



Wie kommt das Neue ins Land?

**Nachhaltige Raum- und Gesellschaftsentwicklung als
Gegenstand der Emergenz- und Innovationsforschung.**

Generierung profunder Innovation in ländlichen Kommunen

Wie kommt das Neue ins Land?

Nachhaltige Raum- und Gesellschaftsentwicklung als Gegenstand der Emergenz- und Innovationsforschung.

Generierung profunder Innovation in ländlichen
Kommunen

**Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades an der Universität
für Bodenkultur Wien**

Eingereicht von DI Florian HEILER
Blumberggasse 19, 1160 Wien

Universität für Bodenkultur Wien

Department für Raum, Landschaft und Infrastruktur
Institut für Raumplanung und Ländliche Neuordnung
Vorstand: O. Univ.-Prof. DI Dr. Gerlind WEBER

Betreuung und Begutachtung

O. Univ.-Prof. DI Dr. Gerlind WEBER
Univ.-Prof. Dr. Jürg MINSCH

Wien, April 2008

2001 - A Hopi elder speaks:

*„You have been telling the people that this is the Eleventh Hour,
now you must go back and tell the people that this is the Hour.
And there are things to be considered*

*Where are you living?
What are you doing?
What are your relationships?
Are you in right relation?
Where is your water?*

*Know your garden.
It is time to speak the truth.
Create your community.
Be good to each other.
And do not look outside yourself for the leader.*

*Then he clasped his hands together, smiled, and said,
‘This could be a good time!’”*

Vorwort

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | EINFÜHRUNG, UNTERSUCHUNGSDESIGN UND BEGRIFFLICHKEITEN | 15 |
| 1.1 | Generierung profunder Innovation. Einleitung in das Thema | 16 |
| 1.2 | Ziele und Forschungsfragen | 21 |
| 1.3 | Wissenschaftsverständnis | 23 |
| 1.4 | Untersuchungsaufbau und Methodik | 25 |
| 1.5 | Abgrenzung und räumlicher Bezug der Arbeit | 34 |
| 1.6 | Emergenz. Ein Schlüsselbegriff der Generierung profunder Innovation | 36 |
| 2 | THEMENFELDANALYSE. Das Neue als Hoffnungsträger zukunftsfähiger Entwicklung | 39 |
| 2.1 | Stimmen der Innovation. Was Kapazitäten über profunde Innovation sagen | 40 |
| 2.2 | Steigender Innovationsbedarf in ländlichen Räumen | 45 |
| 2.3 | Innovation und Nachhaltigkeit. Der Innovationsbedarf im Kontext einer nachhaltigen (Raum-)Entwicklung | 58 |
| 2.4 | Prozesse der Generierung profunder Innovation in Kommunen. Ein weitgehend unerforschtes Territorium | 70 |
| 3 | INNOVATIONSSCREENING. Kartierung des Neuen | 73 |
| 3.1 | Definitionen von Innovation. Eine Genese von Begriff und Verständnis | 74 |
| 3.2 | Beiträge und Relevanz aktueller Forschung | 79 |
| 3.3 | Arten von Innovation im kommunalen Kontext | 89 |
| 3.4 | Profund oder Inkrementell. Wirkungstiefe von Innovationen | 92 |
| 3.5 | Innovationsgenerierung. Innovation als Prozess | 93 |
| 3.6 | Widerstände gegen Innovation | 99 |
| 3.7 | Innovationsgenerierung. Ein Minderheitenprogramm | 102 |
| 3.8 | Synthese. Das Integrale Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation | 103 |
| 4 | PROFUNDE INNOVATIONEN GENERIEREN. Sozio-kulturelle Prozesse auf lokaler Ebene für eine nachhaltigere Welt | 127 |
| 4.1 | Soziale Systeme auf lokaler Ebene | 128 |
| 4.2 | Theorie U. Ein Modell der Generierung profunder Innovation | 135 |
| | Sozio-Kulturelle Wirklichkeitsformung. Menschen Formen Wirklichkeit mit | 135 |
| | Soziale Prozesse | 137 |
| | Der Prozess sozialer (innovativer) Wirklichkeitsformung | 138 |
| | Theorie U | 142 |
| | Theorie U. Impulse für einen Erweiterten Ansatz zur Generierung von Innovation bei der lokalen Entwicklung | 168 |
| 4.3 | Definition. Zusammenfassende Begriffseingrenzung profunder Innovationsgenerierung im Kontext lokaler Entwicklung | 177 |
| 5 | RÄUME DER INNOVATION. Analyse von lokalen Prozessen der Generierung profunder Innovation | 181 |
| 5.1 | Analyse von vier Fallstudien der Generierung profunder Innovation | 182 |

| | |
|---|----------------|
| Analyserraster..... | 182 |
| Auswahl der Fallstudien..... | 206 |
| Analyse von vier Fallstudien | 209 |
| A) Fallstudie Mäder (V)- „Sozialkapital gleich Zukunftskapital: Sozialkompetenz stärken als Grundbedingung einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung“..... | 211 |
| B) Fallstudie Güssing (B)- „Energieautarke Stadt eine kulturelle Musterinnovation“ | 246 |
| C) Fallstudie Steinbach A.D. Steyr (Oö) - „Integrale, wert- und regelorientierte Gemeindeentwicklung am Beispiel des Steinbacher Weges“ | 278 |
| D) Fallstudie Kirchbach (Vulkanland/St) - „KB5 - Auf dem Weg zum Globalen Dorf: das Potenzial informeller Innovationen erkennen“ | 318 |
| 5.2 Vergleich und Synthese der Fallstudien | 351 |
| Synthese der Analyseaspekte und Fallbeispiele | 351 |
| Darstellung der Analyseaspekte entsprechend ihrer Einflusswirkung..... | 378 |
| Innovationsprofile. Entwicklungsfokussierungen und -potenziale innovationsorientierter lokaler Entwicklungen und Planungen | 379 |
| 6 INNOVATIONSFÄHIGKEIT STÄRKEN. Der Wandel zur innovationsgenerierenden Kommune | 389 |
| 6.1 Fähigkeit von Kommunen zur Gestaltung profunder Veränderung | 391 |
| 1. Innovationspersönlichkeiten fordern und fördern | 391 |
| 2. Innovationskulturen gestalten | 395 |
| 3. Innovationssysteme (weiter-)entwickeln | 397 |
| 4. Innovationskompetenzen stärken | 402 |
| 6.2 Aktionsmöglichkeiten zur Förderung und systemischen Verankerung der lokalen Agenda Innovation im ländlichen Raum..... | 404 |
| 6.2 Die innovationsgenerierende Kommune | 407 |
| Fingerprint innovationsgenerierender Kommunen | 408 |
| Charakteristika innovationsgenerierender im Vergleich zutendenziell innovationsfeindlichen Kommunen | 411 |
| 6.3 Fazit. Generierung profunder Innovation als Hebelpunkt einer nachhaltigen Gesellschafts- und Raumentwicklung | 413 |
| 7 AUSKLANG UND ANHANG | 419 |
| 7.1 Quellen- und Literaturverzeichnis | 421 |
| 7.2 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis | 434 |
| 7.3 Grundstruktur des Interviewleitfadens | 436 |
| 7.4 Interviewpartner der dialogischen Interviews | 443 |
| 7.5 U-Prozess in der Praxis - ein Beispiel für eine mögliche Vorgehensweise | 444 |

VORWORT

*„Es gibt kein Vergangenes, das man zurücksehnen darf, es gibt nur ein ewig Neues, das sich aus den erweiterten Elementen der Vergangenheit gestaltet, und die echte Sehnsucht muss stets produktiv sein, ein Neues, ein Besseres zu schaffen.“
(Giordano Bruno)*

Dem Neuen wegen

Ich verändere mich die ganze Zeit. Sonst könnte ich nicht derselbe bleiben.

Wir können uns eigentlich gar nicht nicht mit Neuem, mit Erneuerung, mit Entwicklung, mit Veränderung, mit Transformation auseinandersetzen. Wir tun es – ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht – permanent. Bevor ich aus fachlicher Perspektive einsteige in das Forschungsfeld des Neuen und seiner Entstehung, wie es in dieser Studie analysiert und beleuchtet wird, möchte ich das an mir selbst aufzeigen und festmachen. Es ist, so muss man fast sagen, eines unserer ureigensten Themen und Anliegen, wenn, ja wenn wir lebendig bleiben wollen. Der eigene Körper ist ein permanentes Wunderwerk der Erneuerung. Ständig fließt Materie durch ihn durch, wird erneuert oder ersetzt. 98 Prozent der Atome des Körpers werden jedes Jahr ersetzt. Praktisch kein Teil unseres Körpers verharrt im Körper bis zum Tod. Das, was konstant ist, ist nicht materiell. Ist mehr Fluss, Veränderung, Transformation, Erneuerung. Der Körper ändert sich beständig und konstant. Sonst könnte er, sonst könnte ich gar nicht derselbe bleiben.

Fazit: Alles was lebendig ist, was lebendig bleiben will, bedarf der innerlichen und äußerlichen Erneuerung. Was sich nicht erneuert und weiterentwickelt, degeneriert. Und zwar von selbst. Erneuerung bedarf daher aktiven Zutuns, aktiver Bekenntnis, sonst folgt Degeneration. Das gilt für mich als Körper, als Seele, als Geist, kurz als Individuum. Es gilt zugleich aber für alles Lebendige. Ich glaube immer mehr, dass dieses Muster des Lebens für alles Lebendige gilt, also auch für soziale Systeme wie Gemeinden, Unternehmen, Institutionen, Familien etc. Und: das Beispiel macht auch deutlich, dass wirkliche Erneuerung, radikale Erneuerung, profunde Erneuerung in die Tiefe und in unser Innerstes reicht. Diesem Muster des lebendig Neuen – dass wir uns nicht nicht Erneuern können und dass wirklich Neues eine tiefgehende innerliche und äußerliche Erneuerung ist – wie es hier analogisch skizziert wird, ist diese Forschungsarbeit verpflichtet.

Vom Neuen des Neuen wegen zum Wert und Sinn des Neuen

Radikal Neues wie es in dieser Arbeit erforscht wird, geht weit über das Optimieren bestehender Lösungen hinaus.

Von radikal oder wie es in der Folge genannt werden wird, von *profund Neuem* haben wir noch keine oder kaum Erfahrungen. Es ist etwas, das für betreffende Individuen und soziale Systeme bisher in dieser Form nicht existiert hat und bis zu einer völligen Umkehr dessen was bekannt, was wahrgenommen, was geglaubt, was geliebt wird führen kann. Profunde Innovation ist daher immer begleitet von starken inneren und

äußeren Veränderungen. Die innere Dimension der Veränderung betrifft das Individuum selbst, das sich verändern muss, um für grundlegend Neues offen zu sein und um dieses in die Welt zu bringen. Es beinhaltet gleichsam die kulturelle Ebene, die Qualität des Zusammenseins und -schaffens. Die äußere Dimension des Wandels betrifft dann die sichtbaren und greifbaren Ressourcen und Ergebnisse des Innovationsprozesses: Kapital, soziale Netzwerke, räumliche Gegebenheiten sowie Verfahren, Märkte, Branchen, Dienstleistungen, Politikstile, Produkte, Projekte, Organisationsformen, Technologien, Baustile etc.

Wenn an dieser Stelle von *profund Neuem* die Rede ist, dann ist im Konkreten nicht jegliches Neue gemeint. Vorweg geht es einmal um *Fähigkeiten*: das Vermögen sich in veränderte individuelle, gesellschaftliche, wirtschaftliche, räumliche oder sonstige Kontexte hinein zu entwickeln und sich der Herausforderung zur Erneuerung zu stellen. Die Welt ist im Wandel. Das hören wir oft. Aber wie und mit welchen Mitteln begegnen wir dem Wandel? An dieser Stelle spätestens fällt dann das Zauberwort - „Innovation!“ . Es ist ein Wort unserer Zeit; soll uns helfen einer sich verändernden Welt zu begegnen und den Wandel erfolgreich und nachhaltig zu gestalten. Innovation muss, um dem gerecht zu werden, dann schnell mehr sein. Ist nicht (nur) der Motor von Wirtschaft und Wohlstand, wie es heute immer heißt. Innovation oder genauer gesagt, die Fähigkeit zur Innovation, ist der „Motor“ jeglicher Entwicklung von Individuen, Organisationen, Gesellschaften oder Räumen. Und: Innovation ist oder präziser formuliert, kann Motor einer nachhaltigen und damit zukunftsfähigen Entwicklung sein. Neues soll dann, wenn wir es schon oft mühevoll in die Welt bringen, zukunftsfähig, nachhaltig, wertvoll sein. Es geht darum ein Neues, „Besseres“ zu erschaffen. Etwas das einen signifikanten Beitrag, einen Mehrwert leistet, zu einer zukunftsvollen Entwicklung von Individuen und Gesellschaft, von Orten und Landschaften, von mir und dir. Ist vielleicht ein hehrer, ein ideeller und auch in diesem Anspruch zur Gänze uneinlösbare Anforderung. Leitmotiv muss es dennoch sein. Innovation in diesem Sinne verstanden, bedeutet nichts weniger, als einen Sprung vom Grundlegenden zum Bedeutsamen zu machen; sich den Krisen und dem Ruf der Zeit zu stellen. Von dem *was wir sind*, zu dem *was wir bestmöglich sein können* zu werden. Demnach ist jedes menschliche Wesen und jeder soziale Organismus Zwei: „Zum einen die Person, die wir durch die Reise der Vergangenheit geworden sind. Das ist die Person, die wir gut kennen. Zum anderen ist es die Person, die wir durch unsere Reise in die Zukunft werden könnten, sie ist unsere höchste Zukunftsmöglichkeit. Diese zweite Person ist nicht so offenkundig, wie es die erste ist. Es ist eine nicht realisierte Möglichkeit, die auf uns wartet und auf uns angewiesen ist, um in die Welt zu kommen.“ (SCHARMER 2005, 13)

Der Begriff der Innovation verliert in einer derartigen Betrachtung seine funktionale, oft einseitige und mechanische Wirkung und gewinnt an salutogenetischer Tiefe. Einer Tiefe, die sich auf die Entstehung von Gesundheit (griech. *salut* = Gesundheit), Wohlbefinden, Wohlstand, Entwicklung, Emergenz, systemische Selbsttranszendenz fokussiert und die Nachhaltigkeit ins Spiel bringt. Was dann, wenn man sich auf diese Tiefe des Begriffs einlassen will, sichtbar wird, ist Stärke und Schwäche des Terminus zugleich. Der Begriff der Innovation beinhaltet emotionale, intentionale, emanzipatorische und auch magisch anmutende Konnotationen in Form eines Aufbruches in Neues, Offenes, Unbekanntes, Faszinierendes, Spannungsgeladenes. Darin liegt eine seiner Stärken und Reize. Und dennoch läuft er in der Breite gesehen immer mehr Gefahr, zu einem flachen, aussagelosen,

funktionalisierten und automatisierten Konzept und Diktat zu zerrinnen. Darin liegt ein Schwachpunkt begründet.

Spätestens an dieser Stelle muss eingestreut werden: Innovation prinzipiell als *neuartig* und gut zu verstehen, ist kurzsichtig und flachgründig. Als „universelle Formel für Alles“ kann es auch in die Irre führen und von wesentlichen Lösungsaufgaben ablenken. Innovation wird dann zu einem Irrlicht, dem wir nachlaufen, ohne zu erkennen, dass wir im Prinzip Altes, halt in Neuen Kleidern erschaffen.¹ Oder dann, wenn Innovation zum unternehmerischen, institutionellen und gesellschaftlichen Selbstzweck wird. Die Innovationsspirale wird immer schneller angetrieben und führt direkt in die Beschleunigungsfalle, die irgendwann zu einem sich total verausgabenden Selbstläufer ohne Richtung, Inhalt und Mehrwert verkommt. Innovation muss – insbesondere im Nachhaltigkeitskontext – immer die Frage implizieren:

Innovation wozu?

Die vorliegende Studie erforscht das Zustandekommen von profund Neuem. Sie fragt weniger danach wie Neues in die Welt kommt. Sie spürt der Frage nach *wie wir Neues in die Welt bringen*. **Wie es pro-aktiv gelingt Lebenswelten schlicht und einfach zukunftsfähiger, hoffnungsvoller, freundlicher und nachhaltiger zu gestalten**. Wissen Sie, ich könnte an dieser Stelle Unmengen an Daten, Bildern und Studien bringen, welche die Notwendigkeit für Neues in dieser Form unausweichlich belegen – gleich ob es sich um individuelle, sozio-kulturelle, ökologische oder ökonomische Lebensbereiche und Krisen handelt. Ich belasse es aber an dieser Stelle vorerst bei diesen Worten, hoffend Sie empfinden ähnlich.

AUFBAU DER STUDIE

Einstieg: der Rahmen der Studie

Teil 1 beschreibt die formalen und methodischen Inhalte der Studie: Ziele und Fragestellung der Arbeit, Untersuchungsdesign, die räumliche Abgrenzung.

Start: Neues als Hoffnungsträger lokaler, zukunftsfähiger Entwicklung

Teil 2 analysiert das Thema, indem der Kontext für das Hervorbringen von Neuem (auf der lokalen Ebene) adressiert wird. Analysiert und geklärt wird, warum ein **steigender Innovationsbedarf in ländlichen Räumen und Gesellschaften** besteht.

Die Reise geht los: Kartierung des Neuen

Teil 3 der Arbeit umfasst eine phänomenologische Analyse und Reflexion des Begriffs Innovation. Der Abschnitt mündet in eine (notwendige) Fundierung und Kartierung des Innovationsbegriffs. Ergebnis ist eine **kognitive Landkarte des Neuen**, welche die oben eingeforderte Tiefenschärfung des Terminus bietet.

Der Weg entsteht im Gehen: Sozio-kulturelle Prozesse auf lokaler Ebene für eine nachhaltigere Welt

¹ Vgl. dazu etwa den Begriff „Scheininnovationen“ bei HÜBNER (2002, 8)

Teil 4 analysiert **Innovation als soziokulturellen Wirklichkeitsprozess**. Vor dem Hintergrund der neuen Innovationsforschung wird die Frage gestellt, ob und wie lokale AkteurInnen und Akteursgruppen zukünftige Wirklichkeiten mitschaffen können. Diskutiert und angereichert wird diese aufschlussreiche Fragestellung, durch die Einführung der **Theorie U** als Modell der Generierung profunder Innovation im Kontext räumlicher Entwicklungsprozesse. Ein Innovationsansatz, der substanzielle und polarisierende Beiträge in den Erneuerungsdiskurs einbringt.

Lernen von einer (emergenten) Wirklichkeit: Analyse von lokalen Prozessen der Generierung profunder Innovation

Teil 5 dringt in reale Räume der Innovation vor. **Analysiert werden lebendige Beispiele der Generierung profunder Innovation auf der lokalen Ebene**. Die Erkundung dieser Innovationsräume orientiert sich explizit an einer mehrdimensionalen Raumvorstellung. D.h. Innovation entwickelt sich nicht alleine in physischen Räumen. In der Analyse zu berücksichtigen, sind gleichsam sozio-kulturelle Räume (Kommunikation, Werte, Vertrauen, mentale Modelle, soziale Dynamiken etc.), personale Räume (die das Subjekt als Träger von Innovationsprozessen beleuchtet), technologisch-infrastrukturelle Räume (IKT, Technologien etc.), gesellschaftspolitische-institutionelle Räume (Gesetzgebungen, normative Rahmenbedingungen, Netzwerkstrukturen, Steuerungsaspekte etc.).

Der Wandel zur innovationsgenerierenden Kommune

Teil 6 trägt Erkenntnisse der empirischen Analyse zusammen. Verallgemeinerbares wird dargestellt und soll so zur **Übertrag- und Implementierbarkeit in andere lokale Innovationsprozesse** beitragen.

DANK

Ich danke Frau O. Univ. Prof. Dr. Dipl.Ing. **Gerlind Weber** dafür, dass Sie es war, die diese Arbeit im Grunde ermöglicht und gestärkt hat. Die Erfahrungen, die ich bei Ihr am Institut machen konnte, waren Goldes wert. Für die Gespräche, Verbindungen, Ideen, Impulse und Beispiele, die Sie mir gegeben hat, sage ich DANKE!

Mein Dank ergeht ebenso an Univ.Prof. Dr. **Jürg Minsch**, der mich auf seine spezielle Weise tief in die Welt der Nachhaltigkeit und Innovation geführt hat. Die gemeinsamen Treffen und Diskussionen verliefen für mich außer Raum und Zeit und am Ende – und das ist eine ehrliche Wertschätzung – hatte ich immer mehr Fragen als Antworten in mir. Danke für die Inspiration und Begleitung.

Darüber hinaus will ich **allen GesprächspartnerInnen** danken, denen ich im Zuge der Interviews begegnet bin, für ihre Bereitschaft, für ihre Offenheit und für ihre Authentizität in den Gesprächen. Sie alle trugen essentiell zum Gelingen dieser Arbeit bei. Das wurde mir immer besonders eindringlich klar, während der Dialoge mit diesen Persönlichkeiten. Ich danke Ihnen, dass Sie mich an ihrem Wissen und ihrer Erfahrung teilhaben ließen: Claudia Schmied, Angelika Fussenegger, Elke Klien, Gabriele Greussing, Helena Linzer, Günther Humer, Alois Saurugg, Christoph Mandl, Karl Sieghartsleitner, Günther Knötig,

Christian Krotschek, Franz Steinwender, Jörg Matzer, Monika Matzer, Peter Mayer und all den anderen.

Mein besonderer Dank gilt **Tiri**, unserer Hauskatze, die Tage und Nächte mit mir gemeinsam am Schreibtisch verbrachte – entweder auf meinem Schoß sitzend oder auf der Tastatur liegend (Schnurrrrr).



1
EINFÜHRUNG,
UNTERSUCHUNGSDESIGN
UND BEGRIFFLICHKEITEN

1.1 GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION. EINLEITUNG IN DAS THEMA

*The real act of discovery consists not in finding new lands,
but in seeing with new eyes.”
(Marcel Proust)*

Das Hervorbringen profunder Innovation² oder anders formuliert das Gestalten grundlegender Veränderung in Richtung nachhaltiger Entwicklung ist wahrscheinlich *das* Thema der Gegenwart. Warum? Wir leben in einer Zeit tief greifenden Wandels, die es erfordert und uns in jeglicher Hinsicht auffordert, uns selbst, unsere Institutionen, unsere Strategien, unser Denken, unsere Lebensstile und unser Handeln zu verändern. Langsames Überschreiten ökologischer und sozialer Tragfähigkeit des Planeten, Globalisierungsphänomene und tiefgreifender ökonomischer Strukturwandel, technologische Revolutionen, Anwachsen des sozialen Gefälles und damit auch von Armut, massive Veränderungen der Bevölkerungsstruktur, institutionelles Versagen, Änderungen in Philosophie und Weltanschauung, Veränderung des Klimas und verstärktes Auftreten von Naturkatastrophen sind nur einige ausgewählte Aspekte, die den Veränderungsbedarf ins menschliche Alltagsbewusstsein bringen.

Die Komplexität gesellschaftlicher und nachhaltiger Entwicklung zeigt beständig auf, dass es um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, innovativer, umfassender, integraler und zukunftsfähiger Transformations- und Handlungsansätze bedarf, die sowohl technologische, sozio-kulturelle, systemische, institutionelle, infrastrukturelle, werte- und kognitionsbezogene Inhalte inkludieren. Dazu wurden in der Fachliteratur in den letzten Jahren fortlaufend Fragen aufgeworfen, wie nachhaltige, vorsorgende und erwünschte Transitionen und Entwicklungen identifiziert und untersucht werden können, wie sie initiiert und implementiert werden können, wie Stakeholder und Akteursgruppierungen eingebunden werden und wie Transitionen in Bezug zur Steuerungsfrage stehen. (vgl. etwa KAHANE 2004, KEMP u. ROTMANS 2005, MINSCH et al. 1998, QUIST u. VERGRAGT 2003, SENGE 2004)

Fast alles weist gegenwärtig darauf hin, dass die Zukunft keine (quantitative) Fortschreibung der Vergangenheit und Gegenwart sein kann. Peter DRUCKER (2005, 8) etwa meint, dass die Herausforderungen vor denen wir jetzt und in Zukunft stehen, sich nicht aus der Gegenwart ergeben. „*Sie sind anders*. In den meisten Fällen wirken sie eigentümlich und sind kaum mit dem zu vereinbaren, was zur Zeit erfolgreich und anerkannt ist ... In vielerlei Hinsicht erfordern die neuen Gelegenheiten eine Umkehr der Strategien, die sich im letzten Jahrhundert bewährt haben, und um so mehr einen Wandel der Denkmuster, die Organisationen ebenso zugrunde liegen wie dem Verhalten eines jeden einzelnen.“

² Zur näheren Erklärung des Begriffes „profund“ siehe Kapitel 3.4 und 3.8; allgemein meint *profund*, dass es sich um umfassende, signifikante, radikale, integrative und nachhaltige Innovationen handelt, die grundlegende individuelle, sozio-kulturelle, ökonomische und ökologische Veränderungen bewirken. Profunde oder radikale Innovationen beziehen sich auf fundamentale Neuerungen (gelegentlich auch genannt „Basisinnovationen“) im Gegensatz zu inkrementellen Innovationen, die Verbesserungen von Bestehendem kennzeichnen („Verbesserungsinnovationen“). Profunde Innovationen basieren auf neuem Wissen und bewirken wesentliche Veränderungen, die ganze Märkte und Entwicklung transformieren oder neu kreieren.

Die Generierung von (profunder) Innovation - ganzheitlich verstanden, als die Fähigkeit und Kompetenz substanzielle Veränderung im sozio-kulturellen, individuellen, ökonomischen und ökologischen Zusammenwirken in Richtung zukunftsfähiger, nachhaltiger, friedvoller und vielfältiger Lebensstile zu gestalten - wird in diesen Zeiten des Wandels als gesellschaftliche Schlüsselkapazität angesehen. Innovation ist bezogen auf gesellschaftliche Zukunftsperspektiven ein fast schon magisch anmutender Begriff. Der Terminus taucht überall auf, wo Neuerungen positiv suggeriert werden (sollen). Ebenso inflationär wird er in raumrelevanten Fachpolitiken, wie der Regional-, Kommunal-, Struktur-, Technologie-, Energie-, Verkehrs-, Wirtschafts-, Landwirtschafts- und Umweltpolitik verwendet wie in Handlungsfeldern der Kommunal-, Regional- und Landesplanung. Doppelklickt man auf den (virtuellen) Begriff der Innovation, um sich ein konkreteres Bild zu verschaffen, wird das Unterfangen schon wesentlich komplexer und undurchsichtiger. Innovation wird dann zu einem weitschweifigen, undifferenzierten oder auch sehr eng gefassten Begriff (etwa nur bezogen auf Technologien). Durch die inflationäre und vielseitige Verwendung des Begriffs entsteht leicht die Annahme, zu innovieren ist etwas Alltägliches, Leichtes und es gibt dazu jede Menge Patentrezepte. Peter DRUCKER etwa benennt drei Ingredienzien der „Disziplin der Innovation“: Fokussiere auf die Mission, definiere signifikante Resultate und mache rigorose Bewertung. David SNOWDEN (2004) schlägt seinerseits drei Faktoren vor, die vorhanden sein müssen, dass Innovation in Institutionen entstehen kann: Ressourcen (Geld, Zeit, Menschen), Notwendigkeit (Situationen die Druck erzeugen), Ideen (Denkprozesse, die auf unterschiedlichen und neuen Perspektiven gründen). Einer der drei Faktoren kann den ersten Schritt in Richtung Generierung von Innovation formen und durchläuft in der Folge die anderen beiden.

Die Praxis zeigt, dass die Gestaltung profunder Veränderung und Innovation nicht die „normalste Sache“ ist und es für Individuen und Institutionen herausfordernd bis schwierig ist zu innovieren. In der Wirtschaft speziell im Unternehmensmanagement gehört Innovation vielfach zur betriebswirtschaftlichen Standardkompetenz. In der Raumplanung und -entwicklung und hier speziell bezogen auf ländliche Räume ist die Generierung von Innovation ein neueres Thema, mit dem es in der Regel keine bis wenige Vorerfahrungen gibt. Für die Entwicklung ländlicher Räume und deren Gesellschaften wird die Generierung von Innovation immer stärker zu einer Schlüsselfunktion und Fähigkeit, die es (meist erst) zu entwickeln gilt.

Die vorliegende Studie lenkt den Fokus des Interesses auf die Gestaltung grundlegenden sozio-kulturellen, ökonomischen und ökologischen Wandels in ländlichen Räumen und ihren Gesellschaften auf kommunaler Ebene in Richtung Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit. Intention der Studie ist es, Tiefenstrukturen der Generierung von profunder Innovation im ländlichen Raum eingehender zu beleuchten und zu analysieren. Die Frage wo das Neue herkommt, wie es sich entwickelt und implementiert wird und wie es gelingen kann, die Kapazität zur Generierung profunder Innovation zu stärken, steht im Mittelpunkt der Arbeit. Die Begründung der Relevanz dieser Fragestellung leitet sich aus mehreren Beobachtungen und Entwicklungen ab, die hier stichwort- und thesenartig zusammengefasst werden und an nachfolgender Stelle differenzierter analysiert werden³:

³ Vgl. Kap. 2.2 „Steigender Innovationsbedarf in ländlichen Räumen“

- **Ländliche Räume und ihre Gesellschaften stehen im Spannungsfeld multipler Einflüsse:** Evolutionäre Prozesse der Digitalisierung, der Entstehung neuer ökonomischer und relationaler Muster (Globalisierung, Individualisierung und Netzwerkstrukturen), die Entwicklung einer Wissensgesellschaft und -ökologie sowie der Aufstieg eines neuen Bewusstseins („Revolution von innen“ im Sinne einer Ökologisierung und Spiritualisierung des Denkens und einer Wiederentdeckung der Person) prägen den Kontext der Gestaltung der aktuellen Lebensumwelt und schaffen einen neuen Entwicklungskontext für ländliche Räume.
- **Sinkende gesellschaftliche Innovationskraft:** Die Lisbon-Strategie und ihr Komplementär die Göteborg-Strategie bauen auf der Tatsache auf, dass die Innovationskraft Europas im globalen Vergleich sinkend ist. Gerade ländliche Räume weisen hier erhebliche Nachteile auf (etwa in Form fehlender Agglomerationseffekte oder von Standortnachteile), besitzen aber ebenso ungenutztes Entwicklungspotenzial (z.B. aufgrund neuer Entwicklungsmöglichkeiten infolge IKT und ökonomischen Strukturwandels sowie kultureller und naturräumlicher Ressourcen).
- **Wandel der Planungskultur und des Steuerungsverständnisses in der Regional- und Kommunalentwicklung:** Der aktuell vieldiskutierte Wandel in der Planungskultur bedingt eine breite Diskussion um das Steuerungsverständnis räumlicher Planung. Dieser Wandel in der Planungskultur kann selbst als eine (inkrementelle oder profunde) innovative Entwicklung angesehen werden („Innovation in der Planung“). Die Diskussion führt im Moment z.B. zu neuen Leitbildern der räumlichen Steuerung, die den Innovationsbedarf bei der Entwicklung von Räumen betonen (vgl. BMVBS 2006) Darüber hinaus bedingt der Wandel in der Planungskultur und des Steuerungsverständnisses, dass die Generierung von Innovation zu einer neuen Planungsaufgabe wird („Innovation als Ziel von Planung“):
- **Die Stimulierung, Generierung und Organisation von Innovation ist eine neue Aufgabe der Kommunal- und Regionalentwicklung:** „Neuartig“ ist, dass der Begriff Innovation und die damit verbundene Entwicklungsaufgabe der Generierung von Innovation Eingang die räumliche Planung gefunden hat. Zunehmend sehen es territoriale Instanzen von der EU abwärts bis zur Kommune als Aufgabe, Innovation zu stimulieren, zu organisieren, mit zu erzeugen und zu verbreiten. Waren für die Generierung von Innovation praktisch ausschließlich der Forschungs- und der wirtschaftlich-unternehmerische Sektor zuständig, überträgt sich diese Funktion zusätzlich zunehmend auf räumliche Instanzen und Träger räumlicher Entwicklung.
- **Ländliche Räume und Gesellschaften stehen zunehmend kompetitiven Rahmenbedingungen gegenüber**
Regionen und Kommunen sollen auf der einen Seite rural mit gutem Zugang zur Natur und Freizeitmöglichkeiten und auf der anderen Seite urban mit gut entwickelten privaten und öffentlichen Dienstleistungen und Infrastrukturen sein. AMDAM (2001, 11) spricht diesbezüglich von regionalen Gesellschaften als „total communities“, was bedeutet, dass Regionen und Kommunen in einer weit größeren Arena konkurrieren als etwa im Bereitstellen von Arbeitsplätzen. Die Herausbildung „weicher“ Standortfaktoren und identitätsstiftender, lokal-regionaler Profile sind für die Entwicklung ländlicher Räume von

Bedeutung. Die Kapazität zur Generierung neuer Ideen, Strategien, Produkte, Organisationsformen etc., kurz von Innovation ist ein zunehmender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor kommunaler und regionaler Entwicklung.

- **Neubewertung der Funktion und Aufgaben ländlicher Räume**
Das Selbstverständnis, das Image und die Identität ländlicher Räume und ihrer Gesellschaften werden auf politisch-gesellschaftlicher Ebene zunehmend einer Neubewertung unterzogen. Deutlich wird, dass Image und Funktion ländlicher Räume rein über landwirtschaftliche Produktion und Räume mit gutem Erholungswert zu definieren, künftig nicht ausreichen wird, um Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen. Die Generierung von Neuem wird auch hier zu einer strategischen Herausforderung auf dem Weg zu einem multifunktionalen ländlichen Raum.
- **Veränderungen im Verständnis von Innovation und von Mustern der Generierung von Innovation:** Das Verständnis von Innovation und der Generierung von Innovation selbst unterliegt einem Wandel. So ist zum Beispiel eine Beobachtung, dass sich die Beziehung zwischen Wissenschaft, Politik, Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft im Zusammenwirken bei der Generierung von Innovation maßgeblich verändert hat, so dass heute viel mehr von „Innovationssystemen“ und „Innovativen Milieus“ die Rede ist.
- **Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ erfordert Innovation:** Aufgabe der Studie ist es u.a. zu analysieren, wie grundlegender sozio-kultureller, ökonomischer und ökologischer Wandel in ländlichen Kommunen in Richtung nachhaltige Entwicklung stimuliert, organisiert und gestaltet werden kann. Nachhaltige (Raum-)Entwicklung ist verankertes, normatives Leitbild räumlicher Entwicklung und somit gesellschaftlicher Handlungsauftrag. Damit profunde nachhaltige Entwicklung ermöglicht wird, bedarf es Innovation auf allen Ebenen (sozio-kulturell, ökologisch, ökonomisch, individuell).

Die große Herausforderung bei der Generierung profunder Innovation und Veränderung im lokalen Kontext ist, dass es sich um eine neue Aufgabe der Planung und Entwicklung von (ländlichen) Räumen und ihren Gesellschaften handelt und dass es im Prinzip um die „Planung des Unplanbaren“ geht. Mitunter soll Neues entwickelt und gestaltet werden, von dem man noch gar nicht weiß, wie es aussehen und was es sein kann. Meist ist auch gar nicht bewusst, worin das Problem in seinem systemischen Zusammenwirken liegt. Die Gefahr besteht bereits vorweg, in (lieb gewonnenen) Wahrnehmungs- und Handlungsroutrinen verhaftet zu bleiben, welche die Generierung von (wirklich) Neuem vorweg verhindern. Vielfach wird in Entwicklungs- und Innovationsprozessen nicht ausreichend berücksichtigt, dass der Such- und Ideenfindungsprozess immanenter und zentraler Teil jeder Innovationsgenerierung sind. Was das Neue sein kann, ist in der Regel unbekannt und offen. Veränderungs- und Innovationsprozesse werden in der Folge nicht oder nicht tiefgehend vollzogen, da die kollektive Annahme vorherrscht, es muss vorweg geklärt sein, was Neues in die Welt gebracht werden soll. Verstärkt wird die Paradoxie der „Planung des Unplanbaren“ und damit die Schwierigkeit der Generierung von Neuem in ländlichen Räumen dadurch, dass vielfach in nicht-innovativen Milieus und von AkteurInnen mit wenig Erfahrung in diesem Bereich innoviert werden soll.⁴ Die

⁴ IBERT (2003, 142) spricht in diesem Zusammenhang von einer dreifachen Paradoxie, bei der es um die Planung des Unplanbaren unter widrigen Umständen durch einen unbegabten Akteur geht.

Frage wie in tendenziell nicht-innovativen Umgebungen Innovation stimuliert, organisiert und generiert werden soll, bleibt bisher weitgehend unbeantwortet.

1.2 ZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN

Ziel der Arbeit ist es, die **Fähigkeit von lernenden Gemeinschaften zur Innovationsgenerierung im kommunalen Umfeld von ihren Grundkräften her besser zu verstehen**. Ausgehend von der Fragestellung im Titel der Arbeit „Wie bringen wir Neues ins Land?“, behandelt die Studie die Frage, wie die Fähigkeit zur Generierung profunder Innovation in Kommunen im ländlichen Raum gestärkt werden kann. In Kapitel 1.1 „Problemstellung und Klärung des Forschungsbedarfs“ wurde schon skizziert, dass die Fähigkeit zur Innovationsgenerierung, zu einer Schlüsselkapazität für Gemeinden und Regionen im 21. Jahrhundert auf dem Weg zu zukunftsfähigen und nachhaltigen Gemeinden werden wird. Doch in wieweit kennen wir die hinter solchen Veränderungs- und Erneuerungsprozessen liegenden Kräfte, Strukturen, Zusammenhänge, Handlungsweisen, Hebelpunkte und notwendigen Kapazitäten?

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein substantieller, wissenschaftlicher Beitrag zum besseren Verständnis der Bedeutung und der Fähigkeit der Generierung profunder Innovation für eine zukunftsfähige und nachhaltige Entwicklung von ländlichen Kommunen und ihren Gemeinschaften geleistet werden.

Dementsprechend behandelt die Arbeit folgende Fragestellungen:

- **Wie gelingt es kommunalen Systemen im ländlichen Raum, profund und effizient Innovation zu generieren? Wie gelingt es kommunalen, sozialen Systemen eigenständig und selbstbestimmt „ihre“ Wirklichkeit in Richtung profunder Innovation (mit) zu formen?**
- **Wie und wodurch kann die Fähigkeit zur Generierung profunder Innovation in kommunalen Entwicklungsprozessen gestärkt werden? Wie können kommunale Systeme die individuelle und kollektive Fähigkeit zur Generierung profunder Innovation entwickeln? Was sind strategische Hebelpunkte, um kommunale Systeme in Richtung Stärkung der Fähigkeit zur Innovationsgenerierung zu heben? Wie kann die Entwicklung in Richtung kommunaler Innovationssysteme aktiv gefördert werden?**
- **Wie lassen sich in kommunalen Systemen profunde innovationsgenerierende Prozesse erfolgsorientiert führen, die einen nachhaltigen Mehrwert erzeugen?**
- **Wie lassen sich Dynamiken und Muster profunder Innovationsgenerierung in kommunalen Systemen besser verstehen? Welche spezifischen Muster und Strukturen weisen kommunale Innovationssysteme auf, die einen hohen Einfluss auf die kommunale Entwicklung haben? Ist die Generierung von Innovation Zufall oder gibt es homologe Entwicklungsmuster?**

Weitere Subfragen der Arbeit sind:

- Wie aufnahmefähig sind kommunale Systeme für Neues (Innovation) und unter welchen Bedingungen sind sie aufnahmefähig?
- Welche Rolle spielt Emergenz bei der Generierung von Innovation?

- Wer initiiert und steuert innovationsgenerierende Prozesse?
- Welche Kapazitäten und Eigenschaften von beteiligten AkteurInnen bzw. Schlüsselpersonen fördern Innovation in kommunalen Entwicklungsprozessen?

RELEVANZ DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit ist aus folgenden Gründen von Bedeutung für ein integrales Verständnis einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Raumentwicklung von Kommunen im ländlichen Raum:

- Innovationsgenerierung im kommunalen Umfeld ist ein weitgehend unerforschtes Feld
- Das Wissen über Innovationsgenerierung ist ein Zukunftsfeld ländlicher Entwicklung, insbesondere vor dem Hintergrund einer sich rasant verändernden Welt und emergenter Herausforderungen ländlicher Räume und ihrer Gesellschaften
- Es ist zentral, dass Kommunen, Politik, SchlüsselakteurInnen und Entwicklungsagenturen bewerten und verstehen, warum Kommunen innovative Entwicklungen in Gang setzen konnten und anderen, in Größe, Lage und weiterer Charakteristika vergleichbaren, dies nicht gelang
- Die Identifikation und Replizierung von innovationsfördernden Faktoren, Mustern und Prozessen ist von nationaler Bedeutung bei der künftigen Entwicklung ländlicher Räume und Kommunen
- Ohne profunde Innovationen gibt es keine nachhaltige (Raum-)Entwicklung

1.3 WISSENSCHAFTSVERSTÄNDNIS

„Theory is extremely useful, because your theory determines what you can see.“

(Albert Einstein)

“Theorien sind (...) nichts Weiteres als mehr oder weniger geeignete Instrumente für Organisation eines kohärenten Erklärungsmodells der beobachteten Welt. Sie entstehen, entwickeln sich, reifen oder verfallen bei Vernachlässigung und werden schließlich irgendwann durch leistungsfähigere Theorien ersetzt. (...) Keinesfalls ist es so, dass es nur eine „geltende“ Theorie geben kann oder soll.“ (WILLKE 1987, 2)

Mit dieser Aussage bringt Willke zum Ausdruck, dass der (wissenschaftliche) Mensch kein objektiver Beobachter ist, sondern er erschafft Wirklichkeit auch mit. (Wissenschaftliche) Erkenntnis wird nicht nur als Abbild der Realität verstanden, sondern zudem als Konstruktion von Wirklichkeit.⁵

Im bisher Gesagten klingt bereits ein konstruktivistischer Ansatz durch, dem sich diese Arbeit verpflichtet fühlt. Folgende Grundannahmen kennzeichnen konstruktivistische Ansätze, die gleichsam für systemtheoretische Ansätze gelten (KIESER 1999): Die Wirklichkeit wird als individuell und sozial konstruiert verstanden und ist somit bewusstseinsabhängig; AkteurInnen verfügen über gemeinsame Sinnzusammenhänge, die auf eine gemeinsame Geschichte und/oder auf eine intendierte Zukunft zurückgeführt werden kann; Menschen folgen ihren eigenen Zielen und Motiven.

Aufbauend auf den konstruktivistischen Ansatz, liegt der Arbeit ein Wissenschaftsverständnis zugrunde, welches **zwei Arten von Wissenschaften** bzw. Erkenntnisgewinnung integriert: Zum einen wird ein **empirisch-analytischer Ansatz** verwendet, der auch Elemente der Systemwissenschaften beinhaltet. Dieser nach WILBER (1998, 215ff) „monologische“ Ansatz kommt anhand äußerlich beobachtbarer Variablen zu Erklärungen und bedient sich Erfahrungen einer äußerlich-objektiven Welt.

Zum anderen wird ein „**dialogischer**“ **Ansatz** (phänomenologisch - hermeneutisch) gewählt, der die geistig-mental und emotionalen „Innenwelten“ von Individuen und sozialen Systemen erkennen will. Der Ansatz bedient sich Erfahrungen innerlich-subjektiver Welten. Die Empirie ist nicht weniger real als jene des monologischen Zuganges. Die empirischen Quellen beider Zugänge liegen jedoch „in *unterschiedlichen* Erfahrungsräumen“. (WILBER 1997, 137) Systemisch-integrativ betrachtet sind der monologische und der dialogische Ansatz komplementäre Bereiche der *einen* Wirklichkeit: Kein Bereich kann ausgeklammert werden, ohne dass damit ein reduktionistisches Bild von der Wirklichkeit entsteht.

WILBER (1998, 215f) stellt im momentanen Wissenschaftsverständnis eine „**Dominanz des Flachlandes**“ fest. Gemeint sind damit eine Vorherrschaft der empirisch-analytischen und der Systemwissenschaften sowie deren technische und ökonomische Umsetzung. Durch diese einseitige Betonung des „Flachlandes“ werden die „inneren“ Wissenschaften an den Rand

⁵ Vgl. Maturana und Varela 1987, Watzlawick 1987

gedrängt und in ihrer Bedeutung und ihrem Beitrag für die Wissenschaft und die Erkenntnis maßgeblich geschmälert. (WILBER 1998 25ff)

WILBER (1998, 195-271) und HABERMAS (2004, 149) zeigen Methoden auf, wie die auseinander gefallenen Wissenschaftsbereiche wieder Gleichwertigkeit erlangen und verbunden werden können. Dementsprechend wird von drei „Wertsphären“ (HABERMAS ebd.) oder „Formen gültigen Wissens“ (WILBER ebd.) gesprochen⁶:

- Die **objektive Wertsphäre** des „**Es**“. Entsprechend HABERMAS und WILBER repräsentiert durch die empirisch-analytischen (Natur- und System-) Wissenschaften
- Die **intersubjektive Wertsphäre** des „**Wir**“, welche durch die Wissenschaften des Geistes repräsentiert wird (hermeneutische Wissenschaften wie Philosophie, Mathematik, etc.)
- Die **subjektive Wertsphäre** des „**Ich**“, repräsentiert durch „innere“ Wissenschaften, die die Intentionalität und die Tiefenstruktur des Individuums erforschen (etwa Formen der Psychologie, Phänomenologie, Meditation, etc.)

Für alle dargestellten Arten von Wissenschaft gelten die gleichen Bedingungen, die für alle Arten gültigen Wissens bestehen. Nach WILBER (1998, 202ff) sind es drei Prinzipien:

Paradigma: für jede Form gültigen Wissens muss ein „Paradigma“, eine praktische Methode oder eine Handlungsanweisung zur Datenerhebung vorliegen. WILBER versteht dabei „Paradigma“ eben nicht allein als gedankliches Modell, sondern beruft sich auf KUHN (1973). Nach KUHN beinhaltet ein Paradigma konkrete Techniken und Methoden, die neue Daten liefern nach dem Prinzip: „Willst du das wissen, tue das.“ Ein neues Paradigma zu etablieren, bedeutet demnach neue Werkzeuge mit bedeutsamen Konsequenzen für die Forschungspraxis bereitzustellen. Diese neuen Werkzeuge müssen nach WILBER (1998, 51) in übereinstimmender Meinung der beteiligten „scientific community“ auf wichtige Gegenstände des jeweiligen Fachgebietes zielen und diese erschließen können.

Datenerhebung: Obwohl jeder Wissenschaftsansatz, die Erfahrungsdaten auf unterschiedliche Weise sammelt, gilt, dass die Datenerhebung einer empirischen Beweisführung folgen muss.

Verifikation und Falsifikation: Die Ergebnisse müssen durch eine Gemeinschaft gleich Qualifizierter, welche ihrerseits die Methoden in adäquater Weise durchgeführt haben, überprüft werden können, dass bestätigt oder widerlegt werden können.

⁶ Der „dialogische“ Ansatz wird hier in zwei Subebenen untergliedert, nämlich die intersubjektive Wissenschaft oder Wissenschaft des Geistes und die subjektiven Wissenschaften. WILBER (1998, 226ff) bezieht in den Bereich der „inneren“ Wissenschaften den Bereich den Bereich der spirituellen Wissenschaften mit ein und meint damit kontemplative, meditative und mystische Traditionen. Er grenzt diese von institutionalisierten Religionen klar ab.

1.4 UNTERSUCHUNGS-AUFBAU UND METHODIK

„Du hast ein System nicht verstanden, solange Du es nicht verändern kannst.“

(Kurt Lewin)

“Good research answers questions - and asks many more.”

(Unbekannt)

1.4.1 UNTERSUCHUNGSDESIGN

Die Komplexität des Forschungsfeldes erfordert ein Methodenset von aufeinander abgestimmten und sich ergänzenden Forschungsmethoden. Der Methodenmix bietet den Vorteil des Ausgleichs und der Korrektur methodenspezifischer Defizite.⁷ Aussagen und Ergebnisse werden dadurch im Sinne einer methodischen Triangulation aus verschiedenen Herangehens- und Sichtweisen überprüft. Die Auswahl der Methoden ergibt sich aus dem Anspruch der Gewinnung möglichst qualitativ und quantitativ relevanter, zielorientierter und tiefgehender Informationen und Ergebnisse sowie „forschungsökonomischen Einschränkungen“ wie Zugang zu Daten, (internen) Dokumenten, AkteurInnen und der Kooperationsbereitschaft von AkteurInnen und Institutionen.

Der Untersuchungsaufbau der Studie gestaltet sich demgemäß in vier Phasen mit sechs Methodenbausteinen.

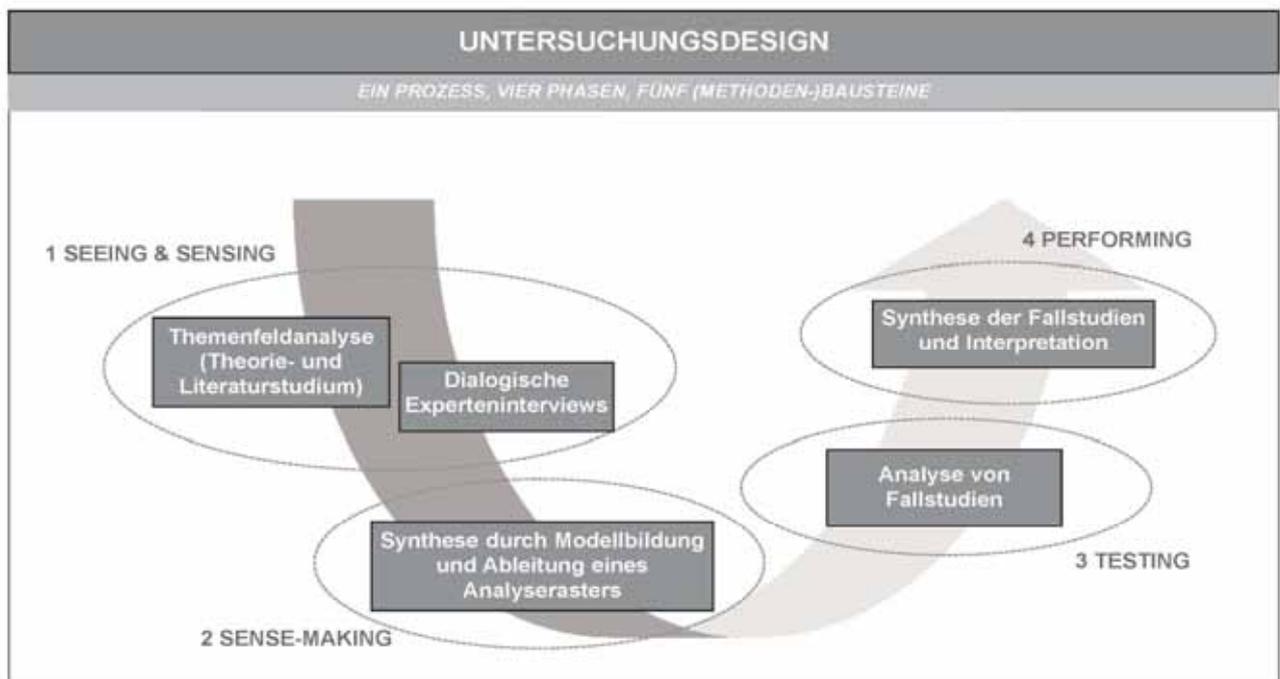


Abb. 1: Untersuchungsdesign - Aufbau der Forschungsstudie (Quelle: eigene Darstellung)

⁷ Vgl. dazu KROMREY 1991

Phase 1 „Seeing & Sensing“: In der ersten Phase der Arbeit geht es um „Beobachten“ und „Sensibilisieren“, also um das Scannen und Eintauchen in das Themenfeld der Innovation und Innovationsgenerierung. Das bedeutet vom Prinzip her relevante Dinge und Aspekte von vielen Winkeln und Perspektiven zu erkunden und zu sehen, möglichst ohne dabei von vorgefassten Meinungen und gewohnheitsmäßigem Urteilen gehindert zu sein.

Die Phase beinhaltet zwei Methodenbausteine:

Methodenbaustein 1 ist die **Themenfeldanalyse mittels Theorie- und Literaturstudium**.

Intention ist die Klärung, Schärfung und strukturierte Aufarbeitung des Forschungsgegenstandes. Die Literaturanalyse umfasst themenspezifische, wissenschaftliche Literatur primär zu den Themenfeldern regionale und lokale Innovationssysteme und -strategien, Innovation und Innovationsmanagement, Change Management, Lernende Organisationen und Gemeinschaften sowie Regionen, innovationsorientierte Regionalökonomie, Systemtheorie, (innovationsorientierte) Planungs- und Steuerungstheorie und nachhaltige Raumentwicklung mit Schwerpunkt institutioneller Wandel.

Methodenbaustein 2 sind „**dialogische Experteninterviews**“. Dabei werden qualitative Interviews mit Kapazitäten aus dem Bereich Veränderungsmanagement und Innovation geführt. Diese wurden gemäß der Methode der Inhaltsanalyse ausgewertet und interpretiert. Der Baustein wird in seiner Relevanz für die Arbeit und methodischen Ausrichtung weiter unten eingehender beschrieben.

Die Theorie- und Themenanalyse sowie die dialogischen Interviews bilden sich in der Struktur der Arbeit primär im Kapitel 2 „Themenfeldanalyse“ und 3 „Innovationscreening - Kartierung des Neuen“ ab. Der Abschnitt beschreibt das Themenfeld der Innovation und der Innovationsgenerierung eingehender, strukturiert und verdichtet die Phase des Sensing. Die Arbeitsphase mündet in einer themenbezogenen Definition von profunder Innovation(-sgenerierung).

Phase 2 „Sense-making“: Die zweite Phase reflektiert und synthetisiert Inhalte aus Phase 1 und von Ergebnissen der beiden Bausteine. Die Reflexion und Zusammenführung relevanter Inhalte aus Phase 1 findet auf mehrere Weise statt. Zum einen werden die theoretischen und empirischen Daten aus Literaturstudium und dialogischen Interviews in einem dafür entwickelten Modell zusammengeführt (**Methode: Synthese durch Modellableitung resp. -bildung**). Weiters wird basierend auf dem entwickelten Analysemodell der Generierung profunder Innovation ein Analyseraster erarbeitet (**Methode: Ableitung eines Analyserasters und von entsprechende zu überprüfenden Grundannahmen**). Für die Ableitung und Fundierung von entsprechenden Analyseaspekten und Grundannahmen werden Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Theorieteil sowie den dialogischen Interviews herangezogen. Entsprechend der zu analysierenden Aspekte werden Grundannahmen gebildet, die im Zuge der Fallstudien auf ihre Richtigkeit und Relevanz überprüft werden.

Phase 3 „Testing“: In der 3. Phase werden ausgewählte Fallstudien profunder Innovationsgenerierung mittels des in Phase 2 ausformulierten Analyserasters überprüft. **Methodenbaustein** ist die **Fallstudie**, die eigentlich keine sozialwissenschaftliche Erhebungstechnik ist, sondern ein *approach* oder Forschungsansatz. Es handelt sich um einen Ansatz, der die Erfassung der Vernetzungen und Wechselwirkungen in einem definierten Bereich sozialer Realität zum Ziel hat. (vgl. LAMNEK 1995) Die Fallstudie ist eine

Kombination von Methoden, in diesem Fall von aktiven Erhebungsmethoden wie qualitative Interviews (dialogische und strukturierte Interviews), Inhaltsanalyse, teilnehmende Beobachtung sowie von nicht-reaktiven Erhebungsmethoden wie Dokumenten- und Datenanalyse.

Die Darstellung und Auswertung des „Testing“ ist in Abschnitt 5 „Räume der Innovation_ Analyse der Generierung profunder Innovation im kommunalen Kontext“ abgebildet.

Phase 4 „Performing“: Phase 4 bildet eine Zusammenschau der Arbeit und einen Ausblick in Form einer Ergebnisdokumentation und von strategischen, handlungsleitenden Mustern der Generierung profunder Innovation im lokalen Kontext. Als **Methode** wird die **Hermeneutik** verwendet, also interpretatives Verstehen und Auswerten.

Inhalte dieser Phase sind in Kap. 5 (siehe „Vergleich und Synthese der Fallstudien“) und Kap. 6 „Innovationsfähigkeit erweitern und stärken“ abgebildet.

1.4.2 DATENDOKUMENTATION

Feldnotizen

Die Aufzeichnung von Feldnotizen ist wesentlicher Bestandteil der Dokumentation. Eindrücke, Gedanken, Erfahrungen und Reflexionen werden direkt nach Interviews, Begehungen oder Exkursionen zu Fallstudien festgehalten. Diese erfolgte mittels Forschungstagebuch oder teilweise auch in Form digitaler Dokumente.

Scripts - Synthesetexte

Scripts (oder Manuskripte) sind synthetische und interpretierte Texte. Sie dienen zur Systematisierung, Strukturierung, Reflexion, Verdichtung und Vertiefung von thematischen Blöcken, die Bestandteil der Dissertation waren. Eingeflossen in die Scripts sind sowohl Aussagen aus den Interviews, Inhalte aus wissenschaftlichen Texten und eigene Gedanken und Reflexionen. In diesem Fall waren die Scripts digitale Dokumente.

Audiodateien

Alle geführten Interviews wurden digital aufgenommen. Dazu wurde jeweils das Einverständnis der Interviewpartner eingeholt.

1.4.3 DATENAUFBEREITUNG

Transkription aller Interviews

Alle geführten Interviews wurden transkribiert. Verwendet wurde dazu die Software OLYMPUS DSS-Player Pro. Wie bereits erwähnt erfolgte die Aufnahme der Interviews mit dem Einverständnis der Interviewten.

1.4.4 METHODENBAUSTEIN DIALOGISCH-GENERATIVE INTERVIEWS

Zentrale Erhebungsmethode der Studie und teilweise ebenso der Fallstudien sind dialogische Interviews. Dialogische Interviews sind ein neueres Verfahren der qualitativen, empirischen

Sozialforschung, das am MIT - Massachusetts Institute of Technology (USA) und im Umfeld der Society for Organizational Learning (SoL) im Zuge eines globalen Interviewprojektes zum Thema „Innovation, Führung und Veränderung“ entwickelt wurde⁸. Im Wesentlichen geht es darum, mit Führungskräften, eminenten Vor- und QuerdenkerInnen, PraktikerInnen oder Key Stakeholdern eines Forschungsfeldes oder Systems in dialogisch-generative Gespräche zu kommen. Dazu bedarf es einer offenen Annäherung an unterschiedliche Erfahrungshorizonte, die in Form der Dialogpartner personifiziert sind und erschlossen werden. Dialogische Interviews weisen viele Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten mit anderen qualitativen Interviewformen auf. Zentrale Elemente aus diesen Interviewverfahren finden sich ebenfalls im dialogischen Interviewverfahren. Genannt werden können z.B. das problemzentrierte Interview⁹, Tiefen- und Intensivinterviews¹⁰ oder rezeptives Interview¹¹. Das spezifische an diesem Erhebungsverfahren ist jedoch, dass die Intention ist, dialogisch-generative Gesprächsebenen zu erschließen.

Eine Besonderheit des dialogischen Interviews ist, dass es nicht nur äußere Kriterien und Vorgehensweisen beschreibt, sondern dezidiert auf die Bedeutung innerer Einstellungen, Verhaltensweisen und subtiler Interventionsmöglichkeiten primär auf Seiten des Interviewenden für den Gesprächsverlauf hinweist. Demzufolge kennzeichnen das dialogische Interviewverfahren und die formalen und inhaltlichen Phasen des Interviews folgende Prinzipien in Anlehnung an SCHARMER (2004a):

- **Vorbereitungsphase:** Literatur-, Internet- und Hintergrundstudium (Erkundungen im Untersuchungsfeld, Ermittlung von Fachwissen durch Informationsgespräche mit ExpertInnen)
- **Leitfadenzonzeption:** Entwicklung eines Leitfadens resp. Fragebogens als Gedächtnisstütze, Orientierungsrahmen, Interviewstrukturierung
- **Intentionsfundierung und -schärfung:** Als besonderes Element und spezifische Phase benennt SCHARMER (EBD.) diesen Aspekt des Interviewverfahrens. Er zitiert diesbezüglich JAWORSKI mit den Worten, „the most important hour is the hour before the interview“, und ergänzt: „develop a sense of profound openness and an intention of serving“. (EBD.)
- **Initiierender Kontakt:** Schaffen von Transparenz und Vertrauen über den Zweck und den Prozess des Interviews sowie Etablierung einer direkten, offenen „eye-to-eye (heart-to-heart) connection“ (JAWORSKI zit. EBD.) möglichst von Beginn an.
- **Erschließen der eigenen Ignoranz:** Während des Interviews achten und vertrauen auf die Fragen, die einem in den Sinn kommen. Ebenso ist es von Bedeutung keine Angst davor zu haben einfache oder „dumme“ Fragen zu stellen.

⁸ Auftraggeber Society for Organizational Learning and McKinsey (www.dialogonleadership.org)

⁹ Etwa teil-konzeptionelle Vorbereitung durch den Interviewer, d.h. Literaturstudium, Erkundungen im Untersuchungsfeld, durch Ermittlung des Fachwissens von Experten usw.. Aus den Informationen werden für den/die ForscherIn relevante Aspekte des Forschungs- und Problembereiches der sozialen Realität herausgefiltert. Trotz (konzeptioneller) Vorbereitung ist das Erzählprinzip prägendes Element des Erhebungsverfahrens.

¹⁰ Tiefeninterviews versuchen Bedeutungsstrukturierungen zu ermitteln (die dem Befragten u.U. selbst nicht bewusst sind). Es ist erlaubt auf Basis theoretischer Vorstellungen und Konzeptionen (z.B. Theorien oder Hypothesen) das Gespräch zu führen. D.h. neben Hypothesenprüfung erlaubt das Interviewverfahren auch Hypothesengenerierung. Allerdings erfolgt das ganze auf Kosten der Offenheit des Gesprächs.

¹¹ Z.B. der Interviewer tritt im Prinzip nicht als Fragesteller auf sondern konzentriert sich in seiner Rolle so weit möglich als Zuhörer. Dies erfolgt u.a. durch „stimulierendes Zuhören“ (KLEINING 1988, 34ff), was bedeutet, den Befragten durch Gestik und Mimik und teils auch durch Fragen seine Bereitschaft zum Zuhören zu erkennen geben und den Interviewten damit aktiv zu stimulieren.

- **Stimme des Urteilens:** in Ergänzung zu vorigem Punkt lebt das dialogische Interviewverfahren davon, inwieweit es gelingt, die eigene Stimme des Urteilens („Voice of Judgement“) zu suspendieren und einen „sense of wonder“ zu entwickeln.¹²
- **Erschließen des empathischen Zuhörens:** bedeutet sich in die Lage und „Haut“ des anderen zu versetzen und gemäß den Worten von SCHARMER (2004a) „thoroughly appreciate/enjoy/love the story you hear unfolding.“
- **Erschließen des generativen Zuhörens:** ist ein qualitativ über das empathische Zuhören hinaus führender Modus des Zuhörens, den SCHARMER (EBD.) beschreibt als: „listen for your interviewee’s highest self--his or her highest future possibility--and at the same time try to listen from that place --not just from who she is today, but from her evolving future Self.“¹³
- **Mit dem Gesprächsfluss mitgehen:** Bedeutet sich voll auf den Gesprächsverlauf und die Inhalte einzulassen und bereit zu sein, eigene und alte Ideen und Konzepte gehen zu lassen.
- **Fragen:** Fokus der Fragen soll zuerst auf dem Was und nicht auf dem Warum oder konfrontierenden Fragen liegen. Intention des Interviews ist es, in einen Gesprächs- und Denkfluss zu kommen und nicht in einer Debatte zu landen.
- **Generative Stille:** Nach SCHARMER (EBD.) die wahrscheinlich wichtigste und zugleich unsichtbarste Intervention, die man anwenden kann: „while you remain silent you slow down the interviewee and help her to access the deeper aspects of her story, her work, and her life; generative silence requires the interviewer’s utmost level of attention, presence, and intention.“
- **Reisefragen:** wenn es passend ist im Gespräch, ist es vielfach hilfreich, wenn man die Biographie des Interviewten (z.B. warum sie oder er einem bestimmten Beruf nachgeht oder eine bestimmte Strategie verfolgt) rückverbindet, mit dem, was die Person jetzt in ihrem Leben oder in einem sozialen Kontext um sie herum versucht zu entfalten.
- **Post-Interview:** bedeutet das Interview *sofort* im Anschluss zu reflektieren und auf zentrale Inhalte hin zu kristallisieren sowie Beobachtungen, Empfindungen, Einsichten aufzuzeichnen. Es empfiehlt sich einen strukturierten Reflexionsprozess zu benutzen.

Dialogische Interviews sind effektive Schritte, um in das jeweilige Forschungsfeld oder System einzutauchen und ein umfassendes und wegweisendes Bild zu bekommen. Die Dialogorientierung ermöglicht, das jeweilige Themenfeld von möglichst vielen Erfahrungsebenen und Perspektiven zu sehen, ohne von Vorannahmen und gewohnheitsmäßigen Urteilen gehindert zu sein. Fokus der Gesprächsform ist das offene, urteilsfreie Zuhören, der Gesprächsfluss (miteinander zu denken), Sichtweisen zu erkunden sowie neue Erkenntnisse zu gewinnen. Dialogische Interviews sind von ihrer Methodik her geeignet, (emotionale, kognitive, intentionale) Erfahrungstiefen zu erschließen, welche die einzelnen Dialogpartner teils über Jahrzehnte in ihrem Bereich gesammelt haben sowie Denk- und Wahrnehmungsräume zu erkunden, mit denen sich diese Akteure gegenwärtig und zukunftsbezogen beschäftigen. Daneben integriert das Interviewverfahren durch seine Dialogform bewusst auch mögliche Zukunftsformen und -entwicklungen. Anhand der

¹² Ausdruck von RAY, zit. in: SCHARMER 2005, 14

¹³ Vertiefende Darstellungen zu verschiedenen Modi der Aufmerksamkeit und des Zuhörens resp. Dialoges siehe Kap. 4.2. „Theorie U - ein Modell der Generierung profunder Innovation“, Subkapitel „Theorie U“

Prinzipien wurde das etwa durch das „generative Zuhören“ beschrieben, was bedeutet die eigene empathische Fähigkeit so zu erweitern, dass man versucht den inneren Ort und das „evolvierende Selbst“ des Gegenübers empathisch zu erschließen. Diese Intervention zielt darauf ab, die (generativen) Ebenen der Emergenz, dessen woran AkteurInnen innerlich und äußerlich wirklich arbeiten (z.B. Sehnsüchte, Motivationen, Visionen), im Gespräch zu erschließen. Es kann dadurch gelingen, im Entstehen begriffene Entwicklungen und Möglichkeiten der Person und des Themenbereiches im Gespräch zu erkunden, über die Befragte in einem nicht-dialogischen Interviewverfahren keine Aussagen machen würden.

Der Prozess ist ein iterativer. Ziel dialogisch-generativer Interviews ist es, mit einer kritischen Masse von Führungskräften, VordenkerInnen, PraktikerInnen und SchlüsselakteurInnen zu sprechen, welche gemeinsam die Kapazität haben, dass jeweilige Forschungsfeld oder System zu verstehen und durch diese kollektive Wissen in der Folge auch zu beeinflussen. (vgl. JAWORSKI, et al. 2004) Dialogische Interviews sind demgemäß eine wirksame Methode zur Sensibilisierung und zum vertieften Verständnis für ein Thema sowie zur Erfassung und zum Aufspüren von Wirkungszusammenhängen, Homologien, Affinitäten, Paradoxien, Widersprüchen, Motivationen und eminenten Einsichten in den Forschungsbereich.

Die inhaltlich-methodische und intentionale Vorgangsweise bei den dialogischen Interviews

Die dialogischen Interviews dienen methodisch und inhaltlich dazu, den Blick (für das Wesentliche) zu erweitern und zu schärfen. Dafür war eine Bedingung mit Kapazitäten zu sprechen, die nicht nur direkt aus dem Feld der Raumentwicklung (der eigenen Disziplin) kommen, um über die persönlichen und fachlichen Grenzen hinaus ein „Gefühl“ für das Themenfeld und seine strategischen Herausforderungen zu bekommen.

- Jedem Interview geht eine Vorbereitungsphase voraus, in der abgestimmt auf das Thema und die Intention des Gesprächs ein Leitfaden in Fragebogenform gestaltet wird. Die Strukturierung des Fragebogens erfolgte durch Festlegung grober Themenfelder mit entsprechenden Fragen. Im Grunde einzige Konstante jeden Leitfadens war, dass zu Beginn jeden Interviews immer Fragen standen, die die Person als solches adressierten. Weniger in ihrer Rolle bzw. Funktion, sondern in ihrer Persönlichkeit. Zweck der initialen Vorgehensweise ist es, Vertrauen aufzubauen, in den Dialogprozess einzuleiten und zu vertiefen.
- Mit jedem Interviewpartner wird ein ca. zwei- bis zweieinhalbstündiges dialogisches Interview geführt. Dabei geht es im Kern darum, wie aus seiner Erfahrung, Erkenntnis und Einsicht heraus Innovation in die Welt gebracht werden kann. Die Grundfragen aller dialogischen Interviews sind:
 - Woher kommt das Neue? Wie entsteht profunde Innovation in (kommunalen) sozialen Systemen? Was sind Quellen der Generierung von profunder Veränderung und Innovation?
 - Wie und wann gelingt es, Neues in die Welt (von kommunalen Systemen) zu bringen?
 - Was erleichtert und fördert die Generierung profunder Innovation in (kommunalen) sozialen Systemen?
 - Wie gelingt es (kommunalen) sozio-kulturellen Systemen „ihre“ Wirklichkeit neu zu formen?

- Welche persönlichen Erfahrungen, Einsichten und Erkenntnisse haben TrägerInnen von Prozessen der Generierung profunder Innovation gemacht? (Erfolgsfaktoren, Lernerfahrungen, Widerstände, Herausforderungen, Wendepunkte, Bedingungen, etc.)

Das Interviewverfahren bietet neben strukturierten Fragekomplexen, genügend Raum für authentische Begegnung. Im Gegensatz zu vielen anderen (standardisierten) Interviewverfahren, wo vom Ablauf und von der Struktur des Verfahrens her relativ wenig Platz für ein sich entwickelndes, qualitativ hochwertiges Gespräch besteht, gibt man hier dem Dialog Zeit und Raum sich zu entwickeln. Im Dialog geht es dann darum in einen intensiven, generativen Gedankenaustausch und -fluss zu gehen und neue Sichtweisen und Erkenntnisse zu gewinnen. Trotz Gesprächsleitfaden ist der Gesprächsverlauf offen und der Gesprächsfluss frei.

- Das Interview wird auf Tonband aufgenommen und anschließend transkribiert. Es wird dem jeweiligen Interviewpartner falls gewünscht noch einmal zur Korrektur vorgelegt.
- Die Auswertung der Interviews folgt den Phasen (1) Transkription, (2) Einzelanalyse, (3) generalisierbare Analyse und (4) Kontrollphase (LAMNEK 2005). Die Phase der Transkription bedarf keiner weiteren Ausführungen. Phase 2 der Analyse der einzelnen Interviews dient der Konzentration des Materials. Dabei werden zunächst zentrale, relevante Textinhalte hervorgehoben. Nachfolgend werden die wichtigsten Textbausteine einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen. Die Textbausteine werden dem Transkript entnommen und zu einem konzentrierten Textinhalt verdichtet. Der neue Text wird bezüglich Besonderheiten und Generalisierbarkeiten reflektiert, kommentiert, bewertet und erfährt dadurch eine erste Charakterisierung.

Phase 3 der generalisierenden Analyse intendiert die Identifikation von über das Einzelinterview hinausgehender Allgemeinheiten und Spezifika der Interviews mit dem Ziel, allgemeine, theoretische Erkenntnisse zu erhalten. Herausgearbeitet werden Gemeinsamkeiten, Differenzen, Widersprüchlichkeiten bei allen oder einigen Interviews auftreten. Ergebnis der typisierenden Generalisierung und Identifikation von Differenzen können Grundtendenzen sein, die bei allen oder einigen Interviews auftreten. Als spezieller Schritt wurde eine Themenmatrix erarbeitet, in Form einer Zusammenschau aller (relevanten) angesprochenen Themenaspekte. Jeder relevante Sachverhalt wird in die Themenmatrix aufgenommen und es kann in der Folge eine (reduktive) Zusammenschau der angesprochenen Sachverhalte erstellt werden.

Phase 4 dient der Kontrolle der reduktiv angelegten Vorgehensweise, die sowohl in Selbst- als auch in Fremdkontrolle durchgeführt werden kann. Ziel der Kontrolle ist das Vermeiden von Fehlinterpretationen. Dazu werden die reduktiven Inhalten und Ergebnisse mit den vollständigen Transkriptionen bezüglich inhaltlicher Übereinstimmung verglichen.

Wie fließen die dialogischen Interviews in die Arbeit ein?

Die dialogischen Interviews werden nicht explizit, das heißt in Form eines eigenen Kapitels, dargestellt. Sie fließen in die Arbeit wie folgt ein:

Zur Schärfung und Diagnose des Themenfeldes „Generierung profunder Innovation in kommunalen Systemen“ (Phase „Seeing and Sensing“): Die Dialoge wurden leicht zeitversetzt parallel zur Literatur- und Themenanalyse geführt. Dadurch wurden immer wieder neue Einsichten gewonnen oder theoretische Sachverhalte und Grundannahmen durch die

Aussagen von DialogpartnerInnen gestärkt. Sie fließen somit implizit im Hintergrund in den Theorieteil der Arbeit mit ein.

Zur Ableitung und Verdichtung des Analyserasters (Phase „Sense-making“): Die Dialoge wurden wie beschrieben analysiert und ausgewertet. Das heißt es wurden im Prinzip homologe und widersprüchliche Themenbereiche herausgearbeitet und in einem weiteren Schritt auf Kernaussagen resp. -themen reduziert. Die daraus gewonnen Inhalte wurden entsprechend dem der Arbeit zugrunde liegenden und an späterer Stelle vorgestellten „Integralen Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation“¹⁴ zugeordnet. Aus diesem strukturierten und verdichteten Material und den Erkenntnissen der Theorie- und Themenanalyse wurde dann der Forschungsraaster zur Analyse der Fallstudien formuliert.

Zur verbalen Argumentation und Interpretation: Die aus den Dialogen gewonnen Einsichten und Ergebnisse ergänzen, verdichten und reflektieren Textmaterial im Theorieteil, im Abschlusskapitel (Ergebnisse und Fazit) und die Synthese der Fallstudien.

Auswahl der DialogpartnerInnen

Die Auswahl erfolgte nicht nach gänzlich vorgefassten Kriterien. Zum Teil waren dem Autor die DialogpartnerInnen schon vorher bekannt und aufgrund der persönlichen Kenntnis nahe liegend. Teils wurden sie empfohlen oder drängten sich infolge der Themen- und Literaturrecherche förmlich auf. Die DialogpartnerInnen sollten mehrjährige Praxis und ausgewiesene Kompetenz in speziellen Aspekten und Disziplinen der Generierung von Innovation und Veränderung aufweisen. Zudem sollten sie in ihren Arbeitsfeldern selber VordenkerInnen, Pioniere und WandlungsagentInnen sein. Grundsätzlich orientierte sich die Auswahl der DialogpartnerInnen daran, dass sie aus einer der folgenden Perspektiven berichten können bzw. dass diese Perspektiven durch die Dialoge abgedeckt werden:

- „Im Prozess“: Kapazitäten, die einen erfolgreichen Entwicklungsprozess als SchlüsselakteurInnen maßgeblich initiiert und (mit-)gestaltet haben. (Zum Teil sind diese Kapazitäten im Zuge der Analyse der Fallstudien befragt worden)
- „Außerhalb des Prozesses“: Kapazitäten, die „von außen“ solche Entwicklungsprozesse analysiert oder auch begleitet haben (z.B. Regionalwissenschaftler, Politiker, div. Experten).
- „Prozess begleitend“ - Fachleute, die Entwicklungsprozesse in sozialen Systemen begleiten und gestalten (etwa Coaches, Organisations- und Projektentwickler, Mediatoren)

Es sei noch mal angemerkt, dass die Befragten bewusst nicht nur aus dem Bereich der Raumplanung und Raumentwicklung bzw. Innovationsmanagement kommen. Intentionaler Bestandteil dieser Annäherung und qualitativ empirischen Datenerhebung war es Personen aus dem Themenfeld der Generierung profunder Innovation im umfassenderen Sinne zu befragen, um neue, erweiterte und über die Wahrnehmungsgrenzen der „eigenen“ Disziplin hinausgehende Perspektiven zu erkunden. DialogpartnerInnen kamen demzufolge z.B. aus den Themenbereichen Leadership-Management, Change Management, Innovationsmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, (Innovations-)Coaching und Training, Kommunikation, Consulting, (Raumordnungs-)Politik, Landesabteilungen (für Raumordnung und Agenda-Leitstellen), Forschung und Praxis im Bereich Kommunalentwicklung sowie Regionalentwicklung, Nachhaltige Entwicklung und Investmentbanking (im öffentlichen Sektor).

