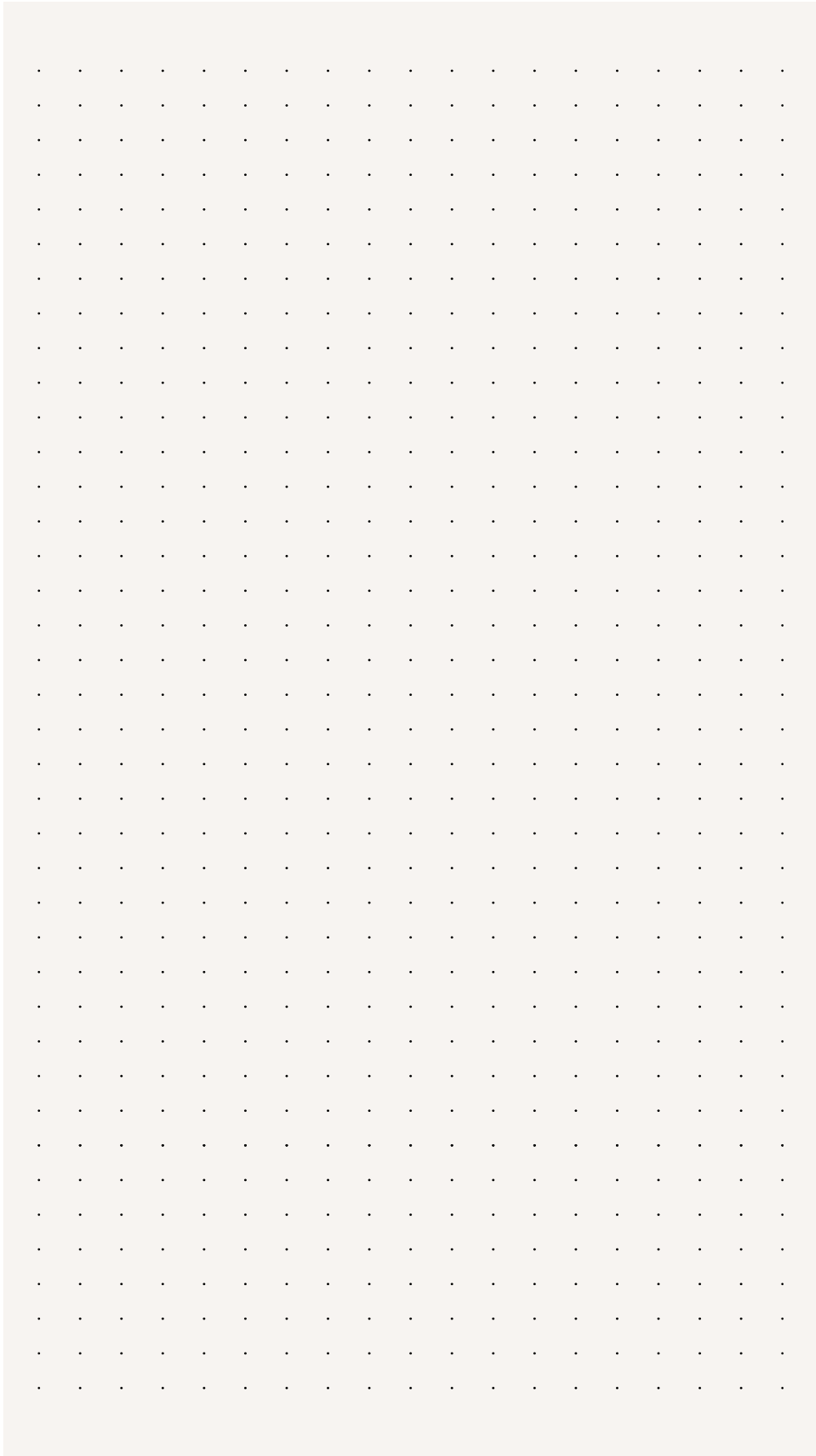


Reflexionsfragen

Welche Schritte waren wichtige Meilensteine bei der Entscheidung für die passende Finanzierung? Was waren die großen Herausforderungen? Wie lange hat es gedauert, bis Ihre letzte Idee als Projekt finanziert war? Was würden Sie mit der gewonnenen Erfahrung anders machen?