¹⁴ Vgl. Kap. 3.8 „Synthese. Das Integrale Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation“

Im Zuge der Dialoge wurden insgesamt 22 Kapazitäten aus dem weiteren Feld der Generierung profunder Innovation und Veränderung befragt. 12 Interviews, die in Form von informellen Informationsgesprächen geführt wurden, fließen indirekt ein. Sie dienten als Pre-Tests, um mit dem Erhebungsverfahren besser vertraut zu werden und dazu das Themenfeld vorweg zu schärfen und inhaltlich und methodisch eingrenzen zu können. 10 Kapazitäten wurden dann intensiv befragt. Ein Dialog dauerte in der Regel 2-2,5 Stunden (der kürzeste Dialog 1,5 Stunden, der längste 5,5 Stunden). Das ausgewertete Material entstammt den 10 Kerndialogen und umfasst ca. 300 Seiten Rohmaterial.

Ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl von DialogpartnerInnen war, ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen zu haben.

1.5 ABGRENZUNG UND RÄUMLICHER BEZUG DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit untersucht Prozesse der Generierung profunder Innovation auf kommunaler Ebene.

Die Kommune als Betrachtungs- und Bezugsebene von Prozessen der Generierung profunder Innovation

Es ist offenkundig, dass gegenwärtig die größte Hoffnung und Aufmerksamkeit in der Theorie und Praxis nachhaltiger Raumentwicklung der Region zu fällt. Sie ist gewissermaßen Hoffnungsträger künftiger, strategischer Raumentwicklung. Neben der „Etablierung“ der Region als aktive und bedeutende Steuerungs- und Handlungsebene, hat in den letzten Jahren die kommunale Ebene wieder an Gewichtung gewonnen. Die Arbeit bezieht sich aus folgenden Gründen auf die Kommune als räumliche Bezugsebene:

Die Kommune ist in Österreich eine konstituierte und institutionalisierte Ebene der (Raum-)Entwicklung: Die Gemeinde ist in Österreich laut Bundesverfassung die dritte Körperschaft. Als Gebietskörperschaft besitzt sie das Recht auf Selbstverwaltung und ist zudem selbständiger Träger der örtlichen Raumplanung. Durch die Kompetenzzuteilung zur örtlichen Raumplanung wird den Kommunen ein sehr anspruchsvoller, sensibler und umfassender Aufgabenbereich übertragen. Mit dieser Autonomie ausgestattet, ist die Gemeinde im Rahmen der Gesetze für alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft zuständig. In der Planungshierarchie bilden Kommunen jene wichtigen Schnittstellen, wo erstmals die öffentlichen Interessen direkt mit privaten Interessen kollidieren. (vgl. WEBER 1985, 37) Als Politik-, Raumplanungs- und Verwaltungsebene ist sie den BürgerInnen am nächsten und spielt etwa bei der Informierung, Sensibilisierung, Aktivierung und Mobilisierung der Bevölkerung eine aktive und entscheidende Rolle. In der in Rio 1992 beschlossenen Agenda 21 fällt den Kommunen dementsprechend eine gewichtige Rolle zu. In den letzten Jahren erfuhr die lokale Ebene zudem im Zuge der Governance-Debatte an Aufwertung. Mittlerweile anerkennt die Politik in zunehmendem Maße, dass die lokale Ebene in der gegenwärtigen Gesellschaftsentwicklung an Bedeutung gewonnen hat und dass sie spezifische gesellschaftliche Steuerungsformen übernehmen kann. (vgl. SCHUSTER und DETTLING 2001) Für die vorliegende Arbeit ergibt sich, dass eine Untersuchung auf der Ebene kommunaler Systeme - auch im Zuge der zur Verfügung stehenden Ressourcen - einen wesentlich überschaubareren und pragmatischeren Untersuchungsrahmen bietet. Die lokale Ebene entspricht einem leichter dechiffrierbaren Rahmen, der es den AkteurInnen ermöglicht Innovationsprozesse als Wege des gemeinschaftlichen Erforschens, Lernens, Gestaltens zu beschreiten. Auf der lokalen Ebene „kennt man sich“, es gibt bestehende Infrastrukturen und Prozesse des Miteinanders, an die angeknüpft werden kann.

Kommunen entwerfen Zukunft ... komplementär zu anderen unter- und übergeordneten räumlichen Ebenen mit. Viele Ansätze, Projekte und Initiativen sozial-räumlicher Innovationsgenerierung finden ihren Ausgang auf der kommunalen Ebene. Zunehmend entstehen lebendige Beispiele auf kommunaler Ebene als Phänomen, das Neues in der Welt emergiert. Next-Practices-Modelle, die in dieser Arbeit näher untersucht werden, verdeutlichen das.

Kommunen sind relevante Träger nachhaltiger (Raum-)Entwicklung: Neben ihrer Funktion als etablierter Akteur der Raumentwicklung, fällt den kommunalen Systemen eine bedeutende

Rolle bei der Umsetzung einer nachhaltigen Raumentwicklung zu. Kommunale Strategien tragen und fördern den Wandel von unten durch partizipative, diskursive, selbstorganisierende und innovationsgenerierende Prozesse. Aufgrund der gebotenen Nähe zum Bürger und der räumlichen Nähe der AkteurInnen bestehen viele Ansatzpunkte zur Förderung des innovativen Wandels. Die lokale Ebene besitzt einen Schlüssel, mit dem sich die für eine nachhaltige Entwicklung unumgänglichen Verhaltensveränderungen bewirken lassen. Aus diesem Grund spielen etwa LA 21-Prozesse seit einiger Zeit eine wesentliche Rolle bei der Verwirklichung des Leitbildes der Nachhaltigkeit.

Lokale Ebene wirkt bestimmend auf regionale Entwicklung: Ausgehend von der lokalen Ebene können nachhaltigkeitsorientierte Kooperationen, etwa zwischen Kommunen, stimuliert und erweitert werden und so auf die regionale und globale Ebene gehoben werden. Viele regionale Entwicklungsprozesse bauen auf kommunalen Strategien und Erfahrungen auf. Die lokale Ebene ist damit ein wichtiger Player bei der Institutionalisierung und Steuerung regionaler Prozesse.

Lokale und globale Prozesse bedingen einer ausgewogene Entwicklung: Die kommunale Ebene wird auch immer wieder komplementär zur regionalen Ebene als „Gegenpol“ zur Globalisierung und Internationalisierung genannt. Demnach könnte die kommunale Ebene entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip an Bedeutung zunehmen. (vgl. GLÜCK 2000, 9f)

Lokale Ebene bildet das wirtschaftliche Rückgrat: Die wirtschaftliche Basis in Europa bildet nach wie vor die lokale Wirtschaft mit ihren Klein- und Mittelunternehmen. Laut „Grünbuch der Innovation“ der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (1996, 24) haben in der Gemeinschaft 99,8% der Unternehmen weniger als 250 Angestellte und 91% weniger als 20 Angestellte. Die KMU sind somit Stützpfeiler der lokalen Wirtschaft. Aus ökonomischer Sicht macht es also durchaus Sinn, Innovationsprozesse auf der kommunalen Ebene eingehender zu studieren. Ihre Erhaltung und Entwicklung ist die Grundlage vitaler ländlicher Räume. Vielfach bringen lokale Innovationsprozesse neue Arbeitsplätze und Arbeitsfelder mit sich oder erhalten ebensolche und tragen so aktiv zur ökonomischen Entwicklung einer Gemeinde und Region bei.

1.6 EMERGENZ. EIN SCHLÜSSELBEGRIFF DER GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION

„Ich glaube, dass der wichtigste Aspekt von Führung die Fähigkeit ist, gemeinsam zu spüren, was auf die Welt gebracht werden will und es so hervorzubringen, wie es hervorgebracht werden will.“

(Joseph Jaworski)

„Wir leben in einem Universum emergierender Neuartigkeit.“

(Karl Popper)

Emergenz bedeutet schlicht neu Auftauchen, Aufkommen, Entstehen. Der Duden beschreibt Emergenz als Phänomen „wonach höhere Seinstufen durch neu auftauchende Qualitäten aus niederen entstehen.“ (DUDEN 1994)

Das qualitativ, neu Entstehende lässt sich nicht vollständig aus den bereits vorhandenen Komponenten ableiten und damit auch nicht voraussagen. Emergenz beinhaltet deshalb Nichtdeterminiertheit und Unbestimmtheit.¹⁵ Voraussagbares, deterministisches Verhalten, wie es Naturgesetze beschreiben, tritt nur im Grenzfall auf. **Emergenz tritt in Systemen in der Regel nur dann auf, wenn sie die Möglichkeit haben, in ausreichender Form selbst gesteuert in ihrer Umwelt zu agieren.** Geht die Selbsttranszendenz - die Fähigkeit eines Systems sich qualitativ zu verändern - und damit die Kreativität eines Systems gegen Null, wird sein Verhalten immer genauer absehbar und damit wissenschaftlich voraussagbar. **Aus systemtheoretischer Sicht zeigen sich komplexe (soziale) Systeme als nicht deterministisch. Sie kommen keinem mechanischen Uhrwerk gleich; sie weisen vielmehr den Charakter einer „Potenzialität“ auf, die sich in jedem Augenblick auf vielfältige Weise neu entfalten kann.** Umgangssprachlich ausgedrückt, könnte man sagen, „das Ganze ist qualitativ mehr als die Summe seiner Teile“. Für das Entstehen dieses Mehrwertes und der qualitativen Neuartigkeit steht der Begriff „Emergenz“. Für innovationsgenerierende Prozesse ist offensichtlich, dass Emergenz eine bedeutende Rolle spielt. Innovation ist auf Emergenz angewiesen.

Emergente Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich anfangs meist nur erahnen, erspüren und schleichen oft mit leisen Sohlen heran. Es liegt an den Individuen und der Gemeinschaft selber ein Sensorium für emergente Möglichkeiten zu entwickeln. In diesem Sinne formuliert Frank Douglas, Vizepräsident von Aventis: „The core process of leading profound innovation is listening to what wants to emerge and then creating the context for that future to manifest itself.“ (DOUGLAS 2003) Trotz einer vor allem anfänglichen und unvermeidbaren Undeterminiertheit über die Art und Weise der „höheren Seinsstufe“, liegt ein essentieller Aspekt

¹⁵ „Emergenz bedeutet auch, dass *Unbestimmtheit* (und damit unter anderem das Prinzip der Freiheitsgrade) ein Wesensbestandteil des Universums ist, denn wenn etwas im definierten Sinne emergiert, also nicht vollständig auf vorher Vorhandenes zurückzuführen ist, dann ist es **nicht oder nur bedingt durch die Vergangenheit determiniert, sondern durch potenzielle Zukunftsentwicklungen** (natürlich gibt es auch deterministische Prozesse, etwa in der klassischen Mechanik). Holons sind also in mancher Hinsicht nicht determiniert, und zwar eben wegen dieses in ihrer Natur liegenden Vermögens der Selbsttranszendenz.“ (WILBER 2001, 72) Beispiele für Emergenz sind Entwicklung von Bewusstsein, von historischen Sozialformen (Sippen, Ackerbau, Nationen) oder von Leben (Atome, Reptilienhirn, limbisches System, Neokortex, etc.)

innovationsgenerierender Prozesse darin, aufzuspüren, „was emergieren will“. Dem folgend besitzt Emergenz als Phänomen bezogen auf kommunale Innovationsgemeinschaften eine vertiefende Bedeutung: das was neu auftaucht, steht auf sehr subtile Weise in Verbindung mit den Individuen - den Wandlungsagenten und InnovationsakteurInnen -, die es aufspüren. Es ist nicht „Irgendetwas, Zufälliges oder Schicksalhaftes“, was auftaucht. Das, was im Entstehen ist, beginnt erst im gemeinsamen Generierungsprozess sichtbar zu werden, indem das Individuelle und das Kollektive in Kongruenz gebracht werden. Erst durch ein sich Öffnen und Erspüren von erwünschten und potenziellen Zukunftsentwicklungen im eigenen Wirkungsfeld beginnt sich Emergenz zu entfalten. Diese vielleicht etwas abstrakt anmutende Beschreibung ist jedoch wesentlich, denn: Emergenz im Zusammenhang mit Prozessen der Generierung von Innovation ist nichts von den InnovationsakteurInnen und ihrem Kontext (Raum, Zeit, Ressourcen, Bewusstsein, Entwicklung, etc.) Unabhängiges und Getrenntes. Es ist keine äußerliche, separate Zukunft, die einen „ruft“. Emergenz korreliert mit den höchstmöglichen Zukunftspotenzialen eines Menschen, einer Gemeinschaft, eines Ortes. Die Erforschung von emergenten Zukunftspotenzialen bedeutet eine Auseinandersetzung mit dem „evolvierenden authentischen Selbst“, welches auf intime Weise mit dem jeweiligen lebendigen System verbunden ist.

Der Begriff Emergenz impliziert damit, dass lebendige Systeme (Menschen, Organisationen, Gemeinden etc.) aufgrund ihrer Fähigkeit der Selbstorganisation und Selbsttranszendenz (höchstmögliche) Zukunftspotenziale besitzen und evolvierende Entwicklungslinien aufweisen.¹⁶ Sie generieren und organisieren sich neu und zwar in einer Weise, die durch die Vergangenheit nicht vorhersagbar ist („Emergenz“). Die Herausforderung liegt folglich darin, diese Zukunftspotenziale zu erkunden und sie auf die (bestmögliche) Weise zu verwirklichen, so wie sie sich (von Selbst) entfalten.

Wie sich daraus erkennen lässt, sind emergente Phänomene in ihrer Essenz keine dualistischen Objekt-Subjekt-Phänomene. Sie entstehen aus einem systemisch-intrinsisch-generativen Zusammenspiel des Ganzen (Systems). Das Gesagte lässt sich dahingehend komprimieren, dass Emergenz bedeutet, lebendige Systeme emergieren von innen nach außen und von unten nach oben (bottom up) in dem **„the parts embody the whole, and relationship patterns evolve.“** (Herv. d. Verf., SCHARMER 2001, 4)

¹⁶ Natürlich besitzen Systeme nicht nur das Potenzial zur High-End-Entwicklung sondern ebenso in die entgegengesetzte Richtung (Low-End-Entwicklung).



2
THEMENFELDDANALYSE.
Das Neue als Hoffnungsträger
zukunftsfähiger Entwicklung

2.1 STIMMEN DER INNOVATION. WAS KAPAZITÄTEN ÜBER PROFUNDE INNOVATION SAGEN

Im Zuge der Studie wurden dialogische Interviews mit eminenten VordenkerInnen und PraktikerInnen aus dem weiteren Feld der Innovationsgenerierung befragt, was ihre Einsichten und Erfahrungen sind. Ein wesentliches Ziel der geführten Interviews war es, das Themenfeld der Generierung von Innovation von unterschiedlichen Seiten zu erschließen und in möglichst umfassender Weise zu scannen. Im Folgenden werden ausgewählte und komprimierte Statements unkommentiert wiedergegeben, um den Leser auf die Inhalte der Arbeit einzustimmen.

INNOVATION_ ETWAS ZUTIEFST MENSCHLICHES

„Veränderung braucht einfach Mut.“

„Innovation und Veränderung, das hängt natürlich immer von Menschen ab, das ist ganz klar.“

„Ich war auch ganz viele Jahre der Meinung, dass es darum geht politische Strukturen zu verändern. Der Meinung bin ich immer noch, dass man dort arbeiten muss. Aber es ist immer die Frage des Ansatzes und ich finde es selber spannend, dass es bei mir z. B. darin gemündet ist, dass ich wieder beim Individuum gelandet bin. Beim einzelnen Menschen.“ ... „der einzelne kann etwas bewegen, indem er sich selber ändert.“

„Meine Vision ist, ich glaube, wenn Menschen Dinge kaputt machen können, dann können sie sie auch wieder heil machen. ... Aber der Mensch hat auch die Fähigkeit ..., dass er Dinge auch wieder ein Stück verändern kann ins Positive. Wieder ein Stück heil machen kann. Ich glaube daran. Aber das ist für mich die Grundvoraussetzung. Wie will ich was verändern, auch kommunal, wenn ich eh nicht daran glaube. Wenn ich daran denke, dass es aber eh nicht gehen wird - 'Machen wir es halt, ist eh egal. Irgendwas musst du ja machen' - dann passiert es auch nicht, weil das negative Energien produziert und nicht konstruktive, die in die gleiche Stoßrichtung geht.“

„...die innere Überzeugung, die innere Leidenschaft, die Begeisterungsfähigkeit, die man selber für etwas aufbringt, das glaube ich ist schon sehr entscheidend.“

„... ein jeder hat gesagt, 'ja, super, aber in der Politik geht das nicht.'“

„Das heißt wo immer Menschen sind menscht es. Wo immer es Menschen gibt ist Licht und Schatten und das ist für mich normal. Die Frage ist nur, wie gehe ich damit um. Konflikte sind für mich normal. Die Frage, wie löse ich sie oder wie bin ich bereit sie zu lösen.“

„... dass ein Schlüssel für Begegnungen die Wertschätzung ist oder auch die Neugierde“

„Ich halte ganz viel von der Kraft der Visionen. Das heißt die Lebensvision des einzelnen oder wenn ich jetzt ein Unternehmen hernehme, dann die Unternehmensvision oder wenn ich eine Gemeinde hernehme, dass es da eine Vision gibt. Das kann sehr konkret werden und gleichzeitig bleibt es ein Leitstern. Gleichzeitig bleibt es etwas, wo wir uns hinentwickeln, ausrichten oder hinrichten, immer wieder. Und das hat eine ganz eine starke Sogkraft.“

„Es geht ja auch nicht anders. Also zu glauben ich kann von mir abgekoppelt mir für ein Unternehmen, eine Gemeinde eine Vision machen und ich habe für mich selber keine, also nicht einmal ansatzweise einen Zustand oder keinen Zustand zu mir selber, dann vergiss es.“

„Das ist Veränderung, wenn das Bewusstsein dieser Menschen verändert ist.“

INNOVATION_ EINE FRAGE DER KULTUR

„Aber es gibt Bedingungen ... dass gelungene Kommunikation Grundvoraussetzungen hat. Das es nicht selbstverständlich ist, dass zwei Menschen sich gut miteinander verstehen. Oder ich gehe aus einem Team und habe das Gefühl, da ist wirklich viel passiert. Ich gehe mit einem guten Gefühl aus dem Team. Da ist was passiert, also es gibt Grundbedingungen.“

*„Was zeichnet für dich eine hochwertige Kommunikation aus?
... für mich ist es immer wieder in erster Linie eine Sache der Wertschätzung. Die Basis. Wenn ich jemanden wertschätze, dann ist mir auch wichtig zu hören, was er mir sagt. Dann bin ich auch bereit mich auf ihn auch wirklich einzustellen oder mich auf ihn zu konzentrieren. Die Grundeinstellung ist es für mich. Und dann denke ich mir schon, dass es Bedingungen gibt, dass Menschen oft in einer Situation wichtige Dinge miteinander besprechen, wo es für mich eine Zeit und eine Unzeit gibt ... Ich weiß inzwischen, dass zum Beispiel wie Kommunikation passiert, eine wichtige Voraussetzung ist ... Du wirst nie erleben, dass zum Beispiel in einer Plenarsitzung wichtige Entscheidungen getroffen werden. Dort werden Unterschriften gegeben, dort werden Reden gehalten. Ist alles schon gelaufen. Gelaufen ist es beim Essen. Gelaufen ist es in einem Ausschuss. Gelaufen ist es in einem persönlichen Gespräch, wo man Dinge abgeklärt hat. Also viele Mosaiksteinchen sind schon passiert in kleinen Begegnungen.“*

„Da brauchen sie schon sehr viel Selbstdisziplin um ins Zuhören zu gehen, weil eigentlich ist ja Dialog nicht so sehr eine Übung im Reden, sondern eine Übung im Zuhören und nicht alle sind das gewohnt.“

„Durch dieses Erlebnis des miteinander Redens und wertschätzenden Redens und des Zuhörens ist etwas entstanden, also eine Kreativität, die wir bis dahin eigentlich nicht gekannt haben. Und genau das, dass der eine etwas sagt, was aber noch nicht realisierbar ist, aber es gibt dann jemanden dem ein Stückchen dazu einfällt, das immer näher dem kommt, dass es machbar wird. Also die Erkenntnis, die ich davon abgeleitet habe, niemand hat das gesamte Wissen für etwas alleine. Das sind Ausnahmefälle, sondern fast jeder, auch jeder Erfinder, baut ja auf ein Stück Forschung, die vor ihm war ... Daraus ist eigentlich das Gefühl entstanden, wir brauchen uns einander. Ein jeder den anderen eigentlich.“

„Und das ist genau das, wo keine Kreativität entsteht. Und in dem Moment, wo Gegensätze zusammenkommen, aber nicht als Kampfmittel, um den anderen auszutricksen, sondern um etwas besser zu verstehen, von dem habe ich das abgeleitet, dass ich dann öfters gesagt habe in den darauf folgenden Jahren, das ist wie bei einem Berg. Wenn ich jetzt den großen Priel von Hinterstoder aus erkläre und der fährt aber dann nicht nach Hinterstoder, sondern kommt aus der Seite von Grünau, also von der anderen Seite, dann wird er sagen, der xxx hat einen kompletten Unsinn erzählt. Der große Priel schaut ganz anders aus. Weil es eben auf den Standpunkt ankommt von wo aus ich diesen Berg, diesen Baum oder dieses Problem betrachte.“

„Also jetzt geht es um einen Aufbau von Vertrauen ... Es ist immer das Gleiche und erst dann, wenn beide das Vertrauen zu einander haben ... erst dann kann eine Lösung zustande kommen. Und bevor diese emotional-mentale Ebene nicht ausgewogen ist, solange ist eine Lösung nicht möglich ... Man müsste sagen, jetzt tun wir zuerst die Regeln vereinbaren ... Das Problem wäre dann verhältnismäßig einfach zu lösen.“

„Und dann ist mir klar geworden, wie wichtig und man arbeitet ja nie allein, sondern immer in Teams, wie wichtig also dieses Emotionale ist, also dieses emotionale Ja. Und wenn es ihnen in einer Firma, an der Uni gelingt, mit einer Gruppe dieses emotionale Ja zu einem Zukunftsbild in groben Zügen zu definieren, ergibt sich das andere fast von selber. Und das machen die wenigsten ...“

„... wo treibt uns denn das gleiche. Wo sind denn die Dinge, die uns beiden am Herzen liegen.“

„Es gibt da einen Grund dafür und zwar für das Klima ist immer die Mehrheit zuständig. Dass heißt den Beginn zu einer Klimaänderung kann nur die Mehrheit vorgeben. Denn das einzuhalten und auf den Weg zu bringen, ist nur der Mehrheit möglich, denn sie hat das größere Opfer zu bringen, denn sie muss auf einen Teil ihrer möglichen Macht verzichten.“

„Wenn ich keinen Sinn habe, einen positiven Sinn, wozu das gut ist, passiert es nicht.“

„... wie können wir noch besser Lernen, die Menschen, also eigentlich mit einem kleinen Kreis von Menschen, diesen kleinen Kreis von Menschen mitzunehmen, sie einzubinden aber auch von ihnen zu lernen.“

„... Der zweite Punkt ist, glaube ich, dass wir sehr stark lernen, selbst eine Zukunftskultur und eine Beteiligungskultur zu entwickeln. Die haben wir nicht. Unsere Zukunftskultur hat es bestenfalls einmal geschafft sich nicht mit der Vergangenheit, sondern mit der Gegenwart zu beschäftigen, aber wir sind noch lange nicht zukunfts offen in Österreich. Schon gar nicht auf der lokalen Ebene.“

INNOVATION_ BEDARF ENTSPRECHENDER VERFAHREN, METHODEN, FÄHIGKEITEN UND VERHALTENSWEISEN

„Wo man natürlich immer wieder genau hinschauen muss, wie tief greifend ist das Neue und wie lange hält es an. ... Bin aber trotzdem skeptisch, weil ich glaube, dass wir von der Wirkungstiefe noch nicht gut genug sind. Also wirklich dieses Steinbacher Niveau, das wir jetzt schon in einigen Gemeinden durchaus auch haben ... Also es gibt einige Gemeinden, die sich sehr, sehr gut und interessant entwickeln. Sie haben alle gemeinsam, dass sie alle länger als fünf Jahre an der Agendaarbeit dran sind. Sie haben alle gemeinsam, dass sie sich sehr stark professionalisiert haben. Und sie haben alle gemeinsam, dass der Bürgermeister und die Führungscrew zu 120 % dahinter stehen.“

„Was wir aber jetzt sehr stark lernen müssen in diesen Prozessen, das ist dass wir nicht nur prozessual, also nicht nur das Soziale und den Selbstfindungsprozess betonen, sondern dass wir sehr stark auch dieses professionellste Expertenwissen wieder hineinbringen.“

„... wenn einmal klar ist, was man will, dann muss man es machen und zwar gleich und nicht erst in einem Jahr.“

„Ich glaube, wir müssen uns neue Modelle überlegen im Bereich der Finanzierung, auf der regionalen so wie auf der kommunalen Ebene.“

„... brauche ich gute Monitoringsysteme.“

„... ich habe in der Selbstevaluierung Bewusstseinsbildung drinnen. Ich habe das Entwickeln auch professioneller Managementstrukturen, also der Regelkreis wird gestärkt und ich habe natürlich doch die Sichtbarmachung der Erfolge und Fortschritte.“

„Wobei ich sagen muss, eine gute Theorie, nämlich eine praxisorientierte Theorie, das ist schon etwas Gutes.“

INNOVATION_ BEDARF SYSTEMEN, DIE BEREIT SIND, NEUES AUFZUNEHMEN

„Das war schon so eine Schlüsselerfahrung, wobei jetzt wahrscheinlich eine sehr gesunde Erfahrung war, in dem Sinne von, dass die Zuschreibungen in Bezug auf die Fähigkeiten hochkomplexe Strukturen wirklich zu steuern, dass diese Zuschreibungen völlig illusionär sind. Die gibt es nicht. Die gibt es schlicht und einfach nicht. Also davon bin ich mittlerweile felsenfest überzeugt.“

„... sondern dass wir da harte und weiche Standortfaktoren schaffen für die Raumentwicklung. Es geht ja nicht nur um ein Konservieren von Strukturen, sondern wir wollen ja Strukturen schaffen, um die Entwicklungspotenziale erhalten und beleben zu können.“

„... veränderte Strukturen durch veränderte Menschen. Also neue, innovative Strukturen, innovative Modelle durch innovative Menschen. Wie werden Menschen innovativ? Das ist etwas, wo man nicht sagen kann, wir wissen es und die werden es. Sondern das ist etwas wo man den Weg gemeinsam gehen muss.“

„...das Thema Nachhaltigkeit auf der lokalen und regionalen Ebene in die Dimension des Menschen zu bringen ... Dort wo es eigentlich am meisten etwas bewirken kann, ist das Lokale unter der Voraussetzung, dass es auch auf den darüber liegenden Ebenen so etwas wie konzeptive und institutionelle Reformen gibt.“

„... wie notwendig es ist, auch in der Verwaltung das helfende Elemente zu stärken. Wenn jetzt jemand kommt, nicht sich zurückzuziehen von der Verwaltung und zu prüfen geht es oder geht es nicht, also was ist da eventuell falsch oder was habe ich für ein Argument um das wieder vom Tisch zu haben, sondern zu schauen, was kann ich beitragen, damit das auf eine gute Schiene kommt. Und das ist eine andere Einstellung.“

„Ich glaube man kann Innovation nicht machen, als eine nichtinnovative Institution, sondern man muss die Prinzipien des Lernens und dessen wie man Neues, wie man Veränderung einfach auch managen möchte oder wie man es auch verbreiten möchte, das muss man selber verinnerlichen, sonst funktioniert es nicht.“

„... ist das System generell bereit Neues aufzunehmen?“

„... wie kommt man von den vielen guten einzelnen Aufbrüchen, die durchaus zwei, drei Jahre gut gemanagt sind, zu Netzwerken, die kontinuierlich Veränderung bewirken?“

2.2 STEIGENDER INNOVATIONSBEDARF IN LÄNDLICHEN RÄUMEN

„Die wichtigste und verantwortungsvollste Aufgabe unserer Zeit ist es, unsere Unternehmen und Institutionen, ob öffentlich oder privat, neu zu erfinden.“ (Tom Peters)

*“You can change the future of your community or you can sit back and allow whatever happens to happen. You can create your own destiny. However, the cost is high. It means organising a group of people who are willing to give of their time and energy to make things happen. It means believing in yourself and your organisation. It means putting aside individual differences to work together for the good of the community. It means working together to decide what you want for the future and then working together to make it happen. You can do it. People are doing it.”
(Jack McCall)*

In der Einleitung wurde ein steigender Innovationsbedarf in der Entwicklung von Gemeinden und Regionen festgestellt. Dieser konstatierte steigende Innovationsbedarf im Kontext gesellschaftlicher und räumlicher Entwicklungen soll nachfolgend anhand acht zusammenhängender Grundannahmen differenzierter dargestellt werden:

1 Ländliche Räume und ihre Gesellschaften stehen im Spannungsfeld multipler Einflüsse

Wir leben und arbeiten in einer Ära der Veränderung gekennzeichnet durch das aufeinanderprallen vielfältiger Entwicklungen. Digitalisierung, Globalisierung, demographischer Wandel, geographische Bevölkerungsverlagerungen und Migration, Individualisierung, globale Geldflüsse und vielerorts erodierende Geldmittel, neue territoriale und soziale Beziehungsmuster sowie Verlust von sozialem, ökonomischem und natürlichem Kapital bereiten in ländlichen Räumen zunehmend den Kontext für das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Einflusskräfte. Im Kern lassen sich vier evolutionäre Prozesse oder Grundkräfte beschreiben, die den Kontext der Entwicklung von (ländlichen) Räumen und Gesellschaften grundlegend verändern (vgl. SCHARMER 2000, 3):

- Die erste Evolution ist der **Prozess der Digitalisierung** (vgl. CASTELLS 1998), etwa in den Bereichen von Kommunikation, Wirtschaft (New Economy), Bildung, Governance (E-Governance), Bildung (E-Learning, Wikis), Open Source - Kulturen. Trotz der mittlerweile verflogenen Anfangseuphorie, die mit dem Digitalisierungsphänomen einhergingen, stecken im Entstehen dieses Prozesses gegenwärtig noch kaum abschätzbare Entwicklungspotenziale für den ländlichen Raum.

- Ein weiterer evolutionärer Prozess hängt zusammen mit dem **Entstehen neuer sozialer, ökonomischer und relationaler Muster** (vgl. CASTELLS 1998) und zugrunde liegender, treibender Kräfte. Angesprochen sind **Prozesse der Globalisierung** - etwa von Märkten, Politiken, Institutionen, Unternehmen, Produkten, Technologien, Kapital -, **Prozesse der Individualisierung** von Produkten, Menschen und Karrieren, Marken, Städten, Regionen, usw., und **Prozesse neu entstehender und wachsender Netzwerkstrukturen** und Beziehungsmuster, beispielsweise Governance-Ansätze, Zivilgesellschaft, Netzwerkstrategien.

Zudem bringt diese Entwicklung eine neue Logik des Raumes mit sich, die CASTELLS (ebd.) als einen Wechsel von einem „Raum der Orte“ („spaces of places“) zu einem „Raum der Flüsse“ („spaces of flow“) bezeichnet, der weniger durch hierarchische als durch netzwerkartige Strukturen gekennzeichnet sein wird.

- Ein dritter Evolutionsprozess ist die **Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft und Wissensökonomie resp. -ökologie**, begleitet von einem fundamentalen Strukturwandel. Wissen und die Generierung von Wissen wird wie nie zuvor zum zentralen Faktor von räumlichen und sozioökonomischen Entwicklungen. Ein Prozess, der zu einer Informationsexplosion führte, die Halbwertszeiten von Informationen verkürzte sowie die Zugänglichkeit zu und Verbreitung von Wissen radikal erhöhte. Für ländliche Räume bieten sich im Zuge dieser Entwicklung neue Chancen, an Wissen zu gelangen und es in erfolgreiche Strategien umzusetzen. Der Zukunftsforscher HORX (2005) spricht von ungeahnten Wachstumspotenzialen mit qualitativ hochwertigen Jobs, wenn die Entwicklung zu einer Gesellschaft der „Wissens-Arbeiter“ gelingt, in der es gelingt den Wissenshunger zu stärken (Stichwort „Lebenslanges Lernen“). Auswirkungen auf lokale und regionale räumliche sowie gesellschaftliche Entwicklungen sind vielfach und zeigen sich etwa in Form diverser formeller und informeller Netzwerkstrukturen und Clustern von wissensbasierten lokalen und regionalen Ökonomien.
- Ein vierter evolutionärer Wandel umfasst den **Aufstieg eines neuen Bewusstseins** und der dahinter liegenden Kraft, die man als „Spiritualisierung“ oder „Entwicklung von Innen“ beschreiben könnte¹⁷. Beispiele wären das Auftauchen einer (Global) Civil Society, der Aufstieg der kreativen Klasse¹⁸ (vgl. FLORIDA 2004, RAY 2000), die Sensibilisierung für Umweltprobleme und damit einhergehender veränderter Wahrnehmungsweisen von Natur, Erde, Gesellschaft und Mensch¹⁹, dem Postulat einer nachhaltigen Entwicklung oder eines Global Marshall Planes, System- und Integrationsdenken sowie Personal Mastery-Ansätzen (SENGE 1996) und allgemein das gegenwärtig anwachsende Angebot für Persönlichkeitswachstum und Ansätze zur Stärkung sozialpsychologischer Kompetenzen. Die Auswirkungen auf gesellschaftliche Lebensstile und räumliche Entwicklungen werden bereits in vielerlei Formen sichtbar, bleiben jedoch in ihrer Konsequenz abzuwarten. In der Planungstheorie und -praxis lassen sich Elemente eines neuen emergenten Bewusstseins identifizieren in Form eines verstärkten Einfließens von Umwelttagenden und systemorientierten-integrativen Ansätzen (Nachhaltigkeit, ökologisch orientierte Planungsansätze und Umweltplanung - SUP, NATURA 2000, Schutzgebietentwicklungen, SEVESO II-Richtlinie, Klimaschutztagenden und -bündnis, risikobezogenes Vorsorgemanagement, ...), einer zunehmenden Fokussierung auf

¹⁷ vgl. CONLIN 1999, CAPRA 2004, 2001, CASTELLS 1998, LASZLO 2005, 2003, 2006, WILBER 1997a, 2001, HARMAN 2002, SENGE et al. 2004, BECKS 2003

¹⁸ RAY (2000) bezeichnet diese als „cultural creatives“, also eine qualifizierte Minderheit von initiativen und innovativen Menschen

¹⁹ vgl. BATESON 1985, LA CHAPELLE 1995, MEADOWS 1994, MATORANA et al. 1990, BRUNOLD 2004

emotional-mentale Tiefenstrukturen von Individuen und Gemeinschaften (etwa Konzept der Lernender Region und diverser Netzwerkansätze) sowie dem Aufkommen partizipativer Planungsmethodiken in vielfältiger Form.

Diese vier zusammenhängenden und zentralen Entwicklungen formulieren einen neuen Kontext für die Entwicklung von Gemeinden- und Regionen. Sie erhöhen zum einen den Innovationsdruck resp. die -möglichkeiten, auf der anderen Seite können sie stark regulative und (über-) formende Entwicklungen bewirken (Stichwort „Globalisierte Regionen und Dörfer“). So verweist WEBER (2002a und b) etwa auf negative Entwicklungen in ländlichen Räumen in Folge von Globalisierungsprozessen und beschreibt die Auswirkungen in „Globalisierungsverlierer-Regionen“ in Österreich. Die einwirkenden Gestaltungskräfte der Makroumwelt können von Kommunen und Regionen nicht gesteuert werden. Kommunen können sie aber rechtzeitig erkennen und entsprechend agieren.

In ländlichen Räumen offenbaren sich die beschriebenen evolutionären Entwicklungen als Spannungsfelder zwischen vielseitigen Gegensätzen:

Beschleunigung und Nachhaltigkeit, Neuentdeckung und Ausbeutung ländlicher Räume, globale und lokale Arten der Organisation und der Entwicklung, Top-down- und Bottom-up-Vorgehensweisen, räumliche Gunstlagen und Ungunstlagen, Konkurrenz und Kooperation, Bewahren und Erneuern, kapitalschwach und kapitalstark, Schrumpfung und Wachstum, Agglomeration und Peripherie. Der ländliche Raum und seine Gesellschaften durchlaufen in diesen Spannungsfeldern eine rasche Entwicklung und Transformation. Die sich daraus ergebenden veränderten wirtschaftlichen, ökologischen, politischen und kulturellen Bedingungen zwingen Kommunen und ihre AkteurInnen zunehmend, Entwicklung und Innovation aus sich selbst heraus zu generieren. **SchlüsselakteurInnen und kommunale Trägergemeinschaften von Erneuerungsprozessen stehen in dieser emergenten Welt verstärkt vor der Herausforderung Innovatoren und WandlungsagentInnen zu sein**, als Verbesserer eines Status quo. Ein sich rapide verändernder Kontext in dem sich regionale und kommunale Entwicklung vollzieht, damit einhergehende Offenheit, Ungewissheit und Verunsicherung über die Zukunft ländlicher Räume, schafft die ernst gemeinte Notwendigkeit für die Suche nach komplementären und neuartigen Zukunftsfeldern der Entwicklung.

2 Sinkende gesellschaftliche Innovationskraft

Der Innovationsbedarf in der räumlichen und gesellschaftlichen Entwicklung wird in der Diskussion um zukünftige Entwicklungsstrategien groß geschrieben. Auf europäischer Ebene etwa mündete das in der **Lissabon-Strategie** im Jahr 2000 und in der **Göteborg-Strategie** im Jahr 2001.²⁰ Ein Ausgangspunkt für die Lissabon-Strategie ist das Faktum, dass ein wesentliches Problem Europas ist, dass die **gesellschaftliche Innovationskraft an Dynamik verloren** hat. Der demographische Wandel in Europa und in Österreich macht sichtbar, dass beide eine alternde Gesellschaft aufweisen. Alternd bedeutet, dass die Innovationskraft der Gesellschaft zwar nicht verloren gegangen ist. Im Vergleich zu den globalen und europäischen Hauptkonkurrenten, weist sie weit nicht mehr jene Dynamik auf,

²⁰ Die Lissabon-Strategie ist nur in Verbindung zur Göteborg-Strategie zu sehen. Während die Lissabon-Strategie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der EU anstrebt, zielt die Göteborg-Strategie auf eine Stärkung der nachhaltigen Entwicklung in der EU: Im Juni 2001 wurde in Göteborg beschlossen, in die Lissabon-Strategie neben Wirtschaft- und Sozialpolitik als dritte Dimension die Umwelt einzubeziehen. An der Verknüpfung von Lissabon- und Göteborg-Strategie zeigt sich der enge Konnex zwischen nachhaltiger Entwicklung und Innovation. Dieser Aspekt wird an späterer Stelle noch ausgeführt und ist von grundlegender Bedeutung für die Arbeit.

die sie noch vor einigen Jahrzehnten gehabt hat. Darauf aufbauend setzte sich die Europäische Union das neue strategische Ziel, innerhalb von zehn Jahren zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu werden, „...einem Wirtschaftsraum der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“ (EUROPÄISCHER RAT 2000, 3) **Innovation wird** dabei „durch Schaffung eines europäischen Raumes der Forschung und Innovation“ (Europäischer Rat 2000, 5) eine **Schlüsselfunktion zugesprochen**.

Auf regionaler Ebene und speziell in ländlichen Räumen wird etwa vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der Abwanderung junger und hoch qualifizierter Arbeitskräfte die Herausforderung sinkender gesellschaftlicher Innovationskraft ebenfalls markant. Die Innovationskraft ist in vielen ländlichen Räumen völlig zum Erliegen gekommen. Für die lokale und regionale Ebene wird die Bedeutung der Innovationsfähigkeit ebenfalls eindrucksvoll bewusst, wenn man sich folgende Zahlen vor Augen führt: 99,8% der Unternehmen haben in der EU weniger als 250 Angestellte und 91% weniger als 20. Auf die Klein- und Mittelunternehmer (KMU) entfallen in der EU 66% der Arbeitskräfte und 65% des Umsatzes. Ein Großteil der KMU ist in einem Umkreis von 50 km tätig. (EUROPÄISCHE KOMMISSION 1995, 23) Die KMU bilden somit die wirtschaftliche Grundlage im lokalen und regionalen Umfeld gerade auch in ländlichen Räumen. Ihre Wirtschaftskraft und damit die Vitalität ländlicher Räume hängen in einer globalen Welt mehr denn je von der Innovationsfähigkeit kommunaler und regionaler Ökonomien ab.

3 Wandel der Planungskultur und des Steuerungsverständnisses in der Regional- und Kommunalentwicklung

Ein signifikanter Wandel in der Planung wird seit den 80er Jahren diagnostiziert. Auffallend war ein geändertes Verhältnis zwischen hoheitlichen Planungsträgern (Staat, Länder, Gemeinden) und Gesellschaft. Das Paradigma der Planung war früher geprägt durch hoheitliche und hierarchisch organisierte Planungsabläufe. In diesem Planungssystem trat der Staat als Steuerungssubjekt und Planungsträger der Gesellschaft als Steuerungsobjekt in einem einseitigen Prozess gegenüber. Trat der Staat früher nach außen souverän und nach innen hierarchisch auf, wurden verstärkt internationale und innergesellschaftliche Vernetzungen und Abhängigkeiten der AkteurlInnen wirksam. (KNIELING 2004, 2) Die klassische Arbeitsteilung sah die öffentlich-rechtliche Ebene in der Rahmgebung und die Privaten im Bereich der Umsetzung. **Demgegenüber zeigte sich, dass Planungsprozesse nicht mehr ausschließlich als hoheitliche Steuerungsakte verlaufen, sondern sich als Kooperations- und Verhandlungsprozesse zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten AkteurlInnen vollziehen.** (MÜLLER et al. 2005, 5ff, SELLE 1996, SELLE 2002, 212ff, SELLE 2005, 229) WEBER (2005, 54ff) nennt als „Markenzeichen“ der neuen Planungskultur Flexibilität, Überschaubarkeit in der Aufgabenstellung, Handlungs- und Umsetzungsorientierung und Informalität. Die Folge des Wandels der Planung ist ein Aufkommen informeller, „weicher“ Planungsinstrumente, die auf diskursive Verfahren und organisierte Kommunikation als Arbeitsform und kooperatives Handeln als Steuerungsform setzen. Diese stehen in Ergänzung zu klassischen, „harten“ Instrumenten.

Gründe für die Veränderung der Planungskultur sind im Kontext der unter Grundannahme 1 skizzierten Entwicklungen vielfältig. WEBER (2005, 54ff) benennt neben „extrinsischen Gründen“, die zum Teil unter obigem Punkt angeführt wurden, „intrinsische Ursachen“, also Veranlassungen, die in der Logik des Raumplanungssystems selber liegen. Im Kern geht es

darum, dass traditionelles Repertoire der hoheitlichen Raumplanung intrinsische Schwachstellen aufweist, die Fehlsteuerungen im Raum zulassen resp. den Herausforderungen an räumliche Planung in herkömmlicher Form nicht mehr gerecht werden. (vgl. EBD.)

Für WEBER (2005, 54ff) ist der Wandel in der Planung u.a. mit einem Bedeutungsverlust des Raumbezuges gekennzeichnet, an den hoheitliche Planung in ihren Überlegungen anknüpft, während die Orientierung an funktionellen Zusammenhängen an Gewicht zulegt. Diese „Akzentverschiebung“ (EBD.) in der Planung wirkt sich in veränderten Vorgangsweisen aus:

- Planen in Netzwerken: bedeutet ein themenbezogenes Zusammenfinden von AkteurInnen mit unterschiedlichen Interessenlagen, die in diskursiver Weise zusammenarbeiten
- Planen als Prozess verdeutlicht den Weg zu Planungen in netzwerkartigen Strukturen. Dieser ergibt sich durch die Auslagerung planungsrelevanter Fragen in schwach institutionalisierte Netzwerke, in denen Ergebnisse erst prozessual ausgehandelt werden müssen
- Planung als interdisziplinärer Dialog ist ebenfalls eine sich ergebende Vorgangsweise, die sich durch das Planen in Netzwerken und das Arbeiten an gemeinsamen Aufgabenstellungen über einzelne Fachbereiche hinaus.

Der Wandel in der Planungskultur bedingt eine breite **Diskussion um das Steuerungsverständnis**, das räumlicher Planung und speziell der Regional- und Kommunalentwicklung zugrunde liegt. Kontrovers ist neben dem Steuerungsbedarf selbst, welche Steuerungsstrategien erfolgsversprechend sind. Planungsaufgabe und -prozess werden in einen intermediären Bereich zwischen Staat und Gesellschaft verlagert. Der Staat bleibt weiter in einer aktiven Rolle, ist vom Selbstverständnis her aber verstärkt Vermittler zwischen unterschiedlichen Interessen. In Deutschland wird diesbezüglich etwa vom „kooperativen“ und vom „aktivierenden“ Staat gesprochen. (vgl. FÜRST 1996, SELLE 1999, COOLS et al. 2003) Der kooperative Staat agiert mit einem unterschiedlichen Steuerungsmix. Dezentralisierung, Deregulierung und Regionalisierung sind Mittel und Ausdruck einer Selbstentlastung des Staates unter Aufwertung der lokalen und regionalen Ebene ebenso wie veränderter Akteurskonstellationen. (LUDWIG 2005, 320) Der aktivierende Staat hat das Ziel die Selbststeuerungsfähigkeit der Gesellschaft zu fördern und ihr den dafür notwendigen Freiraum zu schaffen. Intention ist ein Zusammenwirken von staatlichen, halbstaatlichen und privaten AkteurInnen zur gemeinsamen Zielerreichung. „Der Staat soll weniger Entscheider und Produzent als vielmehr Moderator und Aktivator der gesellschaftlichen Entwicklungen sein, die er nicht allein bestimmen kann und soll.“²¹ Ein zentraler Aspekt dabei ist die **Selbststeuerungsfähigkeit** von lokalen und regionalen Ebenen. (vgl. SCHUSTER, DETTLING 2001, MAYNTZ u. SCHARPF 1995, FÜRST 2001) Niederschlag findet die Debatte um die Vernetzung von staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen AkteurInnen in der Governance-Debatte. Vor allem Formen der Steuerung auf regionaler und lokaler Ebene stehen im Vordergrund des Interesses. In den Fokus der Diskussion rückt damit ebenso die Frage, inwieweit derartige netzwerkartige

²¹ Aus dem Regierungsprogramm der deutschen Bundesregierung vom 01.12.1999, zit. in: COOLS et al. 2003, 1

Governance-Strukturen Kooperations- und Innovationsprozesse initiieren können. (vgl. SCHERER 2006, 7ff)

In den Prozess der Entwicklung eines neuen Planungs- und Steuerungsverständnisses fließt die **Diskussion um paradigmatische Leitbilder der Raumentwicklung** mit ein. **Im Zentrum der Diskussion steht die Reflexion und Anpassung des Leitbildes und Grundsatzes der Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse und räumlicher und sozialer Chancengleichheit.** Das Ausgleichsprinzip zwischen strukturstarken und strukturschwachen Regionen steht auf dem Prüfstand. Forderungen nach Konzentrationsstrategien werden dem Leitprinzip gegenüber gestellt. Staatliche Förderung soll demnach auf regionale und wirtschaftliche Wachstumspole konzentriert werden, als Träger von Innovation und wirtschaftlicher Entwicklung. (KNIELING 2004) In Deutschland ist diese Diskussion schon weit gediehen und führte zur Formulierung neuer Leitbilder.²² Seit einigen Jahren zeichnete sich dort eine Entwicklung ab, bei der in Leitbildern der räumlichen Planung keine zentralen, räumlich konkretisierten Vorgaben mehr enthalten sind. Stattdessen wurden **räumlich-strategische Zielvorgaben** sowie abstrakte Visualisierungen etwa zu Bereichen Siedlungsstruktur, Umwelt und Raumordnung, Verkehr getätigt, die Entwicklungsspielraum für eine Konkretisierung und Umsetzung lassen. (LUTTER 2006, 442) Mittlerweile mündete die Leitbilddiskussion in **neue Leitbilder, die auf folgende Aufgabenschwerpunkte der Raumordnung ausgelegt sind und den Innovationsbedarf in der Entwicklung von Räumen** unterstreichen: (vgl. BMVBS 2006, LUTTER 2006, 441ff)

- Wachstum und Innovation
- Daseinsvorsorge sichern
- Ressourcen bewahren, Kulturlandschaften gestalten

Leitbild 1 „Wachstum und Innovation“ liegt ein Leitsatz zugrunde, welcher der Forderung nach verstärkter Förderung von Wachstumspolen nachkommt. Kerne und Netze des ökonomischen Wachstums und der Innovation sind demnach zu unterstützen sowie räumlich konzentrierte Entwicklungsstrategien verstärkt zu verfolgen. Für ländliche Räume abseits der Wachstumspole bedeutet das, dass staatliche Förderungen in geringerem Maße fließen werden und der Druck auf Regionen im Rahmen selbstorganisierter Entwicklungsprozesse aktiv zu werden, sich verschärft.

Bemerkenswert aus Sicht der Studie sind die Verknüpfung und das Ziel von Wachstum und Innovation durch Raumordnungspolitik. Im Text zum Leitbild ist zu lesen: „Die Raumordnungspolitik von Bund und Ländern wird verstärkt wirtschaftliche Wachstumsimpulse, Innovation und die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft unterstützen. Alle Räume sollen befähigt werden, dazu ihren Beitrag zu leisten.“ (BMVBS 2006, 8) Betont wird damit eine Stärkung des Entwicklungsauftrages, der dem bekannten Ausgleichs- und Ordnungsauftrag gegenübergestellt wird. Offen bleibt die Frage ob und inwieweit Raumordnungs- resp. Raumentwicklungspolitik diesen Anspruch einlösen kann. BLOTEVOGEL (2006, 466) stellt demgemäß die offene Frage: „Kann sie [Anm.: die Raumordnungspolitik] wirklich einen eigenständigen Beitrag zur Förderung von Wachstum und Innovation und die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft leisten?“

Festzuhalten bleibt, dass **Innovation als Aufgabe der Raumordnung** betrachtet wird und

²² Auch wenn sich die nachfolgende Skizzierung der Diskussion auf Entwicklungen in Deutschland fokussiert, ist diese nicht getrennt von jener in Österreich zu sehen. Zwar lässt sich eine Diskussion nicht in dieser Offenheit und weit reichenden Ausprägung ablesen, dennoch findet sie in Ansätzen mit analogen Diskussionsinhalten und Entwicklungen statt. (vgl. z.B. WEICHHART und FASSMANN 2004)

der **Innovationsauftrag an alle, lokalen und regionalen Räume delegiert wird. Regionen wird damit explizit Innovationsfunktion übertragen.** Auch wenn vor allem auf die zentrale Rolle von Agglomerations- und Wachstumsräumen verwiesen wird, muss die **Innovationsfunktion in adaptierter Form gleichermaßen für ländliche Räume angenommen werden.** Alles andere würde zu dem Schluss führen „Agglomerations- und Wachstumsräume gleich Innovation“ und „ländliche Räume (abseits dieser) gleich Resignation und Stagnation“. Eine Gleichung, die in Gültigkeit und Durchsetzbarkeit nicht schlüssig und schon gar nicht wegweisend für die Raumordnungspolitik sein kann. Die hier ausgebreitete Diskussion in der Raumordnungspolitik führt nahtlos zur nächsten Grundannahme über.

4 Die Stimulierung, Generierung und Organisation von Innovation ist eine neue Aufgabe der Kommunal- und Regionalentwicklung

Anschließend an den zuvor beschriebenen exogenen Kontext, den Wandel der Planung und die Steuerungsdiskussion, in welcher die Generierung von Innovation explizit eingefordert wird, wird die Organisation und Generierung von Innovation zu einer neuen Aufgabe räumlicher Planung. **Neuartig ist, dass der Begriff selber und die damit verbundene Entwicklungsaufgabe Eingang in die räumliche Planung gefunden hat.**²³ Zunehmend sehen es territoriale Instanzen von der EU abwärts bis zur Kommune als Aufgabe Innovation zu stimulieren, zu erzeugen und zu verbreiten. (IBERT 2003, 9) Waren für die Generierung von Innovation früher alleinig der Forschungs- und der wirtschaftlich-unternehmerische Sektor zuständig, überträgt sich diese Funktion zusätzlich in verstärktem Maße auf Träger räumlicher Planungs- und Entwicklungsprozesse.

Die Gründe für das Auftreten dieser neuen Aufgabe in der Raumplanung wurzeln stark in den zuvor angeschnittenen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und sind demnach vielfältig. (vgl. IBERT 2003, 21ff) Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aus diesen in Wechselwirkung stehenden Entwicklungen, die Planung vor neuen Herausforderungen steht, denen mit herkömmlichen Mitteln und Instrumenten der Planung nur bedingt bis gar nicht begegnet werden kann. „Einerseits entstehen Probleme, die zu gross [sic!] sind, als dass sie Planung zugänglich wären, andererseits ist fast jedes Problem ein ganz besonderes, das sich mit herkömmlichen Mitteln und Standardlösungen nicht mehr bewältigen lässt.“ (SIEVERTS, GANSER 1993, 35) Theoretische Fundierungen und praxistaugliche Lösungsstrategien müssen vielfach erst langwierig entwickelt werden, was in Anbetracht steigender Komplexität, verstärktem Integrations- und Kooperationsbedarf (von Akteuren, Institutionen, Interessen, Daten, Zusammenhängen, Entwicklungen, Konflikten, Ressourcen, etc.) in Planungsprozessen erschwert ist. Das Definieren von systemischen Herausforderungen und Fragestellungen sowie das Generieren von neuen Lösungswegen, werden zur Funktion der Planung. IBERT (2003, 23) stellt dem folgend fest: „Innovationen in der Planung hat es schon öfter gegeben, Innovation als explizites Ziel von Planung ist dagegen ein grundsätzlich neues Phänomen.“ Er verweist ebenda auf „gravierende Forschungslücken“ zu dieser Thematik.

Zentrale und offene Frage in diesem neuen Aufgabenfeld von Planung ist inwieweit informelle, privat(-wirtschaftlich) organisierte - das heißt außerhalb formeller, öffentlich-

²³ Vgl. u.a. neben dem zuvor vorgestellten neuen Leitbild „Wachstum und Innovation“ der räumlichen Entwicklung in Deutschland, das EU-Förderprogramm LEADER mit dem Ziel der Förderung von Innovation in ländlichen Räumen.

rechtlicher Strukturen agierende - Innovationsgemeinschaften in Zukunft zu komplementären TrägerInnen einer innovationsorientierten Regionalentwicklung werden können. Von Interesse ist die Frage im Zusammenhang mit der Beobachtung, dass gerade in ländlichen Räumen - wo teils unabhängig von öffentlich-rechtlichen (potenziellen) TrägerInnen von Innovationsaktivitäten (etwa Kommunen, Regionalentwicklung) und bedingt durch das Fehlen von innovationsstimulierenden Institutionen (F&E-Einrichtungen, innovationsorientierte WirtschaftsakteurInnen und Netzwerke) informelle und privat organisierte Innovationsgemeinschaften innovative Entwicklungen einleiten. Gerade für strukturschwächere ländliche Räume kann das ein bedeutsamer Aspekt für die Generierung von Innovation sowie die Entfaltung einer wettbewerbsfähigen, antizipierenden Wissensgesellschaft und -ökonomie sein. Im Zuge der Studie wird dieser Frage nachgegangen, indem ein analysiertes Fallbeispiel ein informell und privat(-wirtschaftlich) organisierter profunder Innovationsprozess ist.

5 Ländliche Räume und Gesellschaften stehen zunehmend kompetitiven Rahmenbedingungen gegenüber

Diese Grundannahme der Studie folgt zum Teil aus den zuvor formulierten Prämissen. Sie geht davon aus, dass sich in einer global organisierten Wirtschaft und Gesellschaft der nationale und internationale Wettbewerb nicht nur unter Unternehmen, sondern ebenso unter Regionen und Kommunen verschärfen wird.

Regionen und Kommunen sollen auf der einen Seite rural mit gutem Zugang zur Natur und Freizeitmöglichkeiten und auf der anderen Seite urban mit gut entwickelten privaten und öffentlichen Dienstleistungen und Infrastrukturen sein. (AMDAM 1998, HEALEY 1997) AMDAM (2001, 11) spricht diesbezüglich von regionalen Gesellschaften als „total communities“, was bedeutet, dass Regionen und Kommunen in einer weit größeren Arena konkurrieren, als etwa im Bereitstellen von Arbeitsplätzen. Kommunen und Regionen sehen sich einem verstärkten Wettbewerb um Investitionen, Fördermitteln, Einwohner, Image, (qualifizierte) Arbeitnehmer, Medieninteresse ausgesetzt.

Dieser Wandel schlägt sich darin nieder, dass Regionen aktiv neben der Entwicklung klassischer „harter“ Standortfaktoren, die Entwicklung und Betonung „weicher“ Faktoren in den Vordergrund ihren Planungen und Marketingstrategien stellen und somit dem Anspruch einer „total community“ oder eines „Globalen Dorfes“ folgen. Die Herausbildung bestimmter sozio-ökonomischer Standortbedingungen resp. eines regionalen und innovativen Milieus wird zu einer Voraussetzung für Produktion, Entwicklung, Forschung und Stärkung der Wirtschaftskraft einer Region. (vgl. BLOTEVOGEL 2000, 491f) Mit der Herausbildung „weicher“ Standortqualitäten und der Entwicklung identitätsstiftender, regionaler Profile können ländliche Räume punkten.

Vor diesem Hintergrund ist Innovationskapazität ein zunehmender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor kommunaler und regionaler Entwicklung. DEHLER (2000, 69) benennt dementsprechend die Innovationsfähigkeit als eine Voraussetzung zur Profilierung des ländlichen Raumes. Eng mit der Innovationsfähigkeit verbunden ist die Lernfähigkeit einer Region resp. Kommune. Die Lernfähigkeit adressiert die Herausforderung, dass Regionen und Kommunen zunehmend in der Lage sein müssen, veränderten globalen, internationalen und regionalen Rahmenbedingungen zu begegnen. Aus ökonomischer Sicht bedingt dies vielfach eine Adaption der Wirtschaftsstruktur, um die regionale und kommunale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. (vgl. FLORIDA 1995)

6 Neubewertung der Funktion und Aufgaben ländlicher Räume

Ein weiterer Aspekt der aus den geschilderten Entwicklungen und verstärkt kompetitiver Rahmenbedingungen folgt, ist dass das Selbstverständnis, das Image und die Identität ländlicher Räume einer Neubewertung unterzogen werden. Image und Funktion ländlicher Räume rein über landwirtschaftliche Produktion und Räume mit gutem Erholungswert zu definieren, wird künftig nicht ausreichen, um neue Arbeitsplätze und qualifizierte Arbeitskräfte entstehen zu lassen. In der Diskussion über die Entwicklung ländlicher Räume lässt sich eine breiter geführte Debatte und ein Umdenken diagnostizieren. In einigen europäischen Ländern und ebenso auf Ebene der EU gedeiht ein umfassenderes Verständnis der Aufgaben des ländlichen Raumes und der Landwirtschaft, das unter dem konzeptiven Schlagwort „Multifunktionalität“ läuft. (DABBERT et al, 2002, 89ff) Der ländliche Raum und die Landwirtschaft dienen nicht nur der Produktion von Lebensmittel, sondern umfassen unter dem „Konzept der Multifunktionalität“ andere wichtige (öffentliche) Güter und Funktionen wie ökologische Nachhaltigkeit, Lebensmittelsicherheit, Energiegewinnung, Strukturanpassung, ländliche Entwicklung und Linderung der Armut. Im Kern geht es um die Bewahrung und Entwicklung vielfältiger Raumfunktionen in ländlichen Räumen durch Management und Entwicklung räumlicher Ressourcen im Spannungsfeld zunehmender sozialer, ökonomischer und ökologischer Konflikte.

Gestärkt wird dieses Nach- und Umdenken durch den massiven Strukturwandel der letzten Jahrzehnte in ländlichen Räumen (Schrumpfung des primären Sektors und damit von traditionellen Arbeitsplätzen bei vielfach fehlender Kompensation in anderen Sektoren). Betroffen davon sind vor allem strukturschwache ländliche Räume. Diese weisen zwar spezifische Problem- und Entwicklungsprofile auf, dennoch lassen sich typische Problemfelder in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung identifizieren. Zu nennen sind: (vgl. HENKEL 2004)

- Abwanderung qualifizierter und junger Arbeitskräfte und Bewohner in Agglomerationsräume
- Schrumpfende und überalterte Bevölkerung
- Arbeitsplatzdefizit sowie mangelndes Arbeitsplatzangebot und -attraktivität für einen Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte
- Geringer Ausbildungsgrad der Bevölkerung
- Hohe Pendlerquoten
- Hohe saisonale Arbeitslosigkeit
- Unterauslastung sowie Verteuerung und Verlust an Infrastrukturen
- Gewisse traditionell bedingte Resistenz gegenüber Veränderung und Scheu vor Innovation

Insgesamt läuft die Entwicklung in einer Vielzahl ländlicher Räume und die angesprochene Diskussion unter anderem auf die Frage nach neuen Handlungsspielräumen und Entwicklungsmöglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsplatzmöglichkeiten und Weiterentwicklung der Lebensraumattraktivität hinaus. Den auftretenden Problemfeldern ist mit konventionellen Strategien kaum beizukommen. Erforderlich werden grundsätzliche Neuorientierungen sowie Umgangsweisen mit dem Vorhandenen, um einsetzenden oder sich vollziehenden Negativspiralen in der Raumentwicklung entgegenwirken zu können. Das Definieren von (ursächlichen) Problemzusammenhängen und Aufspüren neuartiger Wege

und Lösungen wird im Zuge einer Gestaltung multifunktionaler ländlicher Räume zu einer wesentlichen Aufgabe der Raumentwicklung.

7 Veränderungen im Verständnis von Innovation und von Mustern der Generierung von Innovation

Das Verständnis von Innovation resp. der Generierung von Innovation hat sich in den letzten Jahren maßgeblich verändert. Unter anderem wurde beobachtet, dass sich die Beziehung zwischen Wissenschaft, Politik, Industrie, Wirtschaft, und Öffentlichkeit im innovationsorientierten Zusammenwirken verändert hat. (vgl. GIBBONS et al. 1994, FUNTOWICZ und RAVETZ 1993, WEBER M. 2005) Innovationstheoretische Erklärungsansätze sind zwar sehr vielfältig und zum Teil stark disziplinenbezogen²⁴, dennoch lässt sich ein Wandel im Grundverständnis konstatieren. Wurde Innovation früher stark als linearer, strukturierter, rationaler und mechanischer Prozess dargestellt²⁵, wird dieses Verständnis zunehmend brüchiger und durchlässiger und in seiner Gültigkeit sogar gänzlich negiert. (vgl. FONSECA 2002, 3 und 69ff). Neuere Ansätze bedienen sich verstärkt der Metapher und des Modells netzwerkartiger, systemtheoretischer, evolutionärer, organischer und integraler Grundlagen zu Erklärungen. Innovation ist dann „kein linearer, sondern ein evolutionär, kumulativer und rückgekoppelter Prozess ..., der sich nur im Zusammenwirken und in der ökonomischen und sozialen Interaktion unterschiedlicher AkteurInnen realisieren lässt.“ (KOSCHATZKY 2001, 10). Zudem betonen neuere Ansätze die besondere Rolle der handelnden Individuen, deren Findigkeit und psychische Energie als maßgebliche Größen der Generierung von Innovation gelten. (FÜRST, KNIELING 2002, 18)

Die Frage nach der Relevanz dieses neuen Grundverständnisses für profunde Innovation im ländlichen Raum steht somit im Raum. Zudem finden sich aufbauend auf dieses neue und emergente Verständnis von Innovation diversifizierte Innovationsdefinitionen. Im Planungsdiskurs selber findet der Innovationsbegriff immer wieder Anwendung zur Beschreibung der Zieldefinierung von Planungsprozessen und als Zielvorgabe von Programmen. Eine operationalisierbare und analytisch nachvollziehbare Eingrenzung und Definition fehlt weitgehend. Vor allem bezogen auf den Untersuchungsfokus „profunder/radikaler“ Innovationen sucht man vergebens nach einer stichhaltigen Operationalisierung. **Aufbauend auf das konstatierte neue Verständnis von Innovation wird es Aufgabe der Studie sein, zu klären, was unter Generierung profunder Innovation im Kontext kommunaler und regionaler Entwicklungsprozesse verstanden werden kann.** Aufgrund des starken Aufkommens des Begriffes und der Aufgabe der Innovationsgenerierung in der Planung, gilt es Kennzeichen von (profunder) Innovation abzuklären.

8 Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ erfordert Innovation

Das auf mittlerweile allen räumlichen Ebenen normativ verankerte Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung erfordert Innovation, um Wirksamkeit erlangen zu können. Gleichgültig ob es sich darum handelt, Effizienzforderungen gerecht zu werden, zivilgesellschaftliche, diskursive und partizipative Prozesse der Planung zu forcieren,

²⁴ Beispielsweise wirtschaftstheoretisch, politikwissenschaftlich, sozialwissenschaftlich, systemtheoretisch, sozialpsychologisch fokussierte Erklärungsansätze.

²⁵ Vgl. FONSECA 2002, CRAWFORD 1991, COOPER 1990,

ressourcenorientierte Planungen zu stärken, regionale Wertschöpfungen zu erhöhen oder sonstigen nachhaltigen Zielsystemen nachzukommen, ohne innovative Entwicklungen kann es keine nachhaltigkeitsorientierte räumliche Entwicklung geben.

Neben technisch-ökonomischen Innovationen ist eine nachhaltigkeitsorientierte Raum- und Gesellschaftsentwicklung insbesondere auf soziale und institutionelle Innovationen angewiesen. Ein entsprechend weit gefasstes oder integral kartiertes Innovationsverständnis ist dafür Grundlage und kann helfen äußere Restriktionen zu bewältigen, die nachhaltige Entwicklung gegenwärtig noch blockieren. (vgl. MINSCH et al. 1996, 2ff)

Die Bedeutung des etablierten Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung und der daraus folgende Bedarf an Innovation werden im nachfolgenden Kapitel eingehender in ihrer Relevanz für die vorliegende Studie reflektiert.

In Summe formulieren die angesprochenen Grundannahmen und Trends für die Entwicklung ländlicher Räume Herausforderungen und Gefahren aber zugleich neue Möglichkeiten der Gestaltung sich zu entwickeln. Vor dem dargestellten Hintergrund steigen der Innovationsbedarf und das Erfordernis zur Generierung von Innovation in der Entwicklung ländlicher Räume. Es muss in der Folge von Innovationsgenerierung als einer neuen planerischen Aufgabe und expliziten Funktion in der (nachhaltigen) Entwicklung von Räumen gesprochen werden. Die leitende Frage der Arbeit wie tief Neues in Form profunder innovativer Entwicklungen in den ländlichen Raum bringen, gewinnt vor diesem Hintergrund an Dringlichkeit und Gewicht.

Unabhängig von dem konstatierten, steigenden Bedarf zur Generierung von Innovation, kann davon ausgegangen werden, dass lokale Systeme mehrere Handlungsalternativen besitzen, Veränderungsbedarf zu begegnen. **Im Grunde stehen drei prinzipielle Handlungsalternativen zur Auswahl, auf Herausforderungen der Gegenwart zu reagieren:**

- Kommunen können den **Status quo verteidigen** und so weitermachen wie bisher, nach dem Prinzip „mehr von dem selben“ und „es wird schon irgendwie weitergehen“. Vielfach kann das ein Nichtreagieren auf die neu entstehenden Sachzwänge und Herausforderungen bedeuten. Die unbewusste Initiierung einer negativen Entwicklungsspirale kann die Folge sein: Negative Arbeitsplatz- und Wohnbevölkerungsentwicklung, sinkende private und kommunale Kauf- bzw. Finanzkraft, Abwanderung jüngerer Bevölkerungsschichten, Verlust sozialer und technischer Infrastrukturen, Imageverluste und der Identität des Gebietes, begrenzte kommunale Steuerungsmöglichkeiten, Verminderung der Chancen für die Neuansiedlung von Arbeitsplätzen, usw.

Die zeitbezogene Quelle dieser Handlungsweise und Entwicklung ist rein gegenwartsbezogen und vergangenheitsgetrieben - Weiterführung vorhandener, bestenfalls inkrementell verbesserter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster.

- Sie können sich **zurück in die Vergangenheit „flüchten“** und danach streben vergangene mehr oder weniger erfolgreiche Muster und Entwicklungen zu reaktivieren. Es könnte dann von einer Retro-Bewegung gesprochen werden, die sich auch in

fundamentalen Entwicklungsansätzen äußern kann. Die zeitbezogene Quelle der Handlungsweise und Entwicklung ist folglich alleinig die Vergangenheit.

- Sie können sich gegenwärtigen Herausforderungen und dem damit verbundenen Entwicklungsbedarf stellen. **Die Konsequenz ist, sie streben nach neuen, emergenten Entwicklungsmöglichkeiten**, die nicht immer einfach aufzuspüren sind und „viel Entschlossenheit, Kreativität und Konzentrierung auf lokaler Ebene fordern.“ (EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE 1997, 5) Von der temporalen Quelle der Entwicklung ist diese Strategie zukunftsorientiert und gegenwartsbezogen (Im Idealfall Ausrichtung auf profunde Innovation).

Die Herausforderungen an Kommunen im ländlichen Raum sind sehr unterschiedlich und nicht einfach übertragbar oder vergleichbar. In ihrer Struktur, räumlichen Lage und Problemlage vergleichbare Regionen und Kommunen, entwickeln oft unterschiedliche (Innovations-) Strategien und -fähigkeiten. Abhängig von gebietsspezifischen Bedingungen und Faktoren, von internen und externen Kontexten bedingt dies, individuelle Strategien und Lösungen zu entwickeln. In Anbetracht des skizzierten Kontextes räumlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen und des daraus folgenden zunehmenden Bedarfes an Innovation, kann jedoch festgehalten werden:

Nicht zu innovieren, könnte für Gemeinden in Zukunft riskanter sein, als Wege der Neuerung zu gehen.

Die Frage nach der dritten Handlungsalternative, dem Aufspüren und Umsetzen innovationsorientierter Entwicklungspfade, steht dementsprechend im Zentrum der vorliegenden Studie. Entscheiden sich Gemeinden für diesen Weg, bedeutet das, dass sie vor neuen Herausforderungen und Lernaufgaben stehen. Diese sind zugleich sozio-kultureller und personaler Natur (etwa Stärkung sozialer und personaler Kompetenz) sowie inhärent systemisch (z.B. dass sich Wege der Lösungsfindung etwa komplex gestalten und Entwicklungsherausforderungen demgemäß in einem systemischen Kontext stehen und demnach nicht isoliert gelöst werden können).

Basierend auf dieser Darstellung steigenden Innovationsbedarfes ländlicher Räume und Kommunen lässt sich formulieren:

NEUE RÄUMLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGSHerausforderung: GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION IM KONTEXT EINER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG

An diesem Punkt setzt die Studie an und stellt die Frage, wie ländliche Räume und ihre Gesellschaften dieser Entwicklungsaufgabe gewahr werden können und sie nutzbar machen können. Dieter REHFELD (2003), der mit Kollegen das Themenfeld „Innovationsräume“ interdisziplinär erforscht, stellt fest: „Die Fähigkeit, auf der Vergangenheit aufzubauen, aber die Routinen und Konventionen immer wieder zu überprüfen, Raum für Neues zu schaffen, also innovative Räume zu gestalten, wird künftig eine der zentralen Ressourcen darstellen, die in der Eigenverantwortlichkeit von Räumen beziehungsweise der in ihnen agierenden Organisationen und Menschen liegen wird.“

Obwohl ökonomische, technologische, ökologische, kulturelle und soziale Entwicklungen viele Kommunen im ländlichen Raum vor Herausforderungen wie Stagnation und Niedergang in ihrer Entwicklung stellen, gab und gibt es immer wieder Beispiele von Gemeinden, die erfolgreich eine Palette von Erneuerungs- und Belebnungsstrategien entwickelt und implementiert haben. Oft gibt es Kommunen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen und Möglichkeiten und doch werden dort nicht annähernd vergleichbare Ergebnisse geschaffen, wie bei diesen Best- und Next-Practices. Warum?

Was diesen lebendigen Beispielen auf einen ersten, diagnostischen Blick hin gemeinsam zu sein scheint, ist, dass sie sich der Erneuerung geöffnet haben und eine **grundlegende Transformation des individuellen und kollektiven Bewusstseins und Handelns** bewirkt haben. Als soziale Systeme richteten sie sich nicht gegen die beschriebenen Grundkräfte unserer Zeit, sondern fanden innovative Wege sich mit den „positiven Grundkräften der Veränderung zu verbinden und aus dieser Verbindung vollkommen neuartige soziale Felder und Gemeinschaftsstrukturen in die Welt zu bringen.“ (SCHARMER 2005, 3) Eine neue Qualität der Beziehung zwischen den beteiligten AkteurInnen und eine neue individuelle und gemeinsame Qualität des Denken, Fühlens und Handelns wurde entwickelt. Viel weist demnach darauf hin, dass „erfolgreiche“ Beispiele eine transformierte „interne Struktur“ aufweisen. Es gelang ihnen, in einem wie auch immer gestalteten sozio-kulturellen Prozess, ihre mentale, emotionale, kognitive, verhaltensleitende, kulturelle, organisationale Struktur zu aktivieren und in Form konkreter Handlungen und Projekte in die Welt zu bringen.

Eine zunehmende Zahl an nationalen und internationalen Beispielen kommunaler Entwicklung hat es geschafft sich „neu zu erfinden“ und die eigene „Zukunft hervor zu bringen“. **Zukunft** kommt dabei nicht schicksalhaft auf Kommunen und ihre HandlungsträgerInnen zu, sondern **kann durch gegenwärtige Entscheidungen und Aktivitäten mitbestimmt** werden. Kommunen sind etwa im Zuge von Agenda-Prozessen zunehmend die Orte, wo Menschen miteinander an der Zukunft arbeiten. In gemeinsamen Intentions- und Willensbildungsprozessen werden zukünftige Möglichkeiten für Individuum und Gemeinschaft erspürt, verdichtet und umgesetzt. Joseph JAWORSKI (1999, 13f) hat diesen Zusammenhang mit folgenden Worten treffend beschrieben: „Ich glaube, dass der wichtigste Aspekt von Führung [Anm.: Steuerung] die Fähigkeit ist, gemeinsam zu spüren, was auf die Welt gebracht werden will und es so hervorzubringen, wie es hervorgebracht werden will.“²⁶

Kommunen im ländlichen Raum sind gegenwärtig, gar nicht so verschieden von Unternehmen zu betrachten. Sie sind gleichfalls angehalten sich zu entwickeln, zu erneuern, zu positionieren. SCHARMER (2005, 11) weist darauf hin, dass die globalen Herausforderungen unserer Zeit, die meisten Institutionen dazu zwingen, „sich von Grund auf neu zu erfinden und zu definieren: wer sind wir, wofür sind wir hier, was wollen wir in die Welt bringen, wie gehen wir vor?“ Für viele Gemeinden und Regionen gilt dieser Aufruf gleichsam. Vor nicht allzu langer Zeit herrschte der überwiegende Glaube, dass ländliche Kommunen generellen und globalen Entwicklungen gänzlich unterworfen sind. Heute erscheint dieses Bild differenzierter. Erfolgreiche Beispiele kommunaler Innovationsprozesse sind vielmehr **angetrieben von Menschen und Gemeinschaften, die kreativ, inspiriert, couragiert und fokussiert sind, die Chancen**

²⁶ Originalzitat: "I believe that the most important realm of leadership is the one that we've been discussing. It's this capacity to collectively sense what it is that is wanting to be brought forth in the world, and to bring it forth as it desires."

sehen und diese nützen. Menschen und lokale Gemeinschaften beginnen zu realisieren: „Wenn wir weiterhin so denken, wie wir immer gedacht haben, werden wir weiterhin das Bekommen, was wir bereits haben.“ Es wird schnell klar, dass in unserer zunehmend dynamischen und turbulenten Zeit, das „was wir bereits haben“ nicht die erhoffte Zukunft bringen wird und vor dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung nur sehr bedingt eine Zukunftsoption sein kann. Beim Aufdecken und Umsetzen emergenter Entwicklungsmöglichkeiten gibt es gegenwärtig offenbar Kommunen und Gemeinschaften, „... with a bit of get up and go spirit. Some have it, some don't.“ (POWELL 1999, 1)

Um innovativ sein zu können, benötigen kommunale Gemeinschaften mehr als neue (politische) Verfahrens- und Organisationsweisen, Werkzeuge und Strukturen. Sie müssen fähig sein, sich auf veränderte und unvorhergesehene Umstände einstellen zu können. Im Erkennen und Annehmen der wachsenden technologischen, ökonomischen, dynamischen und sozialen Komplexität gegenwärtiger lokaler, regionaler, globaler Herausforderungen, wird deutlich, dass es nicht reichen wird, vergangene Erfahrungen und Strategien einfach in die Zukunft zu projizieren. Die Herausforderung wird sein in einer „neuen“ Welt zu leben und zu gedeihen, in der der Ruf nach profunder Innovation lauter werden wird. Profunde Innovation und Veränderung könnte vor diesem Hintergrund einem Praxisweg entsprechen, den man als **„learning from the future as it emerges“** (SCHARMER 2000) bezeichnen könnte. Anders gesagt, bedeutet das, die Dynamik und die tiefer liegenden Zusammenhänge einer Situation aufzuspüren und ein entsprechend tieferes Wissen zu erschließen, welches in Übereinstimmung mit der höchsten Entwicklungsmöglichkeit für einen Selbst und für eine Gemeinschaft ist. Prozesse der Generierung profunder Innovation in Kommunen zu führen, heißt demzufolge, emergente Zukunftsmöglichkeiten aufzuspüren und zu ergreifen. Emergente Zukunftsfelder und -gelegenheiten auszumachen und sie umzusetzen, ist in seiner Essenz ein innovativer Prozess. Neues in Form von Strukturen, mentalen Modellen, Werten, Projekten, Produkten usw. wird in einem gemeinsamen Such-, Lern-, Gestaltungs- und Umsetzungsprozess entwickelt. Festhalten lässt sich: **Innovation und die Fähigkeit Innovation zu generieren, wird in zunehmendem Maße ein strategischer Erfolgsfaktor kommunaler Entwicklung.**

2.3 INNOVATION UND NACHHALTIGKEIT. DER INNOVATIONSBEDARF IM KONTEXT EINER NACHHALTIGEN (RAUM-)ENTWICKLUNG

Bis jetzt wurde anhand mehrerer gesellschaftlicher und räumlicher Entwicklungen aufgezeigt, dass der Innovationsbedarf bei der Planung und Gestaltung von ländlichen Räumen und Gesellschaften ansteigt und ein eminentes Thema ist. **Eine Beleuchtung von Innovationsprozessen im Rahmen von kommunalen Entwicklungen, wird gegenwärtig jedoch nicht daran vorbei kommen, dies im Kontext der nachhaltigen Entwicklung zu tun.** Nachhaltige Entwicklung ist von der internationalen Staatengemeinschaft als verpflichtende Idee anerkannt. Die lokale Ebene hat hier einen besonderen Handlungsauftrag zugesprochen bekommen (Stichwort LA 21) und etliche Gemeinden übernehmen diesen in ihre Entwicklungsplanungen. Dabei geht es im Kern um eine Zukunftsverantwortung auf Basis der Gerechtigkeit zwischen Generationen, welche sich als umfassender gesellschaftlicher Lern- und

Gestaltungsprozess vollziehen muss. Durch die Zukunftsorientierung des Konzeptes Nachhaltiger Entwicklung impliziert dieses, innovative und zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten. Aufgerufen zu diesem gesellschaftlichen Projekt sind sämtliche gesellschaftlichen AkteurlInnen, „... wobei jenen besondere Verantwortung zukommt, die sich durch besondere Gestaltungskraft auszeichnen.“ (MINSCH 2000)

Seit mehr als einem Jahrzehnt beeinflusst das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung neben der Diskussion um Raumordnungspolitik und -entwicklung auch die Diskussion um Innovation. Im Brennpunkt dieser Diskussion steht der Aspekt, ob und in wie weit Innovationsprozesse einen Entwicklungsrahmen benötigen. WEBER (2005, 100) stellt fest, dass **das Erfordernis Innovationsprozessen Richtung zu geben, zunehmend verbreitet ist**, „... direction in the sense of contributing to sustainable development, the dominant concepts for dealing with innovation and technology policy are still geared toward growth objectives. What are needed, however, are system innovations and a transition to a new technological regime that helps reorient our production-consumption systems and guides the future evolution of our science, technology and innovation systems in the direction of sustainable development.“ Das Verständnis und die Gestaltung von einer derartigen Transition wird zu einem wichtigen Forschungsthema, dass nach wie vor in den Anfängen steckt. (vgl. KEMP, ROTMANS 2005, MINSCH et al. 1998, 1996)

WEBER (2005, 100) merkt an, dass derartige Wechsel kaum durch Marktkräfte allein auf den Weg gebracht werden können, „... because long-term issues of direction, of uncertainty and institutional change are involved.“ Die Folge davon sind erhöhte Komplexität und unvorhersehbare, langzeitige Konsequenzen.

Die „regulative Idee“ (MINSCH et al. 1998, 18, vgl. unten) einer nachhaltigen Entwicklung ist in diesem Sinne der „passende“ und „regulative“ Rahmen, in dem innovative Prozesse im kommunalen Kontext analysiert werden. Innovation ist zwar landläufig ein positiv besetzter Terminus, dennoch entspricht nicht jede Innovation einer positiven oder erwünschten Entwicklung. Innovation ist primär einmal eine Quelle des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels. Meist wird zu Beginn nicht festgelegt, ob ein Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung geleistet werden soll. GILLWALD (2000, 17ff) führt als zweischneidige Beispiele von sozialen Innovationen die Geldwäsche, neue Methoden der Kriegsführung oder den Ku-Klux-Klan an. Aber auch technische Innovationen können zu unerwünschten Entwicklungen führen. Neben erwünschten und geplanten Effekten in Innovationsprozessen können auch unerwünschte, ungeplante oder unvorhergesehene Effekte eintreten. Darüber hinaus ergeben sich durch die Einführung von Innovationen in soziale Systeme vielfach nicht nur Gewinnergruppen, sondern auch Verlierergruppen. **Innovative Entwicklungen sind in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich als Problem lösend und „heilsbringend“ zu sehen. Durch Innovationen können auch (neue) Konflikte erzeugt werden.** (vgl. GILLWALD 2000, 21ff)

Deshalb ist es wesentlich, (kommunalen) innovativen Entwicklungen einen anerkannten Rahmen zu geben, anhand dessen diese in einen gesellschaftlichen Bewertungs- und Dialogkontext gestellt werden können. Die Einbettung profunder, innovativer (kommunaler) Entwicklungen in das Konzept der nachhaltigen Entwicklung, erscheint daher aus folgenden Gründen überzeugend:

Die Einbettung von Innovation in das Konzept, stellt Innovationsprozesse in einen gesellschaftspolitischen, reflexiven Entwicklungsrahmen. Damit gibt es eine Art „regulative“

Dimension in der Innovationsdiskussion, die etwa den Diskurs um Werte, Normen, Verhaltensweisen und Zieldimensionen integriert. Ein Aspekt, der in der Innovationsdiskussion vielfach völlig ausgeblendet bleibt.

Nachhaltige (Raum-)Entwicklung ist zudem ein auf allen territorialen und auch gesellschaftlichen Ebenen mehr oder weniger anerkanntes Leitziel. **Der Rahmen der nachhaltigen Entwicklung bietet dabei genügend Offenheit für innovative Prozesse. Nachhaltige Entwicklung ist selbst ein offener Prozess, der aber dennoch verpflichtend genug ist, damit Orientierung überhaupt gegeben ist.** MINSCH (et al. 1998, 18ff) schlägt vor nachhaltige Entwicklung als „regulative Idee“ zu verstehen, vergleichbar mit Begriffen wie Freiheit, Gesundheit, Gerechtigkeit und Demokratie. Regulative Ideen „... lenken die Such-, Forschungs- und Lernprozesse in eine bestimmte Richtung und unter einem bestimmten Fokus und bewahren auf diese Weise davor, zusammenhangslos und zufällig mit der Stange im Nebel herumzustochern. Man braucht wenigstens eine intuitive Vorstellung davon, was man sucht.“ (HOMAN 1996, 38) Zur aktiven Teilnahme an diesem kreativen, sozialen Lernprozesses sind alle AkteurInnen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft angesprochen. Die zu entwickelnde Kunst ist es, im Zuge des gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses die Offenheit des Konzeptes nachhaltiger Entwicklung durch möglichst anspruchsvolle Inhalte zu konkretisieren. Genau an der Schnittstelle gesellschaftlicher Lernprozessprozess, Zukunftsbezogenheit, Offenheit und Unsicherheit nachhaltiger Entwicklung rückt Innovation in den Blickpunkt und ist ein Katalysator, um ein (kommunales) System in Richtung nachhaltige Entwicklung zu führen. Räumliche und gesellschaftliche Transformationsprozesse, die wir als nachhaltige Entwicklung bezeichnen, haben in ihrem Kern mit Innovation zu tun. Ohne Innovationen gibt es keine nachhaltige Entwicklung, denn das Konzept ist von seiner Intention her auf Innovation angewiesen, will es doch neue, zukunftsfähige Wege initiieren und umsetzen. Innovation und nachhaltige (Raum-)Entwicklung sind demnach komplementär und bedingen einander. **Nachhaltige Entwicklung ist demgemäß im Sinne der Arbeit der intentionale Orientierungs-, Handlungs- und Zielrahmen für innovative, kommunale Entwicklung. Innovation wiederum ist eine Grundbedingung damit nachhaltige Entwicklung (raum-) wirksam werden kann.** Eine Verbindung des Konzeptes nachhaltiger Entwicklung und von Innovation ist daher durchaus zielführend.

Was folgt, ist dass Innovationsprozesse in Verbindung mit (normativen) Folgerungen, die sich aus einer Orientierung an nachhaltiger Entwicklung ergeben, verschiedene Vorgaben in Bezug auf die Steuerung von Innovationssystemen beinhalten. WEBER M. (2005, 102, Herv. d. Verf.) benennt folgende Prämissen:

- “The underlying conflicts about values and risk perception related to innovation and new technologies **require a stronger involvement of a wide range of stakeholders** in the policy decisions leading to and enabling new technologies to emerge.
- Due to the growing extent of interactivity of innovation processes, **research work needs to become application- and practice-orientated much earlier than in the past.** New policy frameworks are needed to stimulate the emergence of transdisciplinary and interdisciplinary practices.
- **Different kinds of incentive and structure are needed** to ensure the goal-orientation of large parts of R&D work towards sustainability (without denying the need for bottom-up exploratory research).

- Policy strategies for enabling sustainability-oriented system innovations under conditions of uncertainty, complexity and ambiguity are therefore needed, **paying more attention to the exploration of future options** and the development of scenarios as a foundation for policy-making.
- This implies a growing need for strategic anticipation and intelligence, in order to inform action to respond to high problem pressure, to uncertainty and to conflicts between strategic action and lack of confidence. **New analytical (e.g. benchmarking, evaluation) as well as interactive (e.g. foresight, scenario development) methods are needed** to provide strategic input to policy.”

Diese Vorgaben finden einerseits eine zunehmende Anerkennung bei der Entwicklung einer „sustainable innovation policy“, andererseits finden sie nur bedingt Berücksichtigung in Innovationstheorien.²⁷ Innovationen sind in diesem Zusammenhang nicht nur als etablierte neue oder bahnbrechende Erfindungen zu sehen. Innovationen im lokalen Kontext sind neu, wenn sie für die jeweilige Gemeinschaft neu sind. Innovationen im kommunalen und nachhaltigen Kontext sind demzufolge vielschichtig und reichen von neuen Verfahrens- und Organisationsweisen, veränderten Prozessen über sozio-kulturelle Erneuerungen, neuen Verhaltensweisen, Institutionalisierungen, Produkten, Planungen, Raumentwicklungen etc., die insgesamt einen Neu- und Mehrwert für die lokale Gemeinschaft schaffen.

Vorweg kann formuliert werden, dass eine umfassende nachhaltige resp. zukunftsfähige Entwicklung von Gesellschaft und Räumen auf Innovationen angewiesen ist. Zunächst bedarf es aber einmal einer näheren Abklärung des Begriffes Nachhaltigkeit resp. der nachhaltigen Entwicklung. Das Leitbild der Nachhaltigkeit mit seinen Eckpunkten einer intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit bedarf vor allem im Hinblick auf das Thema der Arbeit einer kurzen Reflexion und Konkretisierung.

INNOVATION IM KONTEXT NACHHALTIGER (RAUM)ENTWICKLUNG

Ausgangspunkt der Nachhaltigkeitsdiskussion ist das Jahr 1987. Damals wurde der Begriff durch den Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) „Unsere gemeinsame Zukunft“ breiter eingeführt. „Sustainable Development“ wurde im Bericht zu einem Konzept, das eine vielfältig miteinander verbundene Weltgesellschaft und -wirtschaft darlegt, die gekennzeichnet ist, dass ihr Energie- und Ressourcenverbrauch nur noch in geringem Maße auf nachhaltig nutzbaren regenerierbaren Ressourcen beruht. Dieses integrative Konzept macht klar, dass Nachhaltigkeit als eine gesellschaftliche und institutionelle Herausforderung gesehen werden muss, die nur über eine Integration der Pole Wirtschaft, Soziales und Ökologie geleistet werden kann. (MINSCH et al. 1998, 16)

In der Folge wurde der Nachhaltigkeitsbegriff schnell salonfähig. Nachhaltigkeit geriet zu einem Synonym positiver, zukunftsfähiger Entwicklung und wurde als solches schnell vereinnahmt und leichtfertig verwendet. Betrachtet man das Konzept der nachhaltigen Entwicklung im Kontext einer knapp 20-jährigen politischen und wissenschaftlichen Diskussion, kann man nicht verleugnen, dass der Begriff nach wie vor sehr vage, teilweise auch sehr konfus geblieben ist. (STEGER et al. 2002, 13ff) Überblickend zeigt die Diskussion der Nachhaltigkeitsproblematik drei unterschiedliche Arten des Umgangs mit der Bedeutungsvielfalt des Themas (EBD.): **eine**

²⁷ vgl. weiterführend WEBER M. 2005, 102

ablehnende Haltung („das Konzept sei zu vage und schwammig“), **eine vereinnahmende Strategie** („man biegt sich das Konzept so hin, dass es einem passt oder packt hinein, was einem gerade zweckdienlich ist“) und den **Versuch reflexiv, konstruktiv und produktiv mit dem Konzept umzugehen** und nach (wissenschaftlichen) Kriterien so exakt und integral wie möglich zu bestimmen, um es operationalisierbar und evaluierbar zu machen.

Seine (kreative) Spannung erhält das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung aus dem Spannungsfeld zwischen Anspruch - der Leitbildcharakter und die normative Dimension - und Wirklichkeit - die gesellschaftspolitische Einsicht nicht nachhaltiger Entwicklungen wie Umweltzerstörung, sozial-ökonomischer Bruchlinien und Armut sowie einseitiger Wirtschaftsformen. Aus diesem Spannungsfeld leitet sich die Grundintention des Modells, nämlich nicht nachhaltige Entwicklungen auszugleichen, einen integraleren Entwicklungsansatz zu formulieren und neue Wege der Entwicklung zu kreieren und zu weisen. Die logische Folge ist eine Unbestimmtheit des Begriffes, die immer wieder zum zentralen Kritikpunkt wird, letztlich aber immanenter Teil des Konzeptes sein muss. Die Schwierigkeit liegt somit auf der Hand: das Konzept der nachhaltigen Entwicklung ist schwer zu konkretisieren. Entweder man läuft Gefahr es inhaltlich so stark und überpräzisiert festzulegen, dass zwar die strengsten Kriterien erfüllt sind aber die erforderliche „Zukunftsoffenheit“ der Nachhaltigkeitsidee darunter leidet und das Konzept zu einem unerreichbaren Ideal verkommt. Oder es bleibt so unpräzise und zwanglos, dass es nichts bewirken kann und als Konzept für eine Suche, Entwicklung und Evaluierung zukunftsfähiger Wege nicht brauchbar ist. (vgl. GERKEN 1996)

Gerade der globale Geltungsanspruch des Konzeptes macht eine einheitliche Konkretisierung letztlich unmöglich. Weshalb der Herausforderung der Konkretisierung mit ganz verschiedenen begrifflichen und argumentativen Mustern begegnet wird. „In Abhängigkeit von den Interessen der beteiligten gesellschaftlichen Akteure bilden sich bestimmte Diskursmuster ab. Obwohl die Unschärfe vielfach kritisiert wird, verdankt nachhaltige Entwicklung seine erfolgreiche Verbreitung gerade dieser Unbestimmtheit als Leitbild.“ (HEINL 2005, 44)

Erschwerend bei der Durchsetzung nachhaltiger Entwicklung wirkt, dass der Diskurs über das Konzept einer unter Experten geblieben ist. Eine Analyse des Bekanntheitsgrades des Begriffes im Jahr 2004 ergab, dass nur 22 Prozent der Bevölkerung den Begriff kennen. (vgl. KUCKARTZ, RHEINGANS-HEINTZE 2004, 3) Demgegenüber sind der Begriff und das Konzept nachhaltiger Entwicklung in politischen Programmen, wissenschaftlichen Arbeiten und auf der institutionellen Ebene vor allem internationaler Institutionen weit verbreitet. Im Bereich globaler Entwicklungsleitbilder kennzeichnet sich seine herausragende Stellung daran, dass das Leitbild mit jenem einer neoliberalen Wirtschaftsordnung konkurriert. (vgl. HEINL 2005, 45)

Versucht man dieses Spannungsfeld des Konzeptes nachhaltiger Entwicklung zusammenzufassen, ist nachhaltige Entwicklung ein offener, nicht (abschließend) operationalisierbarer Lern- und Entwicklungsprozess, der zu neuen Wahrnehmungs-, Handlungs- und Organisationsmustern führt (was für sich genommen schon eine Innovation ist).

Das Leitbild der Nachhaltigkeit definiert dafür die neue, normative, gesellschaftliche Lern- und Entwicklungsumgebung. Nachhaltige Entwicklung besitzt anders als das Leitbild einen explizit konstitutiven Charakter und dient somit als Handlungsorientierung.

Reflektiert man das bisher Gesagte, kann als wesentliches Anliegen nachhaltiger Entwicklung festgehalten werden, verschiedene Entwicklungsdimensionen zu einem größeren Ganzen zu integrieren sowie die Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten resp. zu stärken. Beide Aspekte stehen

in enger Rückkoppelung. Die aktuelle Realität in der Entwicklung von Räumen und Gesellschaften zeigt jedoch, dass es zu selten gelingt, jene Wirklichkeiten und Räume zu entwickeln, die in Gesetzen, Plänen, Leitbildern festgeschrieben sind. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes bleibt in der Ambivalenz zwischen Wünschbarem und Machbarem irgendwo hängen. Als Gesellschaft erzeugen wir kollektiv Ergebnisse, von denen viele raumwirksam sind, die so nicht beabsichtigt sind oder im Widerspruch zu unseren gesellschaftlichen und normativen Rahmungen stehen. Auch in der Raumplanung lässt sich dieser Widerspruch ablesen. WEBER (2007) attestiert, dass nachhaltige Entwicklung für die Raumplanung ein neues Leitbild ist, komplementär zum sozio-ökonomischen Wachstumsanspruch der Raumplanung. Sie sieht für die Raumplanung darin einen Perspektivenwechsel, der neue Chancen der Profilierung für Räume bringt. Fakt ist, dass die intendierte Veränderung nicht oder nur ungenügend stattfindet. In dieser Kluft zwischen programmatischer Dominanz des Leitbildes und seiner Wirksamkeit als handlungsleitendes Motiv wird auch immer wieder der Bedarf an institutionellen Neugestaltungen laut. Institutionen, wie Kommunen, spielen eine zentrale Rolle bei der Durchsetzung nachhaltiger Entwicklung. Dennoch bleibt die Frage weitgehend aktuell, warum die gesellschaftlichen und politischen Institutionen nicht ausreichen den neuen Herausforderungen und den neuen Formen alter Herausforderungen in ihrer sozialen, ökologischen, ökonomischen und räumlich-zeitlichen Komplexität zu begegnen.²⁸ **Die institutionelle Innovationsfähigkeit scheint in ihrer Gesamtheit zu erlahmen.** Erklärungsbedürftig bleibt einerseits die mangelnde Leistungsfähigkeit von Institutionen, um die neuen Probleme erfolgreich zu lösen. Andererseits und damit korrelierend, die mangelnde Anpassungsfähigkeit von Institutionen. MINSCH et al. (1998, 32) bieten vier Thesen zur Erklärung an:

1. „**Marktversagen**“, bedeutet das Marktmechanismen ökologische Kosten ignorieren und weitestgehend gleichgültig sind gegenüber sozialen Aspekten.
2. „**Staatlich induziertes Marktversagen**“, ergibt sich durch fehlende, verabsäumte oder falsche Rahmenbedingungen. Dies reicht bis zu Strategien der künstlichen Verbilligung knapper Ressourcen (z.B. Subventionierung im Bereich Energiepolitik, Rohstoff- und Entsorgungspolitik, Verkehrspolitik).
3. „**Staatsversagen**“, meint dass entweder staatliche Institutionen versagen oder aber nicht gänzlich in der Lage sind Staatsaufgaben zu erfüllen. Es kann aber auch auftreten, wenn Entscheidungsmechanismen durch mächtige, (gesellschaftspolitische) Einflüsse verhindert oder verzerrt werden.
4. „**Nicht-Steuerbarkeit**“ von Gesellschaften, da diese aufgrund ihrer systemischen Komplexität und Dynamik nur bedingt bis gar nicht steuerbar sind. Institutionen und einzelnen AkteurInnen fehlen die Kapazität und die Möglichkeit die Masse an Informationen zu sammeln und zu verarbeiten. Interventionen erfolgen oder greifen daher meist zu spät.

SCHARMER (2005, 3) benennt noch ein Grundproblem für das Versagen und den Bedarf institutioneller Innovationsstrategien. Demnach ist es nicht gelungen „... unsere jahrhundertalten kollektiven Muster des Denkens, Organisierens und Institutionalisierens so in

²⁸ In diesem Zusammenhang kann etwa die aktuelle Steuerungsdebatte in der Raumplanung als Symptom für auslaufende soziale Gestaltungs- und Planungsformen resp. neu zu entwickelnde gesehen werden. Die (gesellschaftliche) Fähigkeit, Lösungen auf Basis verstärkter Selbstorganisation und Partizipation, erhöhtem Ausgleich und Konfliktregelungsvermögen, umfassender Reflexivität und im Diskurs verschiedener AkteurInnen zu finden.

Bewegung zu bringen, plastisch zu machen und neu auszurichten, dass sie mit den Herausforderungen der heutigen Realität auf Augenhöhe kommen.“ Die Durchsetzbarkeit einer nachhaltigen (Raum-)Entwicklung wird daher mehr denn je von (institutionellen) Innovationsstrategien abhängen. **In ihrer Konsequenz ist nachhaltige Entwicklung somit eine „Innovations- und Integrationsaufgabe“** und wird zur Suche nach neuen und adäquaten Lösungsansätzen, denen es gelingt gesellschaftliche Herausforderungen zu adressieren und zu bewältigen.

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG - REFLEXION DES ENTWICKLUNGSBEGRIFFS

Ergänzend zum Themenfeld einer nachhaltigen Entwicklung erscheint es angemessen, den Entwicklungsbegriff kurz zu reflektieren. Diesem kommt in Zeiten, wo (ökonomisches und quantitatives) Wachstum als alleinige Entwicklungsmöglichkeit gesehen wird, eine besondere Bedeutung zu. Im Zuge der Arbeit kann hier sicherlich keine profunde Diskussion zu diesem breiten Thema gegeben werden.²⁹ Dennoch soll der Entwicklungsbegriff - es heißt ja nicht umsonst nachhaltige Entwicklung und nicht nachhaltiges Wachstum - in seiner Bedeutung zur Anreicherung eines rein auf ökonomischen und quantitativen Wachstum orientierten Verständnisses reflektiert werden.

Mit dem Wachstumsbegriff verbindet man eine quantitative Dimension: größer werden, Marktanteile erhöhen, Umsätze und Gewinne steigern, Bevölkerungszuwächse erzielen, etc.³⁰ Dem gegenüber lässt sich der Entwicklungsbegriff abgrenzen. **Entwicklung impliziert primär eine qualitative Veränderung.** In der Literatur wird der Entwicklungsbegriff sehr kontrovers behandelt und immer wieder die Frage aufgeworfen, ob der Entwicklungsbegriff mit dem Wachstumsbegriff gleich zu setzen ist oder nicht doch einer Ausweitung bedarf. (KLEMMER 1994, 194) Generell herrscht in der Literatur die obige Unterscheidung zwischen Wachstum als Vermehrung quantitativer Güter und Ressourcen sowie Entwicklung als Verbesserung etwa der Qualität von Gütern oder Ressourcen vor.³¹ BUSCH-LÜTY (1992, 7) unterstreicht diese Differenzierung, wenn formuliert wird: „Es ist klar zu unterscheiden zwischen 'Wachstum' einerseits und 'Entwicklung' andererseits; ...Wachstum ist immer quantitative Vergrößerung im physischen Maßstab, Entwicklung ist qualitative Verbesserung und Entfaltung von Potentialen.“ BRÖSSE (1994, 27) charakterisiert den Entwicklungsbegriff in dieselbe Richtung, in dem er meint: „Entwicklung (...) heißt Bewegung auf einen Strauß gesellschaftlicher Ziele hin wie z.B. Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit, Solidarität, angemessener Lebensstandard, sozialer Ausgleich, ausreichender und gesunder Lebensraum, vielfältige und funktionsfähige natürliche, bauliche und soziale Umwelt. Entwicklung meint mit Bewegung auch Veränderung und Wandel, soweit diese auf dem Weg zu den Zielen notwendig oder unvermeidlich sind, selbst wenn sie kurzfristig oder vorübergehend als negative Abweichungen vom Entwicklungspfad erscheinen. Das Streben nach den Zielen ist wichtiger als der Endzustand. ... Auch kann es nicht die Aufgabe der Wissenschaft sein, zur vermeintlichen Erreichung einer dauerhaften, umweltgerechten Raumentwicklung den statischen Endzustand einer idealen, utopischen

²⁹ Vgl. dazu ausgiebige Arbeiten von PAECH 2005, LUKS 2001, BECKENBACH et al. 2005

³⁰ Konträr zum Wachstumsbegriff steht der Terminus der Schrumpfung. Bezogen auf Raumentwicklungen sind Schrumpfungprozesse ein neueres Phänomen mit dem räumliche Planung konfrontiert ist. Da die Raumplanung von ihrer Grundorientierung auf einem wachstumsorientiertem Paradigma fußt, ist das Schrumpfungsthema ein neues, auf das Raumordnungspolitik und -entwicklung nur sehr bedingt vorbereitet sind. Mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung erfährt das wachstumsorientierte Paradigma eine Reflexion und Erweiterung. In der Diskussion um die Planung und Entwicklung von Räumen bieten sich in der Folge fundamentale Chancen der Differenzierung und Erweiterung des „engen“ wachstumsorientierten Paradigmas.

³¹ vgl. KLEMMER 1994, 195; BRÖSSE 1994, 27; BÄCHTHOLD et al. 1994, 215; GOODLAND et al. 1992, 11

Gesellschaftsform im Raum neu zu entwerfen. Vielmehr muss Entwicklung bzw. die hier interessierende Raumentwicklung durch die Wissenschaft als dynamischer Prozess in seinen räumlichen Auswirkungen beschrieben und durch die Planung und die Politik auf die erwähnten gesellschaftlichen Ziele ausgerichtet werden.“

Der Entwicklungsbegriff basiert auf der Fähigkeit von sozialen resp. lebendigen Systemen und Individuen zur Selbsttranszendenz.³² Es ist dies die **Veranlagung von Individuen und lebendigen Systemen, sich qualitativ zu verändern und emergente Strukturen zu entwickeln**. Es lässt sich ebenso von einer vertikalen Dimension sprechen, die eine Tendenz zu einer höheren und umfassenderen Ganzheit beschreibt und dem schöpferischen Faktor sozialer Systeme entspricht.

Bezogen auf Personen oder soziale Systeme bedeutet Entwicklung zuerst qualitative Veränderung des Bewusstseins (Denken, Fühlen, Wollen). Das können im Konkreten neue Bedürfnisse und Motive sein, neue (moralische, systemische) Sichtweisen oder eine qualitativ neue Art zu denken und Probleme zu lösen. Am Beispiel einer lokalen Gemeinschaft, die sich einem integralen, nachhaltigen Bewusstsein annähert, bedeutet das, dass neben den eigenen Interessen (denen der lokalen Gemeinschaft und der Gemeinde) weitere etwa regionale und globale Perspektiven und Kontexte integriert werden. In der Raumplanung kann beispielsweise dann davon gesprochen werden, dass das klassische „Kirchturmdenken“ durchbrochen ist.

Aus dieser qualitativen Veränderung des Bewusstseins kann ein neues Qualitätsverständnis von Räumen, Gemeinschaften, Produkten, Dienstleistungen oder Kontexten entstehen, das den Erfordernissen der eigenen und natürlichen Umwelt ebenso nachkommt, wie jenen einer globalen sozialen Gerechtigkeit und damit dem Leitbild einer „zukunftsfähigen Entwicklung“ (Sustainability). **Entwicklung birgt somit die Chance zur Weitung der Perspektive und Einbeziehung immer umfassenderer Kontexte und damit ebenfalls zur Erweiterung der Identität**. Entwicklung umfasst per se qualitative Veränderung. Natürlich schließt der Entwicklungsbegriff die quantitative Dimension nicht aus und führt in seiner Konsequenz zu (relativierten) Wachstumserscheinungen. Der Entwicklungsbegriff im Zusammenhang mit Räumen und ihren Gesellschaften schließt aber immer die qualitative Ebene etwa in Form von Bedürfnissen und Motiven, Werten, Weltsicht, Überzeugungen, Denkmodellen, Haltungen, Ziele mit ein. Aufgrund der intrinsischen Fähigkeit zur Selbsttranszendenz wird offensichtlich, dass **Entwicklung von Räumen und ihren Gesellschaften nicht aufgezwungen werden kann, sondern nur (von außen) unterstützt und angeregt werden**.

Basierend auf der Diskussion um Wachstum und Entwicklung bildeten sich zwei Konzepte der Nachhaltigkeit heraus. Vertreter eines quantitativen Wachstums (an materiellen Gütern, etc.) können dem Konzept einer **schwachen Nachhaltigkeit** zugerechnet werden. Vertreter dieser Richtung betonen ökonomische und technologische Aspekte der Nachhaltigkeit, ohne einen grundlegenden Werte- und Strukturwandel zu berücksichtigen. Nachhaltige Entwicklung soll demnach durch technologischen Fortschritt einschließlich technischen Umweltschutzes, Effizienzrevolution und globalem Wirtschaftswachstum erreicht werden. (WEILAND 1995, 2) Demgegenüber bildete sich ein Konzept **starker Nachhaltigkeit** heraus, deren Vertreter eine Erweiterung des Wachstums- und Wohlstandbegriffes um Aspekte wie Umweltqualität, Sicherheit, soziale Gerechtigkeit und Partizipation in Verbindung mit einem strukturellen Wandel der bisher ausschließlich am Wachstum orientierten Wirtschaft. (vgl. EBD.)

³² Vgl. Kap. 4.1 „Soziale Systeme auf lokaler Ebene“

Auf diese Weise ergibt sich eine Möglichkeit der Systematisierung nach ausgeprägten Wachstums- resp. Entwicklungsvorstellungen. Da die Arbeit profunde Innovationsentwicklungen analysiert, werden entsprechend am Entwicklungsbegriff und damit an einer starken Nachhaltigkeit orientierte Ansätze erforscht.

ENTWICKLUNGSLINIEN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung nimmt für sich in Anspruch ein „integrativer und ganzheitlicher“ Ansatz zu sein. Das klassische Modell der Nachhaltigkeit baut auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales auf und versucht diese im Ausgleich zwischen den Bedürfnissen jetziger und künftiger Generationen zu integrieren. Etliche AutorInnen weisen dabei auf den Bedarf einer Erweiterung des normativen Konzeptes der Nachhaltigkeit hin. (vgl. HEINL 2005) Die vorliegende Arbeit übernimmt die bekannten drei Entwicklungslinien, erweitert diese aber in zweierlei Hinsicht. Komplementär werden dem gängigen Konzept die Entwicklungs- und Handlungsfelder einer globalen Verantwortung und jene einer intentional-personalen Dimension zugefügt. Nachhaltige Entwicklung bedeutet im vorliegenden Fall somit Entwicklung in zumindest fünf Dimensionen:

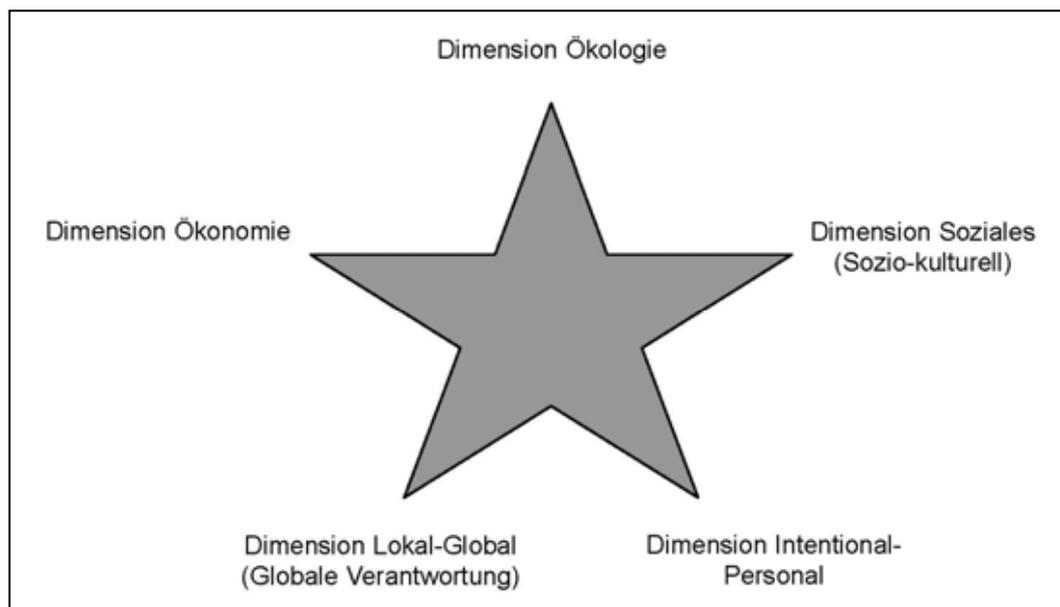


Abb. 2: Leitstern „Nachhaltige Entwicklung“: die fünf Entwicklungsdimensionen nachhaltiger (Raum-) Entwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension **Wirtschaft**: für die ökonomische Dimension gelten bewährte wirtschaftspolitische Ziele wie Geldwertstabilität, Vollbeschäftigung, konjunkturelle und außenwirtschaftliche Ausgeglichenheit. (MINSCH et al. 1998, 22) Der Globalisierung der Wirtschaft und ihrer Gestaltung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. In der Verknüpfung mit Raumentwicklung geht es u.a. um: Erhaltung und Belebung der Wirtschaftsstruktur, Schaffung von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen, neue und zukunftsfähige Wirtschaftsformen, lokale Wertschöpfung, Standortattraktivität, Vernetzung von wirtschaftsrelevanten AkteurInnen, Nutzungsmischung und Branchenmix, Effizienzsteigerung bei Infrastrukturnutzung, intakte Nahversorgung,

Dimension **Soziales** oder soziokulturelle Dimension: die soziale Dimension geht vom Prinzip der Gerechtigkeit aus. Im positiven Sinne geht es um gelebte Solidarität. In einer Minimalvariante um ein gleichermaßen geltendes Abwehrrecht gegen Eingriffe in die Persönlichkeitssphäre des Individuums gesehen werden (Persönlichkeitsrechte, politische Bürgerrechte, Sozialrechte, Recht auf Arbeit). Darüber hinaus gibt es weitere Kriterien der Solidarität, wie ein kreatives, soziales Milieu, Fähigkeit zur Selbsthilfe, nachhaltigkeitsverträgliche Werthaltungen oder soziale Technologien zur Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements. (MINSCH et al. 1998, 20f) Wieder betrachtet in Bezug auf Raumentwicklung liegt der Fokus u.a. auf: Vernetzung von AkteurInnen, neuen Kommunikationsräumen und -möglichkeiten, Partizipation, bürgerschaftliches Engagement, Gleichberechtigung, Generationengerechtigkeit, Integration, Jugendbildung und -beteiligung, Wohn- und Lebensqualität und Gesundheit sowie Gesundheitsvorsorge.

Dimension **Ökologie**: die ökologische Dimension adressiert u.a. dass ökologische Risiken vermieden werden, der Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen erheblich vermindert wird, die Inanspruchnahme erneuerbarer Ressourcen die natürliche Regenerationsrate nicht übersteigt, biologische Vielfalt erhalten bleibt und Biosysteme gesund gehalten werden, sowie Erhaltung einer lebenswerten Kulturlandschaft. (MINSCH 1998, 21f) Bezogen auf Raumentwicklung können adjustierend angeführt werden: umwelt- und ressourcenschonende Boden- und Raumnutzung, kurze Wege durch Nutzungsmischung und zentrale Lagen, Verwendung ökologischer Materialien, Schließen von Materialkreisläufen, Förderung nachhaltiger Transportsysteme, Abfallvermeidung, Artenvielfalt, Bewusstseinsbildung im Umweltbereich, Energie- und Ressourceneffizienz, Nutzung erneuerbarer Energieträger, naturnahe Landwirtschaft, Trinkwassersicherung und umweltschonenden Mobilität.

Erweiternd und ergänzend zu diesem konventionellen Modell werden noch zwei Dimensionen hinzugefügt. Meist werden diese beiden Dimensionen trotz ihrer Bedeutung und Wirkung für eine nachhaltige Entwicklung nicht berücksichtigt.

Global-lokale Dimension und globale Verantwortung: Eine Entwicklungsdimension die im Zuge von Globalisierungsphänomenen immer mehr an Bedeutung gewinnt und nicht eindeutig einer der drei Kernbereiche zuzuordnen ist resp. einer eigenen Berücksichtigung bedarf.³³ Sie wird verstärkt in das Konzept nachhaltiger Entwicklung eingebunden. Die Dimension spielt auf den Ausgleich und die Integration von globalen und lokalen Entwicklungen und Lebensformen an. Zudem adressiert die Entwicklungslinie das Erfordernis eines Bewusstseins, dass sich systemischer Zusammenhänge auf allen territorialen und gesellschaftlichen Ebenen bewusst wird und wo möglich aktive Beiträge etwa in Form wegweisender Lösungen liefert. Im Zentrum der Betrachtung können wegweisende, vorbildhafte Lösungen stehen, die Steigerung der Chancen für Menschen in benachteiligten Regionen, die Berücksichtigung von Auswirkungen außerhalb des Projektgebietes, Bekämpfung und Strategien gegen Armut, und Arbeitslosigkeit, Bewusstseinsbildung für globale Gerechtigkeit und Klimaschutz, fairer Handel, globale und interregionale Kooperationsnetzwerke oder die Erhöhung von Bildungschancen in benachteiligten Gebieten.

³³ So treten Globalisierungsphänomene sowohl in der Wirtschaft (Märkte, Kapital, Unternehmen), im Bereich Soziales (Institutionen, Politik, globale Beziehungsmuster) und im Bereich Umwelt (Klimaänderung und andere ökologische Krisen)

Intentional-personale Dimension: Diese Entwicklungsdimension beschreibt die subjektive Ebene der Nachhaltigkeit. Angesprochen ist das Individuum in seinen intentional-psychologischen Tiefenstrukturen (Bedürfnisse, Motivationen, Werte, Intentionen, Einstellungen/Haltungen, Weltsicht und Denken, Gefühle, empathische Fähigkeiten etc.), die letztlich Entscheidungen und Verhaltensweisen zugrunde liegen. DÜRR (2000, 2) bezeichnet diese Dimension als human-individuelle Entwicklungsebene und stellt fest: „Die Zukunftsfähigkeit des homo sapiens ... erfordert neben der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen auch eine Nachhaltigkeit auf der gesellschaftlichen und human-individuellen Ebene.“ Demzufolge fügt DÜRR (EBD., 207) der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit eine weitere subjektbezogene Ebene hinzu. Diese bezieht die Entwicklungsfähigkeit des Individuums in das Konzept mit ein und adressiert, „... die für einen Menschen wesentliche Entfaltung seiner geistigen und emotionalen Potentiale.“ Auf die Bedeutung und Gefahr, dass Nachhaltigkeit ein seelenloses Konzept bleiben kann, wenn sich nicht das Individuum selbst zu einem *sustainable human being* entwickelt, hat insbesondere Theodor ABT (1992) hingewiesen. ABT (1983) bezeichnet die intentional-personale Dimension als seelisch-geistige Nachhaltigkeit und erweitert damit das klassische Drei-Säulen-Modell nachhaltiger Entwicklung. Damit bringt er in analoger Weise zu Dürr zum Ausdruck, dass nachhaltige Entwicklung an innere Voraussetzungen gebunden ist, die den Menschen vielfach abhanden gekommen sind oder nicht (ausreichend) Berücksichtigung im Diskurs um nachhaltige Entwicklung finden. Anders formuliert, kann man sagen, nachhaltige Entwicklung hängt von der Kapazität der Menschen zu einer solchen ab. ABT (1992, 318ff) geht dabei soweit, dass er der Forderung nach einem Sustainable Development die Forderung einer *sustainable humanity* voranstellt. Darin steckt der Aufruf sich selber zu einem „sustainable human being“ zu entwickeln. Ins Zentrum der Betrachtung rücken damit das Selbstverhältnis von Menschen und die Fähigkeit zur Entwicklung der eigenen Person.³⁴ DÜRR (2000, 2) formuliert eine entsprechende „Lebenseinstellung der Zukunftsfähigkeit“ mit den Worten „aufmerksam, umsichtig, vorsorgend, empathisch und liebend.“³⁵

Diesen Entwicklungslinien liegen Wert- und Zielvorstellungen zugrunde resp. können basierend auf diesen entsprechende Wert- und Zieldimensionen abgeleitet werden. WEBER und KANATSCHNIG (et al. 1998, 49) definieren beispielsweise sieben zentrale Wertmaßstäbe, „... die als notwendige individuelle Verhaltensgrundlage unerlässlich zur Errichtung einer nachhaltigen Gesellschaft sind.“ Dabei handelt es sich um Wertfelder, in denen Veränderungen in Bezug auf eine nachhaltige Regionalentwicklung notwendig sind (etwa Dematerialisierung), oder wo im Zuge eines Wertewandels Wandlungen lokalisiert werden können, die Ambivalenz aufweise (z.B. Vielfalt) und daher potenziell nutzbar für eine nachhaltige Entwicklung sind.

Die sieben Wertdimensionen eines nachhaltigen Lebensstils sind Dematerialisierung (Reduktion von Stoffströmen und Materialeinsatz, Recycling, Erhöhung von Nutzungsdauer, volle Nutzung von Rohstoffen), Suffizienzstrategien (Bedürfnisreflexion, „Neue Bescheidenheit“), Effizienzstrategien (Sparsamkeit in Bezug auf Ressourcen- und Energieverbrauch sowie Emissionen), Natürlichkeit (Orientierung an den Kreisläufen der Natur, biologisches Grunddesign), Entschleunigung (Anpassung von Geschwindigkeiten gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Abläufe an natürliche Zeitmaße und Rhythmen), Vielfalt (Biodiversität, Funktionsmischung, Extensivierung von Aktivitäten), Identität (Selbstverwirklichung - ohne

³⁴ Vgl. etwa die Lerndisziplin einer Personal Mastery (SENGE 1996) als ein Beispiel

³⁵ Vgl. weiterführend zu dieser Dimension nachhaltiger Entwicklung HEINL 2005, 97ff

Egoismus, sondern mit Verantwortung, Orientierung an Gewachsenem und Natürlichem) Kreativität (Hinterfragen der Fortschreibung von Entwicklungs- resp. Wachstumstrends, Erneuerung auf Basis von vorhandenen Ressourcen, Erneuerung ohne quantitatives Wachstum, Stimulierung von Innovation) und Sicherheit (biologisch, psychologisch, sozial, ökologisch, ökonomisch, personal). Die Verknüpfung mit Wertebenen, die den einzelnen Entwicklungsdimensionen zugrunde liegen, lässt sich nicht festlegen. Die genannten Werte können als Richtlinien einer nachhaltigkeitsorientierten (Raum-)Entwicklung gesehen werden.

WIRKUNGSZUSAMMENHANG INNOVATION UND NACHHALTIGKEIT

Abschließend wird dargestellt, dass die Generierung profunder Innovation auf die Veränderung des Gesamtsystems wirkt resp. wirken muss. **Profunde Innovationen** im lokalen Kontext, die in Richtung nachhaltige Entwicklung wirken, sind demnach keine einmaligen Neuerungen oder isolierten Innovationen (z.B. eine Produktentwicklung), sondern **wirken in Systemzusammenhängen und erzeugen gesellschaftlichen Nutzen**. Abb. 3 versinnbildlicht diese Vernetzung und drückt den Bedarf aus Innovation als ein integrales Phänomen und Tool zu sehen, dass zur Durchsetzung starker, nachhaltiger Entwicklungen notwendig ist. Die Arbeit wird diesen systemischen Wirkungszusammenhang mehrfach in seiner Relevanz und Konsequenz beleuchten.

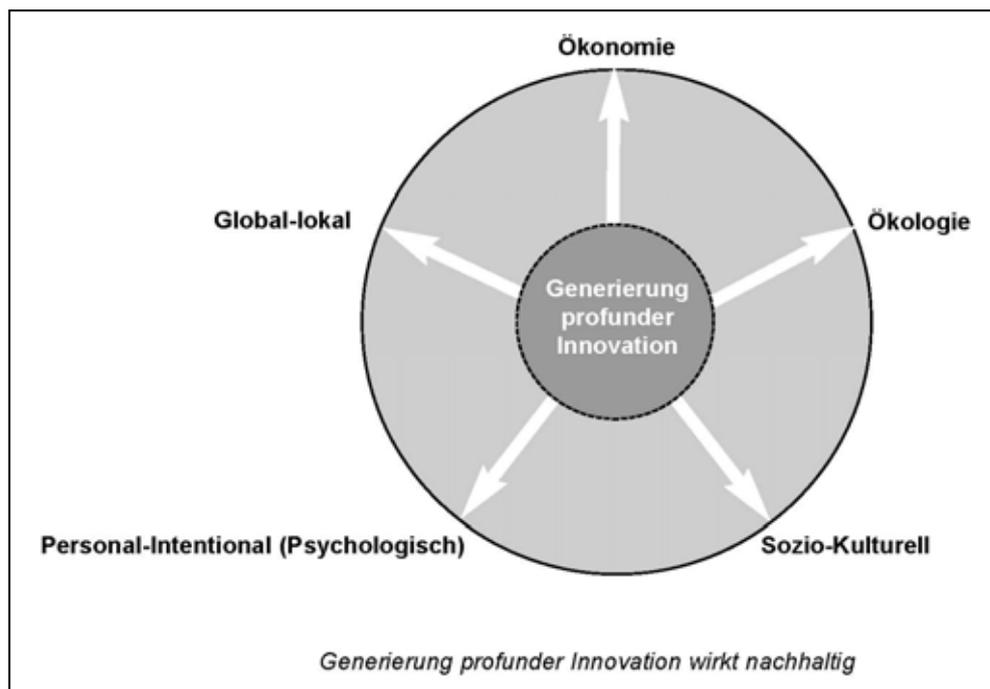


Abb. 3: Generierung profunder Innovation mit Orientierung nachhaltiger Entwicklung zeigt Wirkungszusammenhänge in allen Dimensionen (Quelle: eigene Darstellung)

2.4 PROZESSE DER GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION IN KOMMUNEN. EIN WEITGEHEND UNERFORSCHTES TERRITORIUM

*„Willst Dich an der Welt erfreuen, musst der Welt Du Sinn verleihen.“
(J. W. Goethe)*

Literatur zum Thema Innovation gibt es fast schon wie Sand am Meer. Viele Disziplinen sind mit der Frage nach dem Neuen beschäftigt und vermitteln in Summe den Eindruck Innovation sei ein Schlüsselkonzept jeglicher Entwicklung. Analysiert man Konzepte von Innovation wird schnell klar: der Mainstream fokussiert auf ein technologisch- und ökonomisch-orientiertes Verständnis. Bezugs- und Ausgangspunkt der Erklärung ist vielfach das in die ökonomische Theorie eingebettete Konzept von SCHUMPETER (1997). Anknüpfend an dieses Modell liegen die Schwerpunkte der Betrachtung auf technologischen, ökonomischen und organisatorischen Neuerungen vorwiegend im Produktions- und Vermarktungsprozess.

Die Literatur aus dem Fachbereich der Raumentwicklung, die sich mit Innovation und ihrer Entstehung beschäftigt ist umfangreich. Der Mainstream der Publikationen fokussiert allerdings auch hier auf oben angeführten technologischen und ökonomischen Aspekten. Innovation ist demnach ein technologisch-ökonomisches Phänomen. Zugrunde liegende Entstehungszusammenhänge werden nur in seltenen Fällen analysiert. In der jüngeren Forschung zeigt sich eine Ausweitung, die Innovation und Innovationsgenerierungsprozesse als systemische Phänomene beschreiben und auf der regionalen Ebene verorten.³⁶ Darunter finden sich verschiedene zum Teil ähnliche, zum Teil komplementäre Ansätze zur Beschreibung von Innovationsphänomenen: Konzepte wie „Kreative Milieus“, „Lernende Region“, „Clusteransätze“, „Industrial Districts“, „Kompetenzfeldansätze“ und „Regionale Innovationssysteme und Netzwerke“. Meist stehen regionalökonomische und soziale Aspekte im Zentrum der Betrachtung.³⁷ Eine Übertragbarkeit von Erkenntnissen und Aspekten auf das kommunale Umfeld ist nur sehr bedingt gegeben. Des Weiteren fließen in die genannten Analysen kaum oder nur peripher intangible Aspekte ein - psychologisch-intentionale und sozialpsychologische Faktoren. Diese tieferen Dimensionen von Innovationsprozessen, bleiben entweder ausgespart oder sie werden zwar in irgendeiner Weise angeführt, jedoch nicht weiter vertieft und bleiben, verglichen mit anderen Faktoren, ungewichtet. In der Innovationsliteratur nimmt diese „weiche“ Dimension einen zunehmend bedeutenderen Platz ein.

Bemerkenswerte Erkenntnisse fließen seit den neunziger Jahren aus dem Forschungsfeld der „Lernenden Organisation und Gemeinschaft“³⁸ mit ein. Der Begriff der „Lernenden Gemeinschaft“ ist letztlich ein Synonym für innovationsorientierte, soziale Prozesse. Entsprechend SENGE (1996, 3) sind lernende Gemeinschaften resp. Organisationen, „...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where

³⁶ vgl. EDQUIST 1997, LUNDVALL 1992, WEBER 2005

³⁷ vgl. ÖIR 1999, EDQUIST 1997, LUNDVALL 1992, WEBER 2005, TÖTLING 1999, 2004

³⁸ Die fünf Disziplinen, die Peter Senge identifiziert hat sind: Systems thinking, Personal mastery, Mental models, Building shared vision, Team learning

people are continually learning to see the whole together. The dimension that distinguishes learning from more traditional organizations is the mastery of certain basic disciplines or 'component technologies'." Aufbauend auf das Standardwerk von SENGE, „Die fünfte Disziplin“ (1996), wurden im Umfeld des MIT - Sloan School of Management, relevante Erkenntnisse gemacht, die sich mit tief greifenden Veränderungs- und Innovationsprozessen in sozialen Systemen beschäftigen.³⁹ Aus diesen Arbeiten ergeben sich auch, wie in der Arbeit noch gezeigt werden wird, theoretische und praktische Gesichtspunkte für die Gestaltung von innovationsgenerierenden Prozessen in Kommunen. Was sich leise abzuzeichnen beginnt, ist, dass neue Entwicklungen und Erkenntnisse in der Theorie und Praxis von Veränderungs- und Innovationsprozessen unser Verständnis von Organisationen, sozialen Systemen und damit auch von der Führung und Steuerung solcher Prozesse nachhaltig verändern wird.

Arbeiten über die Entstehungsbedingungen von Innovationen im kommunalen Kontext sind rar. Wenn, dann beschreiben diese eher formale Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse im Rahmen von Raumentwicklungsprozessen, die aber nicht unbedingt zu Innovation führen müssen.⁴⁰ Oder sie fokussieren auf kommunale Technologiepolitiken.⁴¹

Vorweg lässt sich bezogen auf Prozesse der Generierung profunder Innovation feststellen:

Die tieferen Dimensionen von Prozessen der Generierung profunder Innovation entsprechen einem weitgehend unerforschten Territorium - sowohl in der Forschung als auch in der Begleitung und Umsetzung solcher Prozesse. SCHARMER (2005a), der langjährige Forschungen zu profunden Innovations- und Veränderungsprozessen gemacht hat, bringt es dahingehend auf den Punkt: „This blind spot concerns not the what and how – not what leaders do and how they do it – but the who, who we are and the inner place or source from which we operate, both individually and collectively.”

Gemessen an der relativ geringen Zahl von Next Practice-Beispielen von profunden, kommunalen Innovationsprozessen, lässt sich vermuten, dass SchlüsselakteurInnen bisher noch wenige zuverlässige Methoden und Strategien geboten werden, die ihnen helfen, zukünftige und emergente Potenziale und Kapazitäten zu antizipieren und zu entwickeln, um in Gemeinden die Fähigkeit zur Innovationsgenerierung zu fördern. Dabei stellt sich die Frage, ob die Fähigkeit dazu in kommunalen Innovationsgemeinschaften einerseits operationalisierbar ist und andererseits erlernbar ist.

³⁹ vgl. SENGE 1996, 1999, SCHARMER 2000, 2004, 2005, KAHANE 2001, KELLEY 2001, FRITZ 1999

⁴⁰ vgl. LINZER 2003, ZECHNER 1998

⁴¹ Vgl. etwa KÖNIG 1996



3 INNOVATIONSSCREENING. Kartierung des Neuen

*“It’s an attitude, a mindset, a creative process.”
(London Innovation)*

*„Was für die Raupe das Ende der Welt ist, nennt der Meister einen
Schmetterling.“
(Richard Bach)*

Um begründete Hinweise und Antworten zu finden, was unter Innovation allgemein und im spezifischen bezogen auf den Forschungsinhalt einer profunden, d.h. umfassenden Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext verstanden werden kann, soll der Begriff der Innovation nicht einfach vorausgesetzt werden. Ganz im Sinne Hegels, der sagte „denn es ist was bekannt ist, darum noch nicht erkannt“, ist dieser Abschnitt der Arbeit darum bemüht das Phänomen tiefer zu verstehen und darzustellen. **Innovation ist nichts Statisches und Fertiges, kein Zustand oder Ergebnis, sondern ist pro-aktive Antwort auf Entwicklungen und Herausforderungen, die sich wandeln und im Zuge derer sie selbst eine Veränderung erfährt.** Innovation ist demnach ein Konzept wie Neues entsteht und verwirklicht werden kann und keine Doktrin. Worin liegen nun relevante Zusammenhänge sowie zeitliche und begriffliche Entwicklungslinien?

3.1 DEFINITIONEN VON INNOVATION. EINE GENESE VON BEGRIFF UND VERSTÄNDNIS

Der Begriff der Innovation ist „in“. Innovation wird oft und in vieldeutigen Zusammenhängen und Disziplinen verwendet. Im allgemeinen Sprachgebrauch ist der Begriff positiv besetzt. Allerdings liegt dem Terminus *Innovation* aufgrund vielseitiger, schlagwortartiger und populärer Verwendung eine gewisse Vereinfachung des ursprünglichen Begriffsinhaltes auf Kosten der vermittelten Information zugrunde. Insgesamt führt dies zu einer Verwässerung des Begriffes, die es erschwert, über die „vage“ Idee der Innovation zu kommunizieren.

Innovation bedeutet wörtlich *Neuerung*. Der Terminus leitet sich vom lateinischen *novus* für „neu“ und *innovatio* ab, was soviel wie „Erneuerung, Veränderung, neu Geschaffenes“ bedeutet. Langenscheidts Fremdwörterbuch Online Edition (www.langenscheidt.de/fremdwb, Dezember 2006) beschreibt *Innovation* als **„Einführung von Neuem, Erneuerung, Verwirklichung neuer Ideen oder Verfahren“**. Der Duden definiert *Innovation* ident, bietet aber noch weitere Bedeutungsinhalte an: In Bezug auf Wirtschaft „als Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produktes oder die Anwendung eines neuen Verfahrens“ und aus soziologischer Sicht als **„geplante und kontrollierte Veränderung, Neuerung in einem sozialen System durch Anwendung neuer Ideen und Techniken“**.

Der Innovationsbegriff ist ein inflationärer Terminus. In der Literatur finden sich vielfältige und voneinander sehr stark abweichende Ansätze der Beschreibung von Innovation und welche Arten von Innovation es gibt. Nach QUADBECK-SEEGER (1998, 9) belegt das, wie schwierig sie ist.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über verschiedene Ansätze und die Genese der Definition von Innovation:

| Definitionen von Innovation im Überblick und im Wandel der Zeit | | |
|---|---|---|
| Autor (Zeit) | Definition | Intentionaler Fokus der Definition |
| Schumpeter Joseph (1931) | „ <i>Innovation ist schöpferische Zerstörung.</i> “ (1975) | Jede ökonomische Entwicklung baut auf dem Prozess der schöpferischen bzw. kreativen Zerstörung auf. Das Neue bedarf kreativer Zerstörung des Alten. Durch die Zerstörung von alten Strukturen werden die (Produktions-)Faktoren immer wieder neu geordnet. Zerstörung als Voraussetzung, damit Neuordnung stattfinden kann [OR] ⁴² |
| Schumpeter Joseph (1931) | “ <i>Produzieren heißt die in unserem Bereiche vorhandenen Dinge und Kräfte kombinieren. Anderes oder anders produzieren heißt, diese Dinge und Kräfte anders kombinieren. Soweit die neue Kombination von der alten aus mit der Zeit durch kleine Schritte, kontinuierlich anpassend, erreicht werden kann, liegt gewiss Veränderung, eventuell Wachstum vor, aber weder ein neues der Gleichgewichtsbetrachtung entrücktes Phänomen, noch Entwicklung in unserm Sinn. ... Form und Inhalt der Entwicklung in unserem Sinn ist angegeben durch die Definition: Durchsetzung neuer Kombinationen.</i> “ (1997, 100f) | Innovation als Kombination vorhandener Elemente und Durchsetzung neuer Kombinationen [UR, (OR)] |
| Barnett (1953) | “ <i>An innovation is ... any thought, behaviour or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms.</i> ” (1953, 7) | Innovation als qualitative Neuartigkeit [UL, (OR)] |
| Rogers Everett (1983) | “ <i>An innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behaviour is concerned, whether or not an idea is “objectively” new ... If the idea seems new to the individual, it is an innovation.</i> ” (2003, 11) | Innovation als eine Idee oder ein Objekt, das von den Übernehmern (Adoptern) als neu angesehen und wahrgenommen wird [OL] |
| Rogers Everett, Kim Jouong-Im (1985) | “ <i>An innovation should be conceived of not as a fixed, invariant, and static quality in the innovation process, but as a flexible and adaptable concept that is consecutively defined and redefined through increasing specification as the innovation process gradually unfolds.</i> ” (1985, 96) | Innovation als ein sich entfaltender, flexibler, Verbesserungsprozess [OR] |

⁴² Zur Bedeutung der Abkürzungen in eckiger Klammer siehe Kap. 3.8 „Synthese - Das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung“; Dort ist jeder Abkürzung ein Feld zugeordnet: so bedeutet [OL] Feld „oben links“, [OR], Feld „oben rechts“, [UL] Feld „unten links“ und [UR] Feld „unten rechts“.

| | | |
|---|--|---|
| <p>McGrath Joseph (1985)</p> | <p><i>"The topic of innovation is often discussed as if it referred to a unique event that marks the beginning of change and represents the sole sufficient cause of that change. [But] it makes much more sense to view the focal event - the innovation - as just one event within a continuous system-change or social-change process." (McGrath 1985, 75)</i></p> | <p>Innovation als ein fortlaufende Abfolge von „Events“ und als Teil ein „Event“ innerhalb eines Systemwandels [UR]</p> |
| <p>Deutsch Karl (1985)</p> | <p><i>"Innovation involves new behaviour, new habits, new interlocking expectations, which we call roles in social theory, and it even involves new interlocking patterns of roles, which we call institutions or practices." (1985, 19f)</i></p> | <p>Innovation als neue Verhaltensformen und Handlungsabläufe [OR, UR]</p> |
| <p>Roberts E. (1987)</p> | <p><i>"... innovation = invention + exploitation." (1987, 3)</i></p> | <p>Innovation - Erfindung und Verwertung [OR]</p> |
| <p>Van den Ven Andrew (1988)</p> | <p><i>"...as the development and the implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order." (1988, 103)</i></p> | <p>Innovation als gesellschaftliches Handeln und Engagement [OR]</p> |
| <p>Van den Ven Andrew (1988)</p> | <p><i>"Innovation ... is a network-effort ... a collective achievement." (1988, 115, 105)</i></p> | <p>Innovation als ein Vernetzungsprozess und ein Zusammenspiel von AkteurInnen [UR]</p> |
| <p>West Michael A., Farr James L. (1990)</p> | <p><i>"Innovation is the sequence of activities by which a new element is introduced into a social unit, with the intention of benefiting the unit, some part of it, or the wider society. The element needs not to be entirely novel or unfamiliar to members of the unit, but it must involve some discernable change or challenge of the status quo." (http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Innovation)</i></p> | <p>Innovation - ein Transformationsprozess [UR, (OR)]</p> |
| <p>Branson Richard (1998)</p> | <p><i>"An innovative business is one which lives and breathes 'outside the box'. It is not just good ideas, it is a combination of good ideas, motivated staff and an instinctive understanding of what your customer wants." (DTI Innovation lecture http://www.london-innovation.org.uk/)</i></p> | <p>Innovation als neuartige Kombination von Ideen, motivierten Mitarbeitern und instinktivem Verständnis [OL, UL]</p> |
| <p>Srinivas Hari (o.J.)</p> | <p><i>"Innovation is about people. Communities cannot innovate - people innovate. Innovation is quintessentially a human activity; it is natural; it is proactive; it is innate; it is non-linear, and in its purest form for the individual, it represents a pinnacle of self-actualisation. In most cases, innovation has become a threshold for success." (www.gdrc.org/sustdev/inn-comm/cs-1.html)</i></p> | <p>Innovation - eine immanente, menschliche Aktivität und ein Prozess der Selbstverwirklichung [OL]</p> |
| <p>Nonaka Ikujiro (2001)</p> | <p><i>"To explain innovation, we need a new theory of organizational knowledge creation....The cornerstone of our epistemology is the distinction between tacit and explicit knowledge...the key to knowledge creation lies in the mobilization and conversion of tacit knowledge."</i></p> | <p>Innovation - ein Lern- und Wissensgenerierungsprozess [UL]</p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| | http://www.ie.jones.dk | |
| Wheatley Margaret (o.J.) | <i>"Innovation is fostered by information gathered from new connections; from insights gained by journeys into other disciplines or places; from active, collegial network and fluid, open boundaries. Innovation arises from ongoing circles of exchange, where information is not just accumulated or stored, but created. Knowledge is generated anew from connection that weren't there before."</i> http://www.ie.jones.dk | Innovation - ein Lern- und Wissensgenerierungsprozess [UR, (UL)] |
| Fonseca José (2002) | <i>Innovation is (...) the new meaning that is the emergent product of the dissipation occurring in conversations characterized by redundant diversity experienced as misunderstanding. (2002, 92)</i> | Innovation als emergentes Ergebnis eines Kommunikations- und Partizipationsprozesses [UL] |
| Ardill Ralph (2003) | <i>"Once you've worked on a truly innovative project you realise how important transformation is to the success or failure of a project. Your way of thinking changes, your priorities change, your company changes and your way of working changes forever. True innovation is not just about changing a product, a service or even a marketplace it's also about recognising and relishing the need to change yourself."</i> www.london-innovation.org.uk | Innovation - ein profunder Transformationsprozess [OL] |
| London Innovation (2004) | <i>"Innovation is the successful exploitation of new ideas and is a vital ingredient for competitiveness, productivity and social gain within businesses and organisations."</i> www.london-innovation.org.uk | Innovation und der Bezug zur Verwertung [OR] |
| Jäckel Harald (2004) | <i>„Innovation heißt neue Ideen und Wirklichkeiten zu schaffen ... Der Nukleus des Neuen ist die zündende Idee, das Medium sind interessierte Menschen. Ziel ist die Komponenten zusammen zu bringen, aus denen das Neue besteht: Menschen und Ideen.“</i> (2004, 8f) | Innovation als ein Vernetzungs- und Steuerungsprozess [OL] |
| Scharmer Claus Otto (2004) | <i>„To be innovative, organizations (Anm.: und soziale Systeme generell) require more than new policy, tools and structures. They need to be able to respond flexibly, appropriately and creatively to changing and unforeseeable circumstances. As leaders everywhere are discovering, the complexity and fast pace of today's challenges can no longer be met by projecting past experience into the future. True innovation is an ongoing state of engagement at the emerging edge of what is possible."</i> www.shambhalainstitute.org | Innovation als Praxis des Auf- und Erspürens von Zukunftspotenzialen („Learning from the future as it emerges“) [UL, (OL)] |
| Steel Jonathan (2005) | <i>[Innovation is] "not something that happens centrally... It comes from individuals".</i> www.exploringinnovation.org.uk | Innovation als emergentes Phänomen, dass seinen Ausgangspunkt bei Individuen hat [OL] |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Scharmer Claus Otto (2005)</p> | <p><i>“Aber wo ist das Neue? Was ist es, das sich aus den Trümmern erheben will? Was sich aus den Trümmern erheben will, ist eine neue Qualität der Beziehung zwischen kleinen Gemeinschaften von Menschen. Eine neue Feldqualität des gemeinsamen Denkens, Sprechens und Handelns entsteht, wenn Gruppen und Individuen beginnen, sich mit ihrer höchsten Möglichkeit zu verbinden.“ (2005, 18)</i></p> | <p>Innovation als soziale Wirklichkeitsformung (social reality formation/creation) [UL]</p> |
|--|--|---|

Tab. 1: Inhaltliche Übersicht von Innovationsdefinitionen und ihre Genese (Alle Hervorhebungen durch den Verfasser; zu den Abkürzungen in eckiger Klammer siehe Kap. 3.8)

Tabelle 1 spiegelt die Bandbreite des Innovationsbegriffes im Laufe der letzten Jahrzehnte wider. **Das Gemeinsame an den gebotenen Definitionen ist, dass sie inkonsistent sind.** Die meisten Autoren sind sich zumindest soweit einig, dass Innovation zu neuen Lösungen und Handlungsweisen führt. **Das selektive Sample an Innovationsdefinitionen zeigt eine stetige Zunahme an spezifischen Merkmalen, Ansprüchen und Fokussierungen zur Charakterisierung von Innovation.** Beginnend und aufbauend auf Schumpeter, der Innovation als notwendigen Aufbruch von der „Comfort-Zone“ in die „Change-Zone“ beschreibt, der Aspekte der „Zerstörung“ von Altem und Gewohntem beinhaltet, wird der Innovationsbegriff unter verschiedenen Schwerpunkten definiert. Insgesamt „gewinnt“ der Innovationsbegriff im Laufe der Zeit dadurch an Komplexität. Auffallend in den abgebildeten Definitionen ist ein wiederkehrendes resp. zunehmendes **Auftauchen von so genannten „intangible factors“** oder weichen, qualitativen Faktoren:

- Aktivierung und Kommunikation von Tacit-Wissen⁴³ („...key ... lies in the mobilization and conversion of tacit knowledge ...“)
- Informationsgewinnung („...fostered by information gathered from new connections ...“, „...instinctive understanding ...“)
- Bedarf an persönlicher und kollektiver Veränderung („... need to change (y)ourself.“)
- Engagement und motivierte AkteurInnen („ongoing state of engagement“, „... people innovate ...“, „...motivated staff ...“)
- Prozess sozialer Wirklichkeitsformung („... neue Feldqualität des gemeinsamen Denkens, Sprechens und Handelns entsteht, wenn Gruppen und Individuen beginnen, sich mit ihrer höchsten Möglichkeit zu verbinden.“)

Die Übersicht zeigt die Schwierigkeit das Phänomen der Innovation zu erfassen. Es offenbart sich darin der Versuch, das Netz bei der Beschreibung und Analyse von Innovation weiter zu knüpfen, um einem umfassenderen Erkennen der systemischen Wechselwirkungen und Zusammenhänge des Phänomens näher zu kommen. Die chronologische Zunahme an

⁴³ Tacit Knowledge („Implizites Wissen“) ist Wissen das hochgradig personengebunden ist. Es lässt sich nur schwer formalisieren, kodifizieren und kommunizieren. Erworben wird es in der Regel durch individuelle Beobachtung und Auseinandersetzung mit konkreten Aufgaben und Problemen und wird damit zum subjektiven Erfahrungswissen. Es umfasst demnach Emotionen, Intuitionen, Erwartungen, Visionen und durch persönliche Lernprozesse gewonnene Einsichten und Erfahrungen, die tief in Aktionen, Prozeduren, Alltagsroutinen und Wertvorstellungen verankert und wegen mangelnder Erklärbarkeit oft nur schwer vermittelbar sind. Kommunizierbar und transferierbar kann implizites Wissen unter gewissen Umständen, wie Kommunikationsbereitschaft, Vertrauensbildung, gemeinsame Erfahrung und Begegnung von Individuen sowie dialogisch-generativen Gesprächssituationen werden. (Das Gegenstück zum tacit knowledge wird explizites Wissen genannt)

speziellen Aspekten und von Komplexität verdeutlicht darüber hinaus den Bedarf, Innovation als umfassendes, dynamisches und integrales⁴⁴ Phänomen zu beleuchten.

Konsequent erscheint dem Autor die komplementäre Fokussierung bei der Definition von Innovation auf den individuellen und kollektiven Lernprozess. Beispielsweise bei Ardill (2004), „...about recognising and relishing the need to change yourself“ und bei SCHARMER (2004), „need to be able to respond flexibly, appropriately and creatively to changing and unforeseeable circumstances.“ Lange Zeit davor wurden die innere individuelle und kollektive Dimension bei der Definition und Analyse von Innovation ausgespart. Innovation definiert sich von dieser Perspektive aus, über den Aspekt des individuellen und kollektiven Lernens.

3.2 BEITRÄGE UND RELEVANZ AKTUELLER FORSCHUNG

Die Wurzeln der Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Innovation liegen im Bereich der ökonomischen Theorie. Daraus lässt sich eine überwiegende Fokussierung auf die Ebene des Unternehmens und der Organisation erklären. **Die grundlegende Perspektive auf Innovation beleuchtet daher das Ergebnis von Innovation:** neue Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Marktnischen, Organisationsformen. Definitionen von Innovation bezogen sich demgemäß lange Zeit fast ausschließlich auf ökonomische und technologische Neuerungen. Bis heute wird der Innovationsbegriff von dieser Dominanz geprägt. Der überwiegenden Mehrheit der Konzepte liegt folglich ein technologisch- und ökonomisch-orientiertes Verständnis zugrunde. Bezugs- und Ausgangspunkt der Erklärung ist vielfach das in die ökonomische Theorie eingebettete Konzept von SCHUMPETER. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts prägte der österreichische Volkswirt Joseph A. SCHUMPETER den Begriff „Innovation“ aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. In seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ beschreibt er Innovation als „... Neues zu tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf eine neue Weise zu tun“ (SCHUMPETER 1987, 185) und an anderer Stelle als **die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung**. SCHUMPETER (1997, 12f) unterscheidet dabei zwischen Erfindung - die Kreation und die Umsetzung von etwas Neuem - und Innovation - Erfindungen, die sich am Markt durchsetzen und Profit erzielen. Schumpeters Innovationsbegriff belässt zwar eine gewisse inhaltliche Offenheit, er grenzt aber den Begriff ein, indem er ihn an die ökonomische Durchsetzung bindet. Anknüpfend an dieses Modell liegen die Schwerpunkte der Betrachtung von Innovation stark auf technologischen und organisatorischen Neuerungen vorwiegend im Bereich Produkt und Marketing. Die auf Schumpeter bezogenen Konzepte übernehmen meist dessen getroffene Unterscheidung in Erfindung und Innovation.⁴⁵ **Innovationen sind demnach Erfindungen, die umgesetzt werden und somit ökonomisch wirksam werden.** Begründet wird dies auch damit, dass der Erfindungs- und Umsetzungsprozess in der Regel räumlich und personell auseinander fallen. In aktuellen Ansätzen, vor allem jene, die sozialwissenschaftliche und systemische Aspekte einfließen lassen, wird diese Unterscheidung bei der Definition von Innovation, nicht getroffen. Dies ist vor allem bei Herangehensweisen relevant, die in den Innovationsprozess verstärkt personale, sozio-kulturelle und raumbezogene Aspekte einfließen lassen.

⁴⁴ Integral bedeutet ausgewogen(er), umfassend, tief, verbunden, ganz und einschließlich (inklusive).

⁴⁵ „Die Funktion des Erfinders und die des Unternehmers fallen nicht zusammen. Erfindungen bleiben ökonomisch irrelevant, solange sie nicht in die Praxis umgesetzt sind.“ (SCHUMPETER 1961)

In der Regel macht eine Trennung von Erfinder und Umsetzer und damit eine Teilung des Prozesses in Ideenkreation („Erfindung“) und Umsetzung der Erfindung („Innovation“) bei Prozessen der Raumentwicklung wenig Sinn. Innovationsprozesse im räumlichen Kontext vollziehen sich innerhalb von dynamischen und sozial komplexen Akteursnetzwerken. Die Ideen- und Visionsfindung ist immanenter Bestandteil des Prozesses, der nicht getrennt von der Umsetzung betrachtet werden kann. Sie ist die Voraussetzung und der innere Ort von dem aus Innovationsgemeinschaften ihre Kraft und Inspiration beziehen, ins Umsetzen gelangen und somit kein separierter Teil des Prozesses. Die AkteurInnen von Innovationsgemeinschaften sind in der Regel zugleich „Erfinder“ (Ideen- und Visionsfindungsprozess) und „Umsetzer“ (Diffusions- und Manifestations- sowie Institutionalisierungsprozess). Sie interagieren in intensiver und verknüpfter Weise, sodass eine Aufspaltung nicht wirklich möglich ist. Unterstrichen wird der Umstand indem, dass Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext keinem rein linearen und gänzlich planbaren Ablauf folgt. **Phasenunterscheidungen sind mehr Unschärfebestimmungen** und verdeutlichen den jeweiligen Fokus im gesamten Innovationsgenerierungsprozess.⁴⁶ Wunderbar kommt das in den Worten von Paulus zum Ausdruck, der sagt „Wissen ist Stückwerk“. Viele AkteurInnen tragen ein „Stück“ Wissen, als Know-what, Know-how, Know-why und Know-who, zur Entstehung und Umsetzung des innovativen Entwicklungsweges bei. Das für Innovation von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung benötigte Wissen entsteht erst im Zusammenspiel der AkteurInnen. Dementsprechend spricht man von Innovationssystemen, -netzwerken oder kreativen Milieus. **Die Erfindung und die Einführung der Erfindung werden als Gesamtheit betrachtet und der Prozess der Innovation rückt verstärkt in die Betrachtung.**

Wie an den vorgestellten Definitionen und an den im nächsten Abschnitt dargestellten Beiträgen aus der Theoriediskussion, entspricht die Betrachtung des Innovationsprozesses einer Erweiterung und Vertiefung des Innovationsverständnisses. Die Perspektive fokussiert nun mehr auf systemische Aspekte, den Prozess und die Generierung von Innovation selbst.⁴⁷ Innovation wird vermehrt als ein sozio-kulturelles Phänomen beschrieben. Sie entsteht demzufolge über interaktive, kollektive Willensfindungs-, Vernetzungs-, Lern- Kommunikations- und Umsetzungsprozesse. Stellvertretend sei der Ansatz der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (1995, 15f) angeführt. Demzufolge ist Innovation primär ein **soziales Phänomen, in dem die Kreativität von Einzelpersonen und Gesellschaften, ihre Bedürfnisse, Wünsche oder Potenziale zum Ausdruck kommen.** Gesamt betrachtet sind zwei Entwicklungen auffällig:

- die **Beleuchtung von Systemen** der Innovation, also der Bezug auf Akteurs- und Institutionsnetzwerke - eine Betrachtung sozialer Komplexität von Innovationsprozessen.
- eine **stärkere Bezugnahme auf intangible Faktoren**, also „weiche“, „spürbare“, qualitative, immaterielle Aspekte in ihrer Bedeutung für Innovationsgenerierung. Der Einfluss dessen, was u.a. unter Begriffen wie „Personal Mastery“, „Capacity Building“, „Sozialkompetenz“ und „Innovationskultur“ läuft, wird in der Literatur verstärkt herausgearbeitet und betont.⁴⁸ Die Betonung intentional-psychologischer, sozialpsychologischer und sozio-kultureller Aspekte dürfte darin begründet sein, dass sich das Verständnis von Innovation signifikant verändert resp. erweitert hat. Weiters dürfte eine Rolle spielen, dass dies eine Art „Ausgleich“ zu der

⁴⁶ vgl. Kap. 1, „Annäherung an Innovation“, Abschnitt „Konzepte der Innovationsgenerierung“

⁴⁷ Vgl. stellvertretend: WEBER M. 2005, KÜPPERS G. 1999, EDQUIST C. 1997, LUNDVALL B.-A. 1992, SCHARMER C.O. 2000, 2004 und 2005

⁴⁸ vgl. SENGE 1996, SCHARMER 2004, GLASL 1999, DOPPLER 2002, BMLFUW 2004, EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER 2004

ansonsten starken Überbetonung technologischer und ökonomischer Aspekte bei der Entstehung von Innovation darstellt.