Platz für Skizzen und Notizen

A large rectangular area filled with a grid of small black dots, intended for sketching and taking notes. The grid consists of 20 columns and 30 rows of dots.



Regionaler
Nutzen

Multi-Akteurs-Ansatz
und Co-Creation

Ermöglichen

Multilokalität

Regionale
Wirtschafts-
kreisläufe

Experimentier- und
Begegnungsräume

Finanzierung und
Langfristigkeit

Fehlerkultur und
Scheitern als
Lernerfahrung

Danksagung und Ausblick

„Die schönste Innovation entsteht aus der Kooperation.“ Das ist unsere gemeinsame Schlussfolgerung zum Abschluss der Arbeiten am vorliegenden Sketchbook „Innovation am Land“. Als Inspiration, Ideengeber und Mutmacher für jene, die ihre Ideen und Projekte gerne umsetzen möchten, ist dieses Sketchbook in Co-Creation von BML und FFG entstanden.

Unser besonderer Dank gilt

- den Vertreter:innen der Best Practice-Beispiele, die uns ihre Erfolgsgeschichten mit Höhen und Tiefen erzählt haben,
- allen Expert:innen, die im Rahmen der Fokusgruppe und darüber hinaus ihr Wissen und ihre Erfahrungen für dieses Werk mit uns geteilt haben,
- unserer Grafikerin, die mit viel Gespür fürs „Big Picture“ ebenso wie für die Details, unsere Ideen sehr gut umgesetzt und in die Atmosphäre der Innovation am Land versetzt hat,
- allen, die uns Bildmaterial zur Verfügung gestellt haben, um den „Look and Feel“ gut hinzubekommen,
- allen, die im Hintergrund im BML und in der FFG an der Ermöglichung des Sketchbook mitgewirkt haben.

Was es noch gibt

Um die Umsetzung der GAP-Strategieplan Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ zu unterstützen, wird neben dem vorliegenden Sketchbook ein Handbuch zur Verfügung gestellt, das interessierten Akteur:innen in ländlichen Regionen tiefere Einblicke in die Thematik der Innovations-Netzwerkarbeit bietet.

Endnoten

- 1 Vgl. Helber, Deb (n. d.): „Mental Models. Working with vision and purpose.“ In: Corrigan, Chris: THE ART OF HOSTING based on material developed by the Art of Hosting practitioner's community. <https://www.chriscorrigan.com>, lizenziert unter CC BY-NC 3.0.
- 2 „Accelerator“, aus dem Englischen, heißt Beschleuniger. Accelerator-Programme sind gängige Programme im Start-up-Bereich. Sie fördern noch junge Unternehmen, indem sie mithelfen, Angebote zu schärfen oder Geschäftsmodelle zu verbessern.
- 3 Zitiert nach Wernitznig, Conny (2020): LEADER als Innovationswerkstatt für ländliche Regionen. <https://www.zukunftsraumland.at/download/2371?v=1605010115>, S. 9.
- 4 Pfisterer, Stella (2018): Wirkung und Wirkungsmessung von Multi-Akteurs-Partnerschaften – Ein Spagat zwischen Interessen und Synergien. https://www.partnerschaften2030.de/wirkung-und-wirkungsmessung-von-multi-akteurs-partnerschaften-ein-spagat-zwischen-interessen-und-synergien/#_ftn1
- 5 LandStadt Vorarlberg (2021): LandStadt erforscht Vorarlberg. Dritte Orte: Ein Positionspapier. <https://www.landstadt-vorarlberg.at/media/32301/download/Positionspapier-DritteOrte.pdf?v=1>, S. 9.
- 6 Oldenburg, Ray (1999): The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community. New York: Marlowe & Company, S. 20-41.