Der Begriff „Innovation“ impliziert demnach eine Doppeldeutigkeit: Er bezeichnet sowohl ein Ergebnis als auch einen Prozess. (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 1996, 5) Bei der ersten Bedeutung dreht sich alles um neue Produkte, Technologien, Verfahren, Tools oder Dienstleistungen, die sich am Markt bzw. in einem bestimmten sozialen System durchsetzen. In der zweiten Bedeutung geht es darum, wie Innovation in einzelnen Phasen generiert und umgesetzt wird. Wobei Innovationen weniger als lineare Prozesse beschrieben werden, bei denen zu Anfang die Forschung oder ein Kreativitätsprozess steht, gefolgt von der Entwicklung, der Produktion, dem Vertrieb und dem Marketing. Der Prozess wird vielmehr als ein System von Wechselwirkungen und von Feedback-Mechanismen zwischen einzelnen Funktionen und AkteurlInnen, deren Erfahrung, Kenntnis und Wissen sich gegenseitig verstärken und ergänzen, verstanden.

In der aktuellen Literatur zeichnet sich noch ein ergänzender Blick auf das Phänomen der Innovation ab, der in der Definition der Europäischen Kommission schon anklingt. In den Fokus rückt komplementär die „**innere Quelle“ von der aus wir operieren**⁴⁹: Wieso handeln wir, wie wir handeln? Was ist es, das InnovationsakteurlInnen antreibt und ihnen die nötige Kraft zur Durchsetzung verleiht? Als repräsentatives Beispiel sei SCHARMER (2005, 4) angeführt: „... the source: that is the inner place from which agency [Anm.: ein soziales System] originates when individual and collective actors bring forth the world ... What counts ... is not only *what* leaders do and *how* they do it, but ... the *inner place* from which they operate.“ SCHARMER stellt die Frage: „Where does our action come from?“ und meint, dass der blinde Fleck bei der Entstehung von Innovation „...the (inner) source from which we operate when we do what we do ...“ sei.⁵⁰

Im Zuge der Arbeit wird der Blick weniger auf die Ergebnisebene gelenkt, sondern auf Innovation als Prozess und die „generierende Kraft“ innovativer Entwicklungen.

THEORETISCHE BEITRÄGE ZUR INNOVATIONSDISKUSSION

Die Fülle an Ansätzen und Theorien zu Innovation werden anhand einer Literaturanalyse zu folgenden Kategorien zusammengeführt:

1. Wirtschaftstheoretische Ansätze
2. Netzwerkansätze
3. Capacity Building-Ansätze

1. Wirtschaftstheoretische Ansätze

Unter dieser Kategorie werden **Innovationsmanagement und Wirtschaftswachstumstheorien wie Technology Push-Theorie, Market Pull-Theorie, Chain-Link-Theorie und Agglomerationstheorien** zusammengefasst. Die Ansätze theoretischer Wachstumsforschung gründen auf marktwirtschaftlichen Erklärungsansätzen. Die Kernfrage der Ansätze ist, welche Faktoren das langfristige Wirtschaftswachstum antreiben.

⁴⁹ vgl. SENGE 1996, 1999, SCHARMER 2000, 2004, 2005, KAHANE 2001, KELLEY 2001, FRITZ 1999

⁵⁰ Auf diesen „blinden Fleck“ wird in Kap. 2.3 „Innovationsgenerierung als soziale Wirklichkeitsformung“ näher eingegangen. Starke Impulse diesbezüglich und damit zu einem erweiterten Verständnis von Innovationsgenerierungsprozessen kommt aus dem Forschungs- und Praxisfeld der Lernenden Organisationen und Gemeinschaften (vgl. etwa SENGE 1996)

Eine der ersten expliziten Theorien war die **Science/Technology Push-Theorie**. Gemäß der Theorie sind wissenschaftliche und technologische Forschung und Entwicklung die Quelle verbesserter und neuer Produkte. Neue und verbesserte Technologien werden entwickelt und in der Folge werden potenzielle Anwendungen und Nutzer gesucht. Das Konzept wird sozusagen komplettiert durch den **Demand/Market Pull-Ansatz**. Technische und ökonomisch verwertbare Entwicklungen orientieren sich an Bedürfnissen von Benutzern. Meist entstehen inkrementelle Innovationen. Beide Ansätze folgen einer linearen Sequenz, um Innovation zu generieren. Aufbauend auf den beiden obigen Theorien entwickelte sich in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts die **Chain-Link-Theorie**. Eingeflossen ist der Umstand, dass die Verbindungen zwischen Wissen, Wissensgenerierung und Markt nicht so automatisiert sind, wie angenommen. Die Aufmerksamkeit wurde demgemäß stärker auf Verbindungen zwischen Forschung und Markt über Entwicklung, Produktion, Marketing und Verkauf gelegt. Später wurden der Informationsgewinn durch die Verbindung von Firmen, Zulieferern und Kunden gelegt. Speziell die Kombination von greifbaren Formen des Kapitals in Verbindung mit ungreifbaren Kapitalformen wie Information über Kunden und Zulieferer spielt dabei eine zunehmende Bedeutung.⁵¹

Agglomerationstheorien spielen ebenfalls eine Rolle bei der Erklärung von Innovation. Agglomerationseffekte werden als wichtige Wachstumsdeterminante gesehen und beginnen bei klassischen Standorttheorien. Klassische Agglomerationsfaktoren sind interne Ersparnisse („large scale economies“), Lokalisationsvorteile (Spezialisierung durch Ansammlung von Betrieben einer Branche) und Urbanisationsvorteile (Diversifizierung durch verschiedene Branchen an einem Standort). Ergänzend zu klassischen Standortvorteilen sind **Spillovereffekte** von Bedeutung⁵². Wissensspillover⁵³ entsteht wissens- und technologiespezifisch aus sozio-kulturellen und institutionellen Strukturen einer Agglomeration. Soziale Kontaktmöglichkeiten und der direkte Zugang zu Institutionen und Wissen kennzeichnen hier Vorteile. (KOSCHATZKY 2000, 8)

Der Ansatz des **Innovationsmanagement** fällt aus der Reihe der bisher beschriebenen Ansätze. Es ist im Grunde weniger ein Erklärungs- oder Analysekonzept, sondern viel mehr ein Handlungskonzept, was durch den Begriff des Managements zum Ausdruck kommt. Innovationsmanagement ist die systematische Planung, Umsetzung und Verwertung von Ideen in Organisationen oder Kommunen resp. Regionen. Innovationsmanagement bezieht sich aber nicht nur auf den prozessualen Managementaspekt der Umsetzung, sondern wirkt zudem in Richtung Gestaltung eines „Innovationssystems“: der institutionelle Rahmen innerhalb dessen Innovationsprozesse ablaufen sollen. Management von Innovationen ist Teil einer unternehmerischen, regionalen oder lokalen Entwicklungsstrategie und als solches auf Produkte, Organisationsstrukturen, Dienstleistungen oder Fertigungsprozesse bezogen.

Konsequenz und Relevanz für Innovationsgenerierung und Innovationsgemeinschaften:

In ihrer Bedeutung zur Erklärung von räumlich verorteten Innovationsprozessen spielen die Ansätze eine Rolle. Die Ausrichtung der Ansätze beruht insgesamt auf der Verbesserung technologischer und struktureller Abläufe und Fähigkeiten. Das (alleinige) Ziel ist die Generierung wirtschaftlichen Wachstums - vom Ergebnis her losgelöst von etwaigen sozialen

⁵¹ Vgl. EUROPEAN COMMISSION 2004, 24, MOWERY et al. 1978, HIPPEL 1998

⁵² Vgl. Krugman 1991, Romer 1994

⁵³ Spillover, engl. Überschuss, überquellenden Wissensdiffusion

und kulturellen Neuerungen. Die Ansätze spielen primär für Agglomerationsräume eine Rolle. Für dezentrale und strukturschwächere Räume liefern die Ansätze keine Klärungen. Das zugrunde liegende Innovationsverständnis entspricht einem rationalen, intentionalen, sequentiellen Managementprozess. Im Vergleich zu nachfolgenden Konzepten ist Innovation eine punktuelle Aktivität. „Firms innovate in direct, purposeful and intentional responses to objective changes in their environment, so that they can achieve a new equilibrium.“ (FONSECA 2002, 17) Traditionelle wirtschaftstheoretische Ansätze zur Erklärung und zum Hervorbringen inkrementeller oder profunder Innovation **liefern jedoch keine Antwort auf die Erfahrung, dass das Neue vielfach nicht in die Welt kommt.** Der Wille zur Innovation wird in den Ansätzen vorausgesetzt. **Ist der Wille in sozialen Systemen und bei SchlüsselakteurInnen nicht gegeben, stoßen die Ansätze an ihre Grenzen.** Sozio-kulturelle Aspekte in Form von intersubjektiven Qualitäten werden in ihrer Wirkung genauso vernachlässigt wie subjektive Qualitäten und Aspekte von SchlüsselakteurInnen.

2. Netzwerkansätze

Unter dieser Kategorie lassen sich zwei Schwerpunkte der Annäherung und Beschreibung erkennen. Zum einen Ansätze, die verstärkt auf **wirtschaftlich-technologische Erklärungen** setzen und eine Ergänzung und Vertiefung obiger Theorien darstellen. Dazu gehören etwa **Industrial Districts, territoriale Innovationssysteme, Kompetenzzentren, technologische, ökonomische und Innovationscluster.** Zum anderen jene, die verstärkt den **sozialen Netzwerkaspekt** formulieren. Der bekannteste Ansatz ist jener des „**innovativen Milieus**“. Auch wissensorientierte Ansätze wie jene der **Lernenden Region** lassen sich dazu zählen. Insgesamt zeichnen sich Netzwerkansätze dadurch aus, dass:

- Innovation weniger als linearer Prozess, sondern zunehmend als evolutionärer, kumulativer, systemischer und rückgekoppelter Prozess gesehen wird
- es kollektiver dynamischer und kreativer Lernprozesse unter verstärkter Vernetzung von AkteurInnen bedarf und auf der Ergebnisebene technologische, ökonomische, organisatorische und soziale Neuerungen generiert werden
- räumliche Nähe von Unternehmen, Wissensinfrastrukturen und Institutionen gegeben ist, die für Innovationsentwicklung nutzbar ist
- Innovation über räumliche Lageparameter hinaus auf die Fähigkeit von AkteurInnen setzt, intra- und interregionale Informations- und Produktionsnetzwerke aufzubauen und von dieser Zusammenarbeit in Netzwerken durch Lernprozesse zu profitieren. (KOSCHATZKY 2002, 3f, FROMHOLD-EISEBITH 1995)

Das Konzept der **Industrial Districts** wurde Mitte der 80er Jahre ebenso wie jenes der innovativen Milieus als Erklärungsversuch für den Wachstumserfolg hochspezialisierte Regionen in Italien, Frankreich und der Schweiz entwickelt.⁵⁴ HARRISON (1992, 471) beschreibt einen Industrial District als idealtypisch, wenn jeder Betrieb auf eine einzige oder wenige Phasen eines Produktionsprozesses spezialisiert ist. Eher kleine und flexible Unternehmenseinheiten arbeiten zusammen und tauschen Informationen, unter Umständen Personal, Werkzeuge und -stoffe aus. Das Konzept beruht auf einer industrieökonomischen Argumentation, bei der Lokalisationsvorteile vor allem durch branchenspezifische

⁵⁴ Vgl. PIORE et al. 1985, PYKE et al. 1992

Verflechtungen entstehen. Merkmale von Industrial Districts sind: (PYKE et al. 1992, 4ff, KOSCHATZKY 2000, 28)

- regionale Ansammlung von kleinen und mittleren Unternehmen, die eine vertikale Vernetzung in Produktion und Fertigung aufweisen
- die Unternehmen sind stark und effektiv vernetzt. Produkte entstehen branchenspezifisch und durch Kooperation
- die Suche nach Marktnischenstrategien erfolgt gemeinsam. Economies of scope (Kostenvorteile durch flexible Organisation) sind gegeben und in der Regel bedeutender als economies of scale-Vorteile in Distrikten
- flexible Arbeitsorganisation, die unterstützend auf Innovation wirkt
- ausgeprägte Unternehmensdynamik im KMU-Bereich, die auch vor Dominanz und Abhängigkeit von großen Unternehmen schützt
- hochqualifizierte, flexible und motivierte Arbeitskräfte

Das Konzept des Industriellen Distrikts ist weltweit nur auf wenige Regionen mit entsprechenden Merkmalen übertragbar. Zudem werden Entstehungsbedingungen praktisch nicht berücksichtigt.

Ökonomische Cluster sind nach PORTER (1998, 78) die räumliche Konzentration von vernetzten Betrieben und Institutionen in einem speziellen Sektor. Cluster sind nicht notwendigerweise innovativ. Sie weisen meist eine spezialisierte Infrastruktur und einen spezialisierten Arbeitsmarkt auf. Sie können in Folge einer besonderen Ausstattung einer Region mit Institutionen, natürlichen, ökonomischen oder Humanressourcen entstehen, können sich aber auch um einen kleineren Kern von innovationsorientierten Unternehmen bilden. Im Unterschied zu Industrieclustern sind Cluster nicht auf industrielle Tätigkeiten limitiert. Industriedistrikte und Technologiedistrikte können als eine Subkategorie cluster-spezifischer Organisationsformen gesehen werden. Das bedeutet Cluster können aus mehreren nicht direkt räumlich verbundener Industriedistrikte bestehen. (KOSCHATZKY 2000, 37) Cluster entwickeln sich ebenso im Dienstleistungssektor, etwa im Banken oder Tourismus- sowie im Landwirtschaftsbereich. (KOSCHATZKY 2000, 35)

Kompetenzzentren und der dahinter stehende **Kompetenzfeldansatz** ist ein in Deutschland entstandener jüngerer Begriff der wirtschaftspolitischen Diskussion, der im Grunde der Clusteridee entspricht. Im Zentrum des Ansatzes steht in ähnlicher Weise der Aufbau und die Stärkung technologischer Fähigkeiten durch Clusterungen und intensiviert, spezialisierte Wissenskulturen. Intention ist eine strukturpolitische Ausrichtung auf überregional bedeutende Kompetenzfelder. Bei der Entwicklung und Nutzung von Kompetenzfeldern wird ebenfalls auf das Zusammenspiel von öffentlichen und privaten Akteuren gesetzt, mit dem Ziel infolge intensiver Wechselwirkungsprozesse „regional selbsttragende Strukturen und Prozesse als Basis für qualitative regionale Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen“. (REHFELD 2004, o.S)

Das Konzept der **Innovationssysteme** ist weniger eine formale Theorie als ein konzeptuelles Rahmenwerk.⁵⁵ Es bildete sich im Laufe der neunziger Jahre und befindet sich noch in einer

⁵⁵ Innovationssysteme sind weniger eine Theorie, sondern mehr ein Ansatz zur Erklärung und Analyse von Innovationstätigkeiten, in den andere Ansätze integriert werden (können). KOSCHATZKY (2000, 25) meint: „Das Konzept ist keine Theorie, sondern ein

anfänglichen Phase der Entwicklung. Ausgehend von der Formulierung nationaler Innovationssysteme (LUNDVALL 1992, EDQUIST 1997) wurde das Konzept im Zuge der aufkeimenden Bedeutung der regionalen Ebene in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion auf die Ebene der Region ausgeweitet. Die Kernidee des Konzeptes ist, dass die ökonomische Performance von Territorien nicht alleinig davon abhängt, wie Unternehmen performen, sondern ebenso wie diese untereinander und mit dem öffentlichen Sektor interagieren, um letztlich Wissen und Innovation zu generieren und auszuweiten, mit dem Ziel es wirtschaftlich umzusetzen. Das Konzept basiert auf der Annahme, dass Organisationen und Institutionen zu einem hoch diversifizierten Set von AkteurInnen durch kollaborative Netzwerke und den Austausch von Wissen verlinkt sind. (vgl. etwa NIOSI 1999, OECD 1999) Im Zentrum steht gegenüber bisherigen Ansätzen, die vielfach auf Einzelfallstudien aufbauen, dass das räumliche Umfeld sowie die Intensität und Kapazität der darin vorhandenen Netzwerke auf den Innovationsprozess einwirken. Innovationsgenerierung wird dabei als ein interaktiver und kumulativer Prozess in Abhängigkeit der institutionellen Organisation eines Territoriums gesehen. (FISCHER et al. 2001, 8) Die Bedeutung von externen Wissensquellen und Elementen des Systems, wie Klienten, Lieferanten, Berater, Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Technologietransfereinrichtungen, Finanzierungs- und Fördereinrichtungen, politisch-administrativen Einrichtungen für InnovationsakteurInnen wird in ihrer Komplexität verstärkt betont. **Der territoriale Bezug wird als ökonomischer und politischer Handlungsrahmen verstanden, der durch gemeinsame normative Interessen, ökonomische Spezifika und administrative Homogenität gekennzeichnet ist.** (KOSCHATZKY 2000, 26) Hervorgehoben werden in diesem Zusammenhang politisch-administrative sowie finanz- und steuerwirtschaftliche Steuerungskompetenzen des Raumes.⁵⁶ Des Weiteren fließen in das Konzept spezifische weiche Faktoren wie gemeinsame Mentalitäten und Kultur, Kooperations- und Lernbereitschaft innerhalb und zwischen Organisationen und die Fähigkeit zur Konsensbildung mit ein. (vgl. EBD.) **In seiner Gesamtheit formuliert das Konzept ein System, dass vor allem innovationsstimulierend wirken kann.** Allerdings findet sich in der Literatur keine Einigkeit darüber, welche Elemente und Akteursbeziehungen im Sinne des konzeptionellen Kerns des Rahmenwerks essentiell sind und wie präzise ihr Inhalt sein muss. (vgl. EDQUIST 1997) Dennoch ist das Konzept in der wissenschaftlichen und politischen Innovationsdiskussion momentan das wahrscheinlich meist diskutierte und ausgeführte.

Das Konzept **innovativer Milieus** wurde Mitte der 80er Jahre von der französischen „GREMI-Schule“ entwickelt⁵⁷. Es wurden damals die Beziehungen zwischen regionalen Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Forschungseinrichtungen analysiert und in ihrer Bedeutung als regionale Soziokulturen beschrieben. Die GREMI-Gruppe formulierte ein innovatives Milieu als „...the set, or the complex network of mainly informal social relationships on a limited geographical area, often determining a specific external 'image' and a specific internal 'representation' and sense of belonging, which enhance the local innovative capability through synergetic and collective learning processes.“ (CAMAGNI 1991, 3) Explizites Ziel innovativer resp. kreativer Milieus ist die „kollektive Realisierung von Innovationen.“ (KOSCHATZKY 2000, 37) Das innovative Milieu entsteht aus dem mehr oder weniger intensiven und synergetischen Zusammenspiel von Organisationen, Institutionen, politisch-administrativen

systemarerer Ansatz, der die Schwächen von singulären Fallstudien durch die Schaffung eines gemeinsamen analytischen Rahmens zu überwinden versucht.

⁵⁶ Etwa die Existenz eines lokalen Kapitalmarktes (der Darlehen und Zuschüsse an Bedürfnissen von Unternehmen regelt), öffentliche Haushalte, die eine eigenverantwortliche Mittelverausgabung aufweisen, Verantwortung und Steuerungskompetenz für den Ausbau von klassischen Infrastrukturen. (COOKE 1999, 7ff, zit. in KOSCHATZKY 2000, 26)

⁵⁷ Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovators

EntscheidungsträgerInnen und Arbeitskräften. Hauptkennzeichen innovativer Milieus sind (FROMHOLD-EISEBITH 2004, 749f, KOSCHATZKY 2000, 40f):

- effektive Akteursbeziehungen innerhalb eines regionalen Rahmens und Erhöhung regionaler Innovationspotenziale
- soziale Kontakte, die Synergieeffekte und Lernprozesse ermöglichen und generieren. Diese sind branchenübergreifend und diversifiziert sowie meist informeller Natur oft in Form von „face-to-face“-Kontakten als Vertrauensbasis für Informationsaustausch
- regionale Identität durch räumliche und soziale Identifikation („Sense of belonging“), die Kooperation erleichtert und Unsicherheiten reduziert und auch in gemeinschaftliche Zielsetzungen und Interessen mündet
- intraregionale Netzwerke werden durch interregionale Kontakte ergänzt (um Lock-in-Prozessen vorzubeugen).

Der zentrale Unterschied zu einem „normalen“ Milieu, das sich durch das Vorhandensein persönlicher Beziehungen (Reziprozität) auszeichnet, ist ein signifikanter positiver, lokaler Effekt durch innovationsorientierte Kooperationen. Innovative Milieus sind zudem durch eine gewisse Flexibilität gekennzeichnet, um auf Ereignisse (von außen) reagieren zu können, da die Verflechtungen nicht zu stark ausgeprägt sind. Eine zu starke Bindung und Spezialisierung führt zu Verlust von Innovationsbereitschaft durch „lock-in“ in internen Strukturen. Etablierte regionale Beziehungsnetzwerke können auch „geschlossene“ Mentalitäten ausbilden, und zu innovationsfeindlichen Blockadehaltungen führen. Der notwendige Austausch zu externen territorialen und nicht-territorialen Netzwerken ist dann nicht mehr gegeben. Das Milieu kann dann seine Innovationsfähigkeit verlieren.

Innovative Milieus sind räumlich konzentriert. Sie sind von ihrem Raumbezug bisher vor allem für eher kleine, nicht agglomerative und auch strukturschwächere Regionen beschrieben worden.

Lernende Regionen

Der Ansatz entwickelte sich Mitte der 90er Jahre in der Politik- und Wirtschaftswissenschaft. Das Konzept erweitert den Milieu-Ansatz vor allem um den Wissensfaktor. Es fokussiert auf ein System regionaler AkteurInnen, die im Zusammenspiel Lernen/Wissen/Innovation die regionale Wirtschaftsentwicklung vorantreiben sollen. Mit dem Erstarken der regionalen Ebene bei gleichzeitigem Erodieren nationaler und supranationaler Interventionsstrategien, rückten die Potenziale und Kompetenzen einer Region verstärkt in die Betrachtung. Es wurde zunehmend erkannt, dass es ein Zusammenspiel von oben und unten braucht, das heißt, top-down-Strategien nur wirksam werden, wenn sie von Institutionen von unten herauf begleitet und implementiert werden. Das Konzept setzt somit selbstorganisierte, bottom-up-orientierte Lernprozesse in Wert. Der Ansatz der Lernenden Regionen basiert wesentlich auf der Betonung des Faktors Wissen für regionale, wirtschaftliche Innovationsprozesse. Der Fokus einer Lernenden Region liegt auf regionalen Kompetenzen und Lernprozessen, die es braucht um Innovationen umzusetzen. Lernen ist dabei letztlich immer an Subjekte gebunden und keine einmalige Sache, sondern zielt auf die Kapazität lebenslanges Lernen. Wissen vor allem als implizites Wissen ist immer Personen gebunden und verteilt sich daher ungleich im Raum: „Wissen kann sich räumlich akkumulieren und konzentrieren – aber auch entleeren.“ (BRAUN 2002, 7) Der Lernprozess ist ein bewusster und aktiv gestalteter Veränderungsprozess aus der Region heraus.

Die Lernende Region bildet einen Handlungsrahmen, in dem regionale AkteurInnen sich an veränderte Bedingungen anpassen können. Ziel ist es die Lernfähigkeit und regionale Kompetenzen zu stärken, um sich möglichst rasch und effektiv an Veränderungen anzupassen. Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit einer Region hängen dem Konzept zufolge wesentlich von personengebundenem und institutionellem regionalen Wissen ab.

Idealtypische Bedingungen von Lernenden Regionen sind die Existenz einer kritischen Masse von endogenem und qualifiziertem Humankapital, das Vorhandensein einer Lokalkultur mit eigenständiger Wissensbasis (umfasst nicht nur geschichtliche und kulturelle Aspekte, sondern etwa auch die Art der Kommunikation und Kooperation, die Vernetzung von AkteurInnen, implizit-lokale Wissensformen, etc.), Offenheit für externe Einflüsse und nicht nur innerregionale Fokussierung (Regionalisierung ergänzt Globalisierung), politische und unternehmerische Handlungs- und Steuerungskompetenz, ausgeprägte Netzwerkqualitäten (Win-win-Situationen, Vertrauensbasis, Flexibilität, Offenheit, flache Hierarchien, Kooperationsbereitschaft und Freiwilligkeit sowie Einsparungspotenziale durch Vernetzung).

Konsequenz und Relevanz für Innovationsgenerierung und Innovationsgemeinschaften:

Innovation wird in den vorgestellten Ansätzen weniger als linearer, geplanter Prozess und als punktuelle Aktivität verstanden, sondern es wird stärker als bei den oben beschriebenen Konzepten als evolutionäres (Zufalls-)Produkt, vielfältiger, vernetzter, akteursorientierter und zum Teil ungerichteter Abläufe verstanden. (vgl. BUTZIN 1999)

Die räumliche Nähe und der Bezug auf die regionale Ebene ist ein Kriterium für Innovationsgenerierung, auch wenn sich die Ansätze auf unterschiedliche räumliche Ausprägungen beziehen (Agglomerationsräume, Industrieregionen, nicht metropolitane Räume etc).

Netzwerkansätze stellen eine relevante Erweiterung in Richtung systemischer Ausweitung und Komplexität dar sowie zum Teil in Form von Einbeziehung sozio-kultureller Aspekte (lokale Mentalitäten und Kulturen, gemeinsame Zielsetzungen und Interessen etc.). Im Falle innovativer Milieus und lernender Regionen wird zudem die Ebene des Individuums (ansatzweise) integriert. Primär als Träger von Vertrauensbeziehungen und Informationsaustausch findet der Mensch konzeptionelle Berücksichtigung. Insgesamt ergänzen sich die Netzwerkansätze trotz teils unterschiedlicher Analyseaspekte und Gewichtung. Industrielle Distrikte gehen davon aus, dass Innovationsaktivitäten als externe Effekte durch Lokalisationsvorteile vor allem in Agglomerationsräumen auftreten (Spezialisierungsphänomen). Milieus setzen dagegen eher bei diversifizierten (branchenübergreifenden) Wirtschaftsstrukturen an und betonen mehr den Bedarf einer regionalen Kultur, die innovationsfördernd wirkt. Die Netzwerke sind im Vergleich zu Industrial Districts hierarchieärmer. Informelle Kontaktnetzwerke sind bei allen Ansätzen von Bedeutung. Innovationssysteme übernehmen Aspekte aus dem District- und dem Milieu-Ansatz und versuchen eine Art Überbau zu schaffen.

Die netzwerkorientierten Konzepte lassen aber viele Fragen offen. Zum einen erschweren begriffliche Unschärfen die generelle Bestimmung, die sich auch über Parameter (bisher) nicht empirisch und kausal bestimmen lassen. Ein Umstand der voraussichtlich darauf hinweist, dass die Konzepte in einer gewissen „dynamischen Anschauung“ zu verstehen sind und keine statischen Konzeptgebäude sind. Gewichtiger für die vorliegende Studie wiegt aber der

Umstand, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Netzwerk (Milieu, Lernende Region) und ihrer Innovationsfähigkeit ungeklärt bleibt. Beleuchtet werden zum Teil sehr scharf systemische Entstehungsbedingungen unter Berücksichtigung zum Teil ähnlicher Aspekte in Form von Was (Ergebnisse) und Wie (Prozesse). Offen bleibt das Warum. Zwar gelingt es dem Ansatz der Lernenden Region das Spektrum noch stärker auf informelle, ungreifbare, generative Aspekte individueller und sozio-kultureller Natur zu lenken, das Warum bleibt aber letztlich ebenso offen. Eine zugrunde liegende Synthese oder Theorie der Innovationsgenerierung auf territorialer Ebene, die auf die Ursachenebene vordringt, gelingt den Ansätzen nicht: „How regional growth occurs remains an inadequately understood process.“ (CHESHIRE et al. 2004, 262)

Daher gilt auch hier, dass die Ansätze zur Erklärung und zum Hervorbringen inkrementeller oder profunder Innovation **keine Antwort liefern auf die Erfahrung, dass das Neue vielfach nicht in die Welt kommt**. Ansätze des „innovativen Milieus“ oder „lernender Regionen“ liefern zwar zum Teil Erklärungen, wie Innovation in ebensolchen Umgebungen entsteht, aber nicht auf die zentrale Frage, der Entstehung und Generierung in nicht-innovativen Milieus.⁵⁸ Der Wille zur Innovation wird in den Ansätzen ebenso vorausgesetzt. Ist der **Wille in sozialen Systemen und bei SchlüsselakteurInnen nicht gegeben, stoßen die Ansätze an Grenzen**.

3. Capacity Building

Die Kategorie umfasst **Konzepte, die primär auf ungreifbare, weiche, personale und sozialpsychologische Aspekte in ihrer Bedeutung für Innovation** fokussieren. Im Kern greifen Capacity Building-Ansätze die Bedeutung von individuellen und kollektiven Lernprozessen für Innovationsgenerierung auf. Im Gegensatz zu Netzwerkansätzen tauchen sie dabei mehr „in die Natur und Tiefe“ kollektiver und individueller Lernprozesse ein. Intention der Ansätze ist die Erhöhung des Bewusstseins und der Kapazitäten von Menschen sowohl individuell als auch kollektiv, Resultate zu produzieren, die ihnen wirklich wichtig sind. (vgl. SENGE, SCHARMER 2005a, 238ff) Der wohl bekannteste Ansatz ist jener der **Lernenden Gemeinschaften** (Lernende Organisation). Eine Lernende Gemeinschaft ist eine auf innere und äußere Veränderungen anpassungsfähige Organisation. SENGE (1996, 501) definiert sie als „... eine Gruppe von Menschen, die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeit ausweiten, das zu erreichen, was sie wirklich anstreben.“ SENGE (ebd.) identifizierte fünf Disziplinen, die eine lernende Gemeinschaft auszeichnen:

- Gemeinsame, klare Visionen und Zielsetzungsprozesse: gemeinsame Visionen entstehen, wenn möglichst viele Mitglieder oder zumindest zentrale AkteurInnen einer Gemeinschaft gemeinsame Zukunftsentwicklungen erarbeiten, diese teilen und verinnerlichen. Wesentlich ist, dass es ein emotionales Ja zu diesem Zukunftsbild gibt, aus dem einzelne Mitglieder Sinn und Aufgabe zum Erreichen des Zieles ableiten können.
- Team Lernen: es entsteht, wenn Mitglieder einer Gruppe in innerer Verbundenheit gemeinsam Lernen und Verstehen.
- Mentale Modelle: die Disziplin geht der Frage nach, welche expliziten und impliziten Grundannahmen eine Gemeinschaft besitzt, um die „Welt“ und Vorgänge in und um

⁵⁸ Vgl. diesbezüglich etwa FÜRST (2001a, 77)

diese Gemeinschaft herum zu erklären. Intention der Disziplin ist, diese Annahmen sichtbar, ansprechbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.

- Personal Mastery: durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Gemeinschaft erhöht sich deren Kapazität. Themen sind etwa Sinnfragen des eigenen Beitrages in der Berufs- und Lebenssituation. Ziel ist die individuelle Wahrnehmung und Selbstreflexion zu steigern.
- System-Denken oder Denken in Systemen: Intention der Disziplin ist ein möglichst umfassendes, ganzheitliches Bild einer Gemeinschaft zu erlangen. Wirkmechanismen, Verhaltensmuster, kontextuelle Zusammenhänge können durch Denken in Systemen aufgedeckt und bearbeitet werden.

Ähnlich wie beim Ansatz der lernenden Region, in den mittlerweile auch Aspekte der Theorie der Lernenden Organisation eingeflossen sind, wird Lernen und Wissensgenerierung als Bedingung für Innovationsprozesse erkannt. „Productivity and competitiveness are, by and large, a function of knowledge generation and information processing: firms and territories are organized in networks of production, management and distribution; the core economic activities are global – that is they have the capacity to work as a unit in real time, or chosen time, on a planetary scale.” (CASTELLS 2001, 52) Das Konzept der lernenden Gemeinschaft zielt darauf ab, Wissen durch den Aufbau spezifischer individueller und kollektiver Fähigkeiten zu generieren.

Das Konzept der Lernenden Gemeinschaften stellt eine eminente Weiterentwicklung für das Verständnis von Innovationsgenerierung dar. Intentionale, motivatorische und verhaltensleitende Muster von Individuen und Kollektiven werden in ihrer Bedeutung für die Generierung von Innovation anerkannt sowie erheblich erweitert und vertieft.

Ein sehr junger Ansatz profunder Innovationsgenerierung ist die auf dem Konzept der lernenden Gemeinschaft basierende **Theorie U** oder auch genannt **Presencing** (SCHARMER 2000). Das Modell stellt sich noch fokussierter den Quellen profunder Innovation (dem Warum) und wird an anderer Stelle der Arbeit in seiner Bedeutung für Innovationsgenerierungsprozesse vorgestellt und diskutiert.⁵⁹

Konsequenz und Relevanz für Innovationsgenerierung und Innovationsgemeinschaften: Intention derartiger Ansätze ist es, den Willen sowie die individuellen und kollektiven Fähigkeiten in sozialen Systemen pro Innovation zu stärken. Die Ansätze liefern wichtige Erweiterungen in Richtung Innovationsbewusstsein und -fähigkeit von sozialen Systemen. Sie erweitern die Perspektive von Akteursnetzwerken auf sozio-kulturelle Entitäten. Sie beziehen die Perspektive der persönlichen Erfahrung, Wahrnehmung und Bewusstseinsentwicklung mit ein. Den Ansätzen gelingt es daher partielle Antworten zu liefern, warum das Neue vielfach nicht in die Welt kommt und wie am Willen zur Erneuerung gearbeitet werden kann.

3.3 ARTEN VON INNOVATION IM KOMMUNALEN KONTEXT

⁵⁹ Kap. 4.2 „Theorie U. Ein Modell der Generierung profunder Innovation“

Innovation wird auf verschiedenste Weise gegliedert und demnach auch analysiert. Bezugspunkt von Gliederungen ist meist das „Objekt“, auf das sich die Innovation bezieht - ein soziales System, ein Produkt, eine Technologie usw. Grob lässt sich Innovation in verschiedene für kommunale Systeme und Entwicklung relevante Formen gliedern.

1. Institutionelle Innovationen

Der Begriff bezieht sich auf eigenständige soziale und politische Neuerungen, die man weitläufig als Reform bezeichnet. Institutionelle Innovationen zielen darauf ab, Regeln der sozialen Interaktion zu verändern, um soziale Probleme zu lösen. Institutionelle Innovationen treten auf den verschiedensten Handlungsebenen auf: von Familien, Gruppen, Organisationen, in denen das Handeln von Individuen geregelt werden soll, über Netzwerke, gesellschaftliche Subsysteme, in denen sie handeln, von Organisationen regeln, bis zur globalen Ebene, auf der sie das Handeln von Staaten und Meta-Organisationen.

„**Institution**“ wird verstanden als soziales Gebilde und sozial formiertes Verhaltensmuster (MAYNTZ et al. 1995, 40) oder als formales und informales gesellschaftliches Regelsystem (VOSS et al. 2001, 27).

2. Soziale Innovationen

Soziale Innovationen sind **Veränderungen im Humanbereich von sozialen Systemen, die sich sowohl auf Individuen als auch auf das Beziehungsgefüge zwischen den Individuen beziehen**. In der Innovationsliteratur wird der Begriff häufig komplementär zu technischen Innovationen verwendet. Obwohl man beim Studieren entsprechender Literatur oft auf den Begriff der „sozialen Innovation“ stößt, gibt es insgesamt wenige Arbeiten, die den Begriff systematisieren.⁶⁰ In einer der wenigen Arbeiten beschreibt GILLWALD (2000, 1 und 41) „soziale Innovation“ als **gesellschaftlich folgenreiche, vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeit** und Vorgehensweisen und führt weiter differenzierter aus, soziale Innovationen sind:

- Teil und Ergebnis von sozialem Wandel bzw. gesellschaftlicher Modernisierung und
- kommen in allen gesellschaftlichen Bereichen vor; sie können schwerpunktmäßig
- organisatorischer, struktureller bzw. institutioneller oder prozeduraler Art und
- entweder auf interne Angelegenheiten der Beteiligten oder auf Dritte ausgerichtet sein
- dabei ist von zentraler Bedeutung das Tätigsein, Tätigwerden; soziale Innovationen sind Akte des Wandels bzw. der Modernisierung, im Kern Verhaltensänderungen und - in dem Maße, wie aktive, gezielte Beteiligung stattfindet - Formen gesellschaftlichen Handelns.

In ihrer Arbeit kommt GILLWALD (ebd.) zu dem Schluss, dass wesentliche Merkmale sozialer Innovation sind:

- ihre **Andersartigkeit** gegenüber **vorherigen Praktiken** (Kriterium „relativer Neuartigkeit“),
- ihre **Verbreitung** und **Stabilisierung**, die auch Nachbesserungen und Anpassungen im Umfeld mit einschließen, damit auch

⁶⁰ vgl. GILLWALD 2000, ZAPF 1989, ZIMMERMANN et al. 1998, ORNETZEDER 1998

- ihre **Dauerhaftigkeit** jenseits vorübergehender Modeerscheinungen und infolge dessen und vor allem
- ihre **gesellschaftlichen Auswirkungen**, verbunden mit einem Einfluss auf die weitere Richtung der gesellschaftlichen Entwicklung.

3. Produktinnovationen

Produktinnovationen umfassen die Neuerfindung und -einführung eines Produktes genauso wie die Herstellung eines Produktes mit identischen Funktionen, welches jedoch reduzierte ökologische Belastungen während des Produktzyklus aufweist. Das Ziel einer Produktneuerung kann der Produktkern - Grundfunktion des Produktes -, das Produktäußere - das was vom Kunden wahrgenommen wird, etwa das Design - oder auch eine Mehrwertleistung - eine Zusatzleistung, um sich gegenüber Konkurrenzprodukten abzugrenzen - sein

4. Prozessinnovation

Im Mittelpunkt steht Optimierung und Neugestaltung von Produktionsprozessen durch neue Technologien, Verfahren und Systeme. Meist sollen mittels Prozessinnovationen bessere Produkteigenschaften, niedrigere Herstellungskosten, Produktivitätssteigerungen und menschengerechtere Gestaltungen des Produktionsprozesses erzielt werden. Gestaltungsfelder können dementsprechend die Entwicklung neuer Technologien, veränderter Produktionsstufen und -abläufe oder Vertriebsstrukturen sein.

5. Marketinginnovation

Damit meint man die Erschließung neuer Absatzmärkte, etwa im Bereich des (sanften) Tourismus.

6. Bedürfnisorientierte, bedarfsinduzierte Innovationen

Bei bedürfnisorientierten Innovationen wird über das Bedürfnis selbst reflektiert. (MINSCH et al. 1996, 68) Sie sind die zielgerichteten Neugestaltungen des Handelns, welche sich aus dem Reflektieren über die vom sozialen System befriedigten Bedürfnisse ergeben. Bei bedürfnisorientierten Innovationen ändert sich die Rolle des sozialen Systems fundamental, denn Ziel ist nicht mehr möglichst effizient (Kunden-) Bedürfnisse zu befriedigen. Vielmehr wird der Bedarf, der sich aus Bedürfnissen ergibt thematisiert. (MINSCH et al. 1996, 84f) Beispiele für derartige Innovationen wären etwa Häuser zu renovieren, statt neu zu bauen oder die Ausrichtung auf regionale, saisonale und vegetarische Lebensmittelangebote, statt ökologisch erzeugter Nahrungsmittel. Bedürfnisorientierte Innovationen besitzen das Potenzial ökologischer Nulllösungen durch Verzicht oder Besinnung auf Alternativen.

7. Ökologische Innovationen

Ökologische Innovationen werden als von **AkteurInnen** vorgenommene, **zielgerichtete Neugestaltungen bisherigen Handelns** oder der Handlungsergebnisse definiert, mit dem Ziel, die **ökologische Belastung zu reduzieren**. (MINSCH et al. 1996, 17) Drei Aspekte charakterisieren ökologische Innovation näher:

- **Akteursorientierung** meint, dass Innovationen nie losgelöst von den AkteurInnen gesehen werden dürfen, die Innovation hervorbringen und umsetzen. Dabei handelt es „

... sich demnach nicht um idealtypische Problemlösungen im «akteurleeren Raum», sondern um konkrete, akteurbezogene Gestaltungsideen. (MINSCH et al. 1996, 17)

- Akteursorientierung impliziert, dass **Neugestaltung bisherigen Handelns bzw. bisheriger Handlungsergebnisse** für den/die Akteur/AkteurInnen etwas Neues darstellen muss. (MINSCH et al. 1996, 18) Das bedeutet die Neuerung muss nicht absolut etwas Neues sein - wäre dann eine «Invention» - sondern nur bezogen auf die jeweiligen AkteurInnen. MINSCH et al. (1996, 18) verdeutlichen das am Beispiel des ökologischen Landbaus: Dieser ist keine Erfindung der Neuzeit, sondern prägte mangels Alternativen wie Pflanzenschutzmittel und synthetische Dünger über Jahrtausende die Landwirtschaft. Dennoch stellt der ökologische Landbau heute für den Großteil der Landwirte eine Innovation dar, denn er erfordert eine profunde Neugestaltung bisheriger Handlungsabläufe.

Ähnlich argumentiert auch ROGERS (2003, 11), wenn er schreibt: “An innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is “objectively” new ... If the idea seems new to the individual, it is innovation.”

- Innovationen in diesem Sinne sind immer **zielgerichtete Neugestaltungen**. Sie bilden einen bewussten Such- und Lernprozess von AkteurInnen nach neuen Formen des Handelns und der Gestaltung. (MINSCH et al. 1996, 32)

3.4 PROFUND ODER INKREMENTELL. WIRKUNGSTIEFE VON INNOVATIONEN

Innovationen erfolgen in unterschiedlichsten Formen und Umfängen. Entsprechend des Ausmaßes der Neuerung und ihrer Wirksamkeit wird zwischen inkrementellen und tiefen Innovationen unterschieden:

Inkrementelle (progressive) Innovationen

Einige Autoren weisen darauf hin, dass Innovationsprozesse von ihrer Wirkung her eher inkrementell vor sich gehen. (vgl. u.a. QUINN 1991) Darunter werden in der Regel Verbesserungen und adaptive Neuerungen etwa von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren oder Organisationsformen verstanden. Sie erfolgen kontinuierlich und verursachen relativ kleine Veränderungen, etwa Reduktion der Kosten oder funktionelle Verbesserungen bei Produkten, Dienstleistungen oder Produktionsprozessen. In der Regel erhöhen inkrementelle Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit in vorhandenen Märkten. **Die Wissensbasis progressiver Innovationen ist bestehendes Wissen.** Inkrementelle Innovationen repräsentieren ein Feld in der Innovation, wo zukünftige Verbesserungen mit verhältnismäßig großer Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden können. Sie erfolgen kontinuierlich und sind von geringer Unsicherheit gekennzeichnet.

Profunde oder radikale⁶¹ Innovationen

⁶¹ Im engl. spricht man zusätzlich von „fundamental, disruptive, breakthrough innovations“

Das sind Innovationen, die eine **tief greifende, nachdrückliche und signifikante Erneuerung bewirken**. Es handelt sich etwa um neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Organisations- und Institutionsformen mit bislang nicht gekannten Eigenschaften. Profunde Innovationen bewirken grundlegende und wesentliche Veränderung, die ganze Märkte, Branchen, soziale Systeme transformieren oder neu entstehen lassen und **sie basieren auf neuem Wissen**. Ein Beispiel wäre eine gänzlich neue Technologie, etwa das Internet, das die globale Kommunikation grundlegend verändert hat und bis zu einem gewissen Grad bis dahin führende Technologien abgelöst hat.⁶² Ebenso fallen tief greifende Neuerungen für ein bestimmtes soziales System unter diese Beschreibung. Gelingt es einem regionalen oder kommunalen System beispielsweise grundlegend neue Elemente und Werte in ihrer politischen Praxis zu entwickeln und zu implementieren, kann das eine profunde Innovation für sich sein und zugleich Nukleus eines umfassenderen Innovationsprozesses sein.⁶³ Profunde Innovationen sind demnach diskontinuierlich und sind durch ein hohes Risiko gekennzeichnet.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Generierung profunder Innovation.

3.5 INNOVATIONSGENERIERUNG. INNOVATION ALS PROZESS

"While traditional organisations require management systems to control people's behaviour, learning organisations invest in improving the quality of thinking, the capacity for reflection and team learning and the ability to develop shared visions and shared understandings of complex issues. They are then able to establish self-managed local control of themselves."

(Peter Senge 'The Fifth Discipline')

Konzepte der Generierung von Innovation gibt es zahlreich. Eine Grundfrage der Generierung von Innovation ist, **inwieweit und ob sie plan- bzw. steuerbar** ist. Deutlich diagnostizierbar ist eine Sichtweise, die anerkennt, dass Innovationsprozesse nur **bedingt planbar** sind bzw. sich in kein „inhaltliches oder zeitliches Korsett“ zwängen lassen (WAHREN 2004, 37).

Innovationsgenerierung pendelt vielmehr zwischen den Polen von (kreativem) Chaos und Ordnung in Form von Planung. SCHUMPETER (1997) drückte das in den Worten „schöpferische Zerstörung“ aus.

Etliche Autoren bejahen die Frage nach der Planbarkeit, beschreiben Innovationsprozesse und ihre Machbarkeit unterschiedlich und teils spezifisch als:

⁶² Weitere Beispiele wären das Passivhaus, Hybridautos, Cluster als wirtschaftliche und räumliche Organisationsform etc.

⁶³ Vgl. die analysierten Fallstudien der Arbeit

- **Technologischen Prozess:** der technologische Prozess unterstützt das Unternehmen bei Erwerb, Entwicklung und Anwendung von Technologie zwecks Wettbewerbsvorteil (WHEELWRIGHT u. CLARK 1993);
- **Produkt- und Marktstrategieprozess:** beim Produkt/Markt-Prozess geht es um Produktangebote, Zielkunden, Absatzkanäle, Kaufanreize, etc. (WHEELWRIGHT u. CLARK 1993, MYERS u. MARQUIS 1969);
- **Veränderungsproblem bzw. -prozess** (TWISS 1982, SOUDER 1987): "Innovation as a conversion process" (SOUDER 1987);
- **Persönlichen und sozialen (Veränderungs-) Prozess** (KANTER 1984, 1988, GILLWALD 2000): Soziale Arrangements, wie gemeinsame Vision und geteilte Kultur, fördern Innovation. (KANTER 1984, 1988)
- **Politischen Prozess** (KANTER 1984, 1988; FROST u. EGRI 1991): „Innovation at its core is about ambiguity and is replete with disputes caused by differences in perspectives among those touched by an innovation and the change it engenders, we believe that innovation often becomes a very political process.“ (FROST u. EGRI 1991, 231)
- **Managementprozess** im Sinne eines Projektmanagements bzw. Innovationsmanagements (VAHS und BURMESTER 2002): ausgehend von einer vorhandenen Idee liegt der Fokus auf einer Sequenz etwa von Marketing, Forschung, Entwicklung, Konzeption, Produktion und Vertrieb.
- **Systeme der Innovation bzw. soziale Systeme:** als Ergebnis eines Prozesses in dem Firmen stark vernetzt sind mit verschiedensten AkteurlInnen, durch kooperierende Netzwerke und Austausch von Wissen (EDQUIST 1997, LUNDVALL 1992, WEBER 2005): "Innovation processes are increasingly systemic, characterised by intense interactions between a growing range of actors, technologies, competences and institutions, which shape the emergence of innovation." (WEBER 2005, 101);
- **Marketingangelegenheit** (CRAWFORD 1992; KOTLER 2001): „Trotz vielfältiger Marktchancen haben bei großen Veränderungen im Markt und Marktumfeld Unternehmen vielerorts gelernt, Rückschläge hinzunehmen und sich zu bescheiden oder aber innovativ und kreativ einen neuen Kurs einzuschlagen. Unternehmen, die in ihrer Innovationskraft erlahmten, [...], können sich nicht länger so verhalten, als ob es ausländische Wettbewerber, Märkte und Bezugsquellen nicht gäbe.“ (KOTLER 2001, 4)
- **Kognitives und verhaltensmäßiges Phänomen bzw. individuellen und kollektiven Lernprozess** (VAN DEN VEN 1988, QUINN 1991, SCHARMER 2004): Innovation beginnt damit, dass jemand sich eines Problems bewusst wird. Probleme sind demnach Quellen von Entwicklungschancen, wobei es vielfach schwierig ist Gelegenheiten in Problemen zu erkennen. VAN DEN VEN (1988) schlägt vor, von alltäglichen gewohnheitsmäßigen Aktivitäten und den angenommenen Bestimmtheiten zurückzutreten, um neu zu „sehen“. Das entspricht einem kognitiven Problem, weil es eine Veränderung der Sichtweise beinhaltet („shifting of perspectives“).
- **Konversations- und Partizipationsprozess:** „Innovation is then simply new patterning of our experience of being together. (...) The Process is (...) self-organizing since no one can control the course of conversations, no matter how powerful they are, although they

might be able to terminate them. No one can control or shape the output since it is emergent. (FONSECA 200, 5 u. 92)

- **Emergenten Prozess** (FONSECA 2002, STACEY 2001): Innovation als eine emergente Kontinuität und Transformation von Mustern menschlicher Interaktion, (FONSECA 2002) oder “true innovation is an ongoing state of engagement at the emerging edge of what is possible.” (SCHARMER 2000, www.shambhalainstitute.org)

Unabhängig davon ob Innovationsprozesse als „harte“ - planbare, technologische, ökonomische, wissenschaftliche - Ansätze dargestellt werden, als **rationaler Managementprozess** oder als „weicher“ - kreativer, intuitiver, emergierender, kultureller - **Prozess**, liegt allen Ansätzen die Annahme zugrunde, dass Innovation und Innovationsprozesse einem **Mindestmaß an Steuerbarkeit, Planbarkeit und Kontrolle** unterliegen. Entweder in dem Autoren Innovationsgenerierung als rationalen Prozess darstellen, bei dem Innovation kontrolliert und gemanagt werden kann. Oder Autoren stellen Innovationsgenerierung als „emergenten, evolutionären“ Prozess dar, bei dem es nur möglich ist kontextuelle und organisatorische Bedingungen zu designen und zu managen, welche die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Innovation erhöhen.

Beide Annahmen implizieren, dass AkteurInnen die Bedingungen für das Zustandekommen von Innovation zu einem gewissen Teil beeinflussen und gestalten können. Nach FÜRST und KNIELING (2002, 4) findet diese Annahme insofern auch rege Zustimmung, weil in der wissenschaftlichen Analyse primär die Voraussetzungen für innovatorische Prozesse untersucht wurden und entsprechende Handlungsvorschläge erarbeitet wurden. Auf das Scheitern von Innovationsprozessen wird in der Regel nicht eingegangen. Der Struktur nach lassen sich demnach zwei grundsätzlich verschiedene Arten von „Machbarkeit“ bzw. Gestaltung eines Innovationsprozesses identifizieren (vgl. FONSECA 2002):

1. „**Geplante**“ („rational-planbare“) **Prozesse**. Dabei wird entweder von einem festgesetzten Ziel oder einer „fertigen“ und konkreten Idee ausgegangen und in Form einer geeigneten Methode und Planung in die Welt gebracht. Oder es wird systematisch nach Ideen gesucht und diese werden dann geplant verwirklicht.⁶⁴ Die Innovationsgenerierung folgt einem Prozess mit spezifischen Sequenzen. FONSECA (2002, 20) fasst die Kerneigenschaften des rationalen Planungsansatzes von Innovation wie folgt zusammen: „To summarize, the key features of the rational planning approach to innovation are the ways in which the origins of innovation are located in the reasoning capacity of the autonomous individual, who takes the position of the objective observer and chooses the goals for a mechanistic system of a cybernetic kind, which then unfolds the innovation enfolded in its design.“

Dementsprechend werden Innovationsprozesse in der Literatur vielfach als mehr oder weniger stringente und lineare Abläufe von Phasen dargestellt (vgl. WAHREN 2004, 23f). Üblicherweise besteht der Ablauf aus Forschung/Erfindung, Entwicklung, Produktion und Diffusion/Implementierung. FÜRST und KNIELING (2002, 16f) teilen den Innovationsprozess analog in:

- **Inventionsphase**, welcher der Forschungs- und Erfindungsphase entspricht,

⁶⁴ Ein weit entwickeltes und lang erprobtes System, das hier genannt werden kann, ist das TRIZ-System (vgl. www.triz.it)

- **Innovationsphase**, in welcher die Neuerung in den Markt eingeführt wird,
- **Diffusionsphase**, wo Dritte die Neuerung übernehmen

Eine andere Möglichkeit, um den Innovationsprozess in Phasen darzustellen, ist eine Unterteilung in (vgl. EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER 1997):

- **Ausgangssituation (Kontext)**: Gemeint sind soziale, kulturelle, ökonomische, ökologische, lokale und globale Kontexte. Sie schaffen den Rahmen innerhalb dessen Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen den umfassenderen Kontext und aktuelle Möglichkeiten erkennen und nach neuen Lösungsansätzen und Entwicklungsperspektiven suchen.
- **Entstehen einer innovativen Idee**: Infolge der Neuinterpretation des lokalen und globalen Kontextes entwickelt sich ein Bewusstseinsprozess, der zu neuen Ideen führen kann. Die Beobachtung zeigt, dass die Idee meistens von Einzelpersonen aufgespürt wird. Wenn es gelingt, dass die Idee in der Folge auf andere SchlüsselAkteurInnen „überspringt“, so dass diese die Idee mittragen und sich an der Umsetzung beteiligen, kann das zur nächsten Phase führen
- **Von der Idee zum Projekt**: Das Projekt wird schrittweise und detaillierter ausformuliert, neue Allianzen und Partnerschaften gebildet und Wege zur Projektentwicklung erkundet. Es ist oft auch die Phase, in der AkteurInnen, die von Beginn an oder im Laufe des Prozesses dazu stoßen, zu Projektverantwortlichen werden und damit eine aktivere Rolle einnehmen.
- **Umsetzung des Projektes**: In der Phase geht es darum das Wissen und Ressourcen zu erschließen, damit das Projekt umgesetzt werden kann.
- **Zukunftsbeständigkeit**: Damit das umgesetzte Projekt und die dabei entstandenen neuen sozialen Beziehungsmuster und -qualitäten Bestand haben, bedarf es entsprechender (ökonomischer) Ressourcen und Infrastrukturen (Organisationsformen, Lernplattformen, technische Infrastrukturen etc.)

Übersehen wird bei derartigen stringenten und systematisierten Darstellungen, dass jede dieser Phasen Ausgangspunkt einer Innovation sein kann. Auch werden manche Phasen übersprungen, wiederholt, laufen parallel oder lassen sich gar nicht derart unterteilen, da die Phasen zu sehr in einander gebettet sind.

Vielfach gehen Erklärungsmodelle davon aus, dass der Innovationsprozess in der Regel kein rein linearer Prozess, als stringente Abfolge von klar strukturierten Phasen, ist.

Etliche aktuelle Darstellungsformen beschreiben den Prozess zusätzlich als „kreisförmig“, „spiralförmig“, „vernetzt“ (vgl. WAHREN 2004). Die neuere Innovationsforschung und -literatur spricht dem gerecht werdend von **Innovationssystemen**.⁶⁵ Analysiert werden „ganze“ Systeme, das heißt relevante AkteurInnen und ihre Beziehungen zueinander.⁶⁶ Begründung findet das unter anderem darin, dass Innovationsprozesse ein hohes Maß an Arbeits- und Wissensteilung zwischen AkteurInnen, Organisationen und Institutionen aufweisen. **Wesentlich in der**

⁶⁵ vgl. etwa NIOSI J. 1993, OECD 1999

⁶⁶ Weiterführend siehe EDQUIST, C. 1997: Systems of Innovation Approaches - Their Emergence and Characteristics, in: EDQUIST (Hrsg.): Systems of Innovation - Technologies, Institutions and Organizations, London

Beschreibung solcher Innovationssysteme ist, dass den Beziehungen der Charakter einer Kooperation zugesprochen wird (FRITSCH 2005, 476). Demnach setzt Kooperation ein gewisses Maß an Vertrauen voraus. **Die Bedeutung von Vertrauen als Erfolgsfaktor bei der Bildung erfolgreicher Kooperationen, wird in der Literatur vielfach betont.**⁶⁷ Vertrauensbildung ist demnach für Innovationsprozesse eine der wesentlichen Bedingungen, die Kooperation ermöglichen.

2. **„Emergente“** („emergenzorientierte“, „evolutionäre“) **Prozesse**, sind solche, bei denen das Ziel, die Vision und die Idee sich im und aus dem Prozess heraus entwickeln. Die Prozesse sind gekennzeichnet durch „spontane“, mehr oder weniger ungeplante Entwicklungsdynamiken und innovative Gelegenheitsstrukturen („windows of innovative opportunities“). Die Art von Innovationsentwicklung spielt eine zunehmende Rolle, weil vielfach das Problem und die Vision nicht von Anfang an klar sind. Gerade in einer Welt anwachsender Komplexität werden das Aufspüren und die Entwicklung des (unbekannten) Neuen zu einer zentralen Herausforderung. Komplexität drückt sich dabei (zumindest) in drei Arten aus: **dynamische Komplexität** bedeutet, dass Ursache und Wirkung räumlich und zeitlich oft getrennt voneinander sind; **soziale Komplexität**, weil es meist viele verschiedene und gegensätzliche Sichtweisen über Ziel und Inhalt gibt; **generelle Komplexität**, weil alte Wege der Problemlösung nicht mehr funktionieren und neue, kreative Strategien erst entwickelt werden müssen. (KAHANE 2004)

Innovationsgenerierung als emergenter Prozess, beinhaltet noch eine weitere Bedeutung. Wie oben aufgezeigt, liegt den gängigen, rational und systemtheoretisch orientierten Innovationsansätzen die Annahme zugrunde, dass Innovation kontrollierbar ist. Wird Innovation mehr als selbstorganisierender Prozess analysiert, dann ist diese ein emergentes Phänomen und entsteht als emergentes Ergebnis in einem Konversations- und Partizipationsprozess. FONSECA (2002, 3) **sieht Innovation demgemäß als sich ableitend und emergierend aus der Kontinuität und Transformation von Beziehungen und Konversationen. Er erachtet Konversation als fundamental für Innovation**, weil sie sowohl die Erforschung und Diskussion von Missverständnis als auch von Verständnis miteinbezieht: "New order emerges in disorder... Innovation in organisations is fundamentally a conversational process in which meaning is continuously dispersed. Innovation as the potential for transformation emerges in conversations between people, that are... experienced as misunderstanding." Innovation entsteht im gemeinsamen, emergenten Prozess, "... der sich in der lebendigen Gegenwart ergibt und auch dort seine Wirkung entfaltet." (ATTEMS 2004, o.S.) In den Fokus gelangt dann der interaktive, emergierende Prozess des „Interagierens und gemeinsamen Generierens“. Es ist dann weniger eine Entwicklung in eine „festgeschriebene und vorgegebene“ Zukunft. Vielmehr wird die Innovationsgemeinschaft im Zuge des emergenten Prozesses zu einer „Landebahn der Zukunft“.⁶⁸

In der Praxis scheitern und versanden viele Ansätze der Innovationsgenerierung. So konstatierte etwa ein Regionalmanager aus dem Süden Österreichs in einem persönlichen Gespräch im Juni 2004, dass 90 Prozent aller Regionalentwicklungsprojekte, von denen der Großteil LEADER-Projekte sind, nach Ablauf der Förderung versanden. Die Kraft zur

⁶⁷ vgl. WEBER 1996, LUHMANN 1989, SYDOW 2002, BACHMANN 2000

⁶⁸ SCHARMER 2005, 16

Innovation, das heißt die Innovation in die Welt zu bringen und zu etablieren, ist in vielen sozialen Systemen nicht stark genug. **Problematisch ist zudem, dass in vielen kommunalen Systemen die Bereitschaft und der Wille zur Innovation nicht oder nur minimal ausgeprägt ist.** Es gibt kein Bewusstsein für den Innovationsbedarf. Die Folge ist, dass erst gar kein Innovationsprozess gestartet wird. **Hinderlich auf die Innovationsgenerierung wirkt sich aus, dass viele (klassische) Ansätze⁶⁹ ebenso wie viele potenzielle InnovationsakteurInnen davon ausgehen, dass eine konkrete Idee vorhanden sein muss** bzw. Voraussetzung ist. Emergente Prozesse bauen bzw. vertrauen darauf, dass das, „was in die Welt gebracht werden will“, im Zuge des Generierungsprozesses entsteht. Wenig verbreitet ist die Vorstellung dass der Such- und Entdeckungsprozess immanenter Teil des Innovationsprozesses ist. „Erschwerend kommt hinzu, dass **zu Beginn eines Innovationsprojektes offen ist, was das wirklich Neue also Innovative sein könnte**, und somit erst gar **kein Innovationsprozess gestartet wird**, da die unausgesprochene kollektive Annahme in Unternehmen ist, dass erst klar sein muss, was konkret „auf die Welt gebracht“ werden soll, bevor ein diesbezügliches Projekt gestartet wird. Die Vorstellung, dass auch der Suchprozess selbst gestaltbar ist und unabdingbarer Teil jedes Innovationsprojektes sein muss, hat geringe Verbreitung. Gefördert wird diese Einstellung zusätzlich dadurch, dass auch die meisten **Förderungsprogramme**, welche Innovationsprojekte fördern, **voraussetzen, dass bereits ein Bild des Neuen kommunizierbar ist**, um überhaupt eine Förderung zu erhalten: 'Die Katze beißt sich hier in den Schwanz.'" (MANDL 2005, 4)

In der derzeitigen Diskussion gewinnen Konzepte an Bedeutung, welche den Prozess der Generierung von Innovation als emergentes Phänomen darstellen.⁷⁰ Die Erweiterung von linear-stringenten und systemisch-komplexen Modellen zu komplementären dynamisch-evolvierend-emergenten Ansätzen, verdeutlicht, dass es nicht mehr zufrieden stellend gelingt, der **Komplexität des Generierungsprozesses** in Form von mechanistischen und systemischen Gedankenmodellen gerecht zu werden. Eine evolvierend-dynamische und integralere Sichtweise erweist sich demnach als geeigneter, profunde Innovationsprozesse „lebensnaher“ zu reflektieren und in ihrer Tiefe zu erschließen. Diese Annäherung äußert sich auch in der skizzierten **verstärkten Berücksichtigung und Gewichtung von Faktoren aus dem Bereich der „intangible factors“ und des „tacit knowledge“**.⁷¹ In den Konzepten wird zunehmend versucht solche „innerlichen und lebendigen“ und schwer fassbaren Eigenschaften zu beschreiben und zu integrieren.

Emergenzorientierte Ansätze zielen verstärkt darauf ab, die (individuellen und kollektiven „inneren“ bzw. intangiblen) Ebenen, die zur **„Generierung und Formung der neuen Wirklichkeit“** führen, zu erkennen. Im Mittelpunkt steht die Orientierung an einer entwicklungs-, prozess- und konversationsorientierten Vorgehensweise, emergenten Mustern und Zukunftsfeldern und das Erschließen von Innovation zugrunde liegenden schöpferischen Quellen. Nach SCHARMER (2001, 7) müsste eine solche **Phänomenologie von Innovationsprozessen drei Ebenen der Analyse und Emergenz** beschreiben:

⁶⁹ Siehe Kap. 1 „Problemstellung und Klärung des Forschungsbedarfs“, Pkt. „Profunde Innovationsgenerierungsprozesse in Kommunen als weitgehend unerforschtes Territorium“

⁷⁰ vgl. FONSECA 2002, HATORI 2002, 28, SENGE, JAWORSKI et al. 2004

⁷¹ Siehe Kap. 1.1 sowie Kap. 2 „Definitionen von Innovation“

- die Ebene emergierender **Verhaltens** sozialer Realität (Aktions- und Ergebnisebene)
- die Ebene von **emergierenden Beziehungsmustern** (Prozessebene)
- und eine „**deep tacit**“-Ebene⁷² oder die Quelle von der aus ein Individuum und ein soziales System operieren (etwa entwickelte Visionen, Werte, Identität, Authentizität, Annahmen und Sichtweisen, Verantwortung, Kultur etc.)

Ein entsprechender Ansatz wird in Kap. 4.2 „Theorie U“ aufgegriffen und vertieft.

Abschließend sei noch auf eine spezifische Herausforderung bei der Stimulierung, Organisation und Generierung von Innovation im Zuge von Planungsprozessen hingewiesen. Planung ist charakterisiert durch (idealtypische) Arbeitsprozesse, die stringent, rational-analytisch, zielorientiert, formalisiert und verfahrensorientiert sind. Zudem hat sie „rahmensetzendes Handeln“ zum Ziel. Innovation zeichnet sich in vielem durch gegenteiliges Agieren aus - Kreativität, Spontaneität, Intuition, (Ziel-)Offenheit, Unsicherheit und Risiko. Zudem werden Innovationen erst zu Innovationen wenn sie sich am Markt und im Alltag etablieren, also umgesetzt werden. Innovation erschöpft sich demnach nicht in Rahmgebung, sondern hat verändertes Handeln zum Ziel. **Die Stimulierung und Organisation von Innovation wird demgemäß** bei IBERT (2003, 142)⁷³ **als dreifache Paradoxie beschrieben.** Nämlich als „Planung des Unplanbaren“, „unter widrigen Umständen“ (Innovation erzeugt Konflikte und Verteidigungsstrategien, gewohnheitsmäßige und institutionelle Trägheit wirken dem Neuen entgegen) und „durch einen unbegabten Akteur“ (staatliche Administration und Institutionen als Inbegriff des Unflexiblen und Innovationsunfähigen infolge hierarchisch organisierter Strukturen, Organisation in stark ausdifferenzierte Teilsysteme mit Kommunikationsschwierigkeiten und Arbeitsteilung, Kreativitätsblockierung). Die Herausforderung an die Gestaltung und Organisation von innovationsgenerierenden Prozessen weicht somit von klassischen Planungsaufgaben ab.

3.6 WIDERSTÄNDE GEGEN INNOVATION

Innovation verursacht wesens- und systembedingt Widerstand - sei es politisch-administrativ, kulturell, ressourcenbedingt, etc. Allgemein ist unter Innovationswiderstand oder -barriere ein grundsätzliches Abwehrverhalten oder eine Erschwernisreaktion jeder Art gemeint. Innovationen werden zwar allseits gefordert, sind aber im Endeffekt vielfach nicht willkommen und treffen daher auf Abwehrreaktionen in sozialen Systemen. Profunde Innovation bedeutet Veränderung, was bei beteiligten AkteurInnen und im sozialen Umfeld Unverständnis, Ignoranz, Verunsicherung, Ängste und sonstige AbwehrROUTINEN auslösen kann. Denn Innovation ist keine Veränderung im Sinne einer Anpassung an bestehende Regeln und Strukturen, sondern ein Wandlungsprozess, „... der gegen die Logik bestehender Regeln geschieht.“ (IBERT 2005, 600) Das Neue wird dann als Störung oder sinnlose Turbulenz empfunden, denn es führt eine Veränderung bisheriger Handlungs- und Steuerungsformen herbei. **Innovationen**

⁷² Tiefe, stillschweigende Ebene oder Dimension

⁷³ bezugnehmend auf SIEBEL et al. (2001, 527ff)

destabilisieren somit ein (lokales) System durch Hinterfragen und Auflösen alter Normen, Regeln, Strukturen und Erkenntnissen sowie durch das Einführen neuer Strategien, Sichtweisen und Methoden.

Zudem bedingen profunde Innovationsprozesse meist Ressourcen- und Machtneuverteilungen, die automatisch Widerstände etwa bei „Systemerhalten“ bewirken. Die innovative Entwicklung kann für einige AkteurInnen einen „sozialen Auftrieb“ bedeuten, der aber auch auf Kosten derjenigen geht, die sich mit gegenwärtigen Strukturen arrangiert haben. (IBERT 2005, 600)
Aus diesem Grund sind Innovationen anfangs meist nicht mehrheitsfähig.

Jede Innovation verlangt eine Auseinandersetzung mit ihren Inhalten, mit ihrer Umsetzung, mit ihrer Anwendung, mit ihren Herausforderungen, Dynamiken und Wirkungen. Das Erlernen neuer Techniken, Verhaltens- oder Verfahrensweisen impliziert, Altgewohntes aufgeben zu müssen. Der Widerstand gegen eine Innovation entsteht nun daraus, dass Individuen oder Interessengemeinschaften dem Erfordernis der Auseinandersetzung nicht genügen können oder wollen. Der entstehende Widerstand kann in der Folge aufgrund gruppendynamischer Prozesse noch verstärkt werden.

Neben **Barrieren des Nicht-Wissens** (Fähigkeits- oder kognitive Barrieren) - es findet keine offene, intellektuelle Auseinandersetzung mit dem Neuen statt - sind Innovationswiderstände auch geprägt von **Barrieren des Nicht-Wollens** (Willens- oder psychologische Barrieren). Die daraus resultierende Ablehnung kann darauf beruhen, dass der Wille zur Auseinandersetzung und Umsetzung sowie zur Aufgaben von Gewohntem nicht gegeben ist. Des Weiteren spielen konservative Prägungen durch Erziehung, Aspekte der Weltanschauung, machtpolitische Gründe, persönliche Gründe, sachliche Gründe oder die Befürchtung und Erwartung von Nachteilen durch das Neue eine wesentliche Rolle bei der Bildung von Willensbarrieren. Weitere Widerstandskategorien können finanzielle Widerstände sein (**Barrieren des Nicht-Könnens**) oder organisatorische (**Barrieren des Nicht-Dürfens**). (HAUSCHILDT 1993, 95ff)

Argumente gegen Innovation werden auf der Sachebene (rational begründete Argumentation) **als auch auf der Beziehungsebene** (psychologisch-emotional begründete Argumentation) **vorgebracht**. Rationale Argumentationslinien erstrecken sich von

- Zweifel an der Tauglichkeit, Umsetzbarkeit, Funktionsfähigkeit
- Besorgnis der Unangepasstheit der Umgebung (d.h., man erachtet beteiligte Personen und zur Verfügung stehende Mittel als nicht genügend)
- Substanzzerstörung von Altem, etwa Organisationsformen, Verfahrens- oder Handlungsweisen, Produkten, etc.
- zu riskante Investitionen
- Zufriedenheit mit Bestehendem
- bis hin zu Nebeneffekten technologischer (Technikfolgenabschätzung) oder sonstiger Neuerungen (HAUSCHILDT 1993, 91ff)

Barrieren, die sich aus Emotionalem und Beziehungsdynamiken ergeben können, wirken vorweg eher unterschwellig und können letztlich nicht auf der Sachebene gelöst werden. Werden psychologische Barrieren nicht rechtzeitig, auf der richtigen Ebene und in adäquater Weise thematisiert, verschwinden sie nicht einfach, sondern suchen sich ein Ventil, um möglichen Überdruck abzulassen. Gleichgültig in welcher Art und Weise dies erfolgt, eine nicht

ausgeräumte Störung in Beziehungen und darauf beruhende Konflikte wirken sich als vorübergehende oder dauerhafte Störung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit einer Gruppe aus, obwohl der notwendige Sachverstand vorhanden wäre. (DOPPLER 2002a, 231f)

Gerade mental-emotionale Barrieren, etwa im administrativen Bereich, in der Politik und bei SchlüsselakteurInnen sind in ihrer Beharrlichkeit und teilweisen Ignoranz nicht zu unterschätzen. Innovatoren stoßen demgemäß vielfach auf Unverständnis oder passiven Widerstand, in dem sie nicht unterstützt werden, sondern ihnen eher vermittelt wird, wieso etwas nicht funktionieren kann. Passiveinstellungen und -aussagen etwa in der Form „Das haben wir alles schon versucht“, „Das kann niemals gut gehen oder funktionieren“, „Das mag woanders funktionieren, aber nicht bei uns“, „Es läuft ja alles einigermaßen, wieso etwas ändern“ begegnen Innovatoren mit Sicherheit und es kostet Beharrlichkeit und Selbstbewusstsein, dem entgegenwirken zu können.

Eine der zentralen Herausforderungen eines jeden Innovationsprozesses im kommunalen Kontext liegt demnach darin, im Zuge auftretender Barrieren ausgewogene und integrale Wege zu finden, damit eine Diffusion der innovativen Entwicklung erfolgen kann. Speziell das Zusammenspiel zwischen bestehenden Gemeindeformen und neuen Ansprüchen in Folge innovativer Entwicklungen bedarf in der Regel einer Neubewertung und Adaptierung. Häufig treten Widerstände in kommunalen Innovationsprozessen in der Phase der Institutionalisierung auf. Diese Phase beginnt oft bereits, wenn der Innovationsprozess von seiner Entwicklungsdynamik und Wirkung her für das größere, lokale System wahrnehmbar wird und eine Ausweitung und Diffusion des Prozesses im Raum steht.⁷⁴ **Letztlich bedingt Innovation auch eine Form von institutionellem Wandel, ohne den die innovative Entwicklung nicht in das lokale System und darüber hinaus diffundieren kann und damit ihre Permanenz und Weiterentwicklung gegeben ist.** Politischer Wille und die entsprechende Unterstützung dafür sind genauso notwendig wie eine aktive, transparente, persönliche Informationspolitik sowie die An- und Einbindung der Politik und beteiligter resp. betroffener AkteurInnen in den Prozess.

Ohne eine Form der Institutionalisierung steigt die Gefahr, dass die Innovation von bestehenden Strukturen absorbiert wird und das System in gewohnte Handlungs-, Steuerungs- und Verfahrensroutinen zurückfällt.

Innovationsbarrieren können demnach die Einführung von Innovation in unterschiedlichem Ausmaß hemmen. **Grundsätzlich sind alle Barrieren und Widerstände überwindbar.** Widerstände können bis zu einem gewissen Grad auch fördernd auf den Innovationsprozess wirken, wenn sie den Innovatoren direkt oder indirekt helfen, daran zu wachsen (etwa mehr Engagement bei der Suche nach Lösungen, mehr Klarheit über die Vision, die Ziele, den Bedarf, die Umsetzung, die Diffusion und die Kommunikation von profunden Innovationsprozessen). Innovationswiderstände können, wenn sie permanent dagegenwirken und von zentralen AkteurInnen und Institutionen mit entsprechender Machtfülle verfolgt werden, den Prozess zum Erliegen bringen. Systematisiert wirken Widerstände entweder als **Verhinderung** - in Form radikalen Widerstandes unter Mobilisierung oben genannter Argumentationen und Suche nach Mitstreitern -, als **Verzögerung** - offensive Form der Verlängerung des Prozesses unter Aufbringen von Parallel- und Folgeproblemen und unter in-Frage-stellen des Prozesses - oder als **Veränderung** - in Form einer Suche nach Alternativen

⁷⁴ Siehe Kap. 4.3 „Theorie U_ Innovationsgenerierung ein sozialer Wirklichkeitsformungsprozess“, Abschnitt „Theorie U“, „Ebene 7 - Institutionalizing“

oft unter Vorgehen in kleinen Schritten sowie dem Versuch das Ausmaß der Innovation zu reduzieren und auf den Diffusionsprozess Einfluss zu nehmen. (HAUSCHILDT 102f) Innovationswiderstand ist somit inhärenter Teil jeder Innovation und wie HAUSCHILDT (1993, 103) betont, nicht nur ein legitimes, sondern ein höchst wirkungsvolles Element demokratischer Willensbildungsprozesse. Erstrebenswert ist daher eine offene, konstruktiv-reflexive Opposition, die unterstützt, die innovative Entwicklung zu verbessern und adäquat zu implementieren.

3.7 INNOVATIONSGENERIERUNG. EIN MINDERHEITENPROGRAMM

Die Generierung von Innovation als soziale Wirklichkeitsformung entspringt im Anfangsstadium in der Regel einer **konsistenten Minderheit**. MOSCOVICI (1979) argumentiert, dass die meisten Fälle von Minderheiteneinfluss und Innovation nicht durch Mechanismen erklärt werden können, die üblicherweise für die Erklärung des Mehrheitseinflusses herangezogen werden. Nach MOSCOVICI **müssen Minderheiten zu einem fraglichen Sachverhalt eine klare Position beziehen, an dieser festhalten und ständig dem von der Mehrheit ausgeübten Druck widerstehen**. Nur wenn der „harte Kern“ der Innovationsgemeinschaft in sich Einigkeit und Klarheit über Vision, Werte und Ziele erlangt hat, kann erwartet werden, dass die Mehrheit bzw. das größere System ihre eigene Position in Frage stellt und in der Folge von der Minderheit beeinflusst wird. Konsistentes Verhalten oder **Konsistenz spielt demnach bei der Diffusion des Neuen eine Schlüsselrolle**.

Stellt man die Argumentation von MOSCOVICI in den Kontext neuer Ergebnisse der Innovationsforschung, wie sie etwa an späterer Stelle in der Arbeit anhand der „Theorie U“ dargelegt werden, zeigt sich: nicht nur die Verhaltensebene (das Wie) ist von Bedeutung, sondern die Quelle von dem aus innovationsorientierte Minderheiten ins Handeln kommen (Kraft der Vision, Authentizität, Selbstreflektionsvermögen, Werte, Bedürfnisse, Sehnsüchte, ...). Bekannte historische Beispiele - Galilei, Freud, Umwelt- und Ökologiebewegung, Formen der Kunst und Architektur - zeigen entsprechend MOSCOVICI einen konsistenten Verhaltensstil. Ergänzend zum äußeren Verhaltensstil besitzen solche Minderheiten eine klare innere Überzeugungskraft, die es ihnen erst ermöglicht, im Außen ihre Positionen zu vertreten. In Fällen profunder, lokaler Innovationsgenerierung sind es in der Regel ebenso **kleine konsistente Akteurseinheiten, die solche Prozesse im Kern initiieren, tragen und energetisieren**. SchlüsselakteurInnen erahnen und erschließen, das „was am Horizont“ als emergentes Entwicklungspotenzial auftaucht. Sie führen in der Folge als kongruente⁷⁵ Persönlichkeiten oder Gemeinschaften den Generierungsprozess. Es ist das was Margaret MEAD in den Worten formuliert „... never doubt that a small group of concerned citizens can change the world. Indeed, it's the only thing that ever has“.

Die dargelegten Argumente legen den Schluss nahe, dass kleine nach innen und außen konsistente Gemeinschaften einen prägenden und innovationsfördernden Einfluss auf das ganze kommunale System bewirken können. Dies spielt besonders in der Initial- und Diffusionsphase von Innovationsgenerierungsprozessen im kommunalen Kontext eine große

⁷⁵ „Kongruenz“ kann in diesem Sinne beschrieben werden als Übereinstimmung von Denken, Fühlen, Wollen und Handeln

Rolle - in den Phasen des Prozesses, wo das Neue aufgespürt wird und wo es auf das größere, lokale System ausgeweitet wird.

3.8 SYNTHESE. DAS INTEGRALE RAHMENMODELL DER GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION

“Everything starts because somebody falls in love with an idea or an opportunity ... You need the initial spark.”

(John Kao)

DAS INTEGRALE RAHMENMODELL DER GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION - EINE EINFÜHRUNG UND ENTWICKLUNG

Bis jetzt wurde das Phänomen „Innovation“ in seiner Vielfalt und Struktur eingehend beschrieben. Es wurde dargestellt, dass profunde Innovationsgenerierung das Ergebnis einer Such-, Lern-, Erneuerungs- und Gestaltungsreise ist, welche die Entwicklungsdynamik von Individuen und von Gemeinschaften betrifft und sowohl äußere, greifbare („tangible“) wie innere, ungreifbare („intangible“) Dimensionen inkludiert. Durch Aktivitäten, Verfahren, Methoden, Prozessmanagement, Produkte und Ergebnisse wird der äußerliche Prozess für alle sichtbar. Die innerliche Reise bleibt aber in der Regel unsichtbar für andere und oft auch unerkannt von den InnovationsakteurInnen selbst. Trotzdem entscheidet diese maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg innovativer Bestrebungen. Versucht man entsprechend der vorigen Kapitel die Einflussdimensionen auf Innovation in ihrem Zusammenhang zu kartieren, zeichnen sich zumindest vier Perspektiven der Analyse und Definition auf innovationsgenerierende Prozesse ab. Um diese darzustellen, greift der Autor der Studie auf das Modell „Integrales Rahmenmodell“ (engl. *Integral Framework*), auch genannt Quadranten-Modell von Ken WILBER⁷⁶ zurück.

⁷⁶ vgl. WILBER 1997a und www.integralinstitute.org/docs/IntegralSustainability.pdf

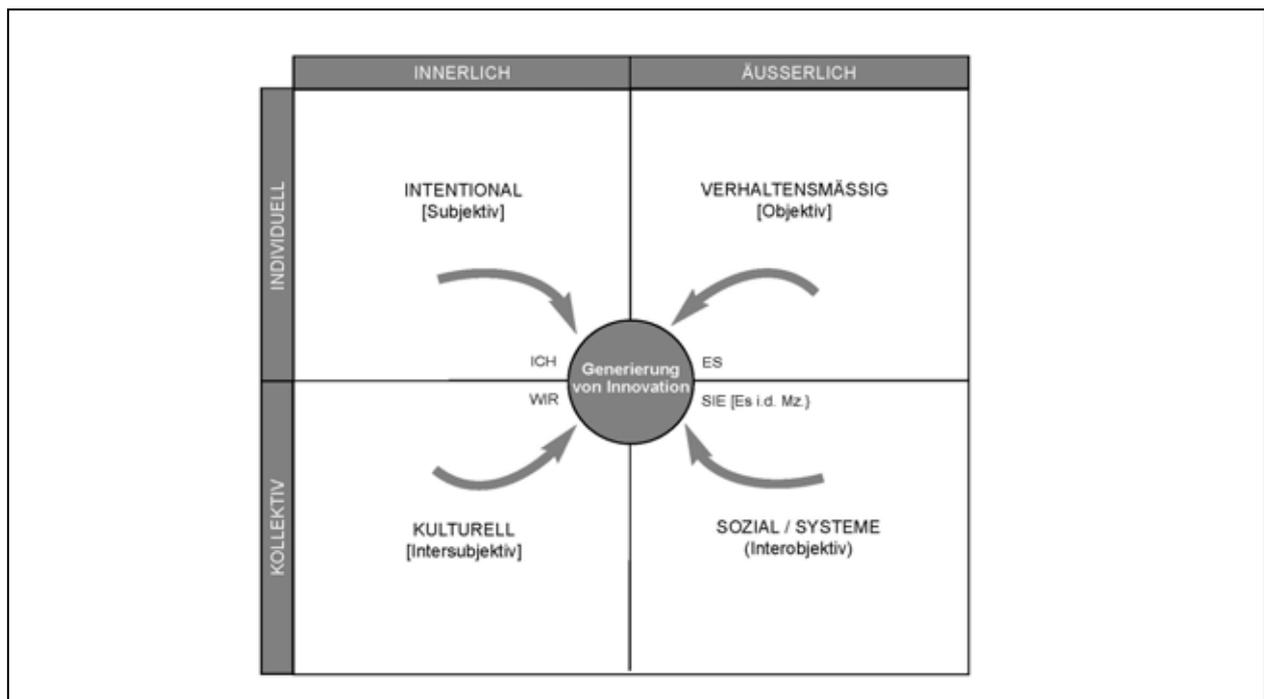


Abb. 4: Grundstruktur des Quadranten-Modells nach WILBER (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 1997a)

Das Quadranten-Modell von WILBER besteht aus vier Feldern. WILBER (1997a, 145ff, 2001a, 57) geht davon aus, dass, wenn wir Realität möglichst integral erfassen wollen, es immer vier Dimensionen (Quadranten) der Wirklichkeit gibt.⁷⁷ Seine zentralen Differenzierungsdimensionen sind „äußerlich/innerlich“ und „individuell/kollektiv“. Demnach gibt es innere individuelle und kollektive Erfahrungs- und Analyseweisen und äußere individuelle und kollektive.⁷⁸ Die inneren und äußeren Quadranten sind gleich wirklich und gleich wichtig. (WILBER 2001a, 99) Jedes Feld „kartiert“ somit nur bestimmte Aspekte der Wirklichkeit. Die vier Felder sind immer ganzheitlich zu betrachten. Sie sind sich gegenseitig beeinflussende und in Wechselwirkung stehende Entitäten. Das Vier-Quadranten-Modell bezieht folglich „drei Formen gültigen Wissens“ gleichermaßen mit ein: ästhetisches Wissen (die subjektive Welt des „Ich“), moralisches Wissen (die kulturelle Welt des „Wir“), empirisch-analytisches Wissen sowie Systemwissen (die objektive Welt des „Es“ singular und plural als Blick auf das ganze System). Jeder dieser vier Bereiche besitzt seine eigenen Gültigkeitskriterien und kann demnach bei einer ganzheitlich, integral-orientierten Sichtweise nicht ausgelassen werden. Eine integrale Kartierung von Phänomenen der Wirklichkeit bzw. wie sie hier angestrebt wird von Generierung von Innovation, orientiert sich in der Folge an vier grundsätzlichen Entwicklungs- und Handlungsfeldern:

- **Ich:** innerlich-individuelle, **subjektive**, psychologisch-intentionale Dimension (die Intentionalität und das innere Potenzial einer Person resp. eines Trägers von Innovation); individuelle „deep tacit“- oder „intangible“-Ebene,

⁷⁷ WILBER (2001a, 57) nennt sie die vier wichtigsten Dimensionen des KOSMOS.

⁷⁸ **Individuell** bezieht sich auf ein Individuum und meint nicht nur ein menschliches Individuum, sondern allgemeiner ein **individuelles Holon**. Gleichermäßen bedeutet **kollektiv** bezogen auf das **soziale Holon**, sein (soziales) Umfeld.

- **Wir:** innerlich-kollektive, **intersubjektive**, kulturelle Dimension (die Kultur von AkteurInnen einer Innovationsgemeinschaft, mit ihren geteilten Werten, Haltungen, Sprachregelungen, etc.); kollektive „deep tacit“-Ebene,
- **Es:** äußerlich-individuelle, **objektive**, physische und Verhaltensdimension; analysiert wird ein Objekt bzw. das objektive Vorgehen in Form von Verfahren, Prozessen, Methoden, Theorien oder fachlichen Fähigkeiten bzw. das Verhalten von Individuen (beobachtbare Kompetenzen),
- **Sie:** (Es im Plural, engl. „its“) äußerlich-kollektive, **interobjektive**, soziale, systemische Dimension (kollektive Verhaltensmuster, materielle Ausstattung, Technologien, Strukturen); es werden Objekte in ihrer Beziehung zueinander analysiert bzw. Systeme analysiert;

Das Gesamtkonzept des Integralen Rahmenmodells ist demnach ziemlich einfach: profunde Innovationen können etwa in äußeren, verhaltensbezogenen, objektiven, (klassisch) wissenschaftlichen Begriffen beschrieben und analysiert werden (etwa ein systematischer, empirisch belegbarer, stringenter Prozess bei dem die Methode X zur Anwendung kam; der zu folgenden quantifizierbaren Ergebnissen führte; bei dem das Produkt Y entwickelt wurde, das so oder so vermarktet wurde; folgendes Finanzierungsmodell aufweist; bei dem die AkteurInnen, sich so oder so verhielten; usw.); doch während des Innovationsprozesses, sozusagen seiner Evolution, veränderte sich nicht nur die objektive Ebene (Strukturen, Prozesse, Produkte, usw.) sondern auch auf der subjektiven Ebene, im Bewusstsein von Individuen, kam es zu einer Veränderung (erweitertes Problem- und Entwicklungsbewusstsein, in dem ich zum Beispiel erkenne, dass es so nicht weitergehen kann und ich mir bewusst werde, was meine Aufgabe oder Vision sein kann; ich wahrnehme, dass ich etwas bewegen kann; dass ich eine emergente Entwicklungsmöglichkeit aufspüre und verstehe, in welchem Bezug sie zu mir steht). Zudem muss in sozialen Innovationsprozessen auch im Bereich der Kultur (Werte, geteilte Vision, Mentale Modelle, Kommunikation, etc.) eine Entwicklung stattgefunden haben. Es muss die Vision resp. die Idee gemeinsam aufgespürt werden oder zumindest von anderen zentralen AkteurInnen geteilt werden, sowie ein gewisser kultureller Umgang entwickelt und formuliert worden sein (etwa Spielregeln, eine Vertrauens- und Kooperationsbasis, innovationsfördernde Kommunikationsmuster). Schließlich führt jeder profunde Innovationsprozess im sozialen Kontext zu Veränderungen und wird von systemischen Rahmenbedingungen beeinflusst (etwa politisch-administrativ, institutionell, globale Entwicklungen, etc.). Diese kollektiven, sozialen, äußeren und objektivierbaren Formen können gleichsam beschrieben und analysiert werden (etwa in Form neuer gesellschaftlicher Strukturen - neue Organisationsformen, Netzwerkstrukturen, Institutionen oder techno-ökonomische Formen - etwa im Bereich der Landwirtschaft, Raumplanung, Informationstechnologie, etc.). Aufgrund von Wechselwirkungsprozessen kommt es im Zuge der Innovationsgenerierung zu Synergieeffekten und -dynamiken.

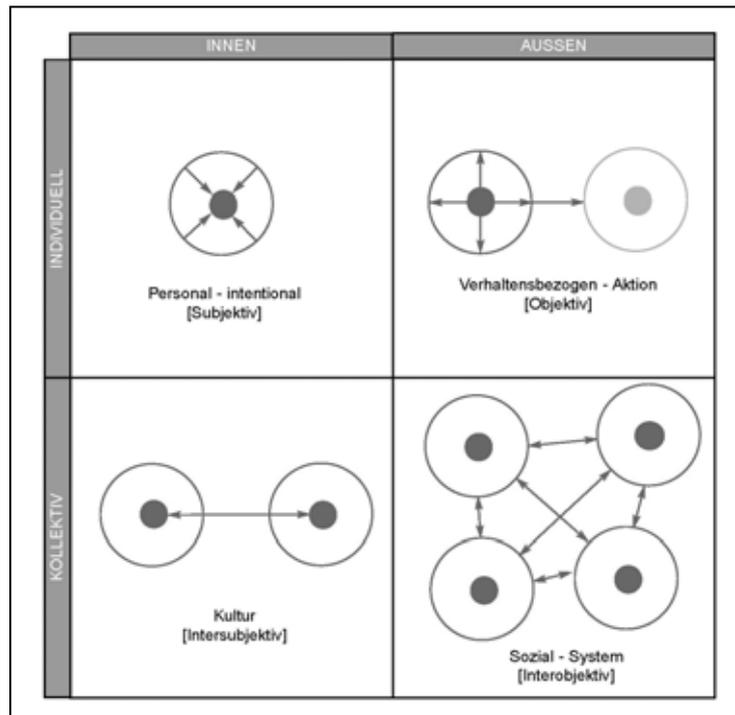


Abb. 5: Vier Erfahrungs- und Analyseweisen von Innovation (Quelle: eigene Darstellung)

Aus dem Gesagten wird ersichtlich, dass das Integrale Rahmenmodell einerseits die **Kartierung und Analyse von Innovationsgenerierungsprozessen ermöglicht und zum anderen Entwicklungs- und Lerndimensionen** repräsentiert. Prozesse profunder Innovationsgenerierung weisen demzufolge signifikante Entwicklungen in allen vier Feldern auf.

Basierend auf dem weiter oben vorgestellten Sample von Innovationsdefinitionen lassen sich die speziellen Aspekte und Fokussierungen entsprechend auf vier Felder/Quadranten aufteilen und somit kartieren (Siehe in Tabelle 1 die Abkürzungen in der eckigen Klammer⁷⁹). **Das Integrale Rahmenmodell impliziert, dass eine integrale und möglichst umfassende Analyse von Innovationsprozessen alle vier Aspekte berücksichtigen muss.** Betrachtet man die in Tabelle 1 dargestellte Genese von Innovationsdefinitionen eingehend, stellt sich konsequenterweise die Frage wer „recht“ hat. Nach dem Quadranten-Modell alle. Es verdeutlicht, dass alle vier Dimensionen der Wirklichkeit präsent sind, „because they are in fact operating in people in any event, and if we do not include them in our analysis, we will have a partial, fragmented, and broken approach to any proposed solution.“

(<http://www.integralinstitute.org/approach.html>)

⁷⁹ [OL] = Oben links, [OR] = Oben rechts, [UL] = Unten links, [UR] = Unten rechts

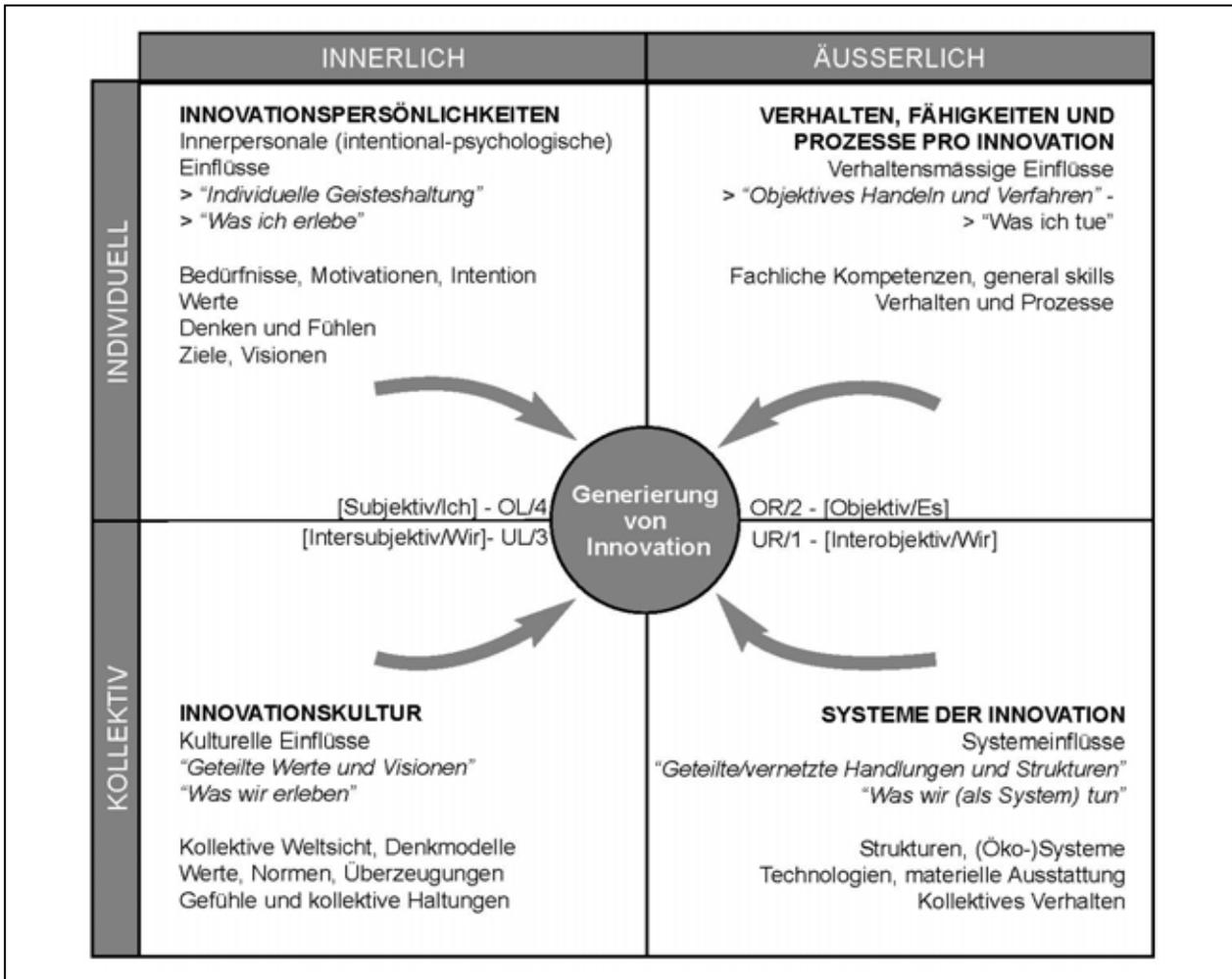
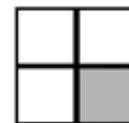


Abb. 6: „Die integrale Landkarte der Generierung profunder Innovation“: vier Felder der Innovationsgenerierung nach dem Integralen Rahmenmodell von Ken WILBER (eigene Darstellung nach WILBER, www.integralinstitute.org/docs/IntegralSustainability.pdf)

FELD 1 [UR]: „SYSTEME DER INNOVATION“ - SYSTEMEINFLÜSSE UND STRUKTUREN⁸⁰



Feld 1 (UR „unten rechts“) steht für das „interobjektive Wissen und Analysieren“, das folgt, wenn aus einer Metaperspektive auf Objekte wie Institutionen als ein System geblickt wird. Das Feld kartiert systemische und soziale Kontexte und Zusammenhänge, etwa territoriale, ökonomische, politische, soziale, technologische Einflüsse und Rahmenbedingungen, die gemeinsam ein (übergeordnetes) System der Innovation formulieren.⁸¹ Es geht um Fragen wie die innovative

⁸⁰ Der Begriff „Systeme der Innovation“ ist nicht gleich zu setzen mit dem Konzept „Innovationssysteme“ (vgl. Kap. 3.2. „Beiträge und Relevanz aktueller Forschung“), weist aber teilweise Gleichheiten und Überschneidungen auf.

⁸¹ Beispiele für (wissenschaftliche) Konzepte der Analyse und Erkenntnis entsprechend den vier Feldern:

Entwicklung im größeren Ganzen drinnen steht, wie wird (von außen) gestaltet bzw. beeinflusst (Rahmenbedingungen und Kontexte) und wie gestaltet man selber aktiv das jeweilige System mit. Die Dimension umfasst:

- **normative Rahmenbedingungen**
- **gesellschaftliche Regeln**
- **Organisations- und technische Kommunikationsstrukturen**
- **Technologien**
- **Akteurskonstellationen**
- **(externe) institutionelle Rahmenbedingungen**
- **Innovationswiderstände⁸²**
- **systemische Betrachtungen (etwa Netzwerkaspekte)**
- **systemische Einflüsse und Bezüge (Gesellschaftsformen, Einflüsse übergeordneter Systeme/Holons)**
- **Abstimmungen und Interaktionen mit übergeordneten und betroffenen Institutionen, AkteurInnen und Ebenen**
- **Innovationspolitiken**
- **emergierende Beziehungsmuster sowie Wissensimpulse von außen und durch Vernetzung**

Die entsprechenden Werte des vierten Feldes sind **funktionelles und strukturelles Passen** von Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie die Erhaltung der Funktionsfähigkeit des Systems.

Viele der aktuellen Analysekonzepte und Annäherungen an Innovation beruhen auf Erkenntnissen und Aspekten dieses Feldes. Sie rücken wie u.a. die vorgestellten Innovationsdefinitionen zeigen, systemische Aspekte und Eigenschaften in den Vordergrund. Beispiele wären alle Netzwerkansätze, wie Innovationssysteme und Clusteransätze. Das Handlungsfeld ist „**Restrukturierung**“ und **äußere (formale) Veränderung**. (vgl. ROMHARDT 2002, 63) Entwicklung wird von höheren und rahmengebenden Institutionen herangetragen. Der Entwicklungsimpuls ist ein von-oben-nach-unten-Wandel (Top-down-change).

Handlungsleitende Fragen im vierten Feld sind:

Oben Links (OL) - Phänomenologie, Tiefenpsychologie, Konstruktivismus, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung, Humanistische Psychologie, Allgemeine Linguistik, Emotionale und Spirituelle Intelligenz, Psychotherapie, Meditation, etc.
Oben Rechts (OR) - Klassisch wissenschaftliche Analysen, Empirismus, Physik, Biologie, Neurophysiologie, Qualitätskontrolle und -management, Behaviorismus, Verhaltensänderungen, Positivismus, etc.
Unten Links (UL) - Hermeneutik, Ethnomethodologien, Postmodernismus, Corporate Social Responsibility, Unternehmenskultur, Dialogische Methoden, Weltsicht, -kultur, etc.
Unten Rechts (UR) - Systemtheorie, Soziale Systemanalyse, Chaos- und Komplexitätsforschung, Ökologie, Techno-ökonomische Methoden, Technologische Kommunikationsnetzwerke, etc.
⁸² Ein essentieller Aspekt bei der Durchsetzung von innovativen Entwicklungen. Vgl. dazu Kap. 6.1 „Analyse von Fallbeispielen“, Abschnitt „Analyseraster“, Analyseaspekt „Innovationswiderstände“.

Was tun wir? (etwa als System und auch in Bezug auf übergeordnete Systeme und ihre Einflüsse - etwa Region, Land)

Wie und wodurch werden wir gestaltet und wie gestalten wir im Kontext systemischer Rahmenbedingungen? (Struktur, Technologie, Ökonomie, Netzwerk/System)

Welche Veränderungen und Entwicklungen werden von uns „erwartet“ resp. an uns von „oben“ herangetragen? (Top-down-Strategien, die Einfluss nehmen)

Wie institutionalisieren wir das Neue?

Welcher Strukturen und Organisationsformen bedarf es?

Was können wir als (Gesamt-) System zur Förderung von Innovationsgenerierung tun?

Wie können wir als Gemeinde Innovation fördern?

Was werden andere (Außenstehende) über den Innovationsprozess sagen?

Von einem **System der Innovation**⁸³ kann dort gesprochen werden, wo soziale und systemische (gesellschaftliche, strukturelle, institutionelle, organisatorische, politisch-administrative) Bedingungen so durchlässig gemacht und gestaltet werden resp. sind, dass das Neue ermöglicht wird und sich entfalten kann.⁸⁴ Zudem gibt es ein kooperations- und zukunftsorientiertes Zusammenspiel von Top-down-Strategien und Bottom-up-Strategien. Idealerweise kennzeichnet kommunale Innovationssysteme, dass es gelungen ist, die innovative Entwicklung in neue oder adäquate institutionelle Lerninfrastrukturen und Governance-Systeme zu führen und einzubetten, damit Permanenz, Diffusion und Performance der Innovationsdynamik gewährleistet ist. Die neuen informellen und formellen Strukturen betonen dabei die stabilen Momente von Innovationsprozessen, die im Gegensatz zur „schöpferischen Zerstörung“ und damit der Destabilisierungskomponente von Innovation stehen. Bei den institutionellen Strukturen handelt es sich um relativ dauerhafte Denk-, Verhaltens- und Beziehungsmuster, die der Reduktion von Komplexität und Unsicherheit sowie der Erwartbarkeit sozialen Handelns dienen. In diesem Sinne beschreiben sie Legitimierungsfunktionen innovativer Entwicklungen.

Entwicklungsherausforderungen und Probleme im Feld „Systeme der Innovation“

Probleme, die bei der Analyse sichtbar werden und die bei der Entwicklung in diesem Feld auftreten können, sind⁸⁵:

- **Die Ignorierung, Marginalisierung und Negierung der Tiefendimensionen von Systemen:** d.h., dass (Innovations-)Systeme auf eine monologische, empirisch-analytische und gegenständliche Es-Welt reduziert werden, in der Tiefen, Vielfalt und Potenziale der menschlichen Psyche und von Kulturen unberücksichtigt bleiben.
- **Zu starke Außenorientierung und Steuerung:** d.h., dass der Prozess zu stark von exogenen Anreizen, Ressourcen und Kapazitäten abhängig ist und zu wenig auf endogene, emergente Entwicklungsmöglichkeiten und Selbstorganisation aufbaut.
- **Zu enge Fokussierung und Abhängigkeit auf externe Berater,** Experten und Institutionen und Förderungen, was dazu führen kann, dass der Prozess ein experten- und von außen dominierter oder abhängiger Prozess ist. Externe Berater etwa können sehr schnell einen „objektiven“ Überblick über die Felder 1 (systemische Aspekte) und 2 (verfahrens- und verhaltensmäßige Aspekte) gewinnen, während die Erfassung und Darstellung der

⁸³ Ein neuerer Begriff in diesem Zusammenhang ist „Innovation Ecosystems“

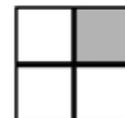
⁸⁴ „Wollen“ ist dabei nicht mit Wünschen gleichzusetzen, sondern mit Bereitschaft und der Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen

⁸⁵ Vgl. bezüglich Herausforderungen und Probleme in den vier Feldern und im Speziellen bezogen auf Wissensgemeinschaften ROMHARDT 2002

kulturellen Dimension und individuell-innerer Tiefenstrukturen viel schwieriger und darstellbar ist. Deswegen neigen Experten und Berater schnell zu strukturellen Lösungen, bei denen die anderen relevanten Ebenen ausgespart bleiben (und die deshalb oft nicht die notwendige Tiefe und Kraft erreichen, um zum Gelingen des Innovationsprozesses beizutragen).

- **Die Illusion profunde Innovationsgenerierung verordnen**, von außen und oben oder durch Gestaltung von Rahmenbedingungen steuern und planen zu können - was nicht möglich ist, weil profunde Innovation nicht im klassischen Sinne planbar ist. Ein derartige Sicht artikuliert sich etwa dadurch, dass angenommen wird, die Implementierung einer neuen Technologie (etwa Informationstechnologie) oder Organisationsstruktur führt zu den intendierten Innovationsentwicklungen.
- **Zu geringer systemischer Ausgleich zwischen Top-down- und Bottom-Up-Ebenen:** Mangelnde Berücksichtigung von und zu geringe Angleichung mit externen Einflussfaktoren, kann zu einer Vielzahl an Problemen führen. Integration von externen Einflussfaktoren und Interaktion übergeordneter Institutionen und Organisationen ist nicht nur ein Aspekt beim Aufbau eines Innovationssystems, sondern auch Entwicklungsaspekt neuer (zivilgesellschaftlicher) Governance-Strukturen.
- **Unterschätzen der Entwicklungsdynamik und Wirkung profunder innovativer Entwicklungen:** Profunde innovative Entwicklungen verursachen Widerstände im größeren sozialen System. Werden die Entwicklungsdynamik und die Auswirkung des Innovationsprozesses unterschätzt oder marginalisiert, besteht die Gefahr, dass der Prozess blockiert und sogar zum Scheitern gebracht wird. Eine ausgewogene, aktive und transparente Informationspolitik innerhalb der Innovationsgemeinschaft und nach außen gegenüber Betroffenen und Beteiligten fördert die Bedingungen, um auftretende Konflikte und Widerstände zu bewältigen.

FELD 2 [OR]: „VERHALTEN, FÄHIGKEITEN UND PROZESSE PRO INNOVATION“ - VERHALTENS- UND VERFAHRENSMÄSSIGE EINFLÜSSE



Feld 2 (OR „oben rechts“) umfasst die individuell-äußere oder objektive Perspektive auf Innovation. Es ist der Blick auf das Außen - das Objektive, Greifbare, Materielle, Beobacht- und Messbare sowie auf Verfahrens- und Verhaltensweisen pro Innovation. Das Feld umfasst demgemäß

- analytisch-lineares Denken in Form von **Theorien, Analysen, Strategien, Methoden, Begriffen, Prozessen, (Innovations-) Prozess- und Projektmanagement, Formeln**⁸⁶ (Verfahrensweisen pro Innovation)
- die konkrete (quantitative) **Ergebnisebene** (Projekte, Ergebnisse, Wirkungen, ...)
- **unternehmerisches Handeln** („Entrepreneurship-Kapazitäten“) und die **Entwicklung und Umsetzung von innovationsorientiertem, praktischem Wissen und Talenten in Form von Kompetenzen und Fähigkeiten** - etwa in den Bereichen, **Dialogtechniken, Finanzierung, technisches und fachliches Know How, Fach- und Fremdsprachen**
- **zusammengefasst, das entsprechende Verhalten für Innovationsgenerierung (Akteursverhalten)**. Verhalten umfasst dabei den speziellen Aspekt des **konsistenten Verhaltens**, den Innovationspersönlichkeiten aufweisen, um Innovationen überhaupt umsetzen zu können. Das heißt profunde Innovation wird in der Regel durch eine Minderheit initiiert, die ihre Inhalte und Positionen konsistent vermitteln.⁸⁷

Die vorgestellten Innovationsdefinitionen, die dem Feld zugerechnet werden können, fokussieren auf Innovation als linearen, systematischen oder stringenten Prozess und als Diffusions-, Handlungs- und Umsetzungsprozess.

Werte des dritten Feldes sind **Wahrheit und Entsprechung** - im Sinne von wahr/unwahr. Das Handlungsfeld ist „**Training und Verhaltensänderung**“. (ROMHARDT 2002, 63) Die angestrebten Veränderungen werden durch Vertiefung und Erweiterung von Know-how und Prozessmanagementfähigkeiten sowie durch Konversationen mit externen AkteurlInnen (Experten, Politikvertretern, Institutionen, Kunden etc.) und Einbezug von externen Fach- und Machtpromotoren stark beeinflusst.

Die zentralen Fragen für Feld 3 sind:

Was tue ich? Was kann ich? Worin liegen meine/unsere Ressourcen? Wie werde ich besser? Was will die Welt (in Form von Kunden, Produkten, Entwicklungen etc.) von uns? Was will ich (*wie*) in die Welt bringen? Welches Verhalten fördert Innovation? Welche Verfahren und Fähigkeiten fördern das Neue? (Wie muss/soll ich mich verhalten resp. verfahren pro Innovation?) Was ist zu tun? Wie gehe ich vor? (Strategie, Methode, Fähigkeiten etc.)

Verhalten und Prozesse pro Innovation sind alle (sozialen) Techniken, Prozesse, Methoden, Fachkompetenzen und Verhaltensweisen, die helfen das notwendige Potenzial, die Kreativität und die fachlichen Fähigkeiten in Innovationsgemeinschaften zu erschließen sowie den Prozess zu organisieren, zu operationalisieren und zu leiten, ohne ihn dabei seiner Entwicklungsdynamik zu berauben.

Entwicklungsherausforderungen und Probleme im Feld „Verhalten, Fähigkeiten und Prozesse pro Innovation“

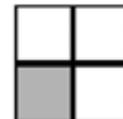
Im Zuge des Prozesses können folgende Herausforderungen und Schwierigkeiten auftreten:

⁸⁶ Manche Autoren weisen Prozesse und das Management von Prozessen Feld 1 zu (vgl. etwa Romhardt 2002). In diesem Modell werden Prozessaspekte Feld 3 zugerechnet, da es um eine rein objektive, analytische Betrachtung geht - d.h., wie ist der Prozess organisiert resp. strukturiert, welche Methoden kamen zum Einsatz, welche theoretische Hintergründe gibt es, usw.

⁸⁷ Vgl. dazu Kap. 3.7 „Innovationsgenerierung_ ein Minderheitenprogramm?“

- **Einseitige Orientierung auf und Überbetonung von Verfahren, Prozessen und Management von Prozessen**, was zu einer Entfremdung von Menschen gegenüber den Prozessinhalten und Vernachlässigung innerlicher Dimensionen bei der Innovationsgenerierung führen kann (hängt u.U. mit Expertendominierung zusammen).
- **Überbetonung von dualistisch-analytischem Denken**, dass Zusammenhänge aus den Augen verliert und zum Polarisieren bzw. Dogmatisieren führen kann (alleinige Wahrheiten/ Richtigkeit, Methoden vor Menschen, Entweder-oder-Dualismen, Negierung von Tiefendimensionen der inneren Ebenen etc.).
- **„Qualifizierungsillusion“** (ROMHARDT 2002, 77) meint, dass durch den Aufbau von Kompetenzportfolios bei AkteurInnen Qualifikationsmuster entstehen können, die wenig mit persönlichem Wachstum, eigenen Interessen und „tatsächlichen Problemen“ zu tun haben. Innovationsgenerierung ist v.a. auch ein individueller und kollektiver Such-, Lern- und Entwicklungsweg, der sich durch Tun und Lernen am Tun entfaltet und nicht in Form von fertigen Lösungen, die zuerst geplant und dann eins zu eins umgesetzt werden.
- **Meidung von profunden Lösungsansätzen** bedeutet, dass versucht wird, schnelle, kurzfristige, fertige, reparaturorientierte Problemlösungen und Ideen auf die Welt zu bringen, anstatt an grundlegenden Erneuerungen und Lösungen zu arbeiten, die u.a. stark durch die beiden nachfolgenden Analyse- und Entwicklungsfelder adressiert werden und die per definitionem keine schnellen Lösungen zulassen (sondern Auseinandersetzung mit und Entwicklung in allen vier Feldern erfordert)

FELD 3 [UL]: „INNOVATIONSKULTUR“ - KULTURELLE EINFLÜSSE



Feld 3 (UL „unten links“) und das nächste Feld befassen sich komplementär zur äußeren Entwicklung mit innerem Wachstum der innovationsgenerierenden Gemeinschaft und ihrer zentralen AkteurInnen. Es beinhaltet kollektiv-innere, kulturelle Aspekte oder das „Wir“ („intersubjektiv“). Bei der Betrachtung von kulturellen Einflüssen verlassen wir die Felder der Analyse objektiver Aspekte und Elemente und dringen in den **Bereich der Beziehungen und Qualitäten zwischen Elementen und Subjekten sowie deren Entstehungsbedingungen ein**.⁸⁸ Kultur kann entsprechend SCHEIN (1988), als ein Glaubens- und Wertesystem verstanden werden, dass ergänzt wird durch individuelle und kollektive Grundannahmen, denen sich Individuen nicht bewusst sind. Kultur bedeutet dann emotionale Zugehörigkeit zwischen Menschen, die verhaltensmäßige Konformität produziert. SCHEIN argumentierte, dass es die grundlegende Funktion von Führung ist, ein kulturelles System zu identifizieren und zu

⁸⁸ THICH NHAT HANH (1998) nennt den Bereich „Intersein“ (engl. *interbeing*), was bedeutet, dass der Blick von der Analyse von Elementen eines Systems auf die (gelebten) Beziehungen, die zwischen den Elementen bestehen, gelenkt wird. Demnach kann **kein Element eines Systems, kein Wesen, kein Gegenstand und keine Erscheinung aus sich selbst heraus existieren, entstehen oder vergehen. Jedes Phänomen kann vielmehr durch die Summe der Konditionen, die zu seiner Manifestation geführt haben, beschrieben werden. Alles was ist, entsteht in wechselseitiger Bedingtheit. Nichts entsteht aus sich selbst heraus.** Alle Phänomene sind auf vielfältige Weise miteinander verbunden.

managen, dass erwünschtes organisationales - also auch innovatives - Verhalten fördert und produziert.⁸⁹ Somit geht es in Feld 3 um die Analyse und den Aufbau einer innovationsfördernden Kultur resp. eines „innovativen Milieus“. Dieses formt eine Innovationsgemeinschaft und unterscheidet es von abstrahierten Innovationssystemen. Innovationsgemeinschaften zeichnen sich primär dadurch aus, dass sie etwas „Tiefergehendes“ oder „Größeres“ verbindet. SENGE definiert demgemäß eine Gemeinschaft („Community“): “People profoundly miss this experience of being connected to one another beyond the immediate circumstances of their lives, and in the spirit or the service of something larger or more important than their own self. That is one way to define a community. Community doesn't just exist for convenience. Community exists for some larger reason. It is like that old statement, a very traditional definition of commitment: commitment is always to something larger than oneself. And I think *self* there is defined as 'desires and needs'.” (SENGE 1996a, 16) Ziel ist der Aufbau und die Förderung von Innovationsgemeinschaften und -kulturen im Sinne von Lernenden Gemeinschaften - Akteursgemeinschaften „... who feel a deep sense of mutual commitment, that sustain themselves over time.“ (SENGE ebd.)

Die Bedeutung der Förderung einer Kultur oder Gemeinschaft der Innovation wächst. Diese wird als ähnlich erfolgskritisch anerkannt, wie beispielsweise das Formulieren von Wettbewerbsstrategien oder der Aufbau von Akteursstrukturen. KELLEY (2005, 3) schreibt demgemäß: „Building an environment fully engaged in positive change, and a culture rich in creativity and renewal, means creating a company with 360 degrees of innovation and companies that want to succeed at innovation will need new insights. New viewpoints. And new roles.“ Innovation in diesem Sinne verstanden, ist kein Programm oder isolierter Prozess, um ein Produkt zu erzeugen. **“It's a way of life”**, wie KELLEY (2005, 263; Anm.: Herv. durch Verf.) meint. Es ist gelebte Kultur, die **im Idealfall zu innovationsgenerierenden sozialen Systemen führt, die nicht einmalig Innovation erzeugen, sondern fortwährend und so, dass es das ganze System (inkl. Umwelt) vorwärts bringt.**

Innovationsgemeinschaften bilden und gelten schnell als „Sonderkulturen“, welche abweichende Werte, Regeln und Intentionen verfolgen und einer starken Eigendynamik unterliegen. Einerseits gilt das in der Wahrnehmung und Abgrenzung nach außen, aber auch dahingehend, dass sich diese Sonderkultur in einem Entwicklungsprozess der beteiligten und zentralen AkteurlInnen herausbildet. (D.h. auch jedes Individuum muss seine Wertvorstellungen und Intentionen immer wieder mit denen der Innovationsgemeinschaft abgleichen oder abgrenzen.) In Summe geht es um den Aspekt einer Kultur der Innovation (-sgenerierung). Das Feld kartiert kollektiv entwickelte und gelebte Werte, Weltanschauungen, mentale Modelle, Grundorientierungen, Regelungen und geteilte Visionen, die einer Gemeinschaft ihren Zweck sowie ihre Kultur verleihen. Das Feld summiert unausgesprochene und ausgesprochene kulturelle Werte, Regeln und Annahmen über welche die Gemeinschaft eine wahrnehmbare Differenzierung nach „außen“ erfährt. Es gibt ein geteiltes Grundverständnis darüber, was „passend“ oder „unpassend“, „richtig“ und „unrichtig“ ist. Abweichungen können zu Sanktionen führen. Dementsprechend sind die Werte des Feldes 3 **Gerechtigkeit, gegenseitiges Verständnis, kulturelles (An-) Passen, Richtigkeit.** (WILBER 1997a) **Beleuchtet** werden Aspekte wie

⁸⁹ Dargelegt in der „Theory of leadership and corporate culture“, SCHEIN 1988

- **Empathie** (Einfühlungsvermögen in andere Menschen, Situationen, Entwicklungen, Chancen, Kontexte, Räume und Landschaften) und **geteilte emotionale Basis und Identifikation**,
- **mentale Modelle, Grundannahmen und gemeinsame Mentalität**,
- **(Qualität und Form der) Kommunikation, Sprachregelungen**,
- **der Umgang miteinander: Spielregeln in Form formaler und informaler Regelsysteme** (die innerhalb des Systems/der Gemeinschaft getroffen werden),
- **Partizipation und Einbindung**,
- **Vertrauenswürdigkeit**
- **geteilte Werte, gemeinsamer Wille und Visionen**
- **und insgesamt betrachtet Aspekte des sozio-kulturellen „Capacity Building“**

Analyse- und Definitionskonzepte von Innovation, die diesem Feld gemäß Tabelle 1 zugerechnet werden können, sind beispielsweise Ansätze des Organisationalen Lernens, der Wissenskreation und zum Teil Elemente aus dem Konzept „Innovativer Milieus“ („die aber stärker auf das Feld „Sozial und Systemebene“ fokussieren).

Das entsprechende Handlungsfeld ist „**Kulturwandel**“. (vgl. ROMHARDT 2002, 63)

Veränderung in diesem Feld ist geleitet von **gegenseitigem Vertrauen, Interesse an der anderen Person, Dialogfähigkeit, gemeinsamen resp. teilbaren mentalen Modellen, klaren Werten und Regelungen**. Es ist dies eine Entwicklung von unten-nach-oben (bottom-up-change).

Die sich aus dem Feld 2 ableitenden handlungsleitenden Gestaltungsfragen sind:

- Was nehmen wir wahr?
- Wofür sind wir hier? (Sinn, Zweck)
- Worauf legen wir Wert? Was sind unsere Werte? Was ist wertvoll in unseren Augen?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Wie unterscheiden wir uns von anderen?
- Wer kann Innovationsentwicklung fördern (oder behindern)? (Wer passt zu uns?)

Von einer **Kultur der Innovation** kann gesprochen werden, wenn eine Innovationsgemeinschaft ein Innovationsbewusstsein besitzt (sich aktiv mit Zukunftsentwicklung und Emergenz auseinandersetzt), die Fähigkeit entwickelt Individualität und damit einhergehend Pluralismus⁹⁰ zu integrieren, eine ausgewogene Form der Beteiligung lebt, Klarheit über das gewollte Neue generiert, eine innovationsfördernde, kooperative Kommunikationskultur ausbildet, ein Mindestmaß an Selbstbestimmung und Verantwortung entfaltet, formelle oder informelle Werte und Regelungen besitzt und aus der daraus gewonnenen Autonomie Kreativität fördert.

Entwicklungsherausforderungen und Probleme im Feld „Innovationskulturen“

Entstehende Problem- und Herausforderungsaspekte sind etwa:

- **Ausgleich zwischen Diversität und Homogenität:** zum einen lebt profunde Innovationsgenerierung durch unterschiedliche AkteurInnen mit unterschiedlichen

⁹⁰ Eine Vielfalt von Meinungen und Sichtweisen, politischen Ansichten und Weltanschauungen

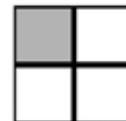
Sichtweisen und Wissenshintergründen. Andererseits bedeutet Innovationsgenerierung auch eine homogene Basis von geteilten Visionen, Intentionen und Werten zu entwickeln.

- **Ausgleich zwischen Führung/Steuerung und Selbstentwicklung/Freiheit:** Prozesse werden von zentralen AkteurInnen maßgeblich geführt und gesteuert. Eine intensive, kontinuierliche und transparente Abstimmung zwischen Führung und Selbstorganisation des Prozesses, die genügend Freiheit für Eigendynamiken lässt, ist ein Spannungsfeld.
- **Entwicklung einer isolierten Sonderkultur,** die nicht mehr eingebunden ist in den Kontext. Die Gruppe entwickelt eine abgekoppelte Eigendynamik, die im Extremfall auf „letzte oder fundamentale Wahrheiten“ gründet und zu fixen, abgegrenzten Ideen werden. Das kann bedeuten, dass kein konstruktiver Austausch und keine Auseinandersetzung mit der Umwelt mehr stattfindet. ROMHARDT (2002, 87) nennt als Beispiel Teams, deren Entwicklungsanstrengungen sie systematisch von der Realität des sie umgebenden Systems entfernen. Absonderung, Desintegration und Misstrauen können die Folge eines bewussten oder unbewussten Abkopplungsprozesses für das kommunale und regionale Gesamtsystem sein. Natürlich kann sich auch umgekehrt eine abgekoppelte Sonderkultur entwickeln, indem die innovative Entwicklung seitens vor allem politischer HandlungsträgerInnen nicht ernst genommen und nicht erwünscht wird. In beiden Fällen können dann potenziell innovative Entwicklungen nicht in das lokale System diffundieren und es befruchten.
- **Unterschätzen der Entwicklungsdynamik von profunden Innovationsprozessen und daraus entstehender Unsicherheiten bei zentralen AkteurInnen im kommunalen System:** profunde Innovationsgenerierungsgemeinschaften entwickeln vielfach eine auch von außen wahrnehmbare Dynamik. Das kann dazu führen, dass außenstehende und nicht beteiligte AkteurInnen, etwa aus der Gemeindepolitik, verunsichert auf derartige Prozesse und die Entwicklungen, die sie mit sich bringen, reagieren. Verunsicherung, Ängste, Konflikte, AbwehrROUTINEN und Widerstandsdynamiken können die Folge sein. Information und aktive Aufklärung über Inhalte, Ziele, Bedarf und Entwicklungen des Prozesses können vorbeugend und unerwünschten Unsicherheiten und Widerstandsdynamiken entgegenwirken.
- **Misstrauenskultur** - der Weg zu einer Vertrauenskultur⁹¹ kann, auch wenn er grundlegend für Innovationsgenerierung ist, langwierig sein. Vielfach behindern bestehende Konfliktlinien, etwa zwischen einzelnen AkteurInnen, das konstruktive Arbeiten. Ein Arbeiten am Ausräumen von Konflikten und am Vertrauensaufbau etwa mittels externer professioneller Begleitung ist eine Grundbedingung bevor mit der Arbeit an Neuem begonnen werden kann.
- **Manipulation und Missbrauch des Prozesses für eigene (politische) Zwecke:** die Gefahr und Versuchung innovative Prozesse und Projekte für eigene Zwecke und den eigenen Vorteil zu benutzen, indem man sich etwa den Erfolg zuschreibt, ist in „erfolgreichen“ Prozessen gegeben. Regelsysteme, welche die Informationspolitik und das „Marketing“ des Prozesses klären, können hier von Beginn an vorbeugend wirken.
- **Negative Politisierung** bedeutet, dass (politische, persönliche, etc.) Konflikte in den Prozess hineingetragen werden und der Prozess zur Bühne für den Konflikt wird. Auch kann der Prozess von außen stehenden AkteurInnen politisch instrumentalisiert werden (Ausübung von Druck auf AkteurInnen, Misstrauen, Desinformationen, Intrigen, etc.).

⁹¹ Vgl. weiter unten Kriterium „Vertrauensarbeit“

- **Mentale, emotionale und inhaltliche Stagnation** bedeutet, dass der Prozess bezogen auf Tiefe, Durchdringung und Integration von Themen und relevanten Aspekten stehen bleibt resp. sich im Kreis dreht. Treffen verkommen zu Schaubühnen der Profilierung und Darstellung von AkteurInnen und „ExpertInnen“. Drehen sich Inhalte im Kreis, verschlechtern sich die Beziehungen, die Interaktionsqualität, -tiefe und Distanz zwischen den AkteurInnen wird insgesamt schwächer statt ausgeprägter, bleibt man rein auf der analytischen Ebene hängen und es gelingt nicht Grundsätzliches sowie zwischenmenschliche Aspekte und Konflikte zu thematisieren, verliert man sich in Details und läuft Gefahr die übergeordneten Ziele und Intentionen aus den Augen zu verlieren, sind das Hinweise für Stagnation.
- **Tabuisierungen von Themen und Konflikten** engt unter Umständen die Lösungssuche erheblich ein, indem potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten von vornherein ausgeschlossen werden.
- **Ausgleich zwischen Hierarchie und Heterarchie** bedeutet sich der Herausforderung und Dynamik bewusst zu sein, dass derartige Prozesse ein Mindestmaß an Hierarchie und Führung brauchen, zudem aber von basisorientierten und partizipativen Entwicklungen ebenso abhängig sind. Es geht um ein Spannungsfeld - wie viel an Führung brauchen Prozesse, wie kommt es zu Entscheidungen, wer führt wie und unter welchen Bedingungen, worauf basiert Führung - dem sich Gemeinschaften immer wieder und in Abhängigkeit der Entwicklung und des Standes des Prozesses ausgesetzt sehen. Zuviel Hierarchie kann die Entwicklungsdynamik, Offenheit und Lebendigkeit des Prozesses eindämmen. Zu wenig Führung bringt die Gefahr von Orientierungslosigkeit, chaotischem Agieren und hohen Reibungsverlusten in Folge von chaotischen und langwierigen Entscheidungsfindungsprozessen.
- **Kein oder zu geringer Ausgleich zwischen Individuum und Gemeinschaft:** Einzelinteressen und Gemeinschaftsinteressen werden nicht aufeinander abgestimmt oder einseitig unterdrückt. Das führt im Prozess zu blockierenden Mustern, etwa wenn etwas verfolgt werden soll, was nicht mit der Vision oder Wertvorstellung des Individuums einhergeht.

FELD 4 [OL]: „INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN“ - INTENTIONAL-PERSONALE EINFLÜSSE



Feld 4 (OL „oben links“) kartiert individuelle, innere Perspektiven und Aspekte der Innovationsgenerierung. **Das Feld bezieht Aspekte des subjektiven, inneren „Erfahrungs- oder Tacit-Wissens“, psychologische Einflusskräfte und sonstig innerpersonale Einflüsse mit ein. Alles, was Feld 4 kartiert, ist an das Subjekt gebunden, weshalb hier von „Innovationspersönlichkeiten“ oder Innovatoren gesprochen wird.** Mit Innovationspersönlichkeiten (Innovatoren) ist gemeint, dass profunde Innovationsgenerierung essentiell und unausweichlich an „Träger der Innovation“, also Persönlichkeiten und ihre inneren, weichen Kapazitäten gebunden ist. Innovationspersönlichkeiten adressieren Herausforderungen und erkennen innovative Gelegenheitsstrukturen. Sie bringen weniger „ihre“

Idee in die Welt, sondern helfen vielmehr dem Neuen in die Welt zu kommen. Es gelingt Innovatoren, Routinen im Denken und Handeln zu überwinden und dadurch Lösungen aufzuspüren und nutzbar zu machen, die neuartig sind. Verallgemeinernd können Innovationspersönlichkeiten daher beschrieben werden als Personen, denen es gelingt, innovative Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren, zu formulieren und nutzbar zu machen, die über Ausdauer und Engagement verfügen, über ein gewisses Maß an Durchsetzungs- und Integrationskraft verfügen, die ein ausgeprägtes Maß an Selbstbestimmtheit erlangt haben (oder zumindest aktiv danach streben), entwicklungs offene Mentalitäten aufweisen und die aus eigener Initiative heraus Zweck- und Aufgabengemeinschaften führen, die innovationsgenerierende Entwicklungen forcieren und gestalten. KANTER (1984) hebt die Bedeutung von „außergewöhnlichen Individuen“ für Innovation hervor.⁹² Kanters Innovator ist ein spezieller Charakter, welcher transformative Führungsqualitäten besitzt. KELLEY (2005) unterstreicht die Bedeutung von Innovationspersönlichkeiten, indem er zehn personifizierte Archetypen beschreibt.⁹³ SCHUMPETER (1987, 149) sprach von derartigen Persönlichkeiten schlicht als „Unternehmer“, der „...dort wo er selbst ausschließlich durch sein Beispiel wirkt ... , ist nicht seine Leistung als solche, sondern der durch sie ausgeübte ... Einfluss auf andere das Entscheidende“. Er weicht als solcher von gesellschaftlichen Normen erfolgreich ab und ermöglicht damit soziale Wandlungsprozesse. IBERT (2002, 140, 2004, o.S.) bezieht als Erklärungsansatz Max WEBERS Modell des „Charisma“ ein, dem zu Folge Innovatoren TrägerInnen des „Charisma“ sind. ROGERS (2003) führt für Innovatoren die Charakteristika kühn, abenteuerlich, gebildet, vielfältige Informationsquellen, eine größere Neigung zum Risiko an. Bei O'BRIEN (zit. in SENGE 1996, 175) sind sie dadurch ausgezeichnet, dass sie tiefe Werte schaffen und bewahren, sich für Ziele engagieren, die größer sind als sie selbst, offen und selbstbestimmt sind, immer um ein klares Bild der gegenwärtigen Realität bemüht sind und die Wirkungen ihrer Entscheidungen auf nachfolgende Generationen berücksichtigen. HISRICH und PETERS (1998) identifizieren fünf Persönlichkeitseigenschaften, die für Innovatoren charakteristisch sind: den Internal Locus of Control, Need for Independence, Need for Achievement, Willingness to take Risks und die Ambiguitätstoleranz:

- Der *Internal Locus of Control* bezieht sich auf die Überzeugung die Umwelt („sein Schicksal“) selbst zu beeinflussen und mitbestimmen zu können.
- Der *Need of Independence* besagt, dass Innovatoren nach Unabhängigkeit streben, und lieber selber Herr der Lage sind, als sich von jemandem dirigieren zu lassen.
- Mit dem *Need for Achievement* ist das Bedürfnis nach Leistung, Schaffensfreude und Zielorientierung gemeint. Studien von McCLELLAND (1990) haben gezeigt, dass Innovatoren ausgeprägt problemorientiert sind und eine hohe Motivation in Richtung Problemlösung haben.
- Weiters neigen Innovatoren eher dazu Risiken einzugehen (*Willingness to take Risks*) und haben mit Situationen in denen eine hohe Unklarheit bezüglich der Ergebnisse bestehen kein Problem. Sie besitzen daher ein vermindertes Sicherheitsbedürfnis (*Ambiguitätsgesetz*).

⁹² „exceptional individuals“

⁹³ Die zehn Archetypen sind: Anthropologist, Experimenter, Cross-Pollinator, Hurdler, Collaborator, Director, Experience Architect, Set Designer, Caregiver, Storyteller.

Letztlich sind alle diese Charakterzüge aber nur Tendenzen in den Persönlichkeitseigenschaften der Innovatoren. Es gibt kein einheitliches Persönlichkeitsprofil von Innovatoren oder eine Form von „top-setup“ von Eigenschaften. Grad der Ausprägung und Abweichungen von diesen Kennzeichen sind vielfältig. Innovatoren kommen aus verschiedensten Feldern mit unterschiedlichen Hintergründen und haben letztlich verschiedenste Merkmale und Ausprägungen. Die angeführten Kartierungen sind lediglich als Indikatoren und **Muster für Tendenzen von Persönlichkeitseigenschaften erfolgreicher Innovatoren** zu sehen. In diesem Sinne entsprechen sie keinen Absolutwerten. Sie beziehen sich auf TrägerInnen von Innovationsprozessen, was bedeutet, dass die AkteurInnen in anderen Lebensbereichen diese **Eigenschaften** nicht oder nicht so leicht an den Tag legen können. Sie sind wie sie hier beschrieben werden **im Kontext der innovativen Entwicklung zu sehen**.

Das Feld fokussiert demnach die innere Entwicklungsdimension bei InnovationsakteurInnen:

- Entwicklung und Schärfung von Bewusstsein - eine erweiterte, systemische Wahrnehmung von Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten und ein Bewusstsein pro Innovationsbedarf,
- die Entfaltung und Integration von Intuition, Emotion, Ratio und kreativer-schöpferischer Fähigkeiten von Menschen sowie die „innere Arbeit“, die es zu leisten gilt und wie sie bei der Vorstellung der Sequenz 1 „Prozess des Bewusstwerdens“ der Theorie U beschrieben wurde.

Letztlich geht es darum, ein Innovator zu werden, dass heißt nicht nur um das „doing innovation“, sondern um ein „**being innovation**“, wie es KELLEY (2005, 14) ausdrückt.

Es fällt alles in das Feld, was im Innovationsgenerierungsprozess mit

- (persönlicher) **Vision**,
- **Identität**,
- **Intention**,
- **Intuition**,
- **Selbstbestimmtheit und -verantwortung**,
- **Selbstverwirklichung**
- **Einstellung (Mentalitäten)**,
- **Emotionale Intelligenz**,
- **Bedürfnisse, Sehnsüchte, Hoffnungen und Motivationen**,
- **Erfahrung** („Weisheit“, d.h. implizites, personengebundenen Wissen),
- **Leadership** (im originären Sinne von sich selbst führen und der innere Ort von dem aus man ins Handeln kommt)

bezeichnet wird.

Zusammengefasst geht es um **personales „Capacity Building“** und um **Personal Mastery**. **Capacity Building** ist ein Konzept personal-intentionaler Entwicklungsstrategie. Es beabsichtigt ländliche Räume über Programme zu fördern, die direkt auf das Lernen und die Veränderung von Einstellungen der lokalen Bevölkerung abzielen. Ziel ist durch Schulung von Führungskräften, etwa in Bereichen strategisches und unternehmerisches Denken, Projektmanagement und Kommunikationstechniken, die Selbsthilfekapazität zu stärken. (MURRAY et al. 1995)

Personal Mastery ist eine der fünf Disziplinen, die nach SENGE (1996) eine lernende Gemeinschaft auszeichnen. Die Disziplin zielt analog zum Capacity Building-Ansatz auf den Aufbau innerer Fähigkeiten und fokussiert auf die Förderung der Gesamtpersönlichkeit. SENGE (1994 170ff) beschreibt diese Kapazität mit den Worten: "Personal mastery goes beyond competence and skills...it means approaching one's life as a creative work, living life from a creative as opposed to a reactive viewpoint." Personal Mastery ist eine prozesshafte lebenslange Disziplin, im Zuge derer Menschen ihre Fähigkeit kontinuierlich erweitern, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben. (SENGE 1996, 173) Der Ansatz der Entwicklung der Persönlichkeit baut auf der Annahme auf, dass soziale Systeme nur lernen, indem Individuen etwas lernen. Das garantiert gemeinschaftliches Lernen zwar nicht, aber ohne individuelles Lernen, findet es nicht statt. Gemäß SENGE (ebd., 174) weist gelebte Personal Mastery zwei grundsätzliche Verhaltensweisen auf. Zum einen klärt der Mensch immer wieder aufs Neue, was ihm wirklich wichtig ist. Zum anderen lernt er kontinuierlich, die gegenwärtige Realität deutlicher und umfassender, das heißt in ihren systemischen Zusammenhängen, wahrzunehmen. Einen Personal Mastery-Praktiker charakterisiert er (1994, 173) als: "They have a sense of purpose that lies behind their goals, their vision is more like a calling than a good idea, they see current reality as an ally, not an enemy, they are committed to seeing reality increasingly accurately, they are extremely inquisitive, they do not resist, but work with, the forces of change, they feel connected to others and to life itself."

Das Feld kartiert die innere Welt von Ideen, Sehnsüchten, Motivationen, Entwicklungsbedürfnissen, Visionen, Träumen und Intentionen, die Menschen letztlich antreibt. Die eigenen Gedanken, Gefühle, Denkmuster, körperlichen Reaktionen, die Identität, Visionen und Intuitionen sind jedem Menschen **nur selber zugänglich** in Form von Selbstbeobachtung und Exploration. Die Beobachtung des Selbst verlangt gewisse **Werte**, etwa **Aufrichtigkeit** sich selber und seinen inneren Zuständen gegenüber, **Wahrhaftigkeit, Integrität, Authentizität**. (WILBER 1997a, 145) Erschwerend ist, dass die meisten Menschen keinen direkten Zugriff auf die eigenen inneren Zustände haben. Oftmalig nehmen wir unser Innenleben nur sehr selektiv wahr. Ängste und Aggressionen werden unterdrückt oder verdrängt, Motivationen rationalisiert, etc. (ROMHARDT 2002, 58). In mangelnder Introspektionsfähigkeit, -bereitschaft und Selbstreflexionskapazität liegt in der Regel auch die größte Herausforderung in diesem Feld. Methoden der Psychologie, der Persönlichkeitsentwicklung, der Meditation und Kontemplation unterstützen die Entwicklung der Fähigkeit, das innere Wissen zugänglich zu machen. Die „persönliche Arbeit“ kann Individuen im Innovationsgenerierungsprozess nicht auferlegt werden. Es ist eine freie Entscheidung, die jeder Mensch selber treffen muss. SENGE (1996, 211) meint, was Organisationen und Institutionen tun können, ist, dass sie konsequent ein Klima fördern, in dem Prinzipien der Persönlichkeitsentwicklung zu etwas Selbstverständlichem werden. Etwa durch ein Umfeld, indem Individuen „gefahrlos“ Visionen entwickeln können und in dem der Status quo in Frage gestellt werden darf. „Innere Arbeit und Aufmerksamkeit“ bleibt aber für

profunde Innovationsgenerierungsprozesse ein grundlegendes Element. Ohne Entwicklung im Inneren, gibt es keine Neuerung im außen.

Die gebotenen Innovationsdefinitionen in Tabelle 1 bilden das Feld durch alle Aspekte personeller Natur ab: persönlicher Lern- und Transformationsprozess, Ideengenerierung, Selbstverwirklichung und -aktualisierung, Visionsentwicklung, etc.

Beispiele für Analysekonzepte und Definitionszugänge von Innovation sind alle Aspekte, die individuelle Lern- und Entwicklungskomponenten in den Vordergrund stellen. Etwa Ansätze aus dem Bereich organisationales Lernen (die komplementär ebenso stark auf den Aspekt „Kultur“ fokussieren), des Leaderships, des Change Managements sowie Ansätze zur Förderung kreativer und ästhetischer Kapazitäten.

Das **individuell-innere Handlungsfeld** ist **Selbsterkenntnis** (Bewusstmachung, Reflexionsvermögen) und **Transformation**. (ROMHARDT 2002, 63) Die Kraft für Veränderung in diesem Feld kommt aus der natürlichen Energie, die man in sich selbst durch Hingabe, Sehnsüchte und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit generiert. Die Veränderung kommt dann von innen heraus (inside-out-change).

Daraus leiten sich erste handlungsleitende und grundlegende Gestaltungsfragen ab:

- Was nehme ich wahr? Was fühle und denke ich?
- Was will ich wirklich? Was liegt mir am Herzen? Was scheint mir sinnvoll?
- Wer bin ich? Wer ist mein Selbst? (Wie ist mein Selbstbild?)
- Wofür stehe ich?
- Was ist es, das ich sein möchte?
- Wie kann ich mich dahingehend verändern?

Die Antworten auf diese Fragen sind abhängig davon, in wieweit sich der Einzelne diesen Fragen stellt.

Entwicklungsherausforderungen und Probleme im Feld „Innovationspersönlichkeiten“

Grundlegende Herausforderungen und Probleme in dem Feld beruhen auf mangelnder Introspektionsfähigkeit sowie Reflexionsbereitschaft. Zentrale Herausforderungen und Schwierigkeiten, die im Feld intentional-psychologischer Einflüsse auftreten, können sein:

- **Negierung innerer Entwicklungsdimensionen:** Innovationsgemeinschaften bzw. ihre „Innovationspersönlichkeiten“ laufen, wenn sie das Feld ausklammern, schnell Gefahr, dass sie „blinde Flecken“ nicht erkennen und nicht die notwendige Tiefe, Hingabe und Sensibilität für das Aufspüren und Umsetzen des Neuen erschließen.
- **Destruktive und innovationshemmende Einstellungen** von (zentralen) InnovationsakteurInnen können den Prozess erheblich hemmen oder gar zum Erliegen bringen. Damit ist keineswegs eine kritische Haltung gemeint, sondern etwa eine konsequent rückwärtsgewandte und jeglichen Entwicklungsbedarf negierende Einstellung, ja gelegentlich auch boykottierende, intrigierende oder sonstige auf Destruktion ausgerichtete Haltungen. Dass schließt auch ein grundlegend destruktives Menschenbild mit ein. Ein solches wirkt sich gerade bei zentralen (Innovations-)AkteurInnen als Innovation zerstörend aus, etwa wenn damit überzogenes Konkurrenzdenken, generelles Misstrauen, Negierung kreativer, schöpferischer Fähigkeiten und der Fähigkeit von Menschen und Gemeinschaften zur positiven Entwicklung („über sich hinauswachsen“) geschürt werden.

- **Wahrnehmungsdefizite und Realitätsverleugnung:** Was für Menschen unangenehm ist, wird nicht gern zur Kenntnis genommen, verdrängt oder auf äußere Dinge und Personen projiziert. Der Zugang zu ausgewogener Fremd- und Selbstwahrnehmung, neuen Sichtweisen, Wachstumschancen und zu einer „neuen Version des Selbst“ (emergente Entwicklungsmöglichkeiten) ist erschwert und es entstehen entwicklungshemmende Bilder über Personen, Themen oder Situationen.
- **Beengende, rationale und destruktive Denkdominierungen und Gefühlsnegierungen:** emotionale, intuitive, schöpferisch-kreative Dimensionen und Fähigkeiten werden nicht wahrgenommen oder ausgeblendet. Stattdessen wird einseitig auf einer Ebene der Sach- und Ratiologik agiert. Implizites Erfahrungswissen, das sich nicht analytisch explizieren lässt und für Innovationsgenerierung wesentlich ist⁹⁴, kann sich nicht bilden und entfalten.

DIE KOMMUNALE INNOVATIONSKAPAZITÄT UND -KRAFT STÄRKEN - WOHIN DIE REISE GEHEN MUSS!

Das Ziel profunder innovativer Entwicklung, zumindest wie es in der Arbeit definiert wurde, ist es Lebensräume auf lokaler Ebene in ihrer Innovationsfähigkeit zu stärken, und dadurch Räume und Gesellschaften nachhaltig zu entwickeln. Um dieses Ziel zu forcieren, macht das Integrale Rahmenmodell **folgende Konsequenzen für profunde Innovationsgenerierung** deutlich: **Innovationsgemeinschaften müssen ihren Entwicklungsfokus und Aktivitäten entsprechend der Dimensionen innen/außen und individuell/sozial ausbalancieren.** Dabei ist die Vernachlässigung und Marginalisierung der innerlichen Prozesse auf der Ebene des Individuums und des Kollektivs ein Hauptproblem des theoretischen Verständnisses und der Praxis von Innovationsgenerierung. Das Problem äußert sich vor allem in einer einseitigen Fokussierung auf objektive, quantitative und greifbare Phänomene.

Das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung veranschaulicht, was es braucht, damit die **Innovationsfähigkeit und -kraft einer Kommune in ihrer Permanenz und Performance nachhaltig forciert werden kann:**

- eine **Kultur der Innovation:** d.h., Innovation ist kein einmaliges Ereignis, sondern eine kollektive Einstellung und gelebte Praxis. Es gibt einen ausgeprägten Innovationswillen, das heißt neue, emergente Entwicklungen sind im kommunalen Milieu erwünscht und thematisiert. Es gibt ausgeprägte informelle oder formelle Regeln des Umgangs, die in ihrer Wirkung innovationsfördernd sind.
- **Innovationspersönlichkeiten** müssen vorhanden sein, erwünscht sein, gefördert werden und Raum und Möglichkeiten gegeben werden. Innovation im kommunalen Kontext ist auf Innovationspersönlichkeiten angewiesen, die in ihrer Ausprägung und Charakteristik sehr unterschiedlich sein können. Es braucht Menschen mit einem hohen (Selbst-) Reflexionsvermögen und Authentizität, die Personal Mastery als eine zentrale Entwicklungsdimension in ihr Leben integrieren.

⁹⁴ Vgl. etwa NONAKA 1998 sowie Kapitel Theorie U, Abschnitt „Presencing“

- entsprechende **Fähigkeiten pro Innovation**, d.h., Techniken, Fähigkeiten und Vorgehensweisen sind vorhanden und werden entwickelt (Instrumenten- und Methodenkompetenz, Professionalisierung, Wissensmanagement, Fachkompetenzen etc.)
- es gibt ein **System der Innovation**: d.h., dass kommunalinterne und externe Rahmenbedingungen und Steuerungsformen zunehmend so gestaltet werden, dass zentrale AkteurInnen bei der Generierung von Innovation („Innovationsökosysteme“) ihre systemische Verflechtung und Wechselwirkung erkennen und weiterentwickeln. Es gibt ausgeprägte Top-down- und Outside-in-Rahmenbedingungen, die innovative Entwicklung auf lokaler Ebene aktiv fördern. Es gelingt betroffenen und beteiligten AkteurInnen, gesellschaftliche Herausforderungen in ihrer Tiefe und systemischen Wirkung zu adressieren und in gemeinsam formulierte, neue oder adaptierte, informelle und formelle Handlungs- und Steuerungsformen münden zu lassen, die Permanenz und Performance pro Innovation institutionalisieren. Zentrale AkteurInnen eines Systems der Innovation sind nicht per se definierbar, weil sich Akteurskonstellationen auch in Abhängigkeit der Innovation (netzwerkartig) zusammensetzen und finden müssen. Grundsätzlich trifft es aber AkteurInnen aus dem politisch-administrativen, ökologischen, (zivil-) gesellschaftlichen, kulturellen und ökonomischen Bereich.

In profunden Innovationsgenerierungsprozessen bauen AkteurInnen einer Innovationsgemeinschaft ein inneres Wissen über sich selbst und ihre Umwelt auf. Komplementär professionalisieren und entwickeln sie äußere „harte“ Kompetenzen und Strukturen, mit denen sie in konkrete Problemstellungen eingreifen. Die Konsequenz für Innovationsprozesse ist, dass sowohl innere/äußere und individuell/soziale Dimensionen integriert werden müssen. **Die Vernachlässigung innerlicher, intangibler Dimensionen und Prozesse** - von denen SCHARMER et al. (2001, 3f) meint, „(...) **that is the generative domain of human action and relationship** (...)“ - auf der individuellen und auf der kollektiven Ebene ist ein **„blinder Fleck“ in vielen Innovationsgenerierungsansätzen**. Die Missachtung innerlicher Dimensionen reicht vielfach sogar bis zu ihrer Negierung. Wie jedoch bereits aufgezeigt wurde, rücken innere Dimensionen bei der Betrachtung von Innovationsprozessen zunehmend vom Rand der Betrachtung in das Zentrum.

Viele Innovationsprozesse versanden und scheitern. So konstatiert etwa STREBEL (1996), dass im unternehmerischen Bereich etwa 70% der Veränderungsprozesse scheitern. Vielleicht gelingt es zwar unter großem Ressourcenaufwand, neue Strukturen, Prozesse, Verhaltensänderungen oder Produkte einzuführen. Ein grundlegender Richtungswechsel - etwa in Richtung nachhaltiger Problemlösung oder eine profunde Veränderung, die das ganze System auf eine höhere Entwicklungsstufe hebt - bleibt vielfach aus. Einen wesentlichen Grund sehen Experten darin, dass die Prozesse und ihre AkteurInnen im Grunde auf der „äußeren“ Ebene, den Feldern 1 und 2 hängen bleiben. Es gelingt nicht die deep tacit-Ebene zu erreichen und zu erneuern.⁹⁵ Demnach scheitern profunde Veränderungsprozesse etwa, weil zugrunde liegende mentale Modelle und kulturelle Annahmen nicht miteinbezogen und verändert wurden. Oder es gelang nicht die Ebene der gemeinsamen Vision (SENGE 1996), des gemeinsamen Willens (SCHARMER 1999), des Zwecks (HOCK 1999) neu zu definieren. Dann kann es der Fall sein, dass die Rhetorik der Veränderung nicht in Verbindung war mit dem, was wirklich

⁹⁵ Vgl. etwa STREBEL 1996, SENGE 1996, SENGE et al. 2004, SCHARMER 2000, DOPPLER 2002a

zählt. Die Erneuerung geht dann sprichwörtlich am „Kern der Sache“ vorbei. Da die Quelle der Generierung des (wirklich) Neuen eine aktualisierte Identität und authentische Vision ist sowie Klarheit über den Zweck und die Werte des Erneuerungsweges ist, **gelingt es nicht, aus der für profunde Veränderung notwendigen Tiefe heraus zu operieren.**

Man kann diesen Aspekt aber nicht nur von der Seite des Scheiterns betrachten, sondern als zeitgemäße Notwendigkeit: Die Bedeutung deep-tacit-Ebenen zu integrieren, ergibt sich noch aus einem anderen deutlichen und zeitgemäßen Erfordernis. Globale und regionale Entwicklungen unserer Zeit stellen die meisten **Institutionen** vor die Herausforderung, **sich von Grund auf neu zu erfinden und zu definieren - wer sind wir, wofür sind wir hier, was wollen wir in die Welt bringen, wie gehen wir vor.**

Organisationen und Institutionen **benötigen Könnerschaft** (Kapazitäten, Fähigkeiten, Kompetenzen, Lernwillen und -bereitschaft), um sich auf **allen vier Ebenen des Lernens und der Veränderung** zu bewegen und nicht nur auf den äußeren beiden. Dem folgend gibt es keine größere Frustrationsquelle und Ressourcenvergeudung als das Bemühen, Herausforderungen, die eine Integration der „Innenseite“ erfordern (Ebene-4- Probleme, die Veränderung der Identität verlangen oder Ebene-3-Probleme, die eine Erneuerung des Zwecks und der Werte erfordern), alleinig mit Ebene 1 und 2 Methoden (technische Problemlösungen, neuen Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Prozessdesigns) bewältigen zu wollen (vgl. Abb. 7).

Die Integration aller vier Dimensionen schließt demnach immer **die Einbeziehung einer Werte-Diskussion** bzw. ethischen Ausrichtung mit ein (Was ist wichtig für mich und uns? Was ist wertvoll für mich und für uns?). In engem Zusammenhang damit steht **die Frage nach der (individuellen und kollektiven) Identität**: Wer will ich bzw. wollen wir sein? Wie will ich bzw. wie wollen wir wahrgenommen werden? Oder aus einem umfassenderen Bewusstsein heraus: Wer wollen wir im Kontext globaler Entwicklungen, ökologischer Krisen, demographischer und gesellschaftlicher Trends oder der sozialen Unausgewogenheit der Welt sein?