Link-Verzeichnis

Die bereit gestellten externen Links wurden, zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, einer sorgfältigen inhaltlichen Prüfung unterzogen. Sollte festgestellt oder darauf hingewiesen werden, dass ein konkretes Angebot, zu dem ein Link bereit gestellt wurde, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird der Verweise auf dieses Angebot aufgehoben.

Erfolgsbaustein Regionaler Nutzen

- 1 S. 12: Simon Sinek (2010): TED Talk „Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren“. www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4
- 2 S. 17: vielö GmbH. www.vieloe.com
- 3 S. 19: Steirisches Vulkanland. www.vulkanland.at
- 4 S. 19: ThinkTankRegion - Festival für Vordenker:innen. www.thinktankregion.at

Erfolgsbaustein Ermöglichen

- 5 S. 29: muraerInnen. www.facebook.com/muraerInnen
- 6 S. 30: INNOVATORINNEN. www.ffg.at/innovatorinnen
- 7 S. 30: Versuch einer Synthese: relevante Faktoren im Innovationsökosystem, Robert Lukesch (2020): Online Vortrag „Regionale Zukunftsfähigkeit“. www.youtube.com/watch?v=FUdKgZj22KA
- 8 S. 31: Community Supported Agriculture. www.simra-h2020.eu
- 9 S. 31: Zukunftsorte - Website des Projekts „Zukunftsorte braucht das Land“. www.zukunftsorte.at
- 10 S. 31: Zukunftsorte. www.youtube.com/watch?v=v8kNM_fsov4
- 11 S. 31: Frauen am Land, Netzwerk Zukunftsraum Land (2021). www.zukunftsraumland.at/aktuell/471
- 12 S. 31: Veranstaltung des Ökosozialen Forums zum Thema „Land der Frauen? Weibliche Lebensqualität im ländlichen Raum“. <https://oekosozial.at/land-der-frauen>
- 13 S. 31: Co-Design Zukunft. https://www.ooe-zukunftsakademie.at/Mediendateien/Co-Design-Zukunft_Imagefolder_220x297_09Okt19-WEB.pdf

Erfolgsbaustein Multi-Akteurs-Ansatz

- 14 S. 43: Hohe Tauern Health. www.hohe-tauern-health.at
- 15 S. 45: Playroom – Räume für Co-Creation. <https://playroom.rocks/de/innovationsraeume/popup/>
- 16 S. 46: Projektschmiede: Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung. <https://projektschmiede.cc>
- 17 S. 46: Art of Hosting. <https://artofhosting.org/de>
- 18 S. 46: Gelingensfaktoren für Co-Creation, Stefanie Jansen (2019): TED Talk. www.youtube.com/watch?v=sC6Yt3jfp_s
- 19 S. 46: „Europäische Innovationspartnerschaft (EIP) – Innovationen mithilfe des Multi-Akteurs-Ansatzes“. https://info.bml.gv.at/themen/landwirtschaft/eu-agrarpolitik-foerderung/laendl_entwicklung/ausgewaehlte_programminhalte/EIP-Innovation/eipaustria.html
- 20 S. 47: EIP-Agri-Projekt Berg-Milchvieh. <https://oekl-bauen.at/cms/bergmilchvieh.php//>
- 21 S. 47: EIP-Agri-Projekt Berg-Milchvieh. www.zukunftsraumland.at/download/2327?v=1607279051

Erfolgsbaustein Multilokalität

- 22 S. 55: STADT.LAND.INN - Online-Angebot für multilokal lebende Menschen. www.stadtlandinn.at
- 23 S. 55: get the MOST - Online-Angebot für arbeiten, wohnen, leben und netzwerken. www.get-the-most.at
- 24 S. 57: Leben an mehreren Orten, Land Oberösterreich (2019): Leben an mehreren Orten. Multilokalität als Chance für Stadt und Land. https://www.ooe-zukunftsakademie.at/Mediendateien/Trendreport_Multilokalitaet_Endversion.pdf
- 25 S. 57: „Denkwerkzeug Multilokalität: Ein Kompass für Gemeinden und Regionen“. www.agenda-zukunft.at/themen/multilokalitaet
- 26 S. 57: Landuni Drosendorf. <https://landuni.at>
- 27 S. 57: Rurasmus. www.rurasmus.at
- 28 S. 57: DorfUni. <https://dorfuni.at>
- 29 S. 57: Summer of Pioneers. <https://neulandia.de/summer-of-pioneers>