Das Modell integriert in diesem Sinne wie Eingangs angeführt nicht nur die Analyse von Innovationsgenerierung, sondern von **Entwicklungsaspekten**: einerseits **in horizontaler Richtung, dass heißt im Zusammenwirken der vier Felder**; andererseits **in vertikaler Richtung**, was in den Fragen nach den Werten und der Identität anklingt und bedeutet, **dass Entwicklung die Möglichkeit ist, das Bewusstsein und die Perspektive zu vertiefen resp. zu erweitern und dadurch immer mehr Kontexte zu integrieren.** Die Folge ist eine Erweiterung der Identität und Authentizität. Profunde Innovationsgenerierung beinhaltet demgemäß immer implizit oder explizit Fragen nach der Identität und den Werten.

Profunde Innovationsgenerierung peilt damit (bewusst oder unbewusst) alle vier Handlungs- und Entwicklungsfelder an, mit dem Ziel die Entwicklungs- und Eigendynamik sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -bestimmung zu stärken. Gesamt betrachtet wird dadurch die Ausgewogenheit zwischen individuell/kollektiv, innen/außen hergestellt. Entsprechend bedingt ein profunder Innovationsprozess innere und äußere Arbeit, worauf in Kapitel 4, Abschnitt „Theorie U“ näher eingegangen wird.

Bisher wurde das Feld der Innovationsgenerierung kartiert. In der Arbeit wurde dargelegt, dass Innovationsgenerierung ein umfassender Prozess ist, der zumindest vier Ebenen der Analyse, Aufmerksamkeit und Integration umfasst. Gezeigt wurde, dass profunde Innovationsgenerierungsprozesse bedeutet, den Lern- und Erneuerungsprozess auf allen relevanten Ebenen zu führen. Wenig bis nichts gesagt wurde bis jetzt darüber, wie:

- ein Innovationsprozess, der alle relevanten Felder erschließt, in kommunalen sozialen Systemen theoretisch und methodisch gestaltet und geführt werden kann;
- die inneren, deep-tacit-Ebenen profunder Innovationsgenerierung bewusster und systematischer zugänglich gemacht werden können. (die beiden linken Quadranten);
- es gelingen kann, dass kommunale soziale Systeme eigenständig und selbstbestimmt Wirklichkeit in Richtung profunder Innovation formen
- und was ein kommunales Innovationssystem kennzeichnet.

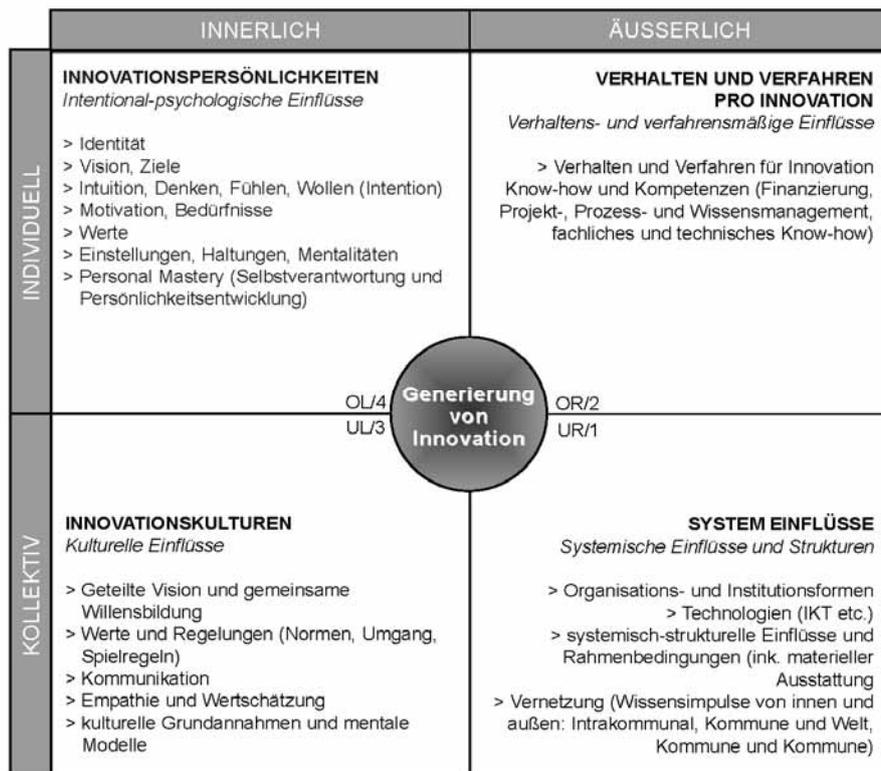


Abb. 7: Zusammenschau der vier Feldebeneen profunder Innovationsgenerierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 2001a, 56)

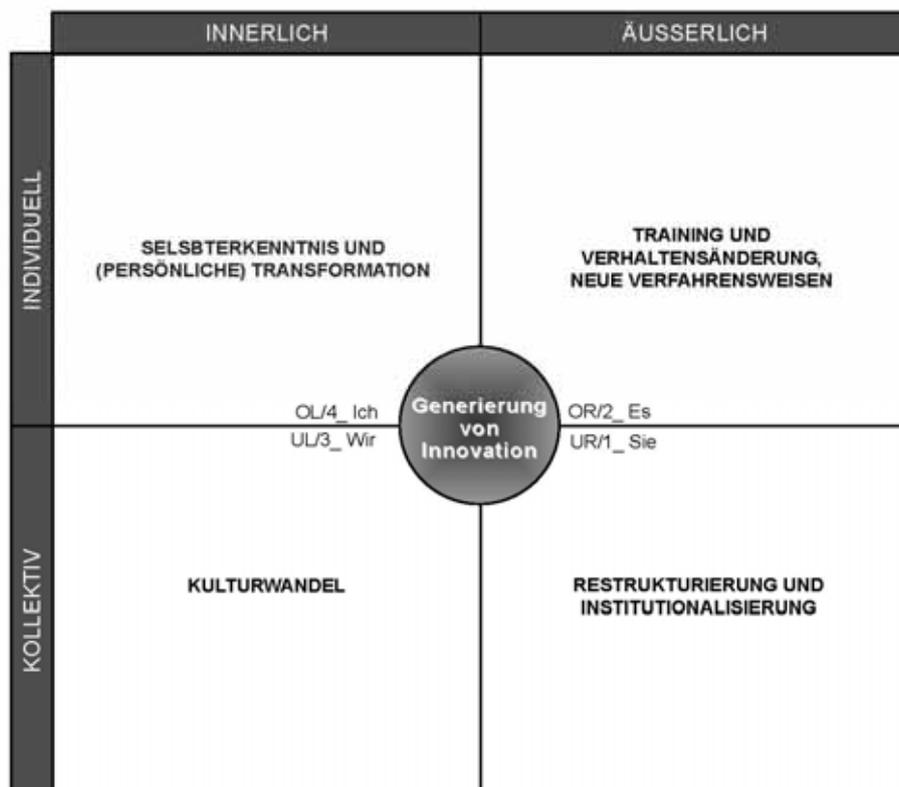


Abb. 8: Handlungsfelder der Generierung profunder Innovation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 2001a, 56)

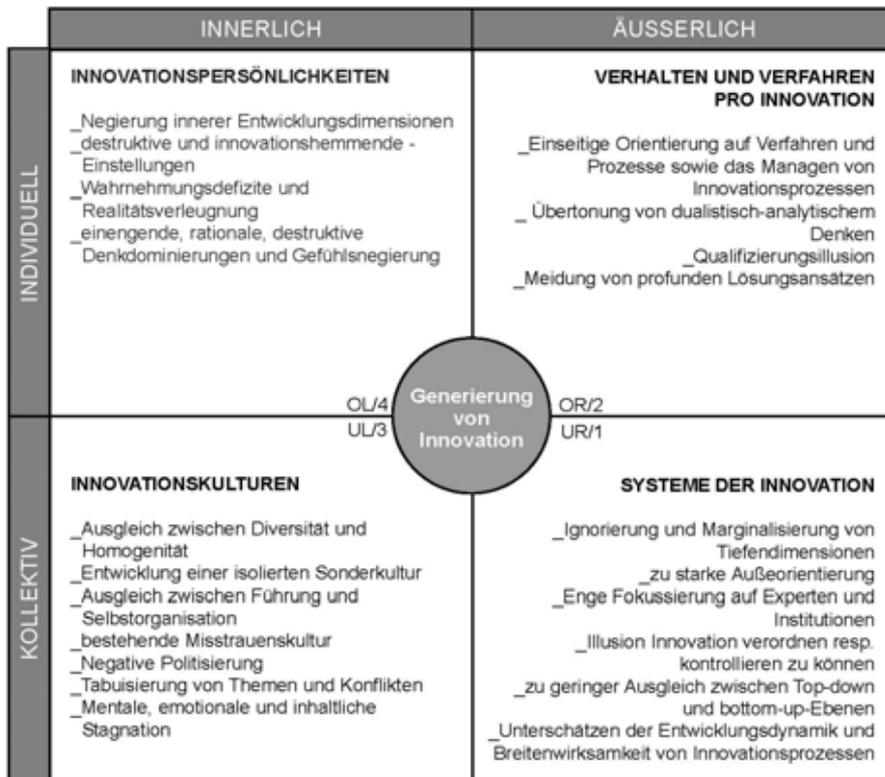


Abb. 9: Entwicklungsherausforderungen in den vier Feldern (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 2001a, 56)

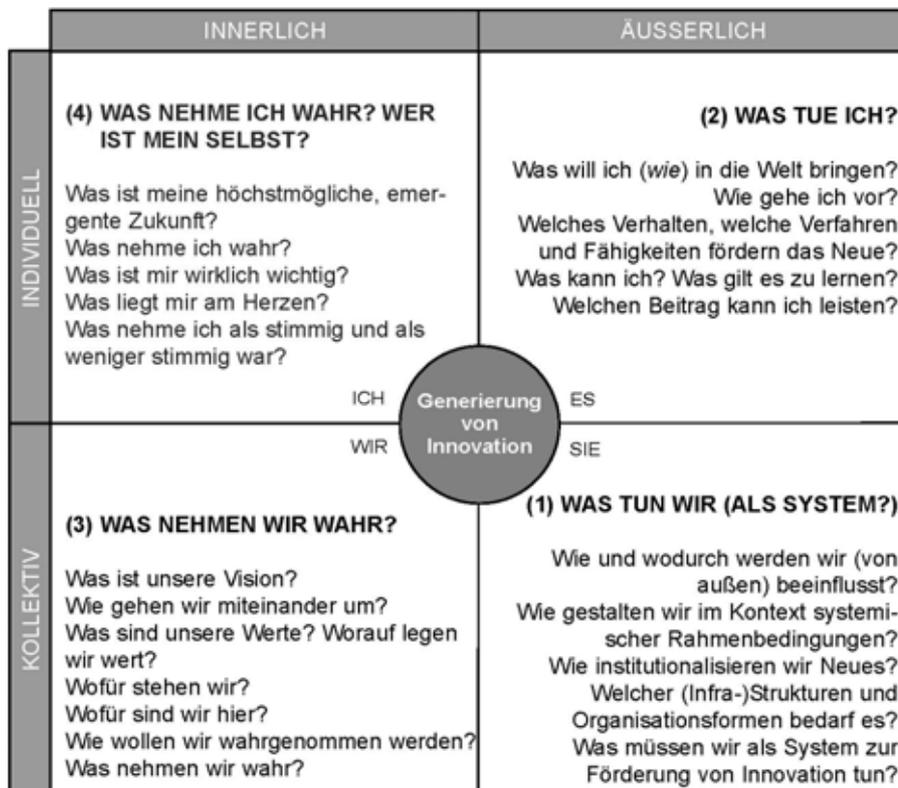


Abb. 10: Kern- und Leitfragen der Innovationsgenerierung differenziert nach Feldern (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 2001a, 56)



4
PROFUNDE INNOVATIONEN
GENERIEREN.
Sozio-kulturelle Prozesse auf lokaler
Ebene für eine nachhaltigere Welt

Kapitel 4 beleuchtet die zuvor aufgeworfenen Fragen. Ausgehend von einer Reflexion darüber, was ein kommunales, soziales System und ein kommunales Innovationssystem sind, wird der Annahme nachgegangen, dass es AkteurInnen im Zuge profunder Innovationsgenerierung offensichtlich gelingt, Wirklichkeit neu zu formen.

4.1 SOZIALE SYSTEME AUF LOKALER EBENE

Die Theorie sozialer Systeme beschreibt ein soziales System als einen Sinnzusammenhang von aufeinander weisenden Kommunikationen und Handlungen, die sich (dadurch) von der Umwelt differenzieren (vgl. LUHMANN 1984). Soziale Systeme verfügen demnach über die Fähigkeit zur Reflexion und können sich somit ihrer Identität, Geschichte, Generativität und Veränderbarkeit bewusst werden. WILLKE schreibt: „Systeme sind Zusammenhänge von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstruiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt. Komplexe Systeme sind durch die Merkmale Selbstorganisation, Grenzerhaltung, Selbstreferenz und Generativität charakterisiert. Die **Besonderheit** der Klasse der **psychischen und sozialen Systeme** liegt darin, **dass ihre Grenzen nicht physikalisch-räumlich bestimmt sind, sondern symbolisch-sinnhaft.**“ (WILLKE 1991, 194; Hervorhebung durch Verf.).

Soziale Systeme werden gegenüber psychischen Systemen abgegrenzt. Es besteht allerdings keine Einigkeit darüber, welche Stellung „Menschen“ in sozialen Systemen zukommt.⁹⁶ In der Systemtheorie wird dadurch oftmals der Eindruck vermittelt Individuen seien austauschbar. Das heißt, der eigentliche Akteur ist das System. In einer rein systemtheoretischen Darstellung mag dem so sein. Bei der Betrachtung lebendiger (kommunaler) Systeme ist das nur bedingt gültig und sinnvoll.⁹⁷ Kommunale (Innovations-) Systeme sind meist sehr personenabhängig. Das heißt, SchlüsselakteurInnen sind nicht beliebig austauschbar. Im Extremfall steht und fällt mit ihnen der gesamte Innovationsprozess. Darüber hinaus liegt diesem Systemverständnis eine potenzielle Gefahr zu Grunde: Nämlich, dass man die zentrale Quelle kommunaler Innovationsprozesse außer Acht lässt - die Menschen mit ihren vielfältigen psychologischen Prägungen als wichtigste Systemkomponente. Damit läuft man Gefahr, diese zugrunde liegende Ebene von Innovationsprozessen aus der Beobachtung auszuklammern oder in ihrer Wirkung zu marginalisieren. Systeme kreieren letztlich keine Innovation. Menschen tun es und zwar mit all ihren Kompetenzen, Kapazitäten und Interaktionen.

Das hier vorgelegte Verständnis ist bemüht, sich an einem „organischen“ resp. „lebendigen“ Systemverständnis zu orientieren. Demnach sind kommunale soziale Systeme lebendige Entitäten. Sie besitzen als solche die **Fähigkeit aus eigener Kraft** bzw. eigenem Willen heraus, **neue Eigenschaften und Fähigkeiten zu entwickeln.** (ULRICH, PROBST 1995, 87) Buckminster FULLER beschrieb diesen Zusammenhang einst mit den Worten: „A living system continually re-creates itself.“ Komplexe Systeme besitzen die Eigenart, dass die „... charakteristischen Züge des Ganzen nicht (auch nicht theoretisch) aus der Kenntnis der einzelnen oder in Teilkombinationen betrachteten Komponenten abgeleitet werden können, sei

⁹⁶ vgl. LUHMANN 1997, 834ff, VON SCHLIPPE und SCHWEITZER 1997

⁹⁷ Zum Begriff „lebendige, soziale Systeme“ siehe weiter unten im Text.

diese Kenntnis noch so gründlich.⁹⁸ (WILBER 2001, 73) Unter anderem durch diese Eigenschaft hebt sich ein soziales, lebendiges System von Maschinen ab, welche in ihrer Essenz aus Teilen zusammengesetzt sind. Lebendige (soziale) Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie Ganzheiten sind. GOETHE beschrieb solche Ganzheiten als etwas Dynamisches und Lebendiges, das ständig „in konkreten Manifestationen“ ins Sein kommt. (vgl. BORTOFT 1996) Ein Teil eines lebendigen Systems - etwa eine Zelle - ist so gesehen eine Manifestation des Ganzen - etwa des ganzen Körpers - und nicht eine Komponente davon.

Nach WILBER (2001, 57ff) sind **lebendige, soziale Systeme Ganzheiten und Teile zugleich**. Er nennt diese Entität „**Holon**“ oder „Ganze/Teile“.⁹⁹ Bezogen auf lebendige, soziale Systeme bedeutet das, sie bestehen etwa aus Teilen, den einzelnen Menschen, die aber zugleich und untrennbar Bestandteil des Ganzen (sozialen Systems) sind. Nach oben und unten setzt sich der Holongedanke tendenziell unendlich fort. WILBER spricht dann von „Holarchien“.¹⁰⁰ Um ein lebendiges, soziales System als Ganzes/Teil zu denken, bedarf es nach WILBER der Integration des individuellen Holons (z.B. der einzelne Mensch) und des sozialen Holons (die anderen Menschen des jeweiligen Systems, die Kultur).¹⁰¹ Die **Grundeinheit der Entwicklung** und der Betrachtung ist dementsprechend ein **individuelles Holon plus sozialer Umwelt**. Das individuelle **Holon besitzt** dabei eine lokalisierte **Innerlichkeit** oder subjektives Bewusstsein und eine einheitliche **Äußerlichkeit** (das äußere Erscheinungsbild, das Verhalten, Körper, berufliche Tätigkeit). Das soziale Holon hat ebenfalls eine Innerlichkeit oder intersubjektive Verteilung von Bewusstsein (Wissen, ähnliche Weltanschauung, geteilte Werte, gemeinsame Vision) und eine Äußerlichkeit (etwa die Organisationsstrukturen, Gesetze, interobjektives Handeln). Beim **sozialen Holon** - und das macht es so schwer „greifbar“ - ist die **Innerlichkeit nicht lokalisiert** und die **Äußerlichkeit nicht einheitlich**. Jedes individuelle Holon ist mit seiner Umwelt über Kreisprozesse verbunden, die zahlreiche **Rückkoppelungen** in der Entwicklung des individuellen und sozialen Holons bewirken. Auf diese Weise entwickelt sich der ganze Komplex „Holon plus Umwelt“ und dementsprechend spricht man von Koevolution. JANTSCH (1979, 112) redet von von „Mikroevolution“ - der Entwicklung des individuellen Holons - und „Makroevolution“, der Entwicklung des sozialen Umfeldes. WILBER (2001, 91ff) weist darauf hin, dass nicht nur die äußere Seite evolviert, sondern ebenso die innere Seite.¹⁰² Entwicklung eines sozialen Systems erfolgt demnach wie in Abb. 11 dargestellt, durch ständige Rückkoppelungsprozesse in den vier Dimensionen eines Holons.¹⁰³

⁹⁸ Entspricht dem Phänomen der Emergenz

⁹⁹ „Die Wirklichkeit besteht nicht aus Dingen oder Prozessen und nicht aus Atomen oder Quarks; sie ist weder aus Ganzen zusammengesetzt, noch hat sie irgendwelche Teile. Sie besteht vielmehr aus Ganzen/Teilen, aus Holons. Das gilt für Atome, Zellen, Symbole und Ideen. Sie sind weder Dinge noch als Prozesse zu verstehen, weder als Ganze noch als Teile, sondern nur als Ganze und Teile zugleich. Der atomistische und der ganzheitliche Ansatz greifen also beide daneben. Aufwärts und abwärts, unbeschränkt: Nichts existiert, was nicht ein wäre.“ (WILBER 2001, 55)

¹⁰⁰ Holons „emergieren holarchisch, nämlich in einer Abfolge von zunehmender Ganzheit/Teilheit. Organismen enthalten Zellen, aber nicht umgekehrt; Zellen enthalten Moleküle, aber nicht umgekehrt; Moleküle enthalten Atome, aber nicht umgekehrt.“ (WILBER 2001, 74) Soziale Systeme beinhalten Menschen, aber nicht umgekehrt.

¹⁰¹ Bezug nehmend auf oben - warum Systeme in Abhängigkeit der Personen zu betrachten sind, will man einen möglichst umfassenden Einblick gewinnen - wird klar: wenn ich einen oder mehrere bestimmte Personen aus einem System heraus nehme, entspricht das System nicht mehr der gleichen Entität. Die Grundeinheit eines lebendigen, sozialen Systems ist das individuelle Holon (etwa der Mensch) plus sozialer Umwelt (die anderen Menschen).

¹⁰² WILBER (2001, 92) nennt so eine Entwicklung „Tetra-Evolution“.

¹⁰³ Dehumanisierende Tendenzen ergeben sich, wenn individuelle und soziale Holons in einer **Pseudo-Hierarchie**, beispielsweise Individuum und Organisation (Dorfgemeinschaft, Staat, ...) zusammengefasst werden und dann als Holarchie betrachtet werden. Das Senior-Holon „Organisation“, von dem implizit angenommen wird, dass es „bewusster“ ist als seine Teile, kann nun dem Junior-Holon seinen Willen aufzwingen. Pseudo-Hierarchien können dann als Rechtfertigung für repressive Herrschaftsformen und zentralistische Kontrolle dienen, bei der das Wohl des Individuellen Mitgliedes dem „Wohl des Ganzen“ untergeordnet wird. Die „Intentionalität“ einer Gruppe ist nicht in einer einzelnen Einheit lokalisiert. Eine Gruppe entwickelt ihr Bewusstsein und damit sich selbst, indem sich jedes Mitglied entsprechend seiner Bewusstseinsstufe weiterentwickelt.

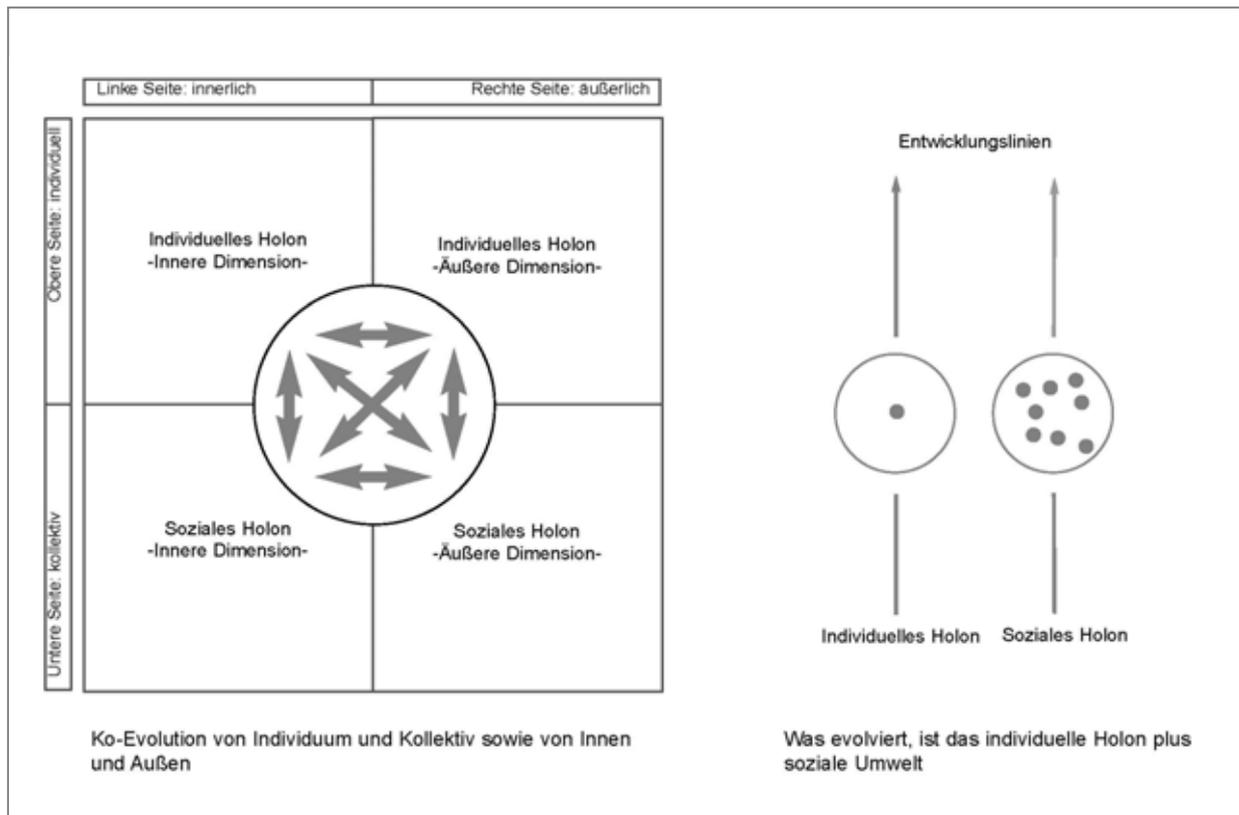


Abb. 11: Wechselwirkungsprozesse zwischen den vier Dimensionen eines lebendigen, sozialen Systems resp. Holons (eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 2001)

Das **schöpferische Potenzial** und damit die Fähigkeit eines lebendigen, sozialen Systems zur Innovationsgenerierung **basiert auf vier Fähigkeiten** oder „Tendenzen“ zur (WILBER 2001, 63ff):

1. Selbsterhaltung (Agenz)
2. Selbstanpassung (Kommunion)
3. Selbsttranszendenz
4. und Selbstimmanenz

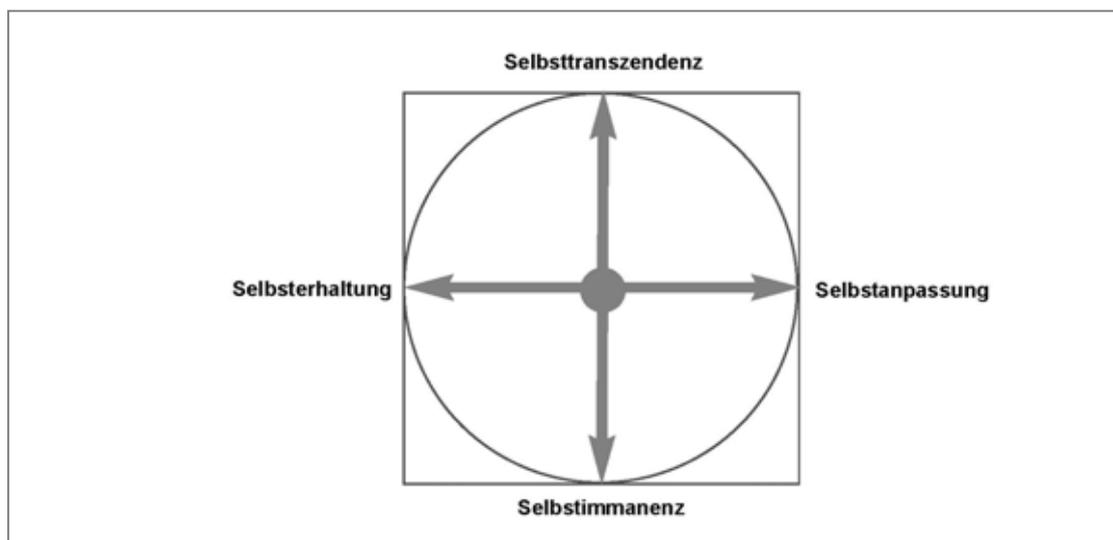


Abb. 12: Schöpferisches Kraft- und Spannungsfeld von sozialen Systemen (eigene Darstellung)

Da ein Holon zugleich ein **Ganzes und ein Teil** ist, besitzt es sowohl die **Fähigkeit zur Agenz** - sein „Ganz-Sein“, sein relativ autonomes und kohärentes Identitätsmuster, seine spezielle Tiefenstruktur, seine Persönlichkeit, seine Autonomie - als auch **zur Kommunion** - sein „Teil-Sein“ von etwas Größerem, seine „partizipatorische Tendenz, Verbindungen zu knüpfen und sich einzufügen“.¹⁰⁴

Die **Agenz** eines Holons, hat darüber hinaus die Funktion eines „Attraktors“ oder Magneten, der eine intrinsische Zugkraft auf das Holon ausübt und es zur Verwirklichung seines Identitätsmusters, seines vollen Potenzials und seiner endgültigen Form drängt. Beispielsweise ist die Tiefenstruktur oder Agenz einer Eichel ihre DNS. Diese bewirkt die Entwicklung des Samens zur Eiche. Grundsätzlich setzen innovative Entwicklungen ein Mindestmaß an (lokaler) Autonomie voraus. Autonomie im Sinne von Selbstverwaltung von Institutionen und Initiativen ist eine strukturelle Bedingung für kulturelle Kreativität.

Kommunion bezeichnet die Fähigkeit eines Holons, sich **horizontal** in seine Umgebung ein- und anzupassen, andere Holons gleicher Identität zu registrieren sowie Verbindungen zu ihnen zu knüpfen und sich auf sie einzustellen. WILBER (2001, 83ff) beschreibt, dass ein Holon nicht beliebig auf seine Umwelt reagiert, sondern entsprechend seiner Agenz bzw. seines Identitätsmusters. Reize und Anstöße, die nicht zu dieser Tiefenstruktur passen und die nicht von dieser wahrgenommen werden können, existieren de facto nicht für das Holon. Als Beispiel führt WILBER (ebd.) ein Kind (auf der Prä-operationalen Bewusstseinsstufe) an, welches sich nicht an einem Gespräch mit Erwachsenen (auf der Formal-operativen Bewusstseinsstufe) über die aktuelle politische Lage beteiligen kann. ROGERS (2003) betont passend dazu die Ähnlichkeitsrelationen sozialer Einheiten, die sich auf zentrale Attribute wie Überzeugung, Bildung, sozialer Status beziehen. Eine ähnliche Tiefenstruktur erleichtert die Verständigung und erlaubt eine effektivere Kommunikation. Eine (freiwillige) Kommunikation findet deswegen eher zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen statt, die sich im Sinne Rogers ähnlich sind.

Die Existenz eines Holons hängt damit unmittelbar von seiner Fähigkeit ab, sich in „**relativer Autonomie**“ durch ein **ständiges Streben nach Balance** zwischen Agenz und Kommunion, in seine Umwelt einzufügen. Ein starkes Ungleichgewicht in eine der beiden Tendenzen führt zur Zerstörung seines Identitätsmusters entweder in Richtung Entfremdung und Unterdrückung (pathologische Agenz) oder Verschmelzung und Indissoziation (pathologische Kommunion).

Mit der Fähigkeit zu **Selbsttranszendenz** kommt ein eminenten schöpferischer Faktor ins Spiel, der bereits weiter oben bei der Begriffsklärung von „Emergenz“ angesprochen wurde.¹⁰⁵ Die **Veranlagung** eines lebendigen Systems sich **qualitativ zu verändern**.¹⁰⁶ WILBER (2001, 66ff) spricht von einer vertikalen Dimension, die einer **Tendenz zu einer höheren und umfassenderen Ganzheit entspricht**. Die Genese auf eine höhere Entwicklungsebene durch Selbsttranszendenz erfolgt in drei Schritten:

- das Holon differenziert sich von der bestehenden Ebene,

¹⁰⁴ Beispielsweise bleibt ein Wasserstoffatom als Auswirkung seiner Agenz ein Wasserstoffatom und verbindet sich nicht mit anderen Atomen zu einem Molekül; Ebenso erneuern sich Zellen aufgrund ihrer Agenz, indem sie ihre materielle Substanz zwar austauschen, ihren inneren Bauplan aber beibehalten; und aufgrund seiner Agenz behauptet ein Mensch seine Identität in einer Gruppe anders Denkender.

Holons sind demnach durch ihr Muster, ihre individuelle Form und Struktur definiert. Dieses innere Identitätsmuster wurde auf verschiedene Weise bezeichnet: Aristoteles bezeichnet es als *Entelechie*, Sheldrake spricht vom *Morphischen Feld*, Varela vom *Selbstorganisationsvermögen*, Koestler vom *Kodex* und Wilber von *Tiefenstrukturen*.

¹⁰⁵ siehe Kap.1 „Emergenz“

¹⁰⁶ Trifft etwa ein Sauerstoffatom unter bestimmten Bedingungen auf zwei Wasserstoffatome, kann durch die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz ein qualitativ neuer Holon, in diesem Fall ein Wasserstoffmolekül, entstehen.

- transzendiert auf die nächst höhere Ebene
- und schließt durch seine Fähigkeit zur **Selbstimmanenz** seine vorigen Entwicklungsstufen mit ein, also das Holon der vorigen Ebene.¹⁰⁷

Dabei fügt es eine neue Qualität, sein eigenes, neues und umfassenderes Muster hinzu. Diese Neuartigkeit wird **Emergenz** genannt. Die Emergenz des neuartigen Holons bewahrt die Grundfunktionen und Grundstrukturen des Subholons und fügt sie seiner größeren Identität ein.¹⁰⁸ **Jedes Holon**, in diesem Fall die Kommune, **besitzt emergente Eigenschaften**, die nicht aus früheren hergeleitet und noch ganz auf sie reduziert werden können.

Kommunale Innovationsgemeinschaften bewegen sich demnach in vielfältigen Spannungsfeldern. „Diese ewige Spannung zieht sich durch alle Bereiche als der Konflikt zwischen Selbsterhaltung und Arterhaltung, Rechten (Agenz) und Pflichten (Kommunion), Individualität und Zugehörigkeit, Personalität und Gemeinschaft, Kohärenz und Korrespondenz, Selbstbestimmung und Fremdbestimmung, Autonomie und Heteronomie (...) und die Frage lautet: Wie kann ich sowohl meine eigene Ganzheit als auch ein Teil von etwas Größerem sein, ohne das eine für das andere aufzuopfern?“ (WILBER 2001, 70) Und die zweite Frage lautet: „Wie kann ich mich sowohl in Richtung höherer Entwicklungsstufen und emergenter Zukunftsmöglichkeiten bewegen, ohne dass ich dabei die vergangene Entwicklung ausschließe?“

Eine „gesunde“ Entwicklung eines sozialen Systems bedarf demzufolge eines **dynamischen Gleichgewichtes** zwischen den vier Tendenzen eines Holons, um nicht in pathologische Tendenzen zu gleiten:

- der Selbsterhaltung - der Behauptung der Individualität, Authentizität und Identität
- der Selbstanpassung - des Einfügens in und Anpassens an die soziale Umwelt (Kooperation)
- der Selbsttranszendenz - dem schöpferischen Überschreiten in Richtung Emergenz (Ausrichtung auf Emergenz und Vision sowie Ausrichtung nach höheren Entwicklungsstufen, „das, was es durch die Reise in die Zukunft werden kann“)
- der Selbstimmanenz - dem Einschließen und Integrieren von Subholons (Integration vorhergehender Entwicklungsstufen, „das, was es durch die Reise der Vergangenheit geworden ist“)

Alain de VULPIAN, Chairman of Sociovision, meint, dass lebendige, soziale Systeme effektiver denn je, als ein „Feld natürlicher Selektion“ funktionieren, „... that encourage the development of certain organisms and certain forms of power and weakens others“.

(<http://www.sociovision.com>) Er beschreibt aktuell zwei grundsätzliche Arten von Selektion, die zu zwei unterschiedlich ausgeformten und organisierten Systemen führen: Systeme, die top-down, hierarchisch und technokratisch organisiert sind und solche, die von „unten rauf“,

¹⁰⁷ WILBER spricht deshalb von „Transcend-and-Include“. Das bedeutet, etwas Neues und in der Entwicklungslinie höher Stehendes zur gegenwärtigen Ganzheit manifestiert sich (Transzendenz), wobei die gegenwärtige Ganzheit aufgegriffen wird, inkludiert ist.

¹⁰⁸ „Emergierende Eigenschaften sind in allen Bereichen gefunden worden - Wirbel und Laser, chemische Oszillationen, genetische Netzwerke, Entwicklungsmuster, Populationsgenetik, Immunnetzwerke, Ökologie, Geophysik. All diesen unterschiedlichen Phänomenen ist gemeinsam, dass **ein Netzwerk neue Eigenschaften entstehen lässt**.“ (VARELA et al. 1992, 88, zit. in: WILBER 2001, 618)

heterarchisch und mehr „therapeutisch“ organisiert sind. Als Beispiel für erstere Art führt er etwa bürokratische und tayloristische Organisations- und Ökonomieformen an, für Zweitere neue Formen sozialer Organisation, etwa in Familien und Wirtschaft. Vulpian führt folgende Beispiele für „negative und positive“ Selektionen an:

| Negative Selection | Positive Selection |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ businesses that set hard and fast rules ▶ organisations with no meaning ▶ hard power ▶ authority as a matter of principle ▶ top-down communication ▶ partisan or technocratic interventions ▶ representative democracy ▶ majority rule ▶ law establishing the state's right ▶ sovereignty ▶ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ businesses that mobilise energies ▶ organisations that have meaning ▶ soft power ▶ authority based on full comprehension ▶ dialogue between equals ▶ therapeutic interventions ▶ participative democracy ▶ protection of individuals and minorities ▶ law establishing the individual's right ▶ partnership ▶ etc. |

Tab. 2: Gesellschaft und Gemeinschaften als ein Feld natürlicher Selektion (eigene Darstellung nach Vulpian/Sociovision, <http://www.sociovision.com/sociovision>)

Aufgrund „positiver“ Selektion stärker heterarchisch, bottom-up und dialogisch-kooperativ orientierte Organisationsformen spielen für Innovationsgenerierungsprozesse eine deutlich zunehmende Rolle. Viele der beobachtbaren Innovationsprozesse auf kommunaler Ebene erwachsen aus sich neu bzw. aus selbstbestimmten und -organisierenden soziokulturellen Prozessen. Der Kernfokus der Steuerung und Führung in solchen Systemen verschiebt sich von „command and controll“ hin zu „cultivate and coordinate“. Bestehende und restriktive Hierarchien und Bürokratien, die in gewohnten Abläufen und Problemstellungen effektiv sind, werden im Zuge eines derartigen „Selektionsprozesses“ transformiert durch den Aufbau neuer Beziehungsmuster und Organisationsformern, die außerhalb gewohnter Netzwerke und Steuerungsroutinen operieren.¹⁰⁹

Kommunale Innovationssysteme stehen anknüpfend an die vier Grundfähigkeiten eines lebendigen, sozialen Systems bewusst oder unbewusst vor Fragen nach:

- ihrem **Identitätsmuster** - die Frage nach ihrer Identität, ihrem Ganz-Sein, nach Sinnstiftung, dem Selbstbild, Fragen nach der Authentizität, seiner Autonomie etc. (Wie wollen wir von innen und außen gesehen werden? Wofür wollen wir stehen?)

¹⁰⁹ Letztlich soll an dieser Stelle nicht unberücksichtigt bleiben, dass soziale Systeme immer nur ein Abbild der Realität sein können und nicht die Wirklichkeit selbst. Sie dienen einer Reduzierung der Komplexität zur Analyse und Beschreibung lebendiger, dynamischer und komplexer Zusammenhänge und einer untrennbaren Einheit.

- ihrer **Selbstanpassung** - an regionale, nationale, internationale und globale Entwicklungen, an zeitliche und räumliche Trends, der Kooperation mit anderen Gemeinden, AkteurlInnen und Institutionen sowie nach Netzwerkstrategien, ... (Welche Rolle und Fähigkeiten besitzen wir in übergeordneten Systemen? Welchen Beitrag leisten wir zum Ganzen System „Erde“ - etwa in der Klimafrage?)
- ihrer **Selbsttranszendenz** - Fragen nach Vision und Emergenz, d.h. nachhaltiger und höchstmöglicher Zukunftsentwicklung etc. (Wo wollen wir hin? Was sind emergente Entwicklungsmöglichkeiten? Was für Visionen und Ideen gibt es? Was wollen wir in die Welt bringen? Wie wollen wir wirklich leben und arbeiten?)
- ihrer **Selbstimmanenz** - Integration vorhergehender Entwicklungsstufen und -strukturen, Tradition und Geschichte etc. (Was bedeutet Tradition und unsere Geschichte gegenwärtig für uns? Wie gehen wir damit um?)

Kommunale Systeme bewegen sich in dem Spannungsfeld. Gelingt es, die vier Tendenzen oder Fähigkeiten des Systems zu entwickeln und zu integrieren und aus diesem „schöpferischen Spannungsfeld“ heraus „ausbalanciert“ zu operieren, kann von einem kommunalen Innovationssystem gesprochen werden. Jede Kommune ist systemisch betrachtet, potenziell ein Tor für das „in die Welt bringen“ nachhaltiger Entwicklung, wie das die UN-Vereinbarung Rio-Agenda 21 im Jahre 1992 festlegt. Entscheidend für profunde Innovationsgenerierung ist, wie sehr es dem kommunalen (Innovations-) System gelingt, sich für diese Fragen zu sensibilisieren und sie zu beantworten. Das ist auch eine Frage des „Bewusstseins“. Das mag auf einen ersten Blick sehr bewertend klingen, vor allem wenn damit Wertigkeiten oder richtig-falsch-Dualismen assoziiert werden. Gemeint ist aber vielmehr, ein Bewusstsein im Sinne von die Fähigkeit zu besitzen bzw. zu erlernen, gegenwärtige und emergente Entwicklungs herausforderungen zu adressieren, zu reflektieren, zu kristallisieren und manifestieren zu lassen.

4.2 THEORIE U. EIN MODELL DER GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION

„An der Schwelle zum 21. Jahrhundert ist es an der Zeit, vielleicht sogar dringend geboten, dass wir uns wieder daran erinnern, was Menschen seit Urzeiten wissen – dass Arbeit in der Gemeinschaft tatsächlich eine tiefe Sinnquelle im Leben sein kann.“

(Peter Senge)

Der Schlüssel zur Wandlungsfähigkeit liegt in einem unwandelbaren Gefühl dafür, wer wir sind, warum es uns gibt und was wir schätzen.

(Stephen R. Covey)

“No problem can be solved by the same consciousness that created it. We must learn to see the world anew.”

(Albert Einstein)

SOZIO-KULTURELLE WIRKLICHKEITSFORMUNG. MENSCHEN FORMEN WIRKLICHKEIT MIT

Schlüsselfragen der Arbeit sind: Wie generieren kommunale Gemeinschaften profunde Innovation und wie gestalten sie dadurch „ihre“ Wirklichkeit mit? Wie lässt sich im Zuge von kommunalen Innovationsprozessen darstellen, wie in solchen Systemen Wirklichkeit „geformt“ werden kann bzw. worden ist? Wo sind strategische Hebelpunkte, die es ermöglichen, ein kommunales, soziales System auf eine neue qualitative Ebene der Wirklichkeit zu heben, wie sie z.B. in Leitbildern und Zielformulierungen nachhaltiger Raumentwicklung intendiert werden? Woher kommt das Wissen und die Energie, um solche Prozesse aktiv mitgestalten zu können? Und wie entwickeln kommunale Systeme die individuellen und kollektiven Kapazitäten, die sie befähigen in einer emergenten, hochdynamischen und komplexen Welt zu pro-aktiven Mitgestaltern der eigenen Lebenswelt zu werden?

Die Mitgestaltung sozialer und räumlicher Wirklichkeiten ist ein brennendes Thema unserer Zeit. Die Annahme, dass regionale und kommunale Systeme die Fähigkeit zur Selbstbestimmung der eigenen Entwicklung haben und dass diese für eine langfristige „positive“ Entwicklung entscheidend ist, hat sich in der Theorie und Praxis der Raumentwicklung und -politik zunehmend ausgebreitet. Die Forderung sich mit diesem emergenten Feld auseinanderzusetzen, dringt in verstärktem Maße auf die mit der Entwicklung von Räumen beschäftigten Konzepten und Strategien ein: Agenda 21, Zivilgesellschaft, endogene Regionalentwicklung, Netzwerkstrategien etwa in Form von Clustern, Innovationsnetzwerken, interkommunale Kooperationen, Governance, das verstärkte Auftauchen „weicher“ Instrumente und Verfahren komplementär zu bestehenden „harten“ Ansätzen, Partizipation in der Gestaltung von Räumen - alles sich entwickelnde Ausdrucksformen der zugrunde liegenden Frage, wie

Wirklichkeit in sozialen Systemen in einem gemeinsamen Prozess entwickelt, erneuert und mitgeformt werden kann. Die Zukunft der Regional- und Kommunalentwicklung wird, wenn der „regulativen Idee“¹¹⁰ der nachhaltigen Entwicklung gefolgt werden soll, verstärkt der Selbstorganisation und -gestaltung unterliegen. Aus Sicht sozialer, kommunaler Systeme kann die Zukunftsformung oder -entwicklung als **ein gemeinsam gestaltbarer Prozess, als eine Art „sozio-kulturelle“ oder „soziale Wirklichkeitsformung“** analysiert werden.¹¹¹ (engl. *“social reality formation” oder “social reality creation“*, SCHARMER 2000, 14). NONAKA, Professor für Wissensmanagement und Wissenskreation, meint: **„Tools do not create knowledge. Humans do.“** (NONAKA et al. 2001, o. S.) Kreativität, Innovation, Wissensgenerierung, Organisations- und Kulturentwicklung sowie Planung und Entwicklung von Räumen geschieht immer nur durch Menschen. Es gilt: die Fähigkeit, Wirklichkeit zu formen, zu erzeugen, zu kreieren, zu konstruieren, ist ein einzigartiges menschliches Produktivitätspotenzial. Ohne diese Fähigkeit „Wirklichkeit neu zu formen“, gäbe es keine Erfindung, keinen Anschluss an Zukunft und Entwicklung. Da Innovationsgenerierung ein dynamischer, menschlicher Prozess sowie einer der Wissenskreation ist, kann die Frage, wie qualitativ neu- und hochwertiges Wissen sowie profunde Innovation kreiert werden können, nicht wirklich beantwortet werden, ohne menschliche, das heißt intentional-personale Aspekte und Tiefenstrukturen zu verstehen. Die wesentlichste Struktur- und Systemkomponente in Innovationsprozessen ist natürlich der Mensch: in Form von PolitikerInnen, BeamtInnen, ForscherInnen, PraktikerInnen, BeraterInnen, ArbeitnehmerInnen, PlanerInnen, Angestellten, BürgerInnen, ExpertInnen, Privatperson, ManagerInnen oder einfach als Mensch. Wenn der Mensch nicht mitmacht, d.h. die „richtige“ Einstellung hat, nicht ausreichend mit Informationen und Mitwirkungsmöglichkeiten versehen ist, geringe Motivation besitzt, keinen Zweck sieht, nicht über genügend Qualifikationen verfügt, in unzureichender Anzahl vorhanden ist, falsch eingesetzt wird oder sich in seiner Existenz stark eingeeengt fühlt, werden das Gesamtsystem und der Prozess darunter leiden. Die Folgen: Prozess und Ergebnis werden nicht zu den intendierten Zielen führen und somit unbefriedigend sein.

Aus diesem Grund wird in vielen aktuellen Ansätzen von Innovations- und Veränderungsprozessen, z.B. Lernende Gemeinschaften, dem Change Management, Ansätzen zum Thema Leadership¹¹² aber auch in diversen Ansätzen der innovationsorientierten Raumentwicklung¹¹³ intentional-personale und kulturelle Aspekte in den Mittelpunkt des Interesses gestellt. Und dies geschieht nicht aus sozialromantischer Träumerei oder naiver Verkennung sozialer Realität in Gemeinschaften, sondern aufgrund der nüchternen Erfahrung, dass, wenn der Mensch nicht von sich aus mitmacht, die besten Strategien, Systeme, Methoden, Strukturen und Designs „nur die Hälfte wert“ sind.

Vorweg bedeutet das, dass Generierung profunder Innovation im kommunalen Kontext **sozial-kulturelle Prozesse sind, in denen und durch die eine gemeinsame Zukunft bzw. Wirklichkeit mitgeformt** wird. Doppelklicken wir jetzt auf diese vorläufige Arbeitsdefinition, dann ist zu Beginn zu klären, was ein sozialer Prozess ist und wie der Prozess sozialer Wirklichkeitsformung der Generierung profunder Innovation aussehen kann.

¹¹⁰ MINSCH 1998, 18

¹¹¹ Genau genommen sollte von einem **sozio-kulturellen Wirklichkeitsformungsprozess** gesprochen werden. Sozio-kulturell bezeichnet als Wortverbindung den **engen Zusammenhang zwischen sozialen und kulturellen Komponenten von gesellschaftlichen Gruppen und ihren Wertsystemen**. Ich behalte aber aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit und weil ich mich auf den von SCHARMER geprägten Begriff beziehe, den von ihm eingeführten Terminus bei.

¹¹² Vgl. u.a. SENGE (1996), SCHARMER (2005, 1999, 2000), MORGAN (2002), DOPPLER (2002, 2002a), WAHREN (2004), Dialogues on Leadership (www.dialogonleadership.org)

¹¹³ Vgl. Kap. 3.2 „Beiträge und Relevanz aktueller Forschung zum Thema Innovationsgenerierung“

SOZIALE PROZESSE

Ein sozialer Prozess kann kurz und kompakt als Entwicklungsprozess sozialen und Humankapitals beschrieben werden, der einer kommunalen Gemeinschaft und seinen Individuen hilft, ihre Lebensqualität, ihre Kultur und ihre Wirklichkeit in Richtung mehr Qualität zu heben.

Zwei Kernelemente prägen diese Definition: Zum einen der Prozess und zum anderen das Kapital. **Sozialkapital** beschreibt die Ressourcen und Möglichkeiten, die sich aus der Vernetzung und den sozialen Beziehungen, die Vertrauen und wechselseitige Wertschätzung ausbilden bzw. ergeben können. Nach GEHMACHER (2007, 41) bezeichnet der Begriff die Menge aller sozialen Gefühle, die für das Tun zur Verfügung stehen. Antriebskraft, Liebe, Ehrgeiz, Stolz, Sehnsucht, Arbeitsmoral, Tätigkeitsfreude, Geldgier, Hunger sind alles Teil des menschlichen und sozialen Antriebspotenzials. Im Gegensatz zum Humankapital, welches sich auf das Individuum konzentriert, ergibt sich Sozialkapital aus der Qualität der Vernetzung, der Kommunikation, der Beziehungen und der Bewusstwerdung in der Gemeinschaft.

Unter einem Prozess versteht man ganz allgemein einen „Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.“ (DIN 8402) Zu den Mitteln und Tätigkeiten zählen etwa Fähigkeiten, Finanzen, Personal, technisches Equipment, Einrichtungen, Techniken und Methoden. Angewandt auf soziale Prozesse, lässt sich von „Wechselwirkungen zwischen beteiligten Menschen, welche mit zur Verfügung stehenden Mitteln an erwünschten Ergebnissen arbeiten, sprechen.“ (BMLFUW 2004) Die Struktur sozialer Prozesse wird sichtbar, wenn wir sie anhand dreier Subprozesse darstellen. Die Subprozesse sind interdependent und bauen aufeinander auf (STROEBE 2002):

1. Der Prozess der sozialen Kognition und Bewertung
2. Der Prozess der Ausbildung von zwischenmenschlichen Beziehungen und der Kommunikation
3. Der Prozess der Bildung und des Einflusses sozialer Gruppen

1. Der Prozess der sozialen Kognition und Bewertung

Im Blickpunkt bei diesen Prozessen steht die „Konstruktion der sozialen Welt“ (siehe weiter unten: „Prozess der Wirklichkeitsformung“). Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie Individuen und Gemeinschaften Information aufnehmen und verarbeiten, welche Quellen des Wissens und der Erkenntnis sie „anzapfen“ können und wie sie all das in Bilder oder „Sichtweisen der Welt“ transformieren, die ihre Intention, ihr Verhalten und ihr Handeln bestimmen und lenken. Die individuellen oder kollektiven Bilder und Sichtweisen sind der Humus für den nachfolgenden sozialen Prozess. Sie sind der Nährboden auf dem Innovation gedeihen kann.

2. Der Prozess der Ausbildung von zwischenmenschlichen Beziehungen und der Kommunikation

Im Kern geht es darum, dass und wie Menschen mit der Motivation zu helfen und etwas zu bewegen, in Interaktion treten. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die Art und Qualität der Kommunikation für die Entstehung sozialer Wirklichkeit.

3. Der Prozess der Bildung und des Einflusses sozialer Gruppen

Für die Generierung von Innovation ist dabei von Bedeutung wie es Minderheiten gelingt Mehrheiten zu beeinflussen. Minderheiteneinfluss ist vielfach eine Voraussetzung von Innovationen. Im Zuge profunder, sozialer Veränderungsprozesse entstehen neben neuen Formen sozialer Organisation neue Qualitäten des Miteinanders, der Verbindung und des Vertrauens sowie neue Spielregeln, neue Normen, neue Formen des Lernens und der Wirklichkeit.

DER PROZESS SOZIALER (INNOVATIVER) WIRKLICHKEITSFORMUNG

Was ist Wirklichkeitsformung? Was kann man sich unter dem Begriff vorstellen? Wie erzeugen wir sozial und räumlich erlebbare Wirklichkeiten? Was ist die Quelle unserer Handlungen, also die Art und Weise, wie wir dann Wirklichkeit mitgestalten? Wie entstehen menschliche und gesellschaftliche Innovations- und Veränderungskräfte, die in Richtung nachhaltiger Zukunft wirken? Und wie kann es gelingen, einen systematischen Zugang zu den tieferen „ungreifbaren“ Ebenen von Innovationsgenerierungsprozessen zu erlangen?

Eine erste Spur wurde bereits im Kap. 3.5 „Innovationsgenerierung. Innovation als Prozess“ und durch die zuvor dargestellte Struktur sozialer Prozesse aufgezeigt. Daran anknüpfend soll der sozio-kulturelle Prozess der Wirklichkeitsformung in seiner Bedeutung für Innovationsgenerierung vertieft analysiert werden.

Hinweise darauf, wie Menschen und Gesellschaften Wirklichkeit wahrnehmen und „schaffen“, kommen aktuell vor allem aus der Philosophie, der modernen Psychologie und der Quantenphysik. In der Philosophie lieferten relevante Impulse und Einblicke etwa SPINOZA in seinem Buch „Ethik“, HEGEL mit seiner Idee des „Geistes“, WILBERS integraler Ansatz und östliche Weisheitsschulen. In der Psychologie sind es Ansätze von C.G. JUNG in Form seines Konzeptes der Archetypen, MASLOWS humanpsychologischer bedürfnis- und entwicklungsorientierter Ansatz und aus verwandten Forschungsbereichen wie der modernen Kognitionswissenschaft, die dazu Hinweise anbieten.

Die moderne Psychologie blieb bei ihren Untersuchungen im Wesentlichen auf das Individuum beschränkt mit nur geringen Bezügen zu gesellschaftlichen Strukturen und Entwicklungen. Die Sozialwissenschaft blieb in ihrem Fokus bei einer strukturellen und systemischen Beschreibung gesellschaftlicher Entwicklungen und Zusammenhänge ohne eine Verknüpfung mit Erkenntnissen aus den personenzentrierten, Natur- und Geisteswissenschaften wie Psychologie, Biologie und Philosophie. (vgl. HOSANG et al. 2005, 30) Interdisziplinäre Ansätze, etwa die Sozialpsychologie, setzen erste Akzente der Integration, bleiben aber vom Ansatz her stark auf systemische und strukturelle Analysen und Beschreibungen fokussiert. **Die (Wechsel-)Wirkung zwischen mental-emotionalen Grundstrukturen¹¹⁴ und gesellschaftlichen Strukturen wurde und wird zwar ansatzweise thematisiert, eine integrative und konkrete Erforschung steht aber nach wie vor aus.** (HOSANG et al. 2005, 30)

¹¹⁴ HOSANG et al. (2005, 47ff) führen z.B. folgende menschliche und kulturelle emotionale Tiefenstrukturen oder „Existenzial“ an: Physis, Sexus, Macht, Liebe, Sprache, Erkenntnis, Moralischer Sinn. Die Bedürfnispyramide von MASLOW benennt z.B. folgende wirksame Tiefenstrukturen: Selbstverwirklichung, Individualität, Güte, Wertschätzung, Anerkennung, Verlangen nach Unabhängigkeit und Freiheit, Kommunikation, Partner- und Freundschaft, Liebe und Gruppenzugehörigkeit.

SCHARMER et al. (2001, 5) diagnostizieren im Kontext oben beschriebener Aspekte in den Sozialwissenschaften, einen „action turn“. Sie beschreiben im 20. Jahrhundert **einen Wandel in den Sozialwissenschaften, der sich vom Aufmerksamkeits- und Forschungsfokus der Beobachtung und Beschreibung zur Veränderung sozialen Verhaltens verschiebt und gegenwärtig zu einer neuen Veränderung der Perspektive führt:** „This time, the focus is redirected from the tangible to the intangible variables of social reality formation. By tangible we mean variables that are easily observable and accessible by a third person, such as walking or talking; in contrast, intangible variables like qualities of attention and experience usually involve some kind of first-person access; in other words, these variables are personal and within oneself.“¹¹⁵

„Thought creates the world“ (David Bohm), „Wir sind was wir denken“ (Gautama Buddha), „Sichtweisen bestimmen die Wirklichkeit“ oder „The world is like you think it is“ (Kahuna-Weisheit) sind weit verbreitete Aphorismen, die andeuten, was im Kern mit sozialer Wirklichkeitsformung gemeint sein kann. Das Prinzip ist: Ich nehme wahr oder teil (auf diese Weise), deshalb emergiert es (als Wirklichkeit auf entsprechende Weise). Intention und Aufmerksamkeit beeinflussen, wie sich eine Situation und ein Prozess entfalten. Wie wir die Welt wahrnehmen, wie wir sie interpretieren, was wir für kulturelle und individuelle Glaubensvorstellungen und Prägungen von uns und der Welt in der wir leben haben, all das prägt und kreiert die äußere Welt mit. Die nach wie vor dominierende Wahrnehmungsweise und Art der Wissensgewinnung ist geprägt von einem mechanistisch-rational-kausalen Weltbild. Die Kognitionsforscherin Eleanor ROSCH (1999, 18f) von der University of California, Berkley, beschreibt dieses Weltbild treffend als: „The analytic picture offered by the cognitive sciences is this: the world consists of separate objects and states of affairs. The human mind is a determinate machine which, in order to know: isolates and identifies those objects and events, finds the simplest possible predictive contingencies between them, stores the results through time in memory, relates the items in memory to each other such that they form a coherent but indirect representation of the world and oneself, and retrieves those representations in order to fulfil the only originating value, which is to survive and reproduce in an evolutionarily successful manner.“ Es ist eine Wahrnehmungs- und Wissensgenerierungsweise deren Ziel Objektivierung ist und in der die subjektive (das Ich) sowie größtenteils die intersubjektive (das Ich und Du resp. das Wir) Wissensdimension ausgeklammert und geopfert wird. ROSCH kommt wie eine Vielzahl anderer ForscherInnen aus unterschiedlichen Disziplinen aber zu der Einsicht, dass es andere ebenso gültige Wahrnehmungs- und Wissensgenerierungsformen gibt.¹¹⁶ Der Frage nach der Entstehung von Wirklichkeit und Bewusstsein in Individuum und Gesellschaft stellt ROSCH (1999, 20, Herv. d. Verf.) in Erweiterung zum rein rational-analytischen Modus folgende Forschungserkenntnis gegenüber: **“Mind and world are not separate (...) since the subjective and objective aspects of experience arise together as different poles of the same act of cognition - are part of the same informational field - they are already joined at their inception. If the senses do not actually perceive the world, if they are instead participating parts of the mind-world whole, a radical reunderstanding of perception is necessary.”**¹¹⁷

¹¹⁵ Es ist jener Fokuswandel, der sich bei der Genese der Definitionen von Innovation ebenfalls ablesen lässt. Vgl. Kap. 4.3 „Definition. Zusammenfassende Begriffseingrenzung profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext“

¹¹⁶ ROSCH (EBD.) bezeichnet diese z.B. als „wisdom awareness“ oder „primary knowing“. Diese Wahrnehmungs- und Wissensdimension wird an späterer Stelle weiter unten im Kap. „Theorie U“ unter „Presencing“ dargelegt.

¹¹⁷ Zur vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema wird u.a. BATESON 1985, BOHM und PEAT 2000, BORTOFT 1995, 1996, HARMAN 2002, LASZLO 2003, 2005, MATURANA u. VARELA 1990, 2000, SENGE 1996, WILBER 1997a, 2001 empfohlen.

Folgt man dieser These und Erkenntnis, wird klar dass wir über unsere Sicht- und Wahrnehmungsweisen, die Welt erkennen und mitformen. **Über unser Denken, Fühlen und Wollen gestalten wir als Individuum und als Kollektiv Wirklichkeit mit.** Der Schlüssel zu einer profunden Veränderung der (äußeren) Wirklichkeit und damit des Raumes als Handlungs- und Wirkungsebene, liegt demnach bei einer bewussten und qualitativen Reflexion und Veränderung unserer Wahrnehmung der Welt - darin, wie wir über die Welt denken, was wir fühlen und was wir wirklich „erschaffen“ wollen. SCHARMER (2005, 4ff) macht auf diese zentrale Tatsache aufmerksam, in dem er die Art wie wir Wirklichkeit betrachten können, anhand der Arbeit eines Künstlers beschreibt. Demnach gibt es mindestens drei Perspektiven: Wir können den **Gegenstand** betrachten, **nachdem** er gemalt wurde, also das **Ergebnis** des schöpferischen Prozesses - z.B. das Gemälde; wir können uns auf den **Prozess des Malens** fokussieren, also **während** es geschaffen wird; und wir können den Künstler betrachten **während er vor der leeren Leinwand steht** und uns fragen, **was ist die innere Quelle seiner Tätigkeit**, dessen, was er im schöpferischen Prozess als Ergebnis auf die Leinwand bringen möchte, also **bevor der Schaffungsprozess einsetzt.**

SCHARMER (EBD.) meint, dass **Gleiches auf Veränderungs- oder Innovationsprozesse** zu trifft. Wir können den Blick auf das wenden, **was** Führungskräfte, InnovationsakteurInnen oder soziale Systeme tun, also das **Ergebnis**. Wir können beobachten, **wie** sie führen, also den **Prozess**. Und wir können ihre Arbeit aus der Sicht „der leeren Leinwand“ ansehen: **was sind die inneren Quellen** von denen aus sie resp. wir tätig werden? Was ist der innere Ort - Intention, Werte, Kapazitäten, Motivation, Identität, Grundeinstellungen, Haltungen, Mentale Modelle, Gefühle, Zukunftsbilder, Wünsche, Sehnsüchte, Bedürfnisse, Ängste -, von dem aus wir ins Handeln kommen?

Meist sind wir uns sehr bewusst darüber, was wir und andere tun; wir wissen auch ungefähr wie wir und andere etwas tun - etwa welche Prozesse und Herangehensweisen wir anwenden. Und dann gibt es laut SCHARMER den blinden Fleck: „Wenn wir uns die Frage vorlegen: **'Wo kommt denn eigentlich unser Handeln her?'**, dann können die meisten von uns keine Antwort geben.“ (SCHARMER 2005, 5)

Einige eminente ForscherInnen und PraktikerInnen aus dem Bereich Innovation und Veränderungsmanagement kommen demgemäß zur Erkenntnis: im Nicht-Erkennen des vollen Prozesses sozialer Wirklichkeitsformung liegt einer der grundlegenden blinden Flecken der Philosophie, der Sozialwissenschaft und der Management-Wissenschaften des 20. Jahrhunderts. (SCHARMER et al. 2000, 6f) Der blinde Fleck weist auf gesellschaftlich-menschliche Tiefenstrukturen, die bei der Betrachtung und Entwicklung sozialer Systeme ausgespart geblieben sind. Die Ursachen gesellschaftlichen Handelns werden weiterhin und fast ausschließlich in Systemwelten, Kommunikationen, Institutionen, globalen Ökonomien oder „rational choice“-Modellen gesucht. (HOSANG et al. 2005, 22) Zweifelsfrei können viele Aspekte durch diese Annäherungen in Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben werden. Dennoch gelingt es damit nicht, entscheidende Fragen zu adressieren: z.B. Fragen, wo unser Handeln seinen Ursprung nimmt; wie und warum sich gesellschaftliche Systeme von innen heraus wandeln; warum dies immer stark mit menschlichen Sehnsüchten, Visionen, Hoffnungen, Ängsten und auch Liebe zu tun hat; wie wir Felder der Zukunft in die Gegenwart bringen können (z.B. Nachhaltigkeit, gesellschaftlicher und institutioneller Wandel). (vgl. HONDRICH 2004, 7; HOSANG et al. 2005, 22) Claudia SCHMIED¹¹⁸, Vorstandsvorsitzende und Managerin einer

¹¹⁸ in HEILER 2005c

Investmentbank für öffentliche Infrastrukturen sprach diesbezüglich in einem dialogischen Interview davon, dass „...die innere Überzeugung, die innere Leidenschaft, die Begeisterungsfähigkeit, die man selber für etwas aufbringt, das glaube ich, ist schon sehr entscheidend dafür ob und wie Veränderung oder Innovation passiert und sich manifestiert.“

Dieser **blinde Fleck entspricht einem Schlüsselfaktor** bei der Generierung nachhaltiger, individueller, sozio-kultureller und räumlicher Wirklichkeiten. Bill O'BRIEN, ein früherer CEO der Hanover Insurance, fasst das in den Worten zusammen: „Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab.“¹¹⁹ Mit anderen Worten geht es im Kern von sozial wirksamen Innovationsprozessen um die „innere Verfasstheit“, die **„innere Einstellung“**, den „inneren Ort“, von dem aus SchlüsselakteurInnen und das System tätig werden. **Die Herausforderung und zugleich die Fertigkeit liegen darin, zu erkennen, wo Innovation her kommt und verstehen zu lernen, wie sie in uns selber und anderen ausgelöst wird.**

Die Generierung profunder Innovation (im kommunalen Kontext) ist in diesem Sinne ein individueller und sozialer bzw. sozio-kultureller Wirklichkeitsformungsprozess, in dem **gemeinschaftlich an der Bewusstwerdung, an der Veränderung und der Aktualisierung von Denken, Fühlen, Wollen und Handeln** gearbeitet wird und dieses „erneuerte“ Bewusstsein **manifestiert** wird. Im Grunde wird der innere Ort, von dem aus Individuum und Gemeinschaft agieren, auf eine neue Ebene und Qualität des Bewusstseins gehoben, von der aus das System und seine AkteurInnen operieren.¹²⁰

Wie ist das möglich?

Wie kann der Prozess sozialer Wirklichkeitsformung bewusster erkannt und gestaltet werden?

Wo kommt das Neue (Wissen) her, welches zur Generierung von Innovation nötig ist?

Wie gelingt es, tiefer hinter unsere individuellen und kollektiven Denkmuster zu blicken?

Wie gelingt es, scheinbar oft unüberwindbare Gegensätze durch Bewegung in eine neue Richtung aufzulösen? (Individuum - Kollektiv, Wirtschaft - Ökologie, Subjekt-Objekt, Geist - Materie, Bewahren - Erneuern, Theorie - Praxis etc.)

Wie gelingt es, die Wahrnehmung unserer Zukunftsmöglichkeiten zu erweitern?

Wie gelingt es, eine gemeinsame Willensbildung/Intention zu entwickeln?

SCHARMER beschreibt, dass die Generierung profunder Innovation nicht auf einem Prozess des Downloadens vorhandenen Wissens basiert. Er konstatiert: **“All profound innovations in science, society and business are based on accessing deeper sources or levels of knowing.”** (SCHARMER 2005a, Hervorhebung durch Verf.) Seinen Forschungsergebnissen zu Folge¹²¹ entspringt profunde Innovation anderen bzw. tieferen Quellen der Erkenntnis und des Wissens, als dem Anwenden von bestehendem Wissen.

Scharmer hat seine Erkenntnisse in einem Theorie- und Praxismodell dargelegt, das **„Theorie U“** (SCHARMER 2005) oder auch **„Presencing“** (SCHARMER 2000, SCHARMER et al. 2001) genannt wird.

¹¹⁹ zit. in: SCHARMER 2005, 5

¹²⁰ Vgl. dazu Abb. 6- 10, Kap. 3.8 „Synthese. Das Integrale Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation“, v.a. die linken (innerlichen) Quadranten

¹²¹ Diesbezüglich besonders hervorzuheben, ist ein globales Dialogprojekt, bei dem über einige Jahre hinweg 150 eminente VordenkerInnen und PraktikerInnen aus dem weiten Feld der Innovation, des Lernens, des Change Managements und des Leaderships zu ihren Erkenntnissen befragt wurden. (McKinsey-Society for Organizational Learning (SoL), Leadership Project)

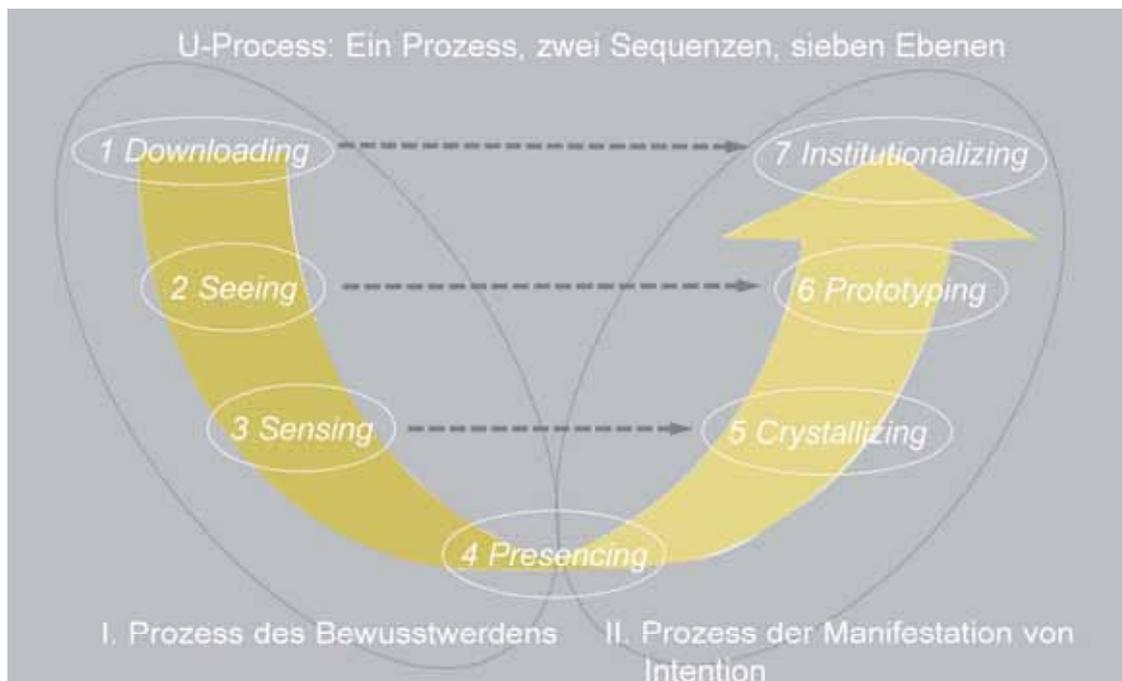
THEORIE U

Die Theorie bietet ein durchgängiges Modell eines sozialen Wirklichkeitsformungs- und Innovationsgenerierungsprozesses. Scharmer hat es unter Mithilfe vieler Kollegen in langjähriger Forschungsarbeit entwickelt. Nach seinem Modell, das er in **U-Form** darstellt, besteht der Prozess der Generierung profunder Innovation, verstanden als soziale Wirklichkeitsformung, aus **zwei gleichwertigen Sequenzen**:

Zum einen ist Innovation ein Prozess der Generierung neuer und vertiefter Sicht- und Erkenntnisweisen, ein **Prozess des Bewusstwerdens** - über Probleme, Herausforderungen, Entwicklungen und Entwicklungsmöglichkeiten, gemeinsame Intentionen, Zukunftsbilder, Vision, Identität, Zusammenhänge, Bedürfnisse, Sinn, Werte, Mentale Modelle. Entlang des „**process of becoming aware**“¹²² beschreibt SCHARMER (2005, 2000) **vier grundlegend verschiedene Ebenen der Kognition und Aufmerksamkeit**, von denen aus Individuen und soziale Systeme operieren können und wie sie auf Veränderung reagieren können: **Downloading, Seeing, Sensing, Presencing**

Alle vier Ebenen werden weiter unten eingehender betrachtet. Das ist jedoch erst „die halbe Innovationsgenerierung“. Zum anderen ist Generierung von Innovation das **Formen, Gestalten und Umsetzen des (neuen und geteilten) Bewusstseins, der Vision und des Willens in Handlungen** (engl. „manifestation of common will“¹²³). SCHARMER beschreibt drei zentrale Aspekte dieser Willensformung: **Crystallizing, Prototyping, Institutionalizing**, die ebenfalls weiter unten beschrieben werden.

Die gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse der ersten Sequenz sind erst voll verwirklicht, wenn sie umgesetzt sind. In dem Sinne existiert Innovation als soziale Wirklichkeit erst, wenn sie von den entsprechenden AkteurInnen in Aktion und/oder Produktion umgesetzt und verkörpert wird.¹²⁴ Nachfolgend ist der volle Zyklus der sozialen Wirklichkeitsformung in Bild- und Textform dargestellt.



¹²² VARELA, zit. in: SCHARMER 2000, 14

¹²³ SCHARMER 2000, 15

¹²⁴ Entspricht dem „Durchsetzungs-“ (SCHUMPETER) und „Diffusionsprozess“ (Rogers), welcher Innovation gegenüber Invention abgrenzt.

Abb. 13: Theorie U - Prozess der sozialen Wirklichkeitsformung und profunden Innovationsgenerierung nach C.O. SCHARMER (Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2000, 2004)

SEQUENZ 1: PROZESS DES BEWUSSTWERDENS

„Yes, you have to have the vision. And you have to have the deep intention that goes with it. But you also have to have an incredible capacity for self-observation and course correction in real time. The universe wants to help. But you must be able to observe and listen.“

(Tara Poseley)¹²⁵

SCHARMER (2000, 5) bezeichnet den Prozess des Bewusstwerdens auch als „**uncovering common will**“, was soviel bedeuten kann, wie den „größeren Willen gemeinsam freizulegen“. Er meint: „A common will is formed and accessed when a group uncovers the layers of their present reality and develops a shared image and sense of future and purpose. The process of uncovering and accessing common will includes more than what is generally known as "visioning." Common will evolves only *after* the process of uncovering the layers of reality. In agriculture, the success of the sowing season is not only a function of the seeds used, but also of the quality of the soil. In the same way, the success of will-formation is not only a function of vision, but also of sensing emerging futures and passing through the deep layers of present reality *before* the activity of visioning“. (EBD. 2000, 15)

Der „process of becoming aware“ unterscheidet wie gesagt vier grundlegend verschiedene Ebenen der Kognition und Aufmerksamkeit. SCHARMER (2005, 8) bezeichnet sie auch „**Feldstrukturen der Aufmerksamkeit**“. Es sind **Ebenen der Aufmerksamkeit von denen aus Individuen und soziale Systeme operieren und auf Veränderung reagieren können**.

SCHARMER (ebd.) meint, dass sich diese „Feldstrukturen“ in Hinblick auf den Quellpunkt, an dem Aufmerksamkeit und Absicht entsteht, unterscheiden. Demnach kann jede Handlung - gleichgültig ob es eine Person oder ein soziales System ist - von vier Quellpunkten (der Aufmerksamkeit und Absicht bezogen auf die eigene oder organisationale Grenze) ausgeführt werden. **Die gleiche Handlung führt, abhängig von der Ebene, von der aus operiert wird, zu fundamental unterschiedlichen Ergebnissen.**

EBENE 1 - DOWNLOADING

Das Modell von Scharmer setzt mit der Beobachtung ein, dass viele Individuen und soziale Systeme in so genannten „**Downloading**“-Prozessen hängen bleiben. Der Ort, von dem aus sie agieren, ist das **Abrufen und Abspulen gewohnheitsmäßiger Denk- und Handlungsmuster**. SCHARMER beschreibt diese Art des Operierens oder des „ins Handeln kommen“ als eine, bei der man innerhalb der Grenzen des Individuums oder des sozialen Systems bleibt (siehe Abb. 14): „Our attention is generated from a closed room. It is as if you are sitting in a closed room.

¹²⁵ zit. in: SENGE et al. 2005, 159

Everything you see here is that all the curtains are closed. Everything you see is what you project on to the wall. It's your own sight. **Everything you see is a kind of your own mental framework.** (SCHARMER 2005a, Herv. d. Verf.). Die Welt, die wir wahrnehmen, entspricht auf dieser Ebene einer mentalen Projektion. Das individuelle und kollektive Selbst ist sozusagen in der eigenen Projektion gefangen, denn der Denk- und Handlungsprozess folgt der Routine und der Konvention. Gesehen wird nur das, was gewohnheitsmäßigen Denk- und Bewertungsmustern entspricht. SCHARMER (2005, 8) verdeutlicht das am Beispiel der Kommunikation und des Zuhörens: „Wann immer Sie sich in einer Situation befinden, wo alles, was geschieht, genau das bestätigt, was Sie immer schon wussten, dann hören Sie im Modus des Downloadens zu.“

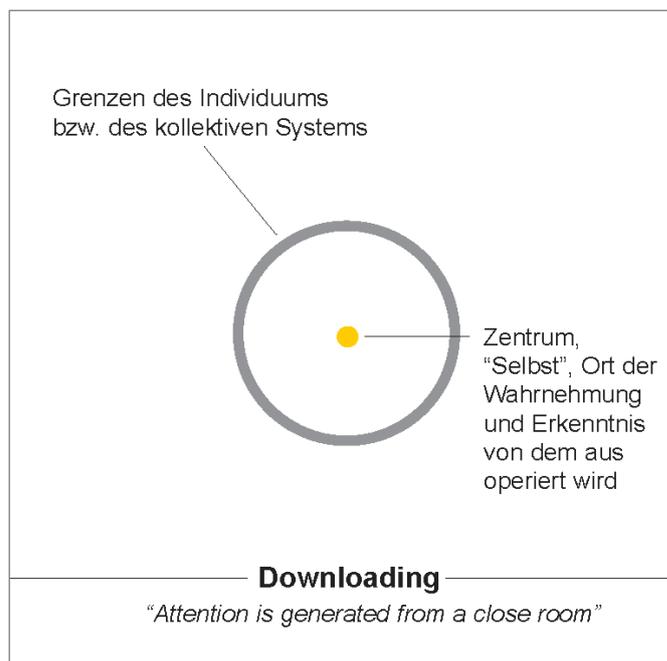


Abb. 14: Kognitive Ebene des Downloading (Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2005a)

Mit Downloading reagieren Menschen und Gemeinschaften im Prinzip nur auf die Vergangenheit sowie auf Probleme. Das führt in der Folge zum klassischen Reperaturdenken, was in der Regel zu Ergebnissen führt, die in ihrer Konsequenz so eigentlich nicht gewollt sind. Die Ursachenebene wird nicht erschlossen, reflektiert und adaptiert. Veränderung findet dann „oberflächlich“ auf Wirkungsebenen statt. Grundlegende Herausforderungen und Probleme werden nicht adressiert und gelöst, sondern besten falls verlagert. Deshalb entspricht Downloading einem „re-enacting of habits of thoughts and habits of action“, das zu konventionellen Lösungsmustern führt. (SCHARMER 2005a) Es eignet sich von seiner Struktur her für Alltags- und Routinearbeiten, die es effizient umzusetzen gilt. Für die Generierung profunder Innovation wird schnell deutlich, dass diese gewohnheitsmäßige Aufmerksamkeits- und Erkenntnisebene nicht ausreicht. Profunde Innovationsgenerierung findet nicht statt und potenzielle Zukunftsentwicklungen werden blockiert, weil SchlüsselakteurInnen in altem und gewohntem Denken und Handeln verhaftet sind, zu sehr auf die Vergangenheit fokussiert sind und ihre Handlungen auf Vergangenheitserfahrungen stützen. „We discount interpretations and options for action that are different from those we know and trust. We act to defend our interests. In reactive learning, our actions are actually re-enacted habits, and we invariably end

up reinforcing pre-established mental models. Regardless of the outcome, we end up being “right”. At best, we get better at what we have always done. We remain secure in the cocoon of our own worldview, isolated from the larger world.” (SENGE et al. 2004, 6) SCHARMER (2006a, 19) bezeichnet sie als „**autistische Systeme**“, wenn sie permanent von dieser Ebene aus agieren und im Prinzip als abgeschlossene Systeme, nur auf Eigeninteressen ausgerichtete Individuen oder Institutionen auftreten.

Generierung profunder Innovation bedarf demnach dem Erschließen vertiefter Ebenen der Kognition und eines systematischen Prozesses, der hilft, neue Möglichkeiten in uns selbst, unseren Institutionen und Gemeinschaften sowie in der Gesellschaft selber aufzuspüren, zu sehen, zu verwirklichen.

EBENE 2 - SEEING

Die erste Vertiefung und Erweiterung wird im Modell mit „**Seeing**“ bezeichnet. Es geht darum, das **eigene und gewohnte „mentale, individuelle und soziale Feld“ zu erweitern** und (objektiv) wahrzunehmen, so wie es ist. Im Prinzip handelt es sich um ein Wahrnehmen von außen bzw. des Außen und um ein „**Seeing**“ von **(relevanten) emergenten Entwicklungen, Prozessen, Potenzialen, Ressourcen, Möglichkeiten, Limitierungen, AkteurlInnen, Kontexten, Veränderungen, Trends** etc. Im Mittelpunkt steht die Frage „**Was passiert in der Welt außerhalb** (meiner selbst, unserer Organisation, unseres sozialen Systems?)“. Die Feldebene der Wahrnehmung ist jene der Objekte und Dingwelt. Es wird die Welt sozusagen von außen und im Außen beobachtet, als eine Ansammlung von Dingen, Objekten und Prozessen, die anfangs noch wenig mit einem selbst zu tun haben. Unser Fokus der Aufmerksamkeit wandert gegenüber der Ebene 1 vom (Ego-)Zentrum zur Grenze meiner Wahrnehmung. SCHARMER (2005a) spricht deshalb von: „Moving into seeing means, moving the place from the centre to the boundary.“

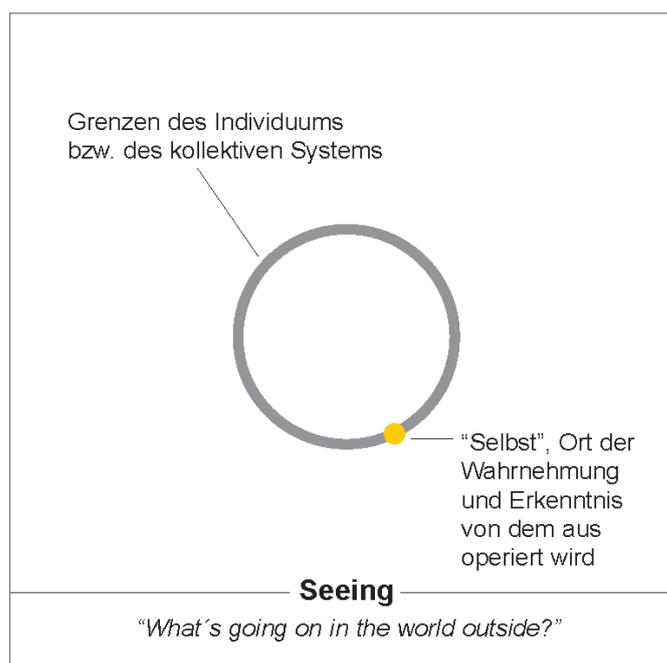


Abb. 15: Kognitive Ebene des Seeing (Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2005a)

Im Vergleich zum Downloading, wo aus dem begrenzten, individuellen und kollektiven „Zentrum“ oder „Selbst“ heraus wahrgenommen und agiert wird, begibt man sich auf der Ebene des Seeing an den Rand der limitierenden Wahrnehmung und beginnt von dort aus, die Welt und relevante Kontexte zu erkunden. Das individuelle und kollektive **Selbst blickt durch „das Fenster der eigenen Organisation“**. (SCHARMER 2004)

Diese **innere und äußere Umwendung im Denken und Handeln** von der Alltagsroutine und „Eigenbeschränkung“ hin zum Wahrnehmen dessen, „was in der Welt passiert“, dient dazu, ein Individuum und ein gegebenes, soziales System zu öffnen und mit seinem jeweiligen Umfeld zu verbinden. Durch das Eintauchen in die Ebene des Seeing bringt man sich selbst bzw. das System in Bewegung, erschließt neue Sichtweisen und Wahrnehmungen und taucht in die für das System relevanten Kontexte ein.

Das zugrunde liegende Denken und Wahrnehmen ist im Prinzip die klassische wissenschaftliche Sichtweise in Form objektiver Wahrnehmungen. **Die daraus folgende mentale Verhaltensweise lässt sich am besten als „Prozess- und Strukturdenken“ beschreiben**. Um Änderungen zu bewirken, werden bestehende Prozesse und Strukturen re-designt.

SCHARMER (2005, 8f) verdeutlicht wieder am Beispiel der Kommunikation und des Zuhörens, was **Wahrnehmen auf der 2. Ebene bedeutet**. Wenn wir auf der Ebene des Seeing zuhören, dann ist das ein „gegenständlich-unterscheidendes Zuhören“. Die Welt wird als eine Menge von Gegenständen wahrgenommen und man achtet beim Zuhören auf Unterschiede, das was abweicht vom gewohnten Bild. „Sie fokussieren sich auf diejenigen Aspekte der Realität, die von Ihren eigenen Vorstellungen abweichen, anstatt diese Unterschiede zu verleugnen (was Sie im Falle des downloadens tun würden).“ (EBD.) Man erhält dadurch Informationen und Daten über die reale Beschaffenheit von Dingen, Prozessen, Strukturen, etc. Die entsprechende Gesprächsform der Ebene 2-Wahrnehmung ist die klassische Debatte oder Diskussion, die dem Prinzip folgt „ich bin mein Standpunkt“. (Es diskutieren zwei Objekte, Institutionen, Funktionen, etc.) SCHARMER (2006a, 19) nennt Systeme, die andauernd von dieser Ebene aus agieren **„adaptive Systeme“**.

Die dazu notwendige Umwendung, um vom Downloaden ins Seeing zu kommen, kann als innere Arbeit beschrieben werden. SCHARMER (2002, o.S.) **bezeichnet die innere Arbeit als eine Umwendung des Denkens weg vom gewohnheitsmäßigen Urteilen hin zum Erkunden**. Diese innere Umwendung bedeutet einem „inneren Feind“ zu begegnen, den Scharmer nach Michael RAY¹²⁶ die **„Stimme des Urteils“** nennt. **Demnach gelingt es nicht, auf die eigene Kreativität und Präsenz zu zugreifen, solange man die Stimme des Urteils nicht zum Verstummen bringt**. (SCHARMER 2005, 14) Die „Stimme des Urteils“ verhindert eine Öffnung des Denkens hin zum Erkunden und hindert das Individuum bzw. das Kollektiv daran zu sehen, was in der Welt wirklich vor sich geht.

Viele Autoren u.a. aus den Bereichen von Kommunikations- und Dialogforschung sowie des Veränderungsmanagements verdeutlichen ebenfalls die Bedeutung des Suspendierens des gewohnheitsmäßigen Urteilens.¹²⁷ ISAACS (1999, 134) verdeutlicht, dass wenn wir jemandem

¹²⁶ 2005, zit. in: SCHARMER 2005, 14, Theory U: Von der Zukunft her führen; im engl. „voice of judgement“

¹²⁷ vgl. etwa BOHM 2002, ISAACS 1999

zuhören und beginnen uns eine Meinung zu formen, wir vor einer kritischen Entscheidung stehen. „First we can try to get the other person to understand and accept the “right” way to see things (ours!)“ Jeder kennt gewohnheitsmäßiges Urteilen bei sich selber oder aus Begegnungen mit anderen Menschen. Es ist an einem Beispiel verdeutlicht, der Teil in uns, der schon während der andere spricht, weiß wie er entgegnet, warum etwas nicht funktionieren kann und überhaupt warum das Gesagte so nicht stimmt. Was das Gegenüber sagt, wird im Grunde gar nicht wahrgenommen, es wird auch nicht versucht, sich auf die Sichtweise des anderen einzulassen und gegebenenfalls gemeinsam zu reflektieren. Das produziert in der Regel keinen Dialog, sondern **“serial monologues”**. (EBD., 134)

Es gibt aber auch noch eine andere Möglichkeit, die ISAACS (EBD.) **„suspend our opinion“** nennt: „We simply acknowledge and observe our thoughts and feelings as they arise without being compelled to act on them. This can release a tremendous amount of creative energy.“ Es bedeutet die “gewohnte” Richtung zu wechseln, wahrzunehmen, einen Schritt zurück zu treten und die Dinge mit neuen Augen sehen.

SCHARMER (2005a) bezeichnet diese innere Umwendung als **Öffnen des Denkens** („Open Mind“). Er sieht das offene Denken als ein Instrument und eine Quelle des Erforschens. Es ist ein Prozess des Öffnens des Denkens durch wertschätzendes Erkunden anstelle von bewertendem Reagieren.

Beispiele und Methoden um in kommunalen Innovationsprozessen auf die Ebene des Seeing zu gelangen, können etwa interne und externe Lernreisen sein (Next und Best Practices - Beispiele innovativer Gemeindeentwicklungen zu studieren, Exkursionen, ein intensiveres in Kontakt Treten mit Stakeholdern, Vereinen, Betrieben etc.), dialogische Interviews (mit StakeholderInnen, ExpertInnen und BürgerInnen, die in Folge auch potenzielle und tragende AkteurInnen im Prozess werden können), Vorträge, geführte und gestaltete Workshops, SWOT-Analysen, sowie generelle Literatur- und Themenanalysen sein.

EBENE 3 - SENSING

Die nächste Ebene wird **„Sensing“** genannt. Der Wechsel von Ebene 2 auf Ebene 3 der Wahrnehmung verlangt von AkteurInnen und Gemeinschaften wieder eine innere Veränderung des Aufmerksamkeitsfokus. SCHARMER (2005a) sagt dazu: “Moving to that deeper level actually requires us to shift our place of listening“. Gemeint ist nicht nur ein rein auditives Zuhören, sondern ein umfassenderes und vertieftes Hören auf das, was einem im Zuge des Erkundungsprozesses begegnet: Auf der Ebene des Downloadens hören wir mit unserer Aufmerksamkeit und unserem Bewusstsein nur auf uns selbst als Person und als soziales System und damit auf das, was wir eigentlich schon wissen und kennen. Unser Feld der Kognition, von dem aus wir wahrnehmen, ist ein limitiertes. Auf der Ebene des Seeing beginnen wir, unsere Aufmerksamkeits- und Bewusstseinsstruktur zu öffnen und zu erweitern und nehmen die Welt als eine Ansammlung von Objekten und Unterschieden wahr. Das Feld unserer Wahrnehmung und damit das Spektrum der Kognition erweitern sich, da wir die Grenzen unseres Selbst bzw. unseres sozialen Systems zu transzendieren beginnen. Wir beginnen, auf die Welt zu hören. Auf der Ebene des Sensing erweitern und vertiefen wir unser Aufmerksamkeits- und Bewusstseinsfeld erneut. **Wir beginnen, in die Welt hinein zu hören und in relevante und mit uns als Mensch oder soziale Entität verbundene emergente**

Entwicklungen, Prozesse, Potenziale, Ressourcen, Möglichkeiten, Veränderungen, Visionen, Limitierungen, AkteurInnen, Kontexte etc. hineinzuspüren. “Sensing means that you actually access a deeper source of intelligence. And that deeper source of intelligence has to do with the intelligence of the heart.” (siehe Link „Emotionale Intelligenz oder Logik des Herzens“) **Wir beginnen uns als Person und als soziales System, in relevante Kontexte und sozial-ökologische Umgebungen einzufühlen, die Perspektive zu wechseln und über das, was wir wahrnehmen, zu reflektieren.** Sensing bedeutet in diesem Sinne auch, **sich als Teil des gesamten Systems zu erkennen.** Das, was wir auf der Ebene des Seeing entdeckt haben, beginnen wir auf dieser Ebene, in seiner Verbindung (zu uns) und Bedeutung zu erkennen. Wir fangen an „... to see from within the whole and see our part in creating what is“. Was man beginnt wahrzunehmen sind „**mentale und soziale Felder**“ (SCHARMER 2004, 12), von denen man als Individuum und Gemeinschaft ein Teil ist. Das Denken, Wahrnehmen und (Re-)Agieren auf Ebene 3 lässt sich am besten mit **Systemdenken** (man ist Ganzes/Teil des Systems und nimmt von innen heraus wahr) beschreiben. Es geht um die Kapazität der Reflexion, des Perspektivenwechsels, des Erkundens und Nachfragens. **Die Folge dieser Feldwahrnehmung ist, dass es Individuen und Gemeinschaften gelingt, Schlüsselannahmen (mentale Modelle) zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern.** Demgemäß bezeichnet SCHARMER (2006a, 19) Systeme, die aus dieser Ebene heraus agieren, als „**selbst-reflektierende Systeme**“.

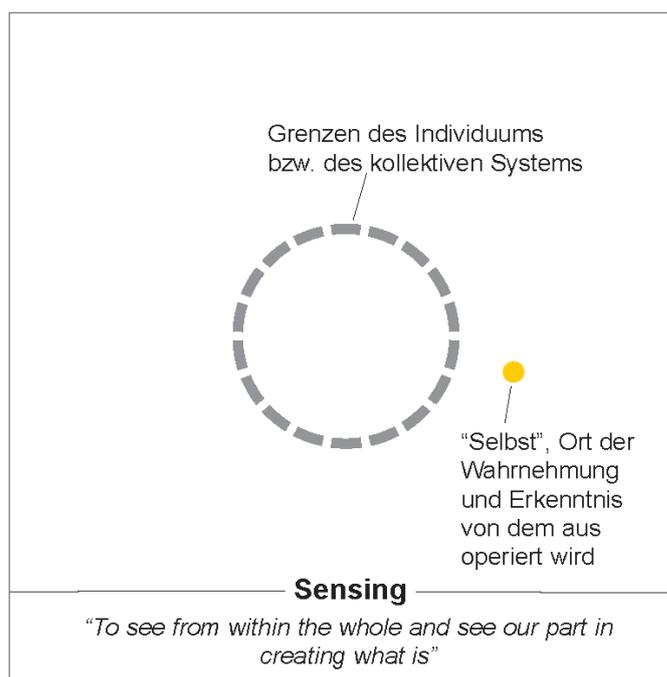


Abb. 16: Kognitive Ebene des Sensing (Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2005a)

Diese **neue Ebene des Dialoges und Zuhörens** oder der Feldwahrnehmung bezeichnet SCHARMER (2005a) als „**empathic listening**“. Er meint (EBD.): „Empathic listening is actually a profound shift, where the place from where you listen, begins to shift from inside your organisation towards the field, the other person, a group situation. So the shift from seeing to sensing is a shift from where our perception happens.“ Und: “Hier findet eine Bewegung des inneren Ortes, von dem aus unser Zuhören geschieht (...), statt. Solange wir von den ersten beiden Modi des Zuhörens arbeiten, entsteht das Zuhören innerhalb der Grenzen unserer

eigenen mental-kognitiven Organisation. Im Falle empathischen Zuhörens jedoch, verschiebt sich unsere Wahrnehmung aus unserer eigenen Organisation in das Feld hinaus, zum anderen, zu dem Ort, von dem aus der andere spricht. Wenn wir in diesen Modus des Zuhörens kommen wollen, müssen wir unsere empathische Fähigkeit (...) aktivieren, um so eine direkte Verbindung, von Herz zu Herz, zu der anderen Person aufzubauen. Wir müssen lernen die Intelligenz unseres Herzens als aktives Wahrnehmungssensorium „auszufahren“. Gelingt dies, so spüren wir eine substantielle Veränderung: wir vergessen unseren eigenen Plan und beginnen die Welt mit den Augen des anderen zu sehen. In diesem Modus können wir in der Regel erspüren, was der andere sagen möchte, ohne dass er jedoch die Worte bereits ausgesprochen hat. In dem Zustand können wir erkennen, ob unser Gesprächspartner das richtige oder falsche Wort gewählt hat, um etwas Bestimmtes auszudrücken. Dieses Urteil ist jedoch nur möglich, wenn wir ein *unmittelbares Gespür* für das haben, was der andere sagen will, *bevor* wir analysieren, was unser Gegenüber jetzt eigentlich gesagt hat.“ (SCHARMER 2005, 9)

Das individuelle und kollektive Selbst blickt jetzt nicht mehr nur durch „das Fenster der eigenen Organisation“, sondern überschreitet die Grenzen des eigenen Systems. Mittels verschiedenster Techniken und Methoden, beispielsweise dialogische Interviews (vgl. Methodenteil), internen und externen Learning Journeys, Szenarios, Dialogtechniken, Retreats und Workshops, begibt man sich in neue, emergierende Kontexte und Umgebungen. In diesem Prozess erfolgt ein Sensibilisieren und ein Aufspüren von emergenten Mustern.

Auf der Ebene des Sensing heißt es ebenfalls, eine Art **innerer Arbeit** zu leisten.

SCHARMER (2002, o.S und 2005) bezeichnet diese als die **Umwendung des Fühlens weg vom emotionalen Reagieren hin zum Herz-Wahrnehmen** und beschreibt es als “opening the heart: by providing a gateway to sensing rather than reacting emotionally”. Der „innere Feind“, dem man auf dieser Ebene begegnet, ist der **Zynismus**. Er blockiert das Tor zur **Öffnung des Herzens** („Open Heart“) und entspricht allen Emotionen, die in einer Distanz zwischen mir und anderen resultieren. „Worum geht es, wenn wir beginnen das Herz zu öffnen? Wir bringen uns unweigerlich in Situationen, in denen wir verletzlich sind. Eine Öffnung des Herzens heißt größere Verletzbarkeit. Wie kann ich mich schützen? Zynismus. Auf Distanz zu gehen. Der leichte und oft viel bequemere Weg aus diesem Risiko.“ (SCHARMER 2005, 14) Natürlich kann es zeitweilig notwendig sein, auf emotionale Distanz zu gehen. Ist man aber bestrebt, auf der „Leiter der Kognition“ weiter zu steigen, dann ist emotionale Distanz schlichtweg dysfunktional.

Emotionale Intelligenz oder Intelligenz des Herzens

*„Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“
(Pascal)*

Emotionale Intelligenz kann als „Kooperation von Herz und Hirn“ verstanden werden. Dabei handelt es sich um eine Kombination von **Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion, Selbststeuerung und Einfühlungsvermögen**. Emotionale Intelligenz in Anwendung bedeutet, das Hervorbringen einer Reihe von **sozialen Kompetenzen wie Mitgefühl und Empathie, höherwertige Kommunikationsfähigkeit, Respekt und Wertschätzung, Takt, Höflichkeit, Rücksichtnahme und Frustrtoleranz u.v.a.**

Emotionale Intelligenz ist erst seit Mitte der neunziger Jahre ein viel beachtetes Thema. Bekannt und geprägt wurde das Thema vor allem durch das Buch „Emotionale Intelligenz“ von Daniel Goleman (1996). Er stellt darin neben dem Intelligenzquotienten (IQ) das Konzept des Emotionalen Quotienten (EQ) vor. Goleman beschreibt, dass Menschen über ganz verschiedene Intelligenzen verfügen. Galt die längste Zeit allein der Intelligenz-Quotient als Maßstab für den Erfolg, zeigen neuere Erkenntnisse, dass der emotionale Quotient mindestens gleichwertig für den persönlichen und beruflichen Erfolg eines Menschen zu gewichten ist. Demnach sind „weiche“ Fähigkeiten - Empathie, Gefühlswahrnehmung, Konfliktfähigkeit, Selbstmotivation und Eigenschaften wie Optimismus, Kreativität, Ausdauer und Flexibilität ebenso gewichtig.

Nach Goleman sind **folgende Kompetenzen für die emotionale Intelligenz wesentlich:**

Selbstbewusstheit. Gemeint ist die realistische Einschätzung der eigenen Persönlichkeit, also das Erkennen und Verstehen der eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Motive und Ziele, aber auch das Bewusstsein über die persönlichen Stärken und Schwächen. Es geht darum, sich selbst gut zu kennen, um einschätzen zu können, wie man selbst in bestimmten Situationen reagiert, was man braucht und wo man noch an sich selbst arbeiten muss.

Selbststeuerung. Als Selbststeuerung wird die Fähigkeit bezeichnet, die eigenen Gefühle und Stimmungen durch einen inneren Dialog zu beeinflussen und zu steuern. Mit dieser Fähigkeit sind wir unseren Gefühlen nicht mehr nur einfach ausgeliefert, sondern können sie konstruktiv beeinflussen. Ein Beispiel: Wenn uns etwas wütend macht, können wir uns durch unseren inneren Dialog selbst beruhigen und können dann viel angemessener reagieren, als wenn wir nicht in der Lage sind, uns selbst zu steuern.

Motivation. Sich selbst motivieren zu können heißt, immer wieder Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit aus sich selbst heraus entwickeln zu können. Diese Fähigkeit ist besonders hilfreich in Phasen, in denen ein Projekt schwierig wird oder wenn die Dinge anders laufen als geplant. Wer sich selbst motivieren kann, findet immer wieder Kraft zum Weitermachen und verfügt auch über eine höhere Frustrationstoleranz, also das Vermögen, Frust auszuhalten und trotzdem weiterzumachen.

Empathie. Empathie heißt Einfühlungsvermögen. Gemeint ist damit das Vermögen, sich in die Gefühle und Sichtweisen anderer Menschen hineinversetzen zu können und angemessen darauf zu reagieren. Es geht darum, Mitmenschen in ihrem Sein wahrzunehmen und zu akzeptieren. Dabei heißt akzeptieren nicht automatisch gut heißen. Andere Menschen zu akzeptieren, heißt ihnen mit Respekt entgegenzutreten und Verständnis für ihr Tun und Denken zu haben.

Soziale Kompetenz. Unter sozialer Kompetenz versteht man z.B. die Fähigkeit Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen zu knüpfen und solche Beziehungen auch dauerhaft aufrecht erhalten zu können. Gemeint ist also ein gutes Beziehungs- und Konfliktmanagement, aber auch Führungsqualitäten oder das Vermögen, funktionierende Teams zu bilden und zu leiten.

Kommunikationsfähigkeit. Eine gute Kommunikationsfähigkeit ist unerlässlich für die emotionale Intelligenz. Gemeint sind damit zwei Dinge: einerseits die Fähigkeit, sich klar und verständlich auszudrücken und somit sein Anliegen deutlich und transparent zu übermitteln; andererseits ist damit die Fähigkeit gemeint, anderen Menschen aktiv und aufmerksam zuhören zu können, und das, was sie sagen, zu verstehen und einzuordnen.

Die Intelligenz des Herzens kann als ein Wahrnehmungsorgan gesehen werden und dementsprechend als aktives Sensorium dienen. Die Wahrnehmung der eigenen Gefühle und das Einfühlen in Situationen und andere Menschen, kann zu wichtigen Informationen führen, sofern man sich ihnen ehrlich und offen stellt. Es ist wie jede menschliche Fähigkeit eine, die entwickelt und kultiviert werden kann.

EBENE 4 - PRESENCING

*„Die Zukunft gehört denen, die die Möglichkeiten sehen,
bevor sie offensichtlich sind.“
(Oscar Wilde)*

Die vierte und tiefste Ebene des Prozesses „of becoming aware“ wird im Modell „Presencing“ genannt. Presencing bedeutet, einen Zugang zu einem noch tieferen Feld von Bewusstsein und von Emergenz zu schaffen. Presencing ist eine Wortverschmelzung von *sensing* und *presence*. *Sensing* bedeutet im englischen soviel wie abtasten, fühlen, erspüren und in Verbindung kommen mit dem höchstmöglichen Zukunftspotenzial. *Presence*, das englische Wort für Gegenwart oder auch gegenwärtig sein, **bedeutet das höchstmögliche, erspürte und emergente Zukunftspotenzial mit dem Jetzt zu verbinden bzw. von diesem Ort aus im Jetzt zu handeln. Presencing ist die Quelle der Emergenz und Kognition, die ein Individuum oder soziales System mit der Zukunft verbindet, die durch diese(s) emergieren will.** Intention dieser Feldebene der Wahrnehmung ist es daher, die Quellen der eigenen individuellen und kollektiven höchsten Zukunftsmöglichkeit zu „erspüren“ und sich damit zu verbinden, damit diese auf die Welt gebracht werden kann. **Die Kapazität diese Ebene zu erschließen und von dort aus zu agieren, ist, was außergewöhnliche Innovatoren und eminente Führungspersönlichkeiten befähigt Innovation in die Welt zu bringen.** (vgl. SCHARMER 2005) Dementsprechend meint Frank DOUGLAS (2003, Herv.d.Verf.), Executive Vice President Aventis: **„The core process of leading profound innovation is listening to what wants to emerge and then creating the context for that future to manifest itself.“**

Wahrnehmen und agieren von dieser vierten Feldebene, bedeutet, **„Quellen schöpferischer Emergenz“** (SCHARMER 2004, 10) zu erschließen. Es geht um das *Presencing*, also das Vorfühlen und Aufspüren emergenter Zukunft und um das Mit-Generieren von etwas (profund) Neuem, das im Entstehen ist („Connecting to the presence of an emerging future whole“, SCHARMER 2006a, 18). Die Folge dieser Wahrnehmung führt im Grunde zu einer Veränderung der Identität und des Selbst (dessen was man war, zu dem was man höchstmöglich werden kann). Das Denken, Wahrnehmen und Handeln von dieser Ebene aus lässt sich z.B. als „intuitives Erkennen“, „Visionslogik“ (WILBER 2001, 319ff), „Primary Knowing“ (siehe weiter unten) beschreiben. SCHARMER (2006a, 19) bezeichnet Systeme, die aus dieser Ebene heraus agieren, demgemäß als **„generative Systeme“**.

Die qualitativ neue Ebene des Dialogs und Zuhörens ist der **generative, schöpferische Dialog** in Form kollektiver Kreativität resp. schöpferisches Zuhören von der Zukunft aus, die emergieren will.

Die wirkliche Herausforderung im Verstehen der Wahrnehmungsebene des Presencing liegt nicht ihrer Abstraktheit, sondern viel mehr in der Subtilität der Erfahrung. Auf der Ebene des Presencing erfolgt somit eine subtile aber fundamentale Veränderung der Quelle des Lernens, Entwickelns, Führens und Verwirklichens. Alle drei bisher vorgestellten Ebenen fokussieren auf das Lernen von der Erfahrung und der Reflexion der Vergangenheit. Gelingt es InnovationsakteurInnen bzw. einer Innovationsgemeinschaft die Feldkapazität des Presencing zu erschließen, verbindet sie sich mit der Zukunft, die durch diese Gemeinschaft emergieren will. Die Folge ist, dass ab diesem Zeitpunkt, die Quelle des Lernens und Entwickelns nicht mehr die Erfahrung und Reflexion der Vergangenheit ist, sondern eine emergente Zukunft. SCHARMER (2004) spricht in diesem Zusammenhang von „Führen aus der Zukunft“.¹²⁸ Entscheidend zu sehen ist, dass das Erschließen und Verbinden mit der emergenten Zukunft in enger Verbindung steht mit den zentralen AkteurInnen im Innovationsprozess und wie weiter unten und im weiteren Verlauf der Arbeit gezeigt wird, nicht von diesen zu trennen ist.

Mit dieser innerlichen Veränderung, die InnovationsakteurInnen mit dem „what's the world calling for“ verbindet, öffnet sich ein schöpferisches und energiegeladenes Spannungsfeld. Es entsteht zwischen den Polen der gegenwärtigen Realität - das heißt dem, **was ein Individuum, ein System, eine Kommune, eine Gemeinschaft, etc. durch die Reise der Vergangenheit geworden ist** - und der Vision - das heißt zu dem, **was ein Individuum, ein System, eine Kommune, ein Unternehmen, etc. durch die Reise in die Zukunft werden will - die höchstmögliche Zukunftsentwicklung.** SENGE (1996, 174) beschreibt, dass die Synchronizität von Vision (dem, was wir wollen) und klarem, umfassendem Bild der gegenwärtigen Realität (dem, wo wir sind gemessen, an dem, was wir wollen) diese kreative Spannung erzeugt. „Eine Kraft, die die beiden zusammenbringen will, weil jede Spannung von Natur aus nach Auflösung strebt.“ Diese kreative Spannung zu schaffen und aufrecht zu erhalten, ist prozessualer Teil der Generierung profunder Innovation.

Auf der Ebene 3, dem Sensing, beginnt man, sich emergenten Zukunftsmöglichkeiten zu öffnen. Dort deckt man gewissermaßen die gegenwärtige Realität des Systems als Ganzes auf. In der Phase des Presencing geht man darüber hinaus und deckt die Ebenen tieferen Wissens auf, darüber was im gesamten System vor sich geht, was die eigene Rolle betrifft und wozu wir, als Individuum und als Kollektiv aufgerufen sind, zu tun. Aufbauend auf den Erfahrungen und Einsichten, die auf der Ebene des Sensing gesammelt wurden, geht es darum, darauf zu hören, was „aus der Zukunft in die Gegenwart zu kommen sucht.“ (SCHARMER 2004). Ziel ist, eine vertiefte kognitive Kapazität zu erschließen, nämlich „... accessing the generative sources of co-creating something entirely new.“ (SCHARMER 2000, 14) Diese vertiefte kognitive Kapazität wird in der Literatur auch „**intuitive mind**“ (EBD.) oder „**primary knowing**“ (ROSCH 1999) bezeichnet. Die Physiker David BOHM und David PEAT (2000) beschreiben intuitives, primäres Wissen als „**kreative Wahrnehmung**“. **Es ist ein extrem klarer Zustand der Wahrnehmung von intensiver Erregung und hoher Energie, welcher konventionell akzeptierte, stark übertriebene, starre Wissensstrukturen und Meinungen auflöst.** Primäres Wissen kann beschrieben werden als eine Quelle des Wissens, die es etwas völlig Neuem ermöglicht, durch die Ritzen unserer Versuche, die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, einzudringen.

¹²⁸ Siehe bezüglich der zugrunde liegenden Lernsequenzen und Quellen des Lernens und Verwirklichens Subkap. nachfolgend „Theorie U. Impulse für einen erweiterten Ansatz zur Generierung profunder Innovation bei der lokalen Entwicklung“

Vorgefasste Meinungen, Erwartungen und Intentionen außer Kraft zu setzen, befreit die Wahrnehmung und ermöglicht es ihr, sich subtileren Vorgängen und Einsichten zu öffnen.¹²⁹ WILBER (2001, 319ff) formuliert als eine hochwertig ausgeprägte Form des Presencing den Begriff „Visions-Logik“.¹³⁰ Visions-Logik fügt die Fähigkeit zu integralem Denken hinzu. Integrales Denken ist fähig, das Verbindende von unterschiedlichen oder gegensätzlichen Sichtweisen zu erkennen und in einem größeren Kontext zusammenzufassen. Integrales Denken und Wahrnehmen ist demnach pluralistisch, auf Dialog ausgerichtet und weist eine hohe Sensibilität für verschiedenartige Sichtweisen und Lebensstile auf. Visions-Logik öffnet die Fähigkeit zu dialektischem, visionärem, integrativem und (abstraktem) systemischem Denken.

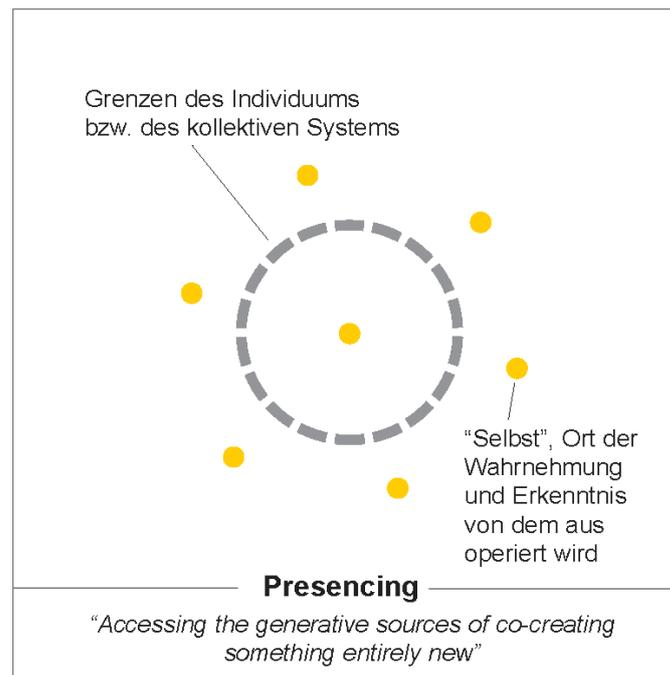


Abb. 17: Kognitive Ebene des Presencing (Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2005a)

Presencing bedeutet, emergente, höchstmögliche Zukunftsentwicklungen oder Visionen aufzuspüren und von dieser emergenten Zukunft und Vision aus ins Handeln zu kommen. Nach SCHARMER und RAY (2000, 4) sind, um mit den angesprochenen schöpferischen Quellen und der höchstmöglichen Zukunft in Verbindung zu kommen, letztlich zwei Kernfragen zu beantworten, die sie die „root questions of creativity“ nennen:

Wer kann ich werden? Was ist mein Potenzial? (Who is my/our Self?)

¹²⁹ Vgl. u.a. ROSCH (1999), SENGE et al. (2004), SCHARMER (2005), BOHM und PEAT (2000), MENDIZZA und PEARCE (2004); Anm.: intuitives Erkennen und Erfassen bedeutet nicht (nur) einen „Geistesblitz“ zu haben. Intuitives Erkennen entspricht einem umfassenden Erkennen, einem Erahnen von Gesamtzusammenhängen, aus denen heraus dann die (intuitive) Idee entspringt. Es ist eine sehr kraftvolle und klare Art der Eingebung, die jedoch hinsichtlich dem Was und Wie es in die Welt gebracht wird, noch sehr unscharf ist. Intuitive Erkenntnis und das Handeln von dieser Ebene aus, bedeutet aus der vollen Kraft heraus zu schöpfen und befragt man Leute nach ihren Eindrücken, dann sprechen sie in eigenen Worten, aber vom Grundtenor her davon, dass es einfach das ist, was sie in die Welt bringen sollen, wollen, dürfen, etc. SCHARMER (2004) beschreibt Presencing auch als Wahrnehmen von der Quelle her („Zuhören von dem her, was aus der Zukunft in die Gegenwart zu kommen sucht“). Der Quantenphysiker PAULI (zit. in HEISENBERG 1979, 109) schreibt, dass jede Erkenntnis ein langwieriger Prozess ist, der lange vor der rationalen Formulierbarkeit des Bewusstseinsinhalts durch Prozesse im Unbewussten eingeleitet wird. „Auf dieser Stufe sind an Stelle von klaren Begriffen Bilder mit starkem emotionalem Gehalt vorhanden, die nicht gedacht, sondern gleichsam malend geschaut werden. Insofern diese Bilder ein Ausdruck für einen geahnten, aber noch unbekanntem Sachverhalt sind, können sie entsprechend der von C.G. JUNG aufgestellten Definition des Symbols als symbolisch bezeichnet werden.“

¹³⁰ Nach einem Begriff von BROUGHTON (1975), GEBSER(1999) bezeichnet er es als integral-aperspektivisches Bewusstsein

Was ist meine Berufung? Wozu bin ich hier? Wie will ich dieses Potenzial einsetzen? (What is my/our Work?)

In den beiden Fragen sind das S von *Self* und das W von *Work* groß geschrieben. Nach RAY¹³¹ ist das groß geschriebene *Self* die höchste Zukunftsmöglichkeit, die wir als Person oder als ein soziales System verwirklichen können. Es ist nicht das, was wir jetzt sind, sondern das, wohin wir uns „bestmöglich“ entwickeln können. Das groß geschriebene *Work* ist in ähnlicher Weise zu verstehen als unser wirklicher Zweck; das wofür wir hier (in dieser Organisation, diesem Ort, diesem Verein, dieser Situation, etc.) sind und wo wir uns, unsere Fähigkeiten, Veranlagungen und Potenziale bestmässig einbringen können. Es ist weniger unsere „normale“ Arbeit, unser Job, sondern in der deutschen Sprachen würde man von Berufung sprechen, also das, wozu man dem Worte nach *berufen* ist. Der Wendepunkt im U ist die Ebene, wo man entdeckt „who you really are as a servant or steward for what’s needed in the world.“ (SENGE et al. 2004, 91) Abraham MASLOW (2000, 7) formuliert das in eine ähnliche Richtung: "If you know who you are, where you are going, and what you want, then it is not hard to deal with inane bureaucratic details, trivialities and constraints ... Persons who have achieved their identity are ‘causers’ rather than ‘caused’."

SENGE charakterisiert im Zuge der Beschreibung der Personal Mastery als einer der fünf Disziplinen bereits ähnliche Aspekte, wie sie durch die Feldebene des Presencing beschrieben werden. Er bezeichnet einen Personal Mastery-Praktiker als: "They have a sense of purpose that lies behind their goals, their vision is more like a calling than a good idea, they see current reality as an ally, not an enemy, they are committed to seeing reality increasingly accurately, they are extremely inquisitive, they do not resist, but work with the forces of change, they feel connected to others and to life itself". (SENGE 1994, 173)

Die Frage nach dem (großen) Selbst und der Intention ist - gleichgültig ob für Individuen oder Gemeinschaften - jene nach der Identität, der Vision, der höchstmöglichen Zukunftsentwicklung. Diese Frage kann im Grunde aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: zum einen aus der Vergangenheit; dann ist es die Frage nach der Person (der Gemeinschaft, der Organisation, der Kommune etc.), die man durch die Reise der Vergangenheit geworden ist. Oder aus der Perspektive der Zukunft; dann ist es die Frage nach der Person (der Gemeinschaft, der Kommune, etc.), die man werden könnte sowie dem Aufspüren emergenter Zukunftsentwicklungen als noch nicht realisierte Möglichkeit. SCHARMER (2005, 14) sieht gerade im „Dialog der beiden Selbst“, die beste Möglichkeit Raum für schöpferische Quellen und die Aufmerksamkeitsebene des Presencing zu erschließen: „Durch das Zwiegespräch von Gewordenem und Werdendem entsteht ein subtiler Bezug zu unserer höchsten Zukunftsmöglichkeit, der dann beginnt richtungs- und inspirationsgebend für uns in sehr realer Weise eine helfende Kraft zu werden.“

¹³¹ „When I interviewed Michael Ray from the Stanford Business School, who in the US probably is the most accomplished educator for creativity and business for about the last 25 years, and after I had met a couple of people who said, you know from all the workshops I have been taken, that one workshop of Michael Ray, that really was useful for me in my practical work. So having met a couple of those, we then went to him and I asked him ‘What is it that you do, that helps your participants to access their sources of creativity?’. And he said, you know ... basically in all my programmes, I am doing the same thing, which is I create a learning environment that allows my participants to address the two root questions of creativity, which are: ‘Who is my Self?’ and ‘What is my Work?’ And as you can see here, when he talks about the Self, he refers to the self with the capital S. The Self with the capital S is, according to Michael Ray, our highest future possibility. It is not who we are now. It is not our ego. It’s our highest future possibility. And the Work with the capital W, it is not a kind of my current job. It is more a kind of what I am here for, my purpose ...” (SCHARMER 2005, Videodokument)

Bei der Frage nach der „Berufung“ geht es darum, dieses Selbst, in den Dienst einer „größeren“ Sache zu stellen. KAHANE (2001, 23ff), Mitbegründer von Generon Consulting und Begleiter etlicher weit reichender Veränderungsprozesse¹³², erläutert anknüpfend an den Dialog zwischen dem Gewordenen und dem Werdenden zwei essentielle Aspekte. Er schreibt, dass um ein großer Entrepreneur oder Innovateur zu sein, zwei Dinge ausschlaggebend sind: „The people I have met who are most effective at changing the world have two qualities. On the one hand, **they are extraordinarily committed, body and soul, to the change they want to see in the world**, to a goal larger than themselves. On the other hand, **they are extraordinarily open to listening to what is happening in the world, in others, and in themselves**. Do you know the joke, ‘How many psychiatrists does it take to change a light bulb? Only one, but the light bulb has to want to change’? My paradoxical conclusion is that to change the world, you both have to be committed to changing it and be able to listen to how it wants to change.” Und weiter: „The first thing to do is to *commit yourself to changing the world*. **The key to tapping into your own best energy and creativity**, as well as to the best energy and creativity of those around you, **is to commit yourself to serving a larger purpose**. (...) People are at their best not only when what they are doing is in line with their personal purpose, but when their personal purpose is in line with a higher purpose.”

Die dazugehörigen Fragen, die er aufwirft, stehen in direktem Konnex zu oben genannten „Kernfragen der Kreativität“: „The questions to ask yourself are: How does my company’s product or service meet a real need in the world, make the world better? How does committing myself to this bring out the best in me; how is this my vocation, my destiny?” (EBD.) Und weiter führt er an: „The second thing to do if you want to be a great entrepreneur is to *listen to what wants to change in the world*. This imperative is in tension with the first because it means being passionate about an idea and also being open to other ideas. Charles Handy says that entrepreneurs are ‘self-promoting and, at the same time, self-questioning.’ So you need to have more than commitment; **you have to be able to sense what is trying to be born in the world, to what you must commit yourself**. And by ‘sense’ I mean more than just ‘analyze’; when the legendary hockey player Wayne Gretsky said, ‘I skate to where I think the puck will be,’ obviously he was referring to a kind of knowing that involves more than analysis. These other ways of knowing are especially important for entrepreneurs in the emergent, speeded-up new economy.” (EBD., Herv. d. Verf.)

Emergente, höchstmögliche Zukunftsentwicklungen können auch als „**geteilte Vision**“ (SENGE 1996), „**Zweck**“ (HOCK 1999) oder „**gemeinsamer Wille**“ (SCHARMER 1999) bezeichnet werden. Vor allem der Visionsbegriff ist ein leicht verwendeter und verwässerter Begriff. Ein Zukunftsbild wird schnell als Vision tituliert. Robert FRITZ (2000) meint treffend, **eine authentische Vision lässt sich nicht daran erkennen, was sie ist, sondern „was sie mit einem macht“**. Gemeinsame Visionen bauen auf persönlichen Visionen auf. Denn Interesse, Wille und Engagement sind etwas Persönliches.¹³³ (vgl. SENGE 1996, 258) Geteilte Visionen schaffen Identität und sind mit ihren TrägerInnen auf das engste verbunden. Sie verbinden die AkteurInnen zu einer (Innovations-)Gemeinschaft, wenn es gelingt, sie zu einer geteilten Vision

¹³² www.generonconsulting.com

¹³³ Darin liegt auch die Bedeutung des Personal Mastery - einer der fünf Disziplinen, die eine lernende Gemeinschaft auszeichnen - begründet. Denn wer eine lernende Gemeinschaft aufbauen will, so SENGE (1996, 258), ermutigt seine Mitglieder dazu, ihre persönliche Vision zu entwickeln. „Wenn Menschen keine Vision haben, können sie sich nur für die Vision eines anderen „vertraglich verpflichten“. Das Ergebnis ist lediglich eine Einwilligung, nicht Engagement.“

zu machen. Sie verändern AkteurInnen und Gemeinschaften, verleihen ihnen Handlungskraft, Wille und Klarheit und ermöglichen, dass sich AkteurInnen voll und ganz darauf einlassen. **Und sie sind ein praktisches Tool der Generierung profunder Innovation.** Wesentlich zu erkennen ist, dass Visionen nicht von Personen getrennt zu sehen sind. Oftmals werden Visionen entwickelt, die von den Menschen, die sie machen, abgekoppelt sind. Entwickeln InnovationsakteurInnen eine Vision z.B. für eine Gemeinde, besitzen aber für sich selber keine, kann das nicht funktionieren. InnovationsakteurInnen müssen selber von einer Vision erfüllt und getragen sein.

In der Regel wird in Innovations- und Entwicklungsprozessen die Vision nicht von allen gleich stark getragen. „Geteilt“ meint, dass sich relevante AkteurInnen aber mit der Vision identifizieren und sie dadurch aktiv mittragen und fördern. Den größten Beitrag zur Verwirklichung einer ambitionierten Vision leisten jene Persönlichkeiten im Prozess, denen es gelingt, die kreative Spannung zwischen Vision und „unverzerrter“ Realität aufrecht zu halten. (SENGE 1996, 276)

Vielfach sind Visionen wie bereits angesprochen keine Visionen. Sie entstammen einem „Ort der Kraftlosigkeit“.¹³⁴ In der Sprache der U-Theorie gelingt es nicht, die Vision aus der Aufmerksamkeitsebene des Presencing heraus zu formulieren, sondern sie wird aus einer der zuvor beschriebenen Ebenen heraus definiert. Diejenigen, die sie artikulieren, operieren auf der linken Seite des U zu weit oben (z.B. Phase des Downloading). Wenn das passiert, dann formulieren Menschen Visionen, „... that are disconnected from a shared understanding of present reality and a sense of shared responsibility for that reality. **If people are still externalizing their problems, they create in a sense, 'externalized visions'**, which amount to a kind of change strategy for fixing problems which they have not yet seen their part in creating. **Only when people begin to see from within the forces that shape their reality and to see their part in how those forces might evolve does vision become powerful.** Everything else is just a vague hope.“ (SENGE et al. 2004, 136, Herv. d. Verf.)

In diesen Zusammenhang passend, fand MASLOW (1965) bei der Erforschung von Hochleistungsteams heraus, dass bei diesen die Aufgabe nicht vom Selbst getrennt werden konnte. Vielmehr fand eine so starke Identifikation der Person mit der Aufgabe statt, dass man ihr wahres Selbst nicht beschreiben kann, ohne die Aufgabe mit einzubeziehen. Analog lassen sich Innovationspersönlichkeiten beschreiben. Sie sind als die zentralen TrägerInnen der Innovation mit der Vision - also dem Neuen, das durch sie in die Welt kommen will - auf das engste verbunden. **Es macht Sinn davon zu sprechen, dass es diesen AkteurInnen gelingt, das in die Welt zu bringen, so wie es in die Welt kommen will.**

Eine Vision zu haben, muss nicht bedeuten, sprichwörtlich die Welt verändern zu wollen. Es impliziert natürlich, dass unmittelbare Herausforderungen angesprochen werden. Sie muss auch nicht im sprachlichen Sinne „groß“ sein. Es bedeutet auch nicht nur eine fixe Vision zu haben. Ein Visionär ist demnach nicht nur jemand, der eine Vision hat, sondern auch jemand, der sich Visionen in Form von emergenten Entwicklungsmöglichkeiten öffnet. Entscheidend ist vor allem, dass sie den obigen Kriterien entspricht. Eine Vision ist, was einen oder ein System mit seiner größeren Intention in Übereinstimmung bringt.¹³⁵ Bezogen auf die

¹³⁴ SENGE et al. (2004, 126)

¹³⁵ Vgl. dazu weiter unten „Sequenz 2 - Prozess der Manifestierung von Intention und Vision“

vertiefte Ebene der Kognition und Emergenz des Presencing bedeutet eine Vision zu entwickeln, höchstmögliche individuelle und kollektive Zukunftspotenziale aufzuspüren und sie mit dem Jetzt zu verbinden - also von diesem Ort aus im Jetzt zu agieren. An den Handlungen und erreichten Veränderungen offenbart sie sich in ihrer Authentizität und Wirkung.¹³⁶ SENGE (1996, 256) stellt fest, dass es ohne geteilte Vision keine lernende Gemeinschaft gibt. „Ohne die Anziehungskraft eines Ziels, das die Menschen wahrhaft anstreben, werden die Kräfte, die auf eine Erhaltung des Status quo zielen, übermächtig (...). Die hochgesteckten Ambitionen zwingen zu neuen Denk- und Handlungsweisen.“ Die Folge ist, dass Menschen sich eher auf die Lernreise einlassen und die Lern- und Risikobereitschaft steigt. Damit wird auch der dynamische Aspekt der Entwicklung der Zukunft resp. Vision angedeutet.

Anfangs mag es etwas ungewohnt klingen, wenn von „der höchsten Zukunftsmöglichkeit“ die Rede ist oder gesagt wird, dass um Innovation in die Welt zu bringen, im Grunde Fragen nach dem eigenen (individuellen und kollektiven) Selbst und der eigenen Berufung bzw. dem größeren Zweck, zu erschließen sind. **Dringt man aber in die Tiefe von profunden Innovationsgenerierungsprozessen, das heißt, man nimmt die menschliche und kulturelle Ebenen¹³⁷** mit in die Betrachtung, zeigt sich, dass hier ein **essentieller Aspekt** vorliegt. Betrachtet man die zentralen **TrägerInnen von Innovation**, die es **personifiziert in jedem profunden Generierungsprozess** gibt, so zeichnet sie offenbar genau das aus: sie entwickeln einen hohen Grad an Klarheit darüber, wer sie sind bzw. besser ausgedrückt, wer sie werden können und welchem größerem Zweck sie dienen; sie sind getragen von einer Vision oder offen für eine „visionäre“ Entwicklung; sie selbst werden zum Träger des Neuen; sie wissen um ihren und den größeren Zweck; sie hören und spüren sehr genau (oft auf intuitive Weise), was sich in der Welt verändern möchte; sie tun es, weil sie es sozusagen tun müssen. **Es scheint ein homologes Grundmuster zu sein, dass es zentralen InnovationsakteurInnen gelingt, von derartigen tieferen Ebenen der Aufmerksamkeitsstruktur, emergenter Entwicklungsmöglichkeiten, schöpferischer Energie, inneren Wissens und innerer Klarheit zu operieren.** Wenn man so will ist, was sie sind und was sie tun, in voller Kongruenz. Verwiesen sei noch einmal auf ein an anderer Stelle bereits zitiertes Statement, welches dadurch zur vollen Geltung kommt: „All profound innovations in science, society and business are based on accessing deeper sources or levels of knowing.“ (SCHARMER 2005a) SCHARMER (2005, 10, Herv. d. Verf.) selbst konstatiert: „Und dennoch wurde mir in meinen Gesprächen mit Meistern ihres Fachs (sic!) über alle Professionen hinweg - Künstler, Wissenschaftler Leistungsträger, Erfinder, Erzieher, Coaches - deutlich, dass alle eine Gemeinsamkeit haben. **Alle haben einen Weg gefunden, aus diesem vierten Feld heraus tätig zu werden.**“

Interessant ist, dass Erfahrungen auf der Ebene des Presencing keine individualisierten Einzelphänomene sind, sondern vielmehr kollektive Erfahrungen sein können. Juanita BROWN, Autorin des Buches „The World Cafe“, beschreibt solche Erfahrungsmomente wie folgt: „In diesen Situationen bringt man tatsächlich das Neue hervor. Das macht die Teilnahme daran für uns Menschen so aufregend. Man erschafft die nächste Entwicklungsstufe -- sei es nun tiefer, höher oder weiter -- und die Menschen spüren, dass dies etwas enorm Wertvolles ist. Manchmal kommt es in der inneren -- individuellen oder kollektiven -- Erfahrung als ein Aha-

¹³⁶ Mutter Theresa wurde einmal gefragt, was es ihr ermöglicht hat, so große Dinge zu vollbringen. Sie sah die Fragende erstaunt an und antwortete: „**You cannot do great things. You can only do small things with great love.**“ (zit. in SENGE et al. 2004, 143)

¹³⁷ vgl. Quadranten-Modell, Quadrant „Oben Links“ und „Unten Links“, Abb. 6

Erlebnis zum Vorschein. Ein anderes Mal verfallen alle in Schweigen, weil jeder über das soeben Enthüllte reflektiert. Es ist beinahe so, als würde sich eine Art Offenbarung selbst zu erkennen geben.“ (BROWN 2000, zit. in: HAMILTON 2000)

Eine weiterführende wissenschaftliche Arbeit zum Thema kollektiver Höchstleistungen und kollektiver Resonanzenerfahrungen in unterschiedlichsten Lebensbereichen stammt von Renee LEVI (2003, o.S.). Ein Schlüsselergebnis dieser Arbeit war die Identifikation von „Shifting Factors“, also Einflussgrößen, die Gemeinschaften wesentlich beeinflussten, auf Ebenen der „Collective Resonance“ zu gelangen. Als die wesentlichsten Faktoren wurden etwa genannt „Place or Space“, „Shared Intent“, „Truth“, „Spirit“ oder „Story Telling“. Als Faktoren mit der stärksten Wirkung wurden aber genannt, „Silence“ und „Vulnerability“. Gerade diese zwei Faktoren weisen auf die Tiefenstruktur der Ebene des Presencing hin. SCHARMER (2005a) selbst beschreibt den „Akt“ am Basispunkt des U immer wieder mit den Worten „Retreat and Reflect“, also zurückziehen resp. einkehren und reflektieren. Die Erfahrung der Stille wird bei LEVI (2003, o.S.) in drei Formen beschrieben: „(1) as a time for individuals to acknowledge and connect with one another and with themselves, (2) when it is collectively felt as a necessary next step in the group’s process, and (3) as a facilitation tool used by an individual to affect group processes.“ Verletzlichkeit äußerte sich den Ergebnissen der Studie gemäß in folgender Weise: “Vulnerability showed itself in various ways in this study. In some cases there was a sense of not knowing the answer, what was next, what to do, why they were there, or what had happened. In other circumstances, self-revelation was a sign of vulnerability, or a personal approach of openness to learning and growth reportedly helped shift the group into collective resonance. In still others, there were outside factors, such as fatigue or illness, danger, difficult conditions, or disaster that influenced a sense of vulnerability in the group.” (LEVI 2003, o.S.) Interessant ist, dass die genannten Aspekte und allen voran die beiden stärksten gewichteten, eine gewisse Öffnung der Wahrnehmungs- und Willensstruktur bewirken können. Dies ist für das Erschließen der Ebene des Presencing von Bedeutung wie SCHARMER anhand der inneren Arbeit, die es zu leisten gilt, beschreibt.

Presencing - über die Bedeutung des Agierens von einer vertieften Quelle schöpferischer Emergenz

Ich erlaube mir an dieser Stelle, die beiden Ökologen und Zukunftsforscher Donella und Dennis MEADOWS zu zitieren, die einen authentischen, tiefen Einblick in die Bedeutung des Agierens von einer vertieften Ebene schöpferischer Emergenz geben. Das Erschließen und Aktivieren bisher wenig erforschter, individueller und gesellschaftlicher, „weicher“, intangibler Innovations- und Veränderungskräfte, wie sie die Aufmerksamkeitsebene des Presencing kartiert, entspricht demnach womöglich der stärksten Komponente, um gesellschaftliche Trägheitsmomente auf dem Weg in Richtung nachhaltige Zukunft zu überwinden:

„In unserer Suche nach Wegen zur Ermutigung friedlicher Veränderungen eines Systems, das sich seiner eigenen Transformation ganz natürlich widersetzt, haben wir viele Mittel ausprobiert. Die offensichtlichsten haben wir ausgeführt - rationale Analyse, Daten-Sammlungen, Systemdenken, Computermodellierung und klare Worte. Dies sind die Mittel, die alle, die in Wissenschaft und Ökonomik ausgebildet sind, automatisch begreifen. Sie sind nützlich, notwendig, aber nicht ausreichend.“

Wir wissen nicht, was ausreichend sein wird. Aber unsere Schlussfolgerung kommt zu anderen Mitteln, die unserer Erfahrung nach nicht optimal, sondern essentiell für jede Gesellschaft sind, die langfristig zu überleben hofft. Diese werden oft als zu 'unwissenschaftlich' betrachtet und daher in der zynischen öffentlichen Arena nicht ernst genommen

Es sind: Visionsbildung und Vernetzung, Wahrheitserzählung, Lernen und Lieben.

Sie wirken wie eine schwache Liste angesichts der enormen Dimension der erforderlichen Veränderungen....

In der industriellen Kultur ist es nicht erlaubt, über Liebe zu sprechen, außer im romantischen und trivialen Sinn. Jeder, der über die Kapazität der Menschen spricht, praktische Bruder- und Schwesternliebe zu praktizieren, Liebe der Menschheit als Ganzes und unseres Planeten, wird eher verspottet als Ernst genommen....

Individualismus und kurzsichtige Interessen sind die größten Probleme der gegenwärtigen Gesellschaften, und die tiefste Ursache ihrer Nichtnachhaltigkeit. Liebe und Mitgefühl, in sozialen Formen institutionalisiert, sind die bessere Lösung. Eine Kultur, die an diese besseren menschlichen Qualitäten nicht glaubt, diese nicht diskutiert und entwickelt, leidet an einer tragischen Begrenzung ihrer Möglichkeiten....

Die nachhaltigen Transformationen werden vor allem solche sein, welche die besten Seiten der menschlichen Natur, eher als die schlechtesten, ausdrücken und hegen....

Die Menschheit kann bei ihrem Abenteuer der Verringerung des menschlichen Fußabdrucks auf ein nachhaltiges Niveau nicht erfolgreich sein ohne einen Geist globaler Partnerschaft. Der Kollaps kann nicht vermieden werden, wenn die Menschen nicht lernen sich selbst und die anderen als Teil einer integrierten globalen Gesellschaft zu sehen. Beides erfordert Mitgefühl, nicht nur mit dem Hier und Jetzt, sondern auch mit dem Fernen und Zukünftigen. Die Menschheit muss lernen, die Idee eines lebendigen Planeten für zukünftige Generationen zu lieben.“ (MEADOWS et al. 2004, 269ff, übersetzt und zitiert in: HOSANG et al. 2005)

Presencing in Aktion - zwei authentische Beispiele für das Erleben von Presencing

*„In allen großen, kreativ schaffenden Menschen ist ein Stück kindgleicher Feenhaftigkeit am Leben geblieben. Irgendwie scheint ein intakter Faden durch ihre unterschiedlichen Denkmodi zu ziehen, der es ihnen ermöglicht, zu diesem Primärprozess-Denken zurückzukehren, welches eine neue Weltsicht, Verwandlung und den Erkenntnisblitz des 'Heureka!' hervorbringt, der kreativem Denken entspringt.“
(Crack in the Cosmic Egg)*

Beispiel 1:

Anhand eines authentischen Kommentars einer Teilnehmerin einer Presencing-Erfahrung auf gemeinschaftlicher Ebene möchte ich greifbarer machen, was konkret gemeint sein kann: „Ich beobachtete eine Art der Zusammenarbeit, wo unser Interesse an dem, was möglich ist -- vom Kreativsten bis zum Praktischsten -- zutiefst lebendig wird und der Ideenfluss einem Tanz gleicht, bei dem ein jeder von uns auf den anderen achtet, und das Denken und Forschen, mit dem sich jeder Einzelne vor dem Treffen befasst hat, aufnimmt und auf eine Weise antwortet, die ein wirkliches ZUSAMMENKOMMEN ist. Es ist so völlig anders als jegliches Meeting, an dem ich je in anderen Arbeitssituationen teilgenommen habe -- und ich weiß nicht wie es geschieht -- aber irgendwie gelingt es uns, unsere Ideen voranzutreiben, ohne innere Anhaftung und ohne dass unsere Identität darin verwickelt ist. Es ist, als würde dieser kreative Mind

einfach auf uns herabwehen, und je aufmerksamer wir füreinander sind und den Raum zwischen uns offen halten, desto wahrscheinlicher geschieht etwas anderes.“ (HARTZELL 2004, 15)

Beispiel 2:

Das zweite Beispiel ist ein authentischer Bericht eines Spitzensportlers. Er beschreibt das Erleben der Ebene „dieser höchsten Zukunftsmöglichkeit“ und das Agieren von diesem Ort aus: „Die stärkste Kraft auf unserer Welt ist die Liebe, und wenn du das, was du tust, mit Liebe tust, hast du die Möglichkeit, dich mit einem reinen Kanal zu verbinden. Du wirst aufgeladen, dein Gehirn ist vollständig wach, auf höchster Stufe einsatzbereit; dein Körper fühlt sich stark, deine Intuition steht auf Abruf, du denkst vollkommen klar, kannst alles geben. 1970 zog ich aus, um die Phoenix Open zu gewinnen. Es war, als spielte ich nur für mich selbst. Ich empfand keinerlei Aufregung, keinen Stress, keine Anspannung. Ich war vollkommen zuversichtlich. Immer wenn ich über dem Ball stand, fühlte ich mich absolut leicht, fast, als könnte ich über dem Boden schweben. Es war ein Gefühl von Vertrauen und Zuversicht, gepaart mit der inneren Gewissheit, alles im Griff zu haben. Ich war in der Lage, meine Energien zu lenken, und hatte das Gelände des Golfplatzes klar vor Augen. Ich konnte auf jede Situation kreativ reagieren. Jeder Schlag schien besonders, und ich war bereit, mich darauf einzulassen. Es machte so viel Spaß, dass ich den nächsten Schlag kaum abwarten konnte. Jeder Schlag wurde zu einem Meisterschlag; ich spielte Golf der Spitzenklasse. Die meisten Golfer sind Zeit ihres Lebens vielleicht für ein, zwei Runden in der Zone. Ich war oft darin, weil ich auf mein Herz hörte. Ich machte immer meine Hausaufgaben, aber ich hörte auch auf das Kind in mir. Ich hörte auf diese innere Stimme.“ (Johnny MILLER, Profigolfer, Pacific Golf Association (PGA), Hall of Fame, zit. in: MENDIZZA und PEARCE 2004, 24f)

Entsprechend ist auf der vierten Ebene, ebenfalls eine **innere Arbeit** zu leisten. Es bedarf einer **Umformung des Willens weg von der harten Ego-Intentionalität hin zu einer weicheren, zukunftsöffneren Wahrnehmungs- und Willensstruktur**. (SCHARMER 2002, o.S) Gemeint ist eine Umwendung weg von einer oft sehr einschränkenden Willensstruktur, aus der wir als Person oder Gemeinschaft heraus operieren, zu einer gemeinsam geformten Willensstruktur, die sich der Emergenz öffnet und von (Schlüssel-)AkteurInnen geteilt wird. Beispielsweise sind viele Individuen und Organisationen sehr starr in ihrem Willen, wenn sie in transformative Prozesse mit anderen AkteurInnen treten. Sie sind sich sehr klar, was sie wollen und vertreten das unter Umständen mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln. Es ist die von Scharmer als harte Ego-Intentionalität beschriebene Willensstruktur eine, die verhindert, dass man das, was andere bewegt und antreibt, nicht wahrnehmen kann und dass wir in eine direkte Beziehung mit unseren höchsten Zukunftsmöglichkeiten kommen. Zudem verhindert diese Ausrichtung des Willens, dass wir uns einer geteilten, vernetzten, integrativen, generativen und zukunftsöffneren Willensformung öffnen. Das **Prinzip des offenen Willens** („Open Will“) lautet: „... from being bound by old intensions and identities to letting go and opening up to one’s higher self as the gateway to presencing the new.“ (SCHARMER 2003, 9)

In gewissem Sinne geht es dabei um eine Selbstaktualisierung, das heißt, dass man sich selbst auf einen neueren Stand, eine neuere Version oder Identität updatet. Jeder Mensch und jede Gemeinschaft besitzt wie das MASLOW ausgedrückt hat Wachstumsbedürfnisse. Beschrieben als System strebt dieses nach Selbsttranszendenz oder Selbstverwirklichung. Erfolgreichen, selbstverwirklichenden Menschen und Gemeinschaften gelingt es, sich ihrer

Wachstumsbedürfnisse bewusst zu sein und sie in hohem Maße zu realisieren. Ausgehend von personellen Basis- oder Grundbedürfnissen, wie physiologischen Bedürfnissen (Schlaf, Essen, Sexualität, Atmen, ...), Sicherheitsbedürfnissen, Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Liebe hin zum Bedürfnis nach Anerkennung, formulierte MASLOW (1983) seine

Wachstumsbedürfnisse, die die **Qualität der Transzendenz und der Selbstverwirklichung zugänglich machen**. Dazu gehören Bedürfnisse nach Ganzheit, Vollkommenheit, Erfüllung, Gerechtigkeit, Lebendigkeit, Einfachheit, Schönheit, Güte Einzigartigkeit, Mühelosigkeit, Verspieltheit, Wahrheit, Bescheidenheit und Spiritualität. MASLOW nannte solche Werte B-Werte (B für *being*).

Nach MASLOW ist der Mensch nicht ausschließlich von Umweltreizen determiniert, sondern er hat einen hohen Grad an Selbststeuerung. Somit ist der Mensch prinzipiell relativ unabhängig; das heißt, dass er selbst entscheiden kann, seine Ziele formulieren kann und nicht völlig von der Umgebung bzw. Umwelt bestimmt wird. **Das Endziel des Seins für eine Person** ist nach MASLOW (1983) **das Zusammenfallen dessen, „was ich tun muss“ mit dem, „was ich tun möchte“**. Eine solche Person (oder solches System) „ist ihre eigene Art Person, oder ist sie selbst, oder verwirklicht ihr wahres [Anm.: höchstmögliches] Selbst.“ (EBD.)

Analog wie es MASLOW für das individuelle Selbst formuliert hat, gilt das Gesagte für das kollektive Selbst. Selbstaktualisierung und -verwirklichung des kollektiven Selbst bedeutet für eine Gemeinschaft, sich einer neuen Identität bewusst zu werden, zu erkennen, dass es einen hohen Grad an Selbststeuerung und die **Entscheidungsmöglichkeit über Wege in die Zukunft** gibt: „The key to making potentially fearful futures generative is to see that we have choices and that our choices matter.“ (SENGE et al. 2004, 9)

Auf der anderen Seite gelingt es vielen Systemen nicht mehr, mit diesen inhärent-intrinsischen Bedürfnissen in Kontakt zu kommen. **Die Wachstumsbedürfnisse und -potenziale bleiben dann unbewusst und unerschlossen und das System wird von einem selbst-organisierenden, muster-erkennenden und generativen System zu einem, das (von außen und/oder wenigen Machtvollen) gestaltet wird**. Es verliert dann seine immanente Fähigkeit der Selbstgestaltung und Selbstverwirklichung.

War der „**innere Feind**“ auf der Ebene 1 die Stimme des Urteils und auf der Ebene 2 der Zynismus, so **blockiert** der „**dritte Feind**“ den **Zugang zur Öffnung des Willens**. Es ist die **Angst** - Angst vor Fehlern, Angst vor Gewinneinbußen, Angst in Verlegenheit zu geraten, Angst keine Förderung, Angst vor Konkurrenz, Unterstützung oder Beförderung zu bekommen, Angst entlassen zu werden, ökonomische Sicherheit aufzugeben, sozial isoliert und ausgeschlossen zu sein, ..., Angst zu sterben.

Zu einem sehr großen Teil ist das eine tiefer liegende und oft nicht erkannte (Trieb-)Kraft. Es kann davon ausgegangen werden, dass einen großen Teil unserer Zeit, bei vielen von uns eine mehr oder weniger tiefe (unbewusste) Emotion von Angst präsent ist. Angst treibt und durchdringt uns, unsere Organisationen, Institutionen und Gemeinschaften zu einem hohen Anteil. (vgl. SENGE 1996a, 11) Die Folge ist, dass man als Individuum oder Gemeinschaft auch von dieser Ebene (mit) ins Handeln kommt. Im Grunde ist es auch die Angst davor, das loszulassen, was wir haben und wer wir im Moment sind. „Loslassen des Alten (Selbst) und kommen lassen des Neuen (Selbst). Den *Mut* zu haben, anstatt sich an den alten zugrunde gehenden Formen festzuklammern, diese loszulassen, um zum Vehikel für das in-die-Welt-kommen des Neuen zu werden.“ (SCHARMER 2005, 15) Die Begegnung mit der Angst in profunden Innovationsgenerierungsprozessen ist eine imaginäre Schwelle für Personen und

Kollektive, auf die man in vielfältiger Form mit Sicherheit trifft. Die Angst, die einem begegnet, ist etwas Natürliches und äußerst Menschliches. Goethe beschreibt ihre fundamentale Bedeutung in den Worten: „Solange du das nicht hast, dieses stirb und werde, bist du nur ein trüber Gast auf dieser Erde“.

Es gibt mittlerweile eine Menge an Werkzeugen, Techniken und Methoden, die Menschen und Gemeinschaften unterstützen, die Kapazität des Presencing zu erschließen. Einige **Methoden der Bewusstmachung und Weitung der Perspektive**, wie etwa kontemplativ-meditativ orientierte Ansätze, gelten vielfach noch als unkonventionell, während andere etwa Dialogtechniken, Coaching, Retreats, das Entwickeln von „Personal Mastery“, geteilter Vision und das Aufdecken von mentalen Modellen bereits etablierter sind.

Nachfolgend sind überblickend einige Prinzipien der Ebene des PRESENCING wiedergeben, wie sie SCHARMER (2004a) zusammengestellt hat:

- Sensing and bringing into presence one's highest future possibility (Self not self)
- "Retreat and reflect: allow the inner knowing to emerge" (Brian Arthur)
- "Go to the place of stillness where knowing comes to surface" (Brian Arthur)
- "Who is my Self? What is my Work?" (Michael Ray)
- Through the eye of the needle: Everything that is not essential must go
- Seeing with the reversed eye (that emerges from the surrounding sphere)
- Nothingness as gateway ("blank canvas" oder der Prozess des Bemalens einer weißen Leinwand)
- Presencing: paying attention to that what is seeking to emerge through us
- Using your Self as an instrument
- Earth/Nature as Teacher

SEQUENZ 2: PROZESS DER MANIFESTATION VON INTENTION UND VISION

*„There is nothing so powerful as a core group
that knows what it wants to create.”
(Brian Arthur)*

Ist es InnovationsakteurInnen und/oder -gemeinschaften gelungen, durch die Ebenen der Sequenz des „becoming aware“ zu gehen, ist erst die Hälfte des sozialen Wirklichkeitsformungs- und Innovationsprozesses absolviert. Ging es in der ersten Sequenz darum, die Wahrnehmung, das Selbst (Identität) und den Willen zu transformieren, zielt Sequenz zwei darauf ab, das neue Bewusstsein durch transformierte Handlungsmuster in

Aktion zu setzen. Durch den Umsetzungs- oder Manifestierungsprozess erlangt Innovation erst Gültigkeit und Wirksamkeit.

Die kraftvolle Verbindung von Sequenz 1 und 2 liegt darin, dass jetzt aus einer gemeinsamen emergenten Zukunft agiert wird. Der Prozess wird nach Durchlaufen der Presencing-Ebene sozusagen „aus der höchstmöglichen Zukunft geführt“. Den Ort von dem aus InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften Neues in die Welt bringen, hat MASLOW (2000, 7) mit den bereits angeführten Worten formuliert: „If you know who you are, where you are going, and what you want, then it is not hard to deal with inane bureaucratic details, trivialities and constraints ... Persons who have achieved their identity are ‘causers’ rather than ‘caused’.“ Dem U-Prozess folgend, taucht man aus dem Presencing ins Umsetzen auf. „Wholly realized in your own mind, your idea has a life of its own. At this stage, when someone asks, ‘why are you doing this?’ you’ll answer, ‘because I can’t not do it.’“ (JAWORSKI und SCHARMER 2000, 4)

SCHARMER (2004, 91, Herv. d. Verf.) machte in seinen Forschungen die Beobachtung, dass: **„Operating from this larger intention brings into play forces one could never tap from just trying to impose our will on a situation.“** Seitens InnovationsakteurInnen hört man das in ähnlicher Form immer wieder, wenn sie etwa sagen „Der Prozess hat eine Eigendynamik angenommen, die so nicht vorstellbar und erwartbar war“ oder von „schneeballartigen Entwicklungen und Effekten sprechen“.¹³⁸

Beschreibt die **Sequenz 1 des U-Prozesses vier Feldebene**n der Aufmerksamkeit und letztlich die Ebene des Presencing, die AkteurInnen bei der Generierung profunder Innovation erschließen, sie umfasst die **Sequenz 2 drei entsprechende handlungsleitende Ebenen**. Von ihrer Ausrichtung sind alle drei umsetzungs- und aktionsorientiert. Ziel ist das Tun und das Durchsetzen der schöpferischen Idee.