Erfolgsbaustein Experimentier- und Begegnungsräume

- 30 S. 67: Die Gute Stube. <https://stube-online.com>
- 31 S. 70: FRAU iDA. www.frau-ida.at
- 32 S. 70: Räume kultureller Demokratie. www.p-art-icipate.net/raeume/start
- 33 S. 70: Der Ideenkanal. www.ideenkanal.com
- 34 S. 70: Der Wanderkiosk. <http://wanderkiosk.at/info>
- 35 S. 70: WeLocally. www.welocally.at

Erfolgsbaustein Fehlerkultur und Scheitern als Lernerfahrung

- 36 S. 79: Stadt und Land im Fluss. <https://alpenallianz.org/de>
- 37 S. 81: Fuckup Nights. <https://fuckupnights.at>
- 38 S. 81: Handbuch „No blame-Kultur“ im Magistrat: Stadt Wien (2016): Vertrauen und Wertschätzung. Konstruktiv mit Fehlern umgehen. www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/3598200?originalFilename=true
- 39 S. 81: Studie: Wie gehen Regionen mit Krisen um? ÖAR (2010): Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. https://www.oeaar.at/wp-content/uploads/2018/03/OEAR_1005_BKA_Studie_Resilienz.pdf#page=105
- 40 S. 81: Resilienz Akademie - resilienz.wiki. www.resilienz-akademie.com/wiki

Erfolgsbaustein Regionale Wirtschaftskreisläufe

- 41 S. 89: Kreative Lehrlingswelten. www.lehrlingswelten.at
- 42 S. 91: Aktionsplan Bioökonomie. www.bioeco.at
- 43 S. 91: Bioeconomy Austria. www.bioeconomy-austria.at
- 44 S. 91: LIVERUR: Living Lab Forschungskonzept in Ländlichen Gebieten - Toolbox. https://bab.gv.at/index.php?option=com_rsfi les&layout=download&path=Publikationen%2FBAB%2Fabschlussberichte%2Fliverur_toolbox_v10.pdf&lang=de&Itemid=215
- 45 S. 91: Circular Region Oberösterreich: Business Upper Austria - Circular Region. www.biz-up.at/circular-region
- 46 S. 91: Innovate: Digital Innovation Hub. www.dih-innovate.at

Erfolgsbaustein Finanzierung und Langfristigkeit

- 47 S. 97: Pop Up Dorfbüro als Testlabor. www.oststeirisches-kernland.at/leader-2014-2020/aktuelles/ffg-pop-up-dorfbuero-als-testlabor.de.html
- 48 S. 97: Pilotinitiative REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. <https://www.ffg.at/regional-digital-innovativ>
- 49 S. 99: Otelo eGen. <https://www.oteloegen.at/>
- 50 S. 101: Regiohelp. www.regiohelp.eu
- 51 S. 101: Das Genossenschaftsmodell: Netzwerk Zukunftsraum Land (2019) - Veranstaltung „Genossenschaften: Eine Organisationsform für nachhaltige Regionalentwicklung?“. www.zukunftsraumland.at/veranstaltungen/9574
- 52 S. 101: Crowdfunding Eisenstraße. <https://eisenstrasse.info/projekte-und-initiativen/junges-unternehmertum/crowdfunding-eisenstrasse/>
- 53 S. 101: Achtung, Stiftung! www.achtung-stiftung.at
- 54 S. 101: Achtung, Stiftung! www.gemeinnuetzig-stiften.at