SCHARMER (2000, 2004) beschreibt für die zweite Hälfte des U-Prozesses drei Aspekte der Willensformung und -manifestierung: **Crystallizing, Prototyping, Institutionalizing**

¹³⁸ Vgl. Kap. 5 „Räume der Innovation - Analyse von kommunalen Prozessen der Generierung profunder Innovation“, bei den einzelnen Fallbeispielen etwa Analyseaspekt „Prozessmanagement und -struktur“, Abschnitt „Prozessverlauf“

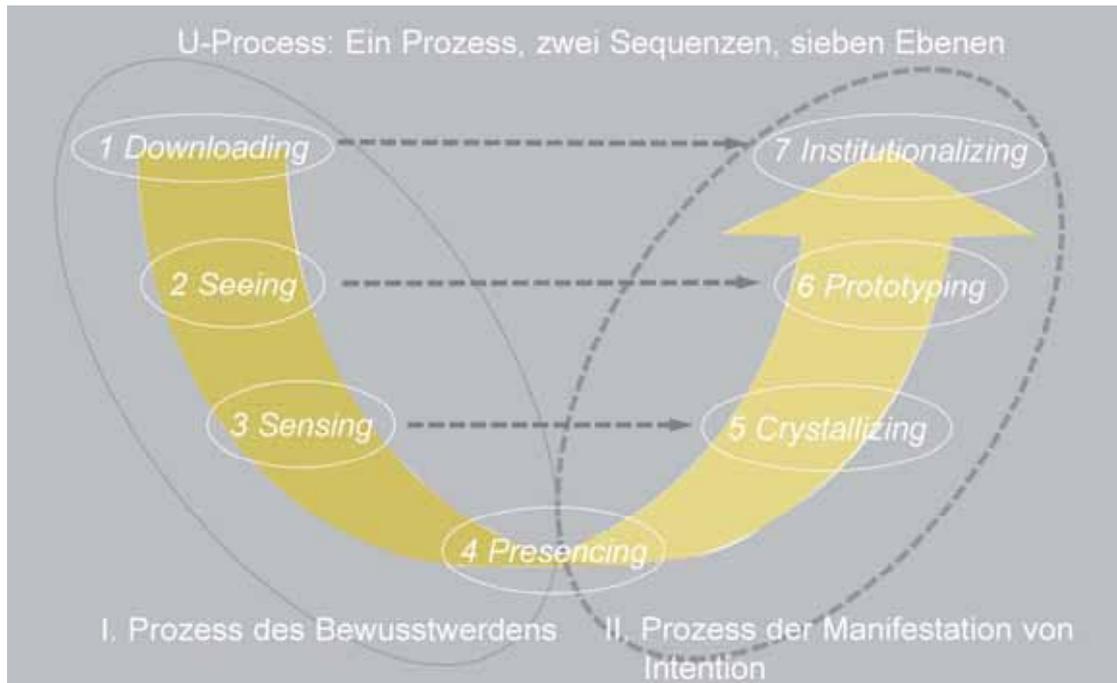


Abb. 18: Sequenz 2 des U-Prozesses: Verwirklichung und Manifestierung der gemeinsamen Vision und des gemeinsamen Willens (engl. "Manifestation of Will"; Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2000, 2004)

EBENE 5 – CRYSTALLIZING

"Crystallizing" meint, die gemeinsame Vision und Intention zu formen und bezüglich Umsetzung zu schärfen. Der Begriff leitet sich vom Wort „Kristall“ ab, welcher die Fähigkeit besitzt, Licht zu konzentrieren und zu fokussieren. *Kristallisieren* ist ein Prozess der Schärfung und Konkretisierung der höchstmöglichen, emergenten Zukunft. Visionen zeichnen sich durch ihre Kraft und Klarheit aber zugleich durch Nichtwissen über das „Wie-Umsetzen“ aus. Es wird ganz deutlich, „das ist es“, „es beginnt innerlich zu brennen“ usw. Aber dieses *was* ist zum Zeitpunkt der Geburt der Vision meist noch sehr unscharf, vor allem in Bezug darauf, wie es umsetzbar ist. Oft ist es nur ein Bild, ein Satz, eine „formlose“ Intuition. Auf der Ebene des Kristallisierens geht es darum, dieser Unschärfe eine geformte Schärfe zu geben. Es erfordert von der Innovationsgemeinschaft weiterhin ein Offen sein für das, was zu emergieren versucht. Die Kristallisierung und Konkretisierung von Intention und Vision ergibt sich aus einer Verfeinerung der in Ebene 4 angeführten Kernfragen, wie z.B.:

- Wie kann der Innovationsprozess, das -projekt, die Dienstleistung, das Produkt, etc. einen wirklichen Bedarf erfüllen oder eine (profunde) Verbesserung in die Welt bringen?
- Inwieweit ist das meine/unsere Bestimmung? Inwieweit ist es ein essentieller Prozess? (What is my/our Work?)
- Wie fördert das Einlassen auf die Vision meine/unsere Potenziale und Entwicklung? (Who is my/our Self?)
- Was will emergieren und wie emergiert es?

- Welchem größeren Zweck kann ich/können wir (wie) dienen?
- Was ist das größere Projekt/die größere Idee für die ich/wir hier bin/sind?

Das Schärfen der Intention bringt vielfach ein Erkennen neuer Entwicklungsoptionen und dessen mit sich, was eigentlich möglich ist. Würde man das Optimum der Ebene 5 beschreiben, könnte es in etwa lauten: „Ich kann es nicht nicht tun.“ Das heißt AkteurInnen ist klar, etwas tun zu müssen, auch wenn vielfach nicht (ganz) klar ist wie. Die „kristallisierten“ und konkreten Bilder und Visionen sind die handlungsleitende Basis. Die aktive Umsetzung und damit das, was Innovation nach Schumpeter zur Innovation macht, das Neue zu tun und es durchzusetzen, beginnt dann mit der nächsten Ebene.

EBENE 6 - PROTOTYPING

"People often believe that you need to know how to do something before you can do it. If this were literally true, there would be little genuine innovation"
(Peter Senge, Otto Scharmer, Betty Sue Flowers, Joseph Jaworski)

"I have not failed. I have merely found ten thousand ways that won't work."
(Thomas Edison)

Das größte Risiko der Generierung profunder Innovation ist, ob sie diffundiert und von potenziellen NutzerInnen und vom System übernommen wird. Prototypen (Modelle oder Projekte der intendierten Wirklichkeit) dienen daher einerseits zum Lernen und Entwickeln durch Tun und das Arbeiten an ersten lebendigen Modellen, um dann wenn klar ist, worin die innovative Entwicklung liegt, möglichst schnell sichtbare Erfolge zu erzielen. Andererseits weniger darum die Machbarkeit der Idee zu testen, sondern um die Diffusionswahrscheinlichkeit der Innovation durch potenzielle NutzerInnen zu erproben, um den kritischen Kipppunkt zu überschreiten. Der kritische Kipppunkt oder „Tipping Point“ ist der unsichtbare Punkt im Diffusions- und Institutionalisierungsprozess, der darüber entscheidet, ob eine Innovation floppt oder angenommen wird.

Ein Prototyp ist ein experimenteller Mikrokosmos der Zukunft, die man kreieren will.

Prototyping unterstützt den innovativen Entwicklungsprozess durch aktives Tun an lebendigen Modellen. Es wäre naiv zu glauben, dass wenn Vision und Intention vorhanden und geschärft sind, es nur noch der Umsetzung bedarf. Die Implementierung der Vision ist ein Weg voller Hürden und Lernerfahrungen. Ein Weg, dem in der Praxis und Theorie gleichermaßen Bedeutung zugesprochen wird, ist das Prototyping¹³⁹. Prototyping bedeutet, die geformte Vision und Intention in einen strategischen, lebendigen und handlungsorientierten Mikrokosmos umzusetzen: „Indeed the true nature of an emerging whole can't be accessed fully without engaging in concrete experiments, improvisation, and prototyping.“ (SENGE et al. 2004, 150) Die Idee ist, einen Mikrokosmos als ein lebendiges und konkretes Abbild dessen zu gestalten, was in die Welt gebracht werden soll. Besteht Klarheit darüber was geschaffen werden soll,

¹³⁹ Weitere verwendete Begriffe sind „Rapid Prototyping“, „Embodying“ (dt. verkörpern), „Enacting“ (dt. verfügen, verordnen) oder „Executing“ (dt. bearbeiten, ausführen)

empfiehlt es sich, möglichst schnell die Kernidee in Aktionen umzuwandeln. Es geht demnach nicht darum, etwas Fertiges in die Welt zu setzen; das Entscheidende ist das Lernen und Entwickeln durch Tun und Arbeiten an ersten Modellen der intendierten Wirklichkeit.

Daneben geht es, um das Herbeiführen von ersten, sichtbaren Erfolgen. Prototyping unterstützt, die Aufmerksamkeit und Energie zu fokussieren und schnell sichtbare Initialmodelle und Erfolge zur Selbstmotivation und zum Vorweisen und Kommunizieren nach außen sowie zum Weiterentwickeln resp. Lernen zu erlangen. Prototypen helfen, Probleme zu überwinden, die auf dem Weg von der Idee zum „Endprodukt“ entstehen. Prototyping ist ein Begriff, der eigentlich aus der Produktfertigung kommt und dort ebenfalls meint, an einem „Prototyp“ vielfältige Erfahrungen zu sammeln und diesen im Prozess zu verbessern.

Der Prozess des Prototypings ist offen gestaltet und explorativ. Durch das Arbeiten an einer „Rohfassung“, ist es möglich, zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen und den Kommunikationsfluss dynamisch zu halten.¹⁴⁰ Das ist von Bedeutung, weil im Prozess oft viele AkteurInnen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Wissenshintergründen integriert sind. Daneben kann man Feedback von allen StakeholderInnen einholen (über Relevanz, Sichtweisen, Interpretationen, etc.). Prototyping setzt damit voraus, in einen ständigen „Dialog mit dem Universum“¹⁴¹ (SCHARMER 2004a) zu treten. Das bedeutet in Reflexion und Austausch mit jener Umgebung zu treten, die Feedback anbietet.

Das Besondere in kommunalen Prozessen der Generierung profunder Innovation und zweites Kriterium neben der Offenheit ist, dass das die Innovationsgemeinschaft vielfach selbst „der Prototyp“ ist. (vgl. SENGE et al. 2004, 151) Es bedeutet die Neuerung zu sein, die geschaffen werden soll. Die InnovationsakteurInnen lernen durch das Tun. Es ist das eine Kernidee der lernenden Gemeinschaften, die SENGE (2005, 501) beschreibt als: "... where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together."

Gelingt es, die Verbindung zur größeren Intention und Vision zu halten, ist das Ergebnis des Prototypings, dass die Handlungen mehr aus der Zukunft heraus geformt werden als von Mustern der Vergangenheit.

Eine wesentliche Idee des Rapid Prototypings ist, dass der Prototyp unter Zeitdruck geschaffen wird. Es soll in möglichst kurzer Zeit (z.B. drei Monate) ein erster „Mikrokosmos“ verwirklicht sein. Die Beschleunigung hat den Sinn, dass Teams unter zeitlicher Beschränkung hohe Kreativität und Schaffenskraft freisetzen können.

KELLEY (2001), General Manager des Innovations- und Designunternehmens IDEO, benennt drei Prinzipien des Prototypings:

- Right: focused on the issue
- Rapid: explore simply, quickly, and then iterate (fail early, learn quickly)
- Rough: model at the lowest appropriate resolution

¹⁴⁰ In kommunalen Innovationsprozessen ist es vielfach so, dass die Innovationsgemeinschaft selbst, der Prototyp ist, vor allem, wenn es sich um sozio-kulturelle Innovationen handelt. Der neue soziale Organismus wird dann zum Mikrokosmos der Neuerung, die im Makrokosmos wirksam werden soll.

¹⁴¹ SCHARMER 2004a, o.S.

EBENE 7 - INSTITUTIONALIZING (INSTITUTIONALISIEREN)

Sozio-kultureller, ökonomischer und räumlicher Wandel kann nur nachhaltig wirksam werden, wenn es gelingt, die innovative Entwicklung in das größere, lokale System diffundieren zu lassen und institutionell einzubetten. Durch Institutionalisieren¹⁴² sollen die neuen Wege des Denkens und Handelns in nachhaltiger, selbsterhaltender und -organisierender Form in das jeweilige, soziale System ausgeweitet und integriert werden. Jede (kommunale) Innovationsgemeinschaft steht vor der Herausforderung der Diffusion der innovativen Entwicklung in das soziale System, in das diese eingebettet ist. Durch Diffusions- und Institutionalisierungsprozesse kann es gelingen, die innovative Entwicklung breit zu etablieren und in lokale Handlungs- und Steuerungsformen zu integrieren. Ist der Innovationsgenerierungsprozess so weit fortgeschritten, dass Erfolge, Dynamiken und erste Projekte (Prototypen) sichtbar werden, findet automatisch ein kritischer Rückkoppelungsprozess zwischen dem lokalen, sozialen System samt seiner konventionellen Wahrnehmungs- und Handlungsrouninen und dem innovativen Entwicklungsprozess inklusive neuartiger, veränderter Wahrnehmungs- und Handlungsstrategien statt. Meist ist es der kritische Punkt, an dem Innovationsprozesse, die bis dahin von außen kaum oder gar nicht, und vor allem nicht in ihrem vollem Veränderungspotenzial, wahrgenommen werden, in ihrer Wirkung und Veränderungsdynamik sichtbar werden. Die Logik und das Selbstverständnis des größeren sozialen Systems und seiner AkteureInnen ist mit dem der Innovationsgemeinschaft nicht deckungsgleich, sondern meist sogar konträr. SCHARMER (2006, o.S.) stellt fest, dass früher oder später das größere System, in welches das emergente Innovationssystem eingebettet ist, zurück in alte Routinen des Handelns zurückfällt, wenn es nicht gelingt, eine Ausweitung und Integration der innovativen Entwicklung zu erreichen und so ein „System der Innovation“ zu etablieren. Die Gefahr der Absorption und Integration der innovativen Entwicklung in bestehende Handlungsformen und -strukturen erreicht in dieser Phase einen kritischen Punkt. Innovative Entwicklungen können dann leicht an Veränderungsdynamik verlieren, werden halbherzig integriert und versanden. Nur in Ausnahmefällen breiten sich (positive) innovative Entwicklungen wie ein Lauffeuer auf das größere System aus. Es liegt im Wesen von profunden Innovationen, dass systembedingte Widerstände oder Innovationsbarrieren vorprogrammiert sind.¹⁴³ SCHARMER (2006, o.S.) nennt dafür zwei wesentliche Gründe: „One: the still limited ability to operate from the generative field 4 of social emergence [Anm.: Ebene des Presencing], both individually and collectively. Two: the institutional infrastructures that would bring together the constellations of players that need one another in order to transform the system are missing.“

Letztlich können bestehende Strukturen des Handelns und der Steuerung in Systemen nur durch eine (Re-)Form der Institutionalisierung in Richtung nachhaltiger Entwicklung verändert werden. Unweigerlich knüpft an diese Phase die Frage der politischen Steuerung und damit die Erweiterung der Handlungskapazität an.¹⁴⁴

Ein Ziel der Institutionalisierungsphase ist folglich unterstützende Infrastrukturen („Infrastrukturen des gemeinsamen Lernens“) und institutionelle Rahmenbedingungen zu

¹⁴² Andere synonyme Begriffe sind „Performing“ (dt. verrichten, machen, durchführen, vollbringen) oder „Embodying“ oder „Embedding“ (dt. einbetten)

¹⁴³ Vgl. Kap. 3.6. „Widerstände gegen Innovation“

¹⁴⁴ Da das ein sehr spezifisches und umfangreiches Thema ist, dass den Rahmen der Arbeit sprengen würde, verweise ich vertiefend auf MINSCH et al. (1998), die tiefgehend den institutionellen Rahmen in seiner Bedeutung für eine nachhaltige und innovationsorientierte Entwicklung beleuchten.

kreieren. Institutionalisierung profunder, innovativer Entwicklungen kann durch entsprechende Praktiken und Infrastrukturen erreicht werden. Beispiele dafür reichen von gestalteten Arbeitstreffen und Workshops, Weiterbildungskursen, Informationsvermittlung und -transparenz über gänzlich neuen Kooperations- und Institutionsformen, Bereitstellung von Risikokapital, bis zu Entwicklung von Mentoring-, Monitoring- und Evaluierungsfähigkeiten sowie sonstiger relevanter Fähigkeiten.

Institutionalisieren unterliegt, wie die ganze Sequenz 2, dem Primat der verkörperten Praxis. Das bedeutet, dass das Neue nicht einfach in alte Routinen eingebettet werden soll, um dann schnell zu versanden. Das Primat der Praxis „(...) focuses on creating practice fields of environments that allow learning to follow the flow of innovation and change, rather than organizing for learning around a fixed set of workshops, exercises, and infrastructures.“ (SCHARMER 2000, 22)

Eng im Zusammenhang mit dem Institutionalisieren, verstanden als Einbettung und am Laufen erhalten des Prozesses der Innovationsimplementierung, steht der Begriff der „Lernenden Infrastrukturen“. Lernende Infrastrukturen zielen darauf ab, soziale Lernprozesse zu unterstützen. Das kann durch alle Räume, Werkzeuge und Hilfsmittel erfolgen, die AkteurInnen eines Systems helfen, Erfahrungen effektiver wahrzunehmen und daraus zu lernen. (KÄUFER, SCHARMER 2000, 15) Dabei geht es im Kern darum, innerhalb des sozialen Systems Infrastrukturen des Lernens aufzubauen, als Basis für kontinuierliche Weiterentwicklung, Implementierung neuer Handlungsrountinen und Aufbau einer Innovationskultur. Da Innovation im kommunalen Kontext letztlich kein Einzelereignis bleiben soll, besitzen derartige Infrastrukturen eine gewichtige Bedeutung beim Aufbau und der Entwicklung einer Innovationskultur. Lerninfrastrukturen ermöglichen zudem selbstorganisiertes Lernen, ExpertInnen unabhängiges Lernen und Erweitern von individuellen und kollektiven Fähigkeiten einer an Innovation orientierten kommunalen Gemeinschaft.

Ziel ist demzufolge zum einen die Implementierung und Diffusion der Innovation, sowie zum anderen der Aufbau einer Kultur des Lernens und der Innovation.

THEORIE U. IMPULSE FÜR EINEN ERWEITERTEN ANSATZ ZUR GENERIERUNG VON INNOVATION BEI DER LOKALEN ENTWICKLUNG

„Die Zeit ist immer reif, es fragt sich nur wofür.“

(Francois Mauriac)

Aus der bisherigen Darstellung des Theorie U-Modelles wird ersichtlich, dass es dem Ansatz gelingt, neue Aspekte in die Diskussion von Innovationsgenerierungsprozessen einfließen zu lassen und insgesamt auf eine Vertiefung der Quelle von Neuem und Emergenten hin zu arbeiten. Im Kern der Theorie steht die These, **dass jedes Handeln eines Individuums oder einer sozialen Entität von vier verschiedenen Ebenen der Aufmerksamkeit oder des Bewusstseins generiert werden kann**. SCHARMER (2005, 10) nennt die vier Ebenen - Downloading, Seeing, Sensing und Presencing - auch Quellen der Emergenz und Kognition.

Die gleiche Handlung führt jedoch, abhängig von der Ebene von der agiert wird, zu radikal unterschiedlichen Ergebnissen; und, so seine Forschungserkenntnisse: Prozesse der Generierung profunder Innovation zu führen, bedeutet demnach den inneren Ort - die Quelle und Struktur des „sozialen Feldes“¹⁴⁵ -, von dem aus ein System operiert, in Richtung tieferer Quellen des Erkennens und der Emergenz zu verändern.

Was sind zusammengefasst die zentralen Aspekte und Impulse der Theorie U für Ansätze profunder Innovationsgenerierung in Kommunen im ländlichen Raum?

1. **INTEGRATION** aller relevanten Felder der Innovationsgenerierung
2. **VERTIEFUNG** der Wissenserfahrung und der Quellen der Emergenz
3. **ÖFFNUNG** in Richtung Emergenz und Zukunft
4. **ERWEITERUNG** der Lerntheorie
5. **TRANSFORMATION** der sozialen Wirklichkeit

1. INTEGRATION aller relevanten Felder der Innovationsgenerierung

Entsprechend den im Integralen Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung identifizierten relevanten Dimensionen von Innovationsprozessen, findet eine Integration aller vier Ebenen statt.¹⁴⁶ Das bedeutet eine **Ausweitung** der Perspektive von Akteursnetzwerken und Innovationssystemen **hin zu personalen und sozio-kulturellen Gesamtsystemen** - also Einbezug der beiden linken Feldebeneen im Integralen Rahmenmodell.

Knüpfen wir an dieser Stelle noch einmal an die Kartierung der Dimensionen der Generierung profunder Innovation an. Basierend auf dem Quadranten-Modell von Wilber wurden vier Felder von Innovation identifiziert, die einen integralen und holarchischen Blick auf Innovationsgenerierungsprozesse und ihre AkteurInnen geben. Das Integrale Rahmenmodell der Innovationsgenerierung lässt sich als eine „Landkarte der Generierung von Innovation“ beschreiben. Die Theorie U könnte demzufolge als „das Quadranten-Modell in Aktion“ bezeichnet werden. Es zeigt einen systematischen, integralen und theoretischen Weg der profunden Innovationsgenerierung auf. Analysieren wir den Presencing-Ansatz diesbezüglich, zeigt sich folgendes:

¹⁴⁵ SCHARMER 2005, 7

¹⁴⁶ Vgl. Kap. 3.8 „Synthese. Das Integrale Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation“

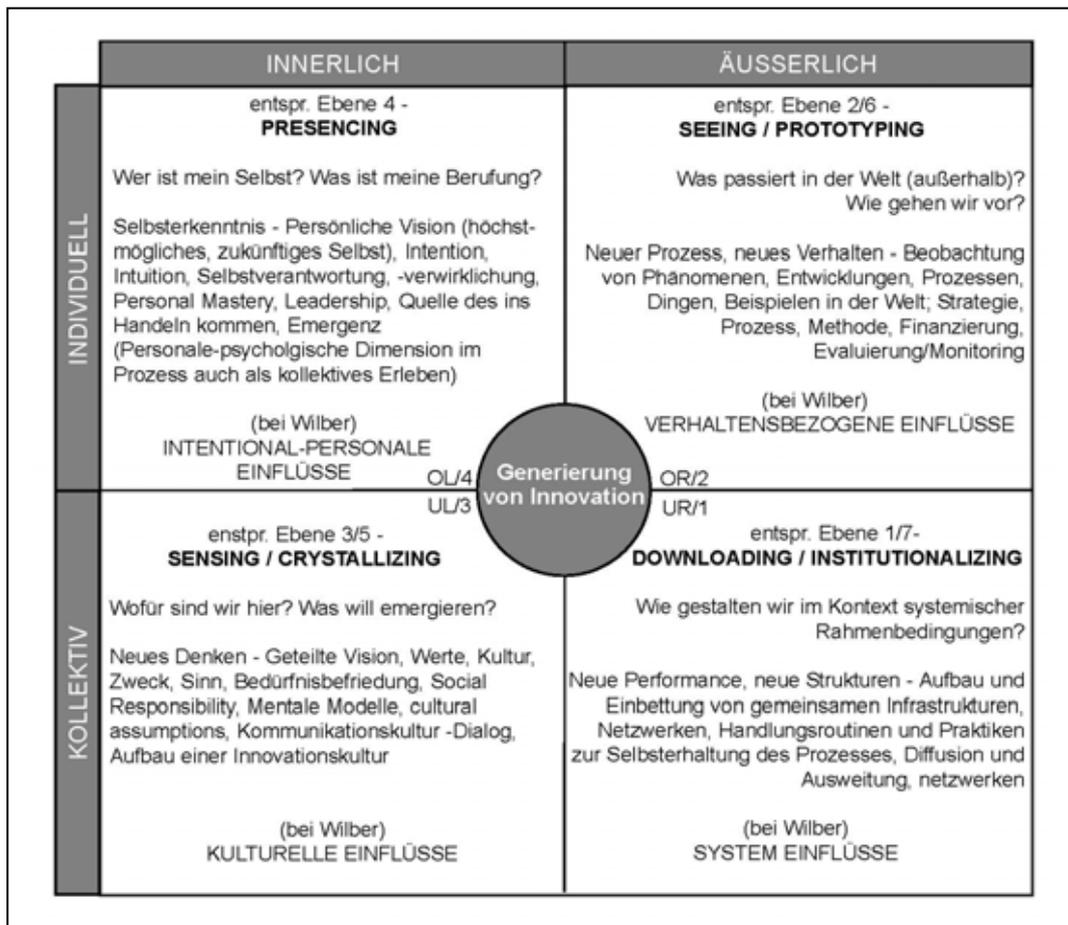


Abb. 19: Der U-Prozess, das Integrale Rahmenmodell „in Aktion“ - Beziehungen zum Quadranten-Modell von WILBER (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER, www.integralinstitute.org/docs/IntegralSustainability.pdf)

Der U-Prozess umfasst und integriert alle vier Felder und, wenn es gelingt den Prozess in seinem vollen Umfang zu durchwandern, generiert dieser auf allen vier Ebenen Erneuerung.

Die **innere-individuelle Dimension** z.B. wird adressiert und integriert, da der Prozess einem individuellen Lern- und Tiefenprozess entspricht. Die Person (lat. personare = dass was durchscheint) nimmt im Modell einen gewichtigen Stellenwert ein. Im U-Prozess durchwandern Individuum und Kollektiv die verschiedenen Ebenen, wobei es ohne Offenheit resp. Öffnung des Selbst nicht gelingt, die für profunde Innovation notwendigen tieferen Ebenen der Kognition und Emergenz zu erschließen. SCHARMER (2001, 12) geht sogar soweit, dass er meint: "The most important tool for leading 21st-century change is the leader's self". Das wird auch deutlich wenn Scharmer die zwei Grundfragen der Kreativität („Who is my Self? What is my Work?“) in der Phase des Presencing einbringt. Aspekte der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung zu stärken, bedeutet die Fähigkeit zu erweitern, die Ergebnisse zu erzielen, die wahrhaft angestrebt werden. Das „Ich“ wird sozusagen in seiner momentanen Erfahrungstiefe voll auf die Innovationsreise mitgenommen.

Die **innere-kollektive Dimension** findet analog Eingang, da der Prozess als sozio-kultureller Wirklichkeitsformungsprozess konzipiert worden ist. Das heißt der soziale und kulturelle Kontext einer Innovationsgemeinschaft wird von der „Innenseite“ her „geformt“ und dann verwirklicht. SCHARMER (2005, 18) meint: „Eine neue Feldqualität des gemeinsamen

Denkens, Sprechens und Handelns entsteht, wenn Gruppen und Individuen beginnen, sich mit ihrer höchsten Möglichkeit zu verbinden.“ Es geht im Kern des Prozesse u.a. darum, sowohl die individuellen wie die kollektiven Grenzen der Wahrnehmung zu öffnen und in Folge einen „Neugestaltungsprozess“ kultureller Erfahrung, Werte und Intentionen zu beschreiten.

Die **äußere-individuelle Dimension** wird z.B. integriert indem neues Verhalten bei AkteurInnen generiert werden soll. Zudem ist der U-Prozess selber ein Tool zur Generierung profunder Innovation.

V.a. in zwei Phasen des Prozesses entsprechen der Wahrnehmungsweise dieses Quadranten. Beim Eintauchen in der Phase des Seeing („Becoming Aware - Sequenz“), wo es darum geht, von außen in ihrer objektiven Form wahrzunehmen. Auf der anderen Seite des U geht es in der Phase des Prototyping darum, die Vision, das aufgespürte und noch undifferenzierte Neue in ersten Versionen zu manifestieren, also sichtbare, tangible Ergebnisse zu erzielen.

Die **äußere-kollektive Dimension** integriert das Modell z.B., weil es neue Strukturen und Institutionalisierungsformen (des Neuen) zu entwickeln sucht.

2. VERTIEFUNG der Wissenserfahrung und der Quellen der Emergenz sowie ENTWICKLUNG von Bewusstsein

Ausgehend von der Erkenntnis - „dass der Erfolg einer Intervention von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden abhängt“¹⁴⁷, also von der Einstellung und dem inneren Ort von dem aus agiert wird - findet eine Ausweitung auf die persönliche und gemeinsame Tiefenerfahrung und Bewusstseinsentwicklung statt. Dem Prozess unterliegt die Intention tiefere Ebenen der Aufmerksamkeit und Emergenz zu erschließen. Das bedeutet eine explizite Bezugnahme auf „deep tacit“- und intangible Dimensionen sozio-kultureller, Prozesse der Generierung profunder Innovation.

Zudem wird durch die Integration aller vier Ebenen eine für profunde Innovation im kommunalen Kontext notwendige Entwicklung auf allen Ebenen - innerlich/äußerlich, personell/gemeinschaftlich - möglich. Infolge der Entwicklung von personaler und gemeinschaftlich-sozialer Ebenen der Aufmerksamkeit, kommt es zu einer intendierten äußeren und räumlichen Entwicklung, da die „neue Wirklichkeit“ in der Regel Raumwirksamkeit entfalten wird.

Entwicklung als Grundbedingung von innovationsgenerierenden Prozessen **bedeutet primär eine qualitative Veränderung des Bewusstseins**: Ausweitung und Vertiefung der Perspektive und Einbeziehung immer weiterer Kontexte, neue Bedürfnisse und Motive, eine qualitativ neue Art Probleme zu lösen bzw. Lösungen zu entwickeln. **Eine vertikale Entwicklung des Bewusstseins in Innovationsgemeinschaften** (etwa in Richtung integralem Bewusstsein, neben einer horizontalen in allen vier Feldern), **wird immer weitere und verschachtelte Kontexte integrieren. Es wird gelingen, neben eigenen individuellen und kollektiven Interessen und jenen potenzieller KundInnen/KlientInnen/MitbürgerInnen weitere, etwa regionale und globale, Aspekte und Kontexte zu integrieren.** Die Folge einer solchen Entwicklung kann im Idealfall ein neues Qualitätsbewusstsein sein, dass den Erfordernissen der eigenen und natürlichen

¹⁴⁷ zit. in: SCHARMER 2005, 5

Umwelt genauso nachkommt, wie denen einer weltweiten sozialen Gerechtigkeit und ökosozialen Wirtschaft, wie es das Leitbild einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Entwicklung anstrebt.

3. **ÖFFNUNG in Richtung Emergenz und Zukunft**

Grundsätzlich besitzen soziale Systeme einen hohen Grad an Selbststeuerung. Das impliziert, dass diese **Entscheidungsmöglichkeiten über Wege in die Zukunft** haben. Zu erkennen, dass es Entscheidungsmöglichkeiten und unterschiedliche Wege gibt und dass die Entscheidung von Bedeutung ist, kann eine potenziell angstvolle Zukunft in ihr Gegenteil kehren (vgl. SENGE, SCHARMER et al. 2004, 9) Der U-Prozess bezieht genau den Aspekt mit ein. Im Kern zielt der Prozess auf eine innere und äußere Öffnung in Richtung Zukunft und Emergenz ab. Die Öffnung in Richtung Zukunft ist komplementär zur Entwicklung der Kommune in der Vergangenheit zu sehen. Im sich dadurch öffnenden komplementären Raum von Vergangenheitsentwicklung und emergenter Zukunftsentwicklung, entsteht ein kreatives Spannungsfeld, in dem Innovation gedeihen kann. In dem Spannungsfeld ist nicht mehr nur Platz für ein entweder Zukunftsentwicklung oder Status quo (Tradition), sondern für ein integratives Sowohl-als-auch.¹⁴⁸

Für viele Kommunen gilt heute, dass sie nicht genau wissen, wer bzw. was sie sind. Gemeint ist damit, dass Kommunen bzw. ihre StakeholderInnen und SchlüsselakteurInnen zwar in der Regel ein hohes Bewusstsein dafür haben, wer sie bzw. die Kommune durch die Geschichte geworden sind. In der Regel gibt es aber kein ausgeprägtes Bewusstsein darüber, wer sie in Zukunft werden können bzw. sein wollen.¹⁴⁹ Ein Wissen dafür zu entwickeln, wer man ist, bedeutet, sowohl zu wissen wer, man durch die Vergangenheit geworden ist, als auch zu wissen, wer man in Zukunft ist bzw. werden will. **Bringt man den Zukunftsaspekt als temporale Bedingung in den Innovationsgenerierungsprozess mit hinein** - also eine Öffnung in Richtung Zukunft - dann öffnet das oben genannten Entscheidungsspielraum. Dieses kreative Spannungsfeld zwischen (vergangenheitsgenerierter) Realität und zukünftiger Entwicklung (Vision) ist als die Basis dafür Innovation in einen kommunalen Kontext zu integrieren.

Eine Kommune ist demnach sozusagen beides: das, was sie geworden ist im Zuge der Vergangenheit, und das, was sie (im höchstmöglichen Fall) werden kann. Diese emergente Zukunft, die keine separierte Zukunft irgendwo außerhalb und da draußen ist, entspricht einem Erforschen zukünftiger Potenziale. Sie ist mit denen, die sie „aufspüren“ auf subtile Weise und ihrem evolvierenden Selbst verbunden.¹⁵⁰

Die Integration beider temporalen Quellen ermöglicht eine nachhaltige Entwicklung. Die Öffnung in Richtung Zukunft bringt Emergenz ins Spiel. Es bedeutet aufzuspüren, was durch die Kommune und ihre Gemeinschaft(en) in die Welt kommen kann und will. SCHARMER (2005, 16) spricht in diesem Zusammenhang von der Rolle von sozialen Systemen als „Landebahnen der Zukunft“.

4. **ERWEITERUNG der Lerntheorie in Richtung Zukunft - Lernen und Führen von emergenter Zukunft aus**

¹⁴⁸ Zur Bedeutung eines solchen Spannungsfeldes für innovative Prozesse siehe FRITZ 2000

¹⁴⁹ vgl. Kap. „Innovationsgenerierung - Innovation als Prozess“ - „... Wille und Bewusstsein zur Innovation kaum ausgeprägt.“

¹⁵⁰ Vgl. Kap. „Theorie U“ - Abschnitt „Ebene Presencing“

Punkt 3 leitet nahtlos über auf Punkt 4, nämlich eine Erweiterung konventioneller Lerntheorie. Der U-Prozess baut auf der Beobachtung auf, dass SchlüsselakteurInnen und soziale Systeme in profunden Entwicklungs- und Erneuerungsprozessen den vor ihnen liegenden **Herausforderungen nicht gerecht werden können, wenn sie nur die vergangene Erfahrung als Ausgangspunkt nehmen**. Ergänzend zum Reflektieren vergangener Erfahrungen wird der Punkt in die Diskussion eingebracht, ob in unserer heutigen schnelllebigen und komplexer werdenden Zeit nicht **das „Erspüren der im Entstehen begriffenen Zukunft“ eine tiefere Lernmöglichkeit darstellt**. Ein solcher Prozess wird auch als „Lernen oder Führen von der Zukunft“ bezeichnet. Im Theorie U-Modell beginnt das Lernen und Führen von der Zukunft im Grunde ab der Ebene des Presencing. Ab dort gibt es eine innere und klare Verbindung mit einer emergierenden Zukunft. Erschließen InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften die Ebene des Presencing, dann agieren sie die folgenden Phasen des U-Prozesses von dieser Ebene „höchstmöglicher Zukunft“. Das Lernen, Entwickeln und Verwirklichen erfolgt dann von der Zukunft aus und ist nicht mehr von Erfahrungen und Reflexionen der Vergangenheit und daraus resultierender Handlungsrouitinen geprägt (Ebene des Downloading).

Es liegt diesem Lernprozess die Frage zu Grunde, wie in der gegenwärtig dynamischen, komplexen und von großen Veränderungen getriebenen Welt von einer Realität bzw. Zukunft gelernt werden kann, die noch nicht voll sichtbar und verkörpert ist. Es gibt vielfach - und das ist das Risikobeladene an Innovation - noch keine konkreten Erfahrungen und Strukturen für die Herausforderungen, die es gilt, positiv zu gestalten. SCHARMER (2000, 6) schreibt: „The issue (...) is how to learn from experience when the experience that matters most is *not-yet-enacted experience* of the future.“

Der U-Prozess erweitert demgemäß konventionelle Lerntheorien. Auf ihr Prinzip reduziert lassen sich gängige Lerntheorien und -modelle sowie die **meisten gängigen Planungsmethoden auf den so genannten Kolb-Learning Cycle reduzieren**. Zusammengefasst lässt sich dieser als „Lernen durch Reflexion der Vergangenheit“ beschreiben. Die zugrunde liegende Sequenz ist in der Regel planen („plan“) - handeln („act“) - beobachten/analysieren („observe“) - reflektieren („reflect“) - planen. (SCHARMER 2000, 5) **Zuerst erfolgt „abstrakte Konzeptualisierung“ in Form einer Planung, dann die „Aktion“, das Umsetzen des Planes, dann „konkrete Erfahrung“ und „reflektierende Beobachtung“, gefolgt von neuerlichem bzw. adaptiertem Planen**. Die temporale Quelle dieses Lernzyklus ist die Vergangenheit bzw. Lernen durch Reflektieren der Vergangenheit. In der Regel entstammen diesem Lerntypus inkrementelle Innovationen.

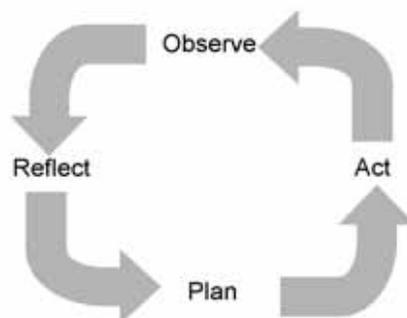


Abb. 20: Sequenz des KOLB-Learning-Cycle - „Lernen durch reflektieren der Erfahrungen der Vergangenheit“ (Quelle: SCHARMER 2000)

Die Erweiterung durch die Theorie U und zweite Quelle des Lernens kann als **Lernen von der „im Entstehen begriffenen Zukunft“ bezeichnet werden**. Theorie U integriert diesen Lernzyklus in den Innovationsgenerierungsprozess. Ihm unterliegt die Annahme, dass die heutige Entwicklungsumgebung von sozialen (kommunalen) Systemen diese mit Herausforderungen konfrontiert, die eine neue Quelle und einen neuen Prozess des Lernens und der Entwicklung bedürfen. Der zweite Typ basiert **auf dem Aufspüren und Realisieren von emergenter Zukunft** und seine Sequenz entspricht dem U-Prozess (SCHARMER 2000, 5):

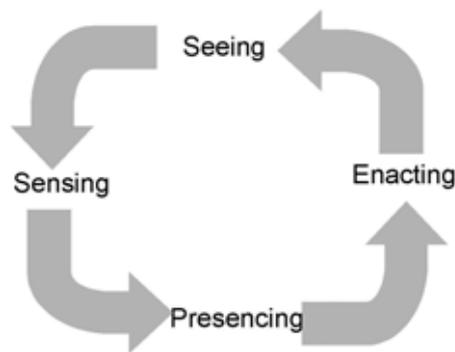


Abb. 21: Der Presencing-Lernzyklus - „Lernen durch Aufspüren und Umsetzen emergenter Zukunft“ (Quelle: SCHARMER 2000)

5. TRANSFORMATION der sozialen Wirklichkeit - auf dem Weg zu einer Innovationskultur

SCHARMER (2004b, 92) weist auf einen unerlässlichen Punkt hin. Der wesentliche Unterschied zwischen gewöhnlichen Wegen Veränderung und Innovation zu produzieren und Wegen die dem U-Prozess folgen, liegt in einer Veränderung der Beziehung, zwischen uns, als Beobachtern sowie als AkteurInnen und der Welt in der wir agieren. Von der Quelle des Presencing aus zu agieren, ist ein **Akt der „Mitkreation“** zwischen AkteurInnen und der relevanten Welt. Individuen und Kollektive sind keine „Opfer“ mehr; sie erleben sich als verbunden zueinander und mit der Welt. „The self and the world are inescapably interconnected. The self doesn't react to a reality outside, nor does it create something new in isolation---rather, like the seed of a tree, it becomes the gateway for the coming into being of a new world.“ (SENGE et al. 2004, 92)

Eine der grundlegenden Bedeutungen der Theorie U liegt demnach in einer **„Transformation der sozialen Substanz“** (SCHARMER 2000, 13f). Damit ist eine subtile Veränderung der alten sozialen Realität von Beziehungen sowie von Denken, Fühlen und Handeln gemeint. „The old social reality was imposed on individuals, constraining them and even making them feel abused and victimized. Going through the transformative U-shaped process allows individuals and groups to operate from a different place, where their Self becomes an *open gate* through which new social substance flows into being.“ (SCHARMER 2000, 14) Die Emergenz einer neuen sozialen Substanz beschreibt SCHARMER (EBD.) als

kollektives Phänomen. Es kann aber nur erfolgen, wenn Individuen erfolgreich die Basis des U durchwandern und selbst zu „Instrumenten des emergierenden Neuen“ werden.

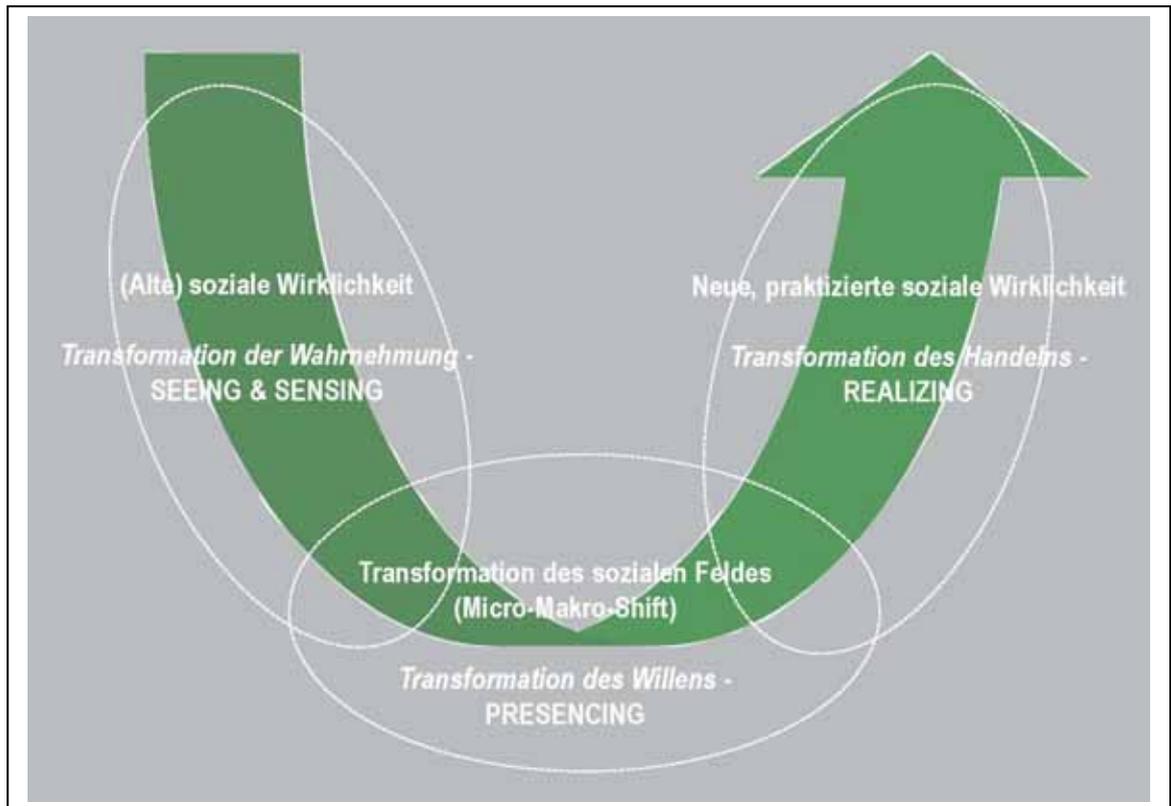


Abb. 22: Innovationsgenerierung dargestellt als soziokultureller Veränderungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an „Theory U“ von SCHARMER 2000, 2005, SENGE u. JAWORSKI 2004)

In der alten sozialen und individuellen Realität erleben sich AkteurInnen oft als „ohnmächtig“ in dem Sinne, dass sie das reale Gefühl haben, ihre Wirklichkeit nicht beeinflussen oder schöpferisch mitgestalten zu können. Begleitend tritt neben die Empfindung „ohnmächtig“ zu sein das Gefühl ein, Opfer externer Einflüsse zu sein. Wirklichkeit wird dann als (von außen) auferlegt empfunden. Bezogen auf den kommunalen Kontext ist ein anschauliches und häufig beobachtbares Beispiel, bei politischen AkteurInnen auf der Gemeindeebene zu finden. Zum Teil wird in der politischen Gemeindefarbe bei grundlegenden Entscheidungen von oben und außen politisch Einfluss genommen; Etwa wenn in Form von übergeordneten, politischen Bezirks- und Landesfraktionen gezielt Einfluss auf Entscheidungen genommen wird. Die Arbeit an sachlichen und inhaltlichen Fragestellungen wird den Interessen und Zielen der jeweiligen (Über-)Fraktion geopfert. Was für eine profunde nachhaltige Gemeindeentwicklung benötigt wird, ist nicht mehr tatsächliche Agenda. Durch diese auferlegte und einschränkende Form von Einflussnahme tritt bei politischen AkteurInnen vielfach das Gefühl ein, Opfer der aktuellen Wirklichkeit der übergeordneten Fraktion zu sein.¹⁵¹

Anhand solcher Beispiele lässt sich schnell nachvollziehen, dass die Folgen einer solchen individuellen und sozialen Realität fatal sein können. Resignative Einstellungen und

¹⁵¹ Ich beziehe mich u.a. auf ein Beispiel, das ein Dialogpartner bei einem in der Arbeit analysierten Fallbeispiel erzählte.

Stimmungen resultieren oft aus solchen Realitäten. Gelingt Individuen oder Kollektiven andererseits im Zuge eines Innovationsprozesses eine Transformation ihrer alten Realität in Richtung Selbstorganisation, -verantwortung und des Wissens, die eigene Wirklichkeit gestalten zu können, erleben und beschreiben AkteurInnen ihre neue Wirklichkeit ganz anders. **AkteurInnen und soziale (kommunale) Systeme** nehmen sich nach solchen Transformationen der sozialen Substanz meist **weniger als Opfer externer oder interner Einflüsse wahr, sondern eher als schöpferische, agierende und eigenverantwortliche AkteurInnen und Akteursnetzwerke.**

SCHARMER (2000, 13) bezeichnet diese grundlegende Transformation an der Basis des U **Mikro-Makro-Switch**. Gemeint ist eine veränderte Wahrnehmung weg vom gestaltet werden hin zum mit-gestalten und mit-kreieren.

Bezogen auf das U-Modell vollzieht sich Transformation der sozialen Wirklichkeit in dreierlei Weise:

- **Transformation der Wahrnehmung (Sensing)**
- **Transformation des Selbst und des Willens (Presencing)**
- **Transformation des Handelns (Realizing)**

Ermöglicht werden die Transformationen - und das ist gegenüber konventionellen Modellen der Innovationsgenerierung ein Novum in der direkten Art der Beschreibung - durch einen dreifachen Umwendungsprozess. Die drei bereits genannten Umwendungen, die eine zu leistende innere Arbeit bei den AkteurInnen erfordert, sind zusammengefasst (SCHARMER 2002, o.S.):

- die **Umwendung des Denkens weg vom Urteilen hin zum Erkunden,**
- die **Umwendung des Fühlens weg vom emotionalen Reagieren hin zum Herz-Wahrnehmen** und
- eine **Umformung des Willens** weg von der harten Ego-Intentionalität hin zu einer **weicheren, zukunftsöffeneren Wahrnehmungs- und Willensstruktur**

GRENZEN UND SCHWIERIGKEITEN DER ANSCHLUSSFÄHIGKEIT DES MODELLS FÜR PROZESSE KOMMUNALER INNOVATIONSGENERIERUNG

Eine Schwierigkeit ist, dass der Prozess gerade zu Beginn von seinem Verständnis her zu Theorie lastig ist, um auf kommunaler Ebene in innovationsgenerierende Entwicklungsprozesse und bestehende Planungs- und Entwicklungsroutinen integriert werden zu können. Bei mangelnder Praxiserfahrung bringt der U-Prozess aufgrund der zugrunde liegenden Komplexität und Theorie die Gefahr des nicht vollen Verstehens. Schwierigkeiten bei der Implementierung und resultierende fehlgeleitete Vorgehensweisen können natürliche Folgen sein.

Eine natürliche Grenze ist zudem, dass es bisher für Prozesse auf kommunaler Ebene und für Prozesse der Raumentwicklung kaum Erfahrungen gibt. SCHARMER und Kollegen bestätigen zwar, dass der Ansatz eine Art „soziale Technologie“¹⁵² ist und für jeglichen großmaßstäblichen institutionellen Wandel anwendbar ist. (BROWN 2005a, 10f) Auch wenn die Anwendbarkeit gut denkbar ist, wurde die Wirksamkeit für Prozesse der Raum- und Kommunalentwicklung noch

¹⁵² SCHARMER 2002, BROWN 2005a

wenig beleuchtet. Eine gewisse zu erwartende Kompatibilität ergibt sich daraus, dass die soziale Technologie für jegliche Interventionen und Innovationsprozesse in sozialem Kontext entwickelt wurde.

4.3 DEFINITION. ZUSAMMENFASSENDE BEGRIFFSEINGRENZUNG PROFUNDER INNOVATIONSGENERIERUNG IM KONTEXT LOKALER ENTWICKLUNG

„Fortschritt, das heißt radikaler Fortschritt, nicht bloß technologische Verbesserungen, sondern wirklich umwälzender Fortschritt kommt nur zustande, wenn und weil wir unsere fundamentalen Überzeugungen in Frage stellen.“

(Owen Barfield)

Aus dem bisher Besprochenen wird klar, dass der Innovationsbegriff bezogen auf die Fragestellungen der Arbeit einer Fokussierung bedarf. Aufgrund der vielseitigen Begriffsbedeutung, der breiten Anwendung und einer fehlenden Metadefinition generell, wie auch bezogen auf raumbezogene Entwicklungsprozesse wird nachfolgend eine Begriffseingrenzung vorgenommen.

Die Analyse des bislang Gesagten zeigt, dass sich die Diskussion um profunde Innovationen in kommunalen Entwicklungsprozessen nicht (nur) auf Verbesserungen und Erneuerungen von Produkten, Technologien und Prozessen beschränken darf. Innovation bedeutet darüber hinaus neue Ideen und Wirklichkeiten in einem gemeinsamen, sozio-kulturellen Prozess zu schaffen. **Innovation als Prozess** und Ergebnis ist in diesem Sinne ein **sozialer Such-, Lern-, Erneuerungs-, Entscheidungs-, Formungs-, Legitimierungs- und Gestaltungsprozess**, in dem in Teilbereichen, etwa Wirtschaft, Ökologie, Kultur, Soziales, Raumentwicklung, Personales oder in allen Bereichen neue Zukunftsfelder, -möglichkeiten entwickelt und realisiert werden.

Innovation im Sinne der Arbeit versteht sich somit als **profunder Prozess der Erneuerung** ausgehend von der Quelle des Agierens - der Ebene der Aufmerksamkeit, von der aus Denken, Fühlen, Wollen und Handeln generiert wird - über den Prozess, bis zu den sichtbaren Ergebnissen. Der angebotene Innovationsbegriff impliziert, dass **im Zuge eines Generierungsprozesses das Neue in allen vier relevanten Feldern der Innovationsgenerierung erlebbar, sichtbar und wirksam wird. Der Prozess führt im Kern über eine Vertiefung und Erneuerung des persönlichen und sozio-kulturellen Feldes.** Die „größte“ Sichtbarkeit als Innovation im klassischen Sinne entfaltet sich in der Folge in verschiedenen Teilbereichen des kommunalen Kontexts, wie etwa Ökonomie, Technologie, Soziales, Kultur, Ökologie, Raumentwicklung, Architektur oder anderen.

Die angebotene Definition profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext lässt sich auf zwei Komponenten reduzieren, nachfolgend darlegt werden.

PROFUND = UMFASSEND UND TIEF

Profunde Innovationsgenerierung bedeutet in Kurzform „**umfassend**“ (oder breit) und „**tief**“. Zur Definition hat sich ein **profundes** (radikales), das heißt **umfassenderes** und **tieferes Verständnis von Innovation** als zweckdienlich heraus kristallisiert:

Umfassend meint:

Für die Abgrenzung von Innovation mit einem hier **gewählten umfassenderen Verständnis von Innovation** ist weniger bedeutend die absolute Neuartigkeit, als vielmehr die **Breitenwirkung** und die **Folgen**. MINSCH (1996, 5) unterstreicht mit dem **akteursbezogenen Innovationsbegriff**¹⁵³, dass nicht allein das Neue an sich wichtige Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung birgt. Vielmehr betont er die Bedeutung von möglicherweise schon lange bekannten viel versprechenden Konzepten und Ansätzen, die es gilt **breit bzw. umfassend** anzuwenden, um dadurch zu einer gesellschaftlichen Erneuerung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Damit wird die Betrachtung des jeweiligen zeitlichen, räumlichen und gesellschaftlichen Kontexts und Status quo wesentlich. Im Prinzip kann man sagen: „Neu ist es, wenn es für das jeweilige System neu ist.“ Dieser relationale Aspekt von Innovation bringt mit sich, das Innovationsverständnis auch dahingehend breiter aufzufassen, als sowohl die subjektive („Ich“), die intersubjektive („Wir“), die objektive („Es“) und die interobjektive Ebene („Sie“) eine Rolle bei der Innovationsgenerierung spielen. **Umfassend** bedeutet deshalb, dass die **vier Felder der Innovation(-sgenerierung) integriert** sind.¹⁵⁴ Die Neuerung muss auf allen vier Ebenen diagnostiziert werden können.

Umfassend meint zudem ein **erweitertes Verständnis, in dem Prozess und Inhalt bzw. Ergebnis der Innovation gleichwertig sind**. Der Prozess als Generierung von Neuem ist in der Regel an sich schon Teil dessen, was als Innovation zu bezeichnen ist. Erneuerungen im Prozess - etwa soziale, kulturelle personale Transformationen - bilden die Basis für das innovative Ergebnis. Die **Qualität und Tiefe des Innovationsgenerierungsprozesses ist genauso entscheidend für das Ergebnis wie der Innovationsinhalt**, das Produkt oder ein bestimmtes Projekt.

Für einen umfassenderen Innovationsbegriff tritt auch KANTER ein, wenn sie meint: „Der Begriff Innovation lässt meist die Leute zu allererst an Technologie denken ... unglücklicherweise, da unsere Welt mehr an sozialen und organisationalen Innovationen benötigt ... Vielmehr ist es bereits eine unangreifbare Erkenntnis, dass die Nutzung von Innovationen entweder dysfunktional oder kaum vorhanden ist, wenn technische Innovationen die ihnen entsprechenden sozialen und organisationalen Neuerungen weit überholen.“ (KANTER 1984, zit. In: GILLWALD 2000, 37)

Tief bedeutet:

Was mit **tief** gemeint ist, lässt sich gut in den Worten von Ralph ARDILL (www.london-innovation.org.uk, Herv. d. Verf.) darlegen: "Once you've worked on a truly innovative project you realise how important transformation is to the success or failure of a project. **Your way of**

¹⁵³ vgl. Pkt 2.1 „Arten von Innovation im kommunalen Kontext, Abschnitt „ökologische Innovationen“

¹⁵⁴ Vgl. Kap. 2.1 „Innovationsgenerierung - Innovation als Prozess“, die vier Felder der Innovation in Anlehnung an das Quadranten-Modell von WILBER

thinking changes, your priorities change, your company changes and your way of working changes forever. True innovation is not just about changing a product, a service or even a marketplace, it's also about recognising and relishing the need to change yourself."

Der Prozess des Lernens und der Veränderung vollzieht sich auf der individuellen und kollektiven Ebene. Das Individuum, lateinisch das Unteilbare, ist in profunden Innovationsgenerierungsprozessen untrennbar mit „seinem“ (sozialen) System verbunden.

Tief bedeutet, dass es nicht nur um Strukturen, Prozesse, Infrastrukturen, um finanzielle und materielle Ressourcen geht, die es zu erschließen oder zu erneuern gilt, sondern dass profunde Innovation ein Generierungs- und Transformationsprozess ist, der, wie am Beispiel der Theorie U gezeigt, tiefere Ebenen der Aufmerksamkeit und Emergenz erschließt. Im Zuge des tiefgehenden Such-, Lern-, Gestaltungsprozesses gilt es Antworten auf grundlegende Fragen der Intention, Emergenz und Zukunftsgestaltung zu finden, etwa:

- Wer ist mein Selbst? (Vision, Identität, Sehnsucht)
- Wofür bin ich hier? (Wofür sind wir hier? Zweck, Sinn, Wille)
- Was sind Schlüsselherausforderungen und emergente Felder zukünftiger Entwicklung?
- Was wollen wir kreieren und in die Welt bringen? Was soll durch uns in die Welt gebracht werden („What's the world calling for?“) Was können wir an Neuem und Zukunftsfähigem in die Welt bringen?
- Was wäre unsere höchstmögliche und emergente Zukunft? Welche Vision können wir kristallisieren?
- Warum möchte ich das, was ich mache, tun?
- Inwiefern ist es eine Reflexion meiner Werte und Hoffnungen?
- Wie hängt es mit meinem einzigartigen Sinn und Zweck im Leben zusammen? Was möchte ich in der Welt bewirken und verändern, in (meiner) Gesellschaft?
- Was will die „Welt“ (KundInnen, BewohnerInnen, BürgerInnen, TouristInnen, etc.) von uns?
- Welchen Beitrag können wir leisten, damit „es“ besser wird?
- Warum ist es von Bedeutung, das zu tun?
- Was müssen wir loslassen und verändern, damit die angestrebte Zukunft, Wirklichkeit werden kann?
- Wie gehen wir vor?
- Wer kann wie diesen Prozess unterstützen?

Prozesse der Generierung profunder Innovation „arbeiten“ letztlich an einer Verfeinerung solcher grundlegenden Fragen mit. Es bedeutet Antworten auf die Frage zu finden, woraus wir die Energie, die Kraft, den Sinn und Zweck für Innovation und ihre Verwirklichung beziehen. Tief bedeutet herauszufinden: was liegt uns am Herzen, wie können wir dem größeren Ganzen „dienen“, was will und kann sich in der Welt (durch uns) verändern, wie verbinden wir uns damit und wie können wir es in die Welt bringen. Es ist Innovation somit nicht nur eine Frage nach dem Was und Wie - was machen wir und wie machen wir es - sondern nach dem „**who, who we**

are and the inner place or source from which we operate, both individually and collectively.” (SCHARMER 2005a)

BEGRIFFSBESTIMMUNG

Wie in Kapitel 2.1 aufgezeigt, werden vielfach sehr allgemeine oder limitierte resp. sehr fokussierte Definitionen von Innovation angewendet, die nur bedingt übertragbar für den vorliegenden Untersuchungsinhalt sind. Die bisherigen Erläuterungen kompakt zusammengefasst, **definieren profunde Innovation im Kontext kommunaler Entwicklungen als,**

- (individuellen und sozio-kulturellen) **Wirklichkeitsformungsprozess,**
- der alle vier **relevanten Entwicklungsdimensionen von Innovation** (personal-intentional, kulturell, systemisch-sozial, verhaltensmäßig) **integriert,**
- sich über Kommunikation, Interaktion, offene Kultur, gemeinsame Intention, geteilte Zukunftsbilder, Werte und das Öffnen in Richtung Emergenz innerhalb sozialer Entitäten entwickelt und **inside-out und bottom-up¹⁵⁵ initiiert wurde bei gleichzeitiger Integration von outside-in- und top-down-Rahmenbedingungen,**
- und dadurch zu einer **neuen Beziehungsqualität** zwischen Menschen und Gemeinschaften sowie zu individuellen, kollektiven und institutionalisierten **Einstellungs- und Verhaltensänderungen** führt,
- **tieferen Ebenen der Kognition** und der **Emergenz** erschließt und damit **emergente Zukunftsentwicklungen und -kapazitäten verwirklicht** (= tief)
- sowie eine intendierte, nachhaltige, **bestimmbare** und **signifikante Erneuerung im Verhalten, in Einstellungen, Produkten, Prozessen oder institutionalisierten Strukturen bewirkt (Ergebnisse),**
- welche von (Innovations-)AkteurInnen als **neuartig empfunden** (= umfassend) werden und welche einen **für AkteurInnen** (sozialer Mikroorganismus) und **Gesellschaft** (sozialer Makroorganismus) **nachvollziehbaren und bestimmbaren quantitativen und qualitativen Nutzen schafft** (= Wertsteigerung).

¹⁵⁵ **Inside-out ist gemeint als intrinsisches Bedürfnis von AkteurInnen oder sozialen Systemen,** etwa infolge einer Sehnsucht, einer Vision, einer Krise, einer Notwendigkeit, eines erweiterten Problembewusstseins, etc. **Bottom-up meint,** dass die Prozesse im Zuge und im Rahmen der **Fähigkeit von AkteurInnen und sozialen Gemeinschaften zur Selbstorganisation und Selbstbestimmung** erfolgen. **Top-down bedeutet,** dass Aspekte, die nicht im Sinne eines subsidiären Grundprinzips organisiert werden können und/oder vorgegeben werden, integriert werden. Etwa alle Vorgaben übergeordneter, politisch-institutioneller Natur oder nationale und EU-Fördermöglichkeiten. **Outside-in** bedeutet (relevante) übergeordnete und höherrangige Entwicklungen und Rahmenbedingungen aufzugreifen und zu nutzen (etwa ökonomischer, gesellschaftlicher, technologischer Natur).



5
RÄUME DER INNOVATION.
Analyse von lokalen Prozessen
der Generierung profunder Innovation

5.1 ANALYSE VON VIER FALLSTUDIEN DER GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION

„Ein Mann mit einer neuen Idee ist ein Narr - so lange, bis die Idee sich durchgesetzt hat.“

(Mark Twain)

ANALYSERASTER

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Frage, wie die Fähigkeit zur Generierung von profunder Innovation im kommunalen Kontext gestärkt werden kann. Konkret geht es darum zu analysieren, was die grundlegenden Prinzipien, Kapazitäten, Ressourcen, (Infra-)Strukturen und Handlungsweisen von InnovationsakteurInnen bzw. Innovationsgemeinschaften sind, durch welche es diesen gelingt profunde innovative Entwicklungen aufzuspüren und umzusetzen. Analysiert werden Beispiele der Generierung profunder Innovation in Kommunen in ländlichen Räumen.

Zur Analyse der Fallbeispiele wird eine Differenzierung verwendet, die auf das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung aufbaut. (vgl. Kap. 3.8) Das Konzept unterscheidet **vier grundsätzliche Felder resp. Dimensionen der Analyse, Wirkung und Entwicklung profunder Innovationsgenerierung:**

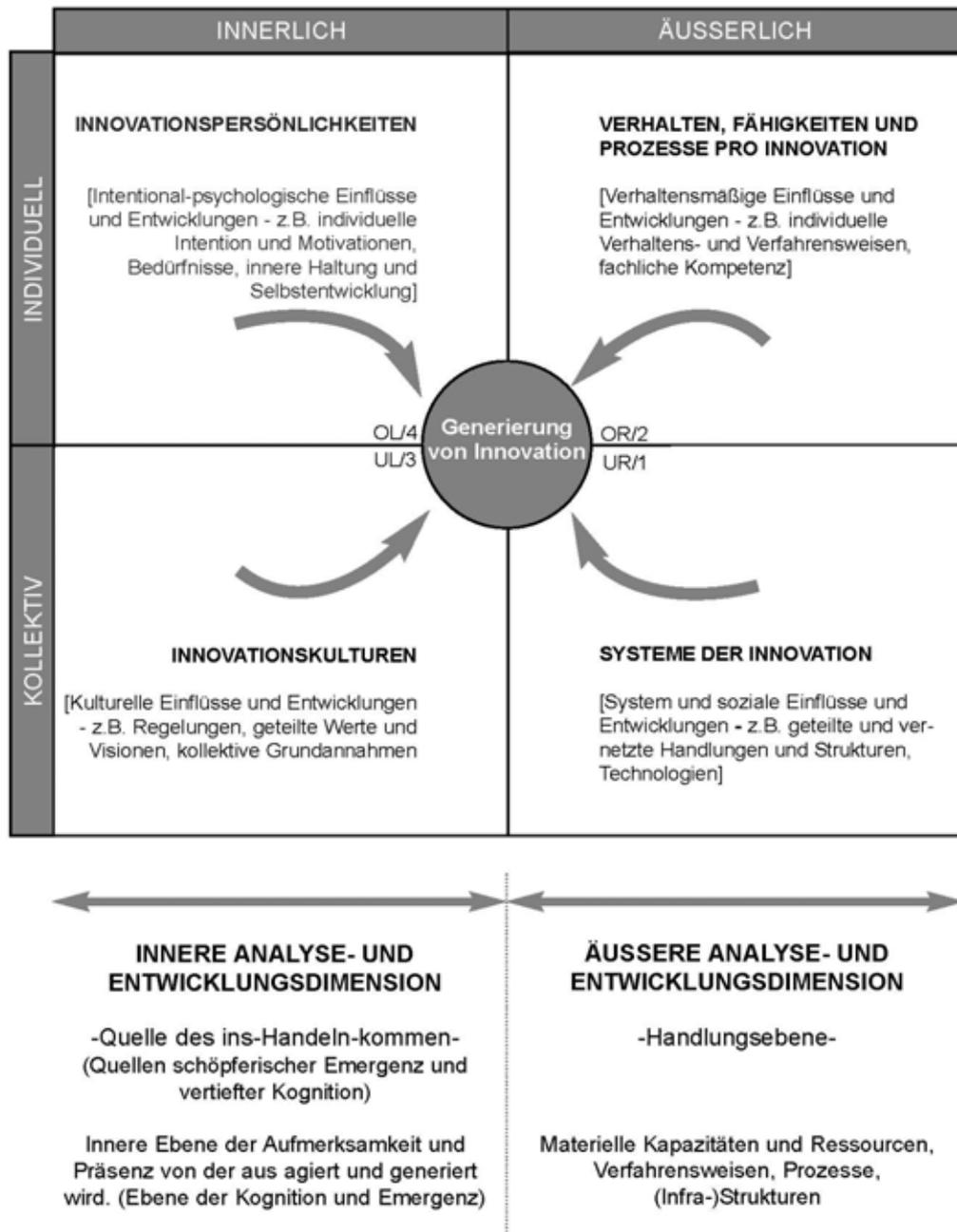


Abb. 23: Schematischer Analyseraster der Einflussdimensionen profunder Innovationsgenerierung aufbauend auf das Integrale Rahmenmodell (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WILBER 1997a und www.integralinstitute.org/docs/IntegralSustainability.pdf)

1 SYSTEME DER INNOVATION: SYSTEMISCHE EINFLÜSSE UND ENTWICKLUNGEN

Der Analyse- und Entwicklungsrahmen umfasst systemische und soziale Aspekte sowie kollektive Handlungsweisen: normative Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Regeln, Organisationsformen und technische Kommunikations- und Netzwerkformen, systemische Einflüsse (global, politisch-administrativ, kulturell, technisch-ökonomisch, etc.), Gesellschaftsformen, Innovationswiderstände, Einflüsse übergeordneter Systeme resp. Institutionen, Wissensimpulse von außen und durch Vernetzung.

Profunde Innovationsgenerierungsprozesse entwickeln sich immer im Kontext systemischer Einflüsse und Herausforderungen. Im Zuge dessen bilden sie sich unterschiedlich, erschließen und entwickeln teils verschiedene systeminterne und -externe Ressourcen, besitzen unterschiedliche (Wert-)Be- und Abgrenzungen, greifen auf lokale, regionale, nationale, internationale und globale Ressourcen und Vernetzungsmöglichkeiten zu. Zudem sind profunde Innovationsprozesse um ihre Permanenz, Diffusion, Integration und Dynamik zu gewährleisten, auf Institutionalisierung angewiesen.

2 VERHALTEN, FÄHIGKEITEN UND PROZESSE PRO INNOVATION: VERHALTENSMASSIGE UND PROZESSUALE EINFLÜSSE UND ENTWICKLUNGEN

Das Analyse- und Entwicklungsfeld berücksichtigt (objektive) innovationsfördernde Faktoren, Fähigkeiten und Vorgehensweisen: etwa angewandte Theorien, Analysen, Methoden, Strategien und Prozesse, die Entwicklung und Umsetzung von praktischem Wissen und Talenten in Form von Kompetenzen und Fähigkeiten (z.B. Finanzierung, technisches und fachliches Know how).

Generierung profunder Innovation bedeutet demnach das Erschließen, Entwickeln und Implementieren von objektiven, innovationsfördernden Verfahrens-, Verhaltensweisen und Kompetenzen.

3 INNOVATIONSKULTUREN: KULTURELLE EINFLÜSSE UND ENTWICKLUNGEN

Mit dem Analyse- und Entwicklungsfeld der kulturellen Einflüsse, treten wir aus dem Bereich der Analyse von Objekten und Elementen heraus und in den Bereich von Beziehungen und Qualitäten zwischen Elementen und Subjekten sowie deren Entstehungsbedingungen ein. Das Feld fokussiert auf Aspekte, die eine Kultur pro Innovation fördern: Empathie, mentale Modelle und kulturelle Grundannahmen, Qualität und Form der Kommunikation, gemeinsame Wertebasis, Spielregeln bzw. formale und informale Regelungen über den Umgang untereinander und nach außen sowie über kulturelles Passen¹⁵⁶, Partizipation und Mobilisierung von AkteurInnen sowie geteilte Visionen.

4 INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN: INTENTIONAL-PERSONALE EINFLÜSSE UND ENTWICKLUNGEN

Das Analyse- und Entwicklungsfeld lenkt den Blick auf die innere, individuelle Dimension und damit auf Aspekte wie Intentionalität, Einstellung, innere Potenziale, Identität, Vision, Intuition, Selbstverantwortung, Selbstverwirklichung, Emotionale Intelligenz, Erfahrung, Bedürfnisse, Motivationen, Vertrauenswürdigkeit und Leadership (-fähigkeiten) zentraler AkteurInnen in Innovationsprozessen.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Etwa „passt der oder das zu uns“, „entspricht das Verhalten, diese Lösung unserem Werterahmen“, „wie viel Freiraum gibt es für den einzelnen resp. wie viel Abweichung wird zu gelassen“, etc.

¹⁵⁷ Beschrieben werden hier keine „heroischen“ Persönlichkeiten oder dergl. sondern die zentralen InnovationsakteurInnen („Innovatoren“), die sich in jedem profunden Innovationsprozess im kommunalen Bereich finden, in ihrer subjektiv, personal-intentionalen Tiefenstruktur.

Das **Grundschema** des Integralen Rahmenmodells wird in der Folge noch **weiter differenziert**. Dafür wurden in einem **ersten Schritt** die **ausgewerteten dialogischen Interviews mit Kapazitäten aus dem Themenbereich der „Generierung von Innovation“ verwendet**.¹⁵⁸ Kernaussagen der Dialogpartner und angesprochene Themenbereiche wurden im Zuge der Auswertung zu Themen- resp. Analyseclustern zusammengeführt. In einem **zweiten Schritt** wurden diese **Themencluster mit identifizierten Themen- und Analyseaspekten der Theorie- und Literaturanalyse verglichen** und gegebenenfalls erweitert und ergänzt. Auf diese Weise konnten die folgenden **Themen- resp. Analyseaspekte identifiziert** werden:

- Systeminterne Ressourcen
- Systemexterne Ressourcen
- Allgemeiner Kontext - endogene, regionale und lokale Rahmenbedingungen
- Situativer Kontext (Anlassbezogener Kontext)
- Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse
- Organisationsstruktur und operative Strukturen
- Orientierung Nachhaltigkeit
- Prozessmanagement und -struktur
- Kommunikationskultur
- Beteiligungsstruktur und -kultur
- Vertrauensbildung
- Visions- und Willensbildung (Leitbildarbeit)
- Werte und Regelungen
- Mentale Modelle und kulturelle Grundannahmen
- Einstellung (von InnovationsAkteurInnen)

In einem **dritten Schritt** wurden die **Analyseaspekte den vier Feldern der Innovationsgenerierung zugeordnet**. Nachfolgend wird die Differenzierung des Grundschemas bezogen auf das Integrative Rahmenmodell dargestellt.

¹⁵⁸ Vgl. Kap. 1.4 „Untersuchungsaufbau und Methodik“ (Methodenbaustein „Dialogische Interviews“)

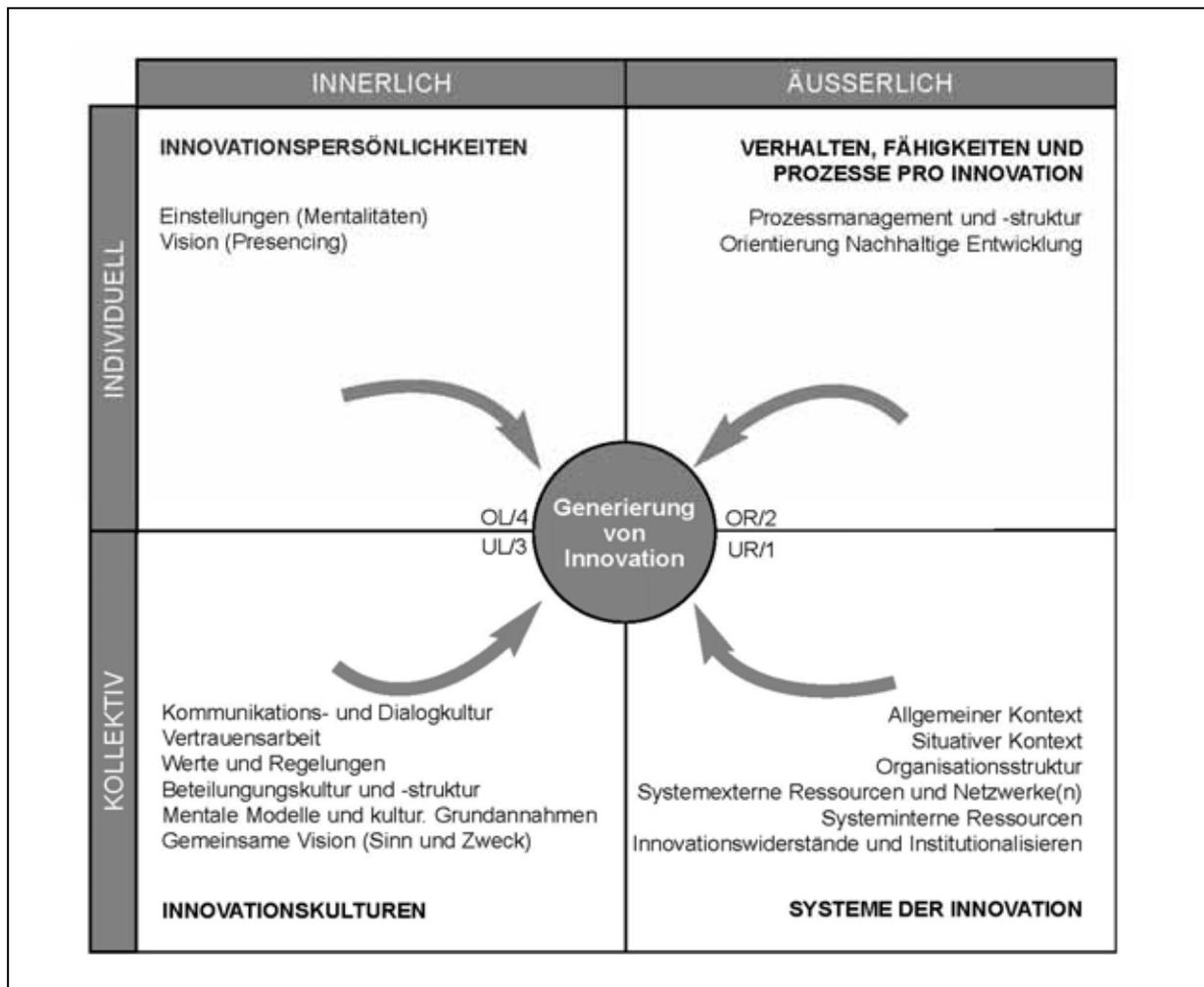


Abb. 24: Analyseraster: Übersicht über die differenzierten Analyseaspekte der Generierung von Innovation bezogen auf das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung (QUELLE: eigene Darstellung basierend auf WILBER 1997a und www.integralinstitute.org/docs/IntegralSustainability.pdf)

In einem **vierten Schritt** wurden basierend auf diesem Analyseraster wurde zu jedem Analyseaspekt eine **Grundannahme formuliert**, die im Zuge der Fallstudien auf ihre Gültigkeit überprüft werden.

Die Analyse der Fallbeispiele erfolgt anhand der getroffenen Grundannahmen. Die **Überprüfung dieser Thesen** erfolgt basierend auf der **Auswertung und Interpretation** (Hermeneutik) **von Akteursinterviews**¹⁵⁹ (Leitfaden gestützt) und der **Analyse zugänglichen Datenmaterials** (statistisches Material, Entwicklungskonzepte, Artikel und Broschüren, sonstige Projektbeschreibungen, Studien, Websites, etc.).

Eine schärfere Differenzierung des Analyserasters ist notwendig, weil die vier Felder nur den Rahmen vorgeben, aber noch zu wenige spezifizierte und analysierbare Faktoren und Aspekte aufweisen. Umgekehrt ist das Grundscheema wichtig, um sich der Gesamt- und Wirkungszusammenhänge gewahr zu sein. Das integrale Rahmen- und Analysemodell gibt der

¹⁵⁹ Formell befragt wurden in der Regel nur AkteurInnen aus dem Innovationsprozess selber. Wo möglich wurden ebenfalls informelle Gespräche mit anderen AkteurInnen geführt, die Einblicke von außen ermöglichen.

ganzen, differenzierten Analyse ihre „Ganzheit“ und weist darauf hin, dass die Analyseaspekte nicht unabhängig voneinander wirken. Ansonsten birgt die zur Analyse notwendige Differenzierung in Faktoren und Aspekte die Gefahr der Überbewertung des Einflusses einzelner Faktoren. Nach BENZ und FÜRST (2003, 63f) sind demgemäß Analyseraster und Faktorenlisten nur ein vorgegebenes Suchmuster und eine Orientierung. Im konkreten empirischen Einzelfall kann eine Anpassung und Konkretisierung der einzelnen Faktoren erforderlich sein. Explizit verwiesen wird auf die immanenten Wechselwirkungen unter den vier Feldern und der einzelnen Analyse Kriterien. Die analysierten Kriterien sind fokussierende Aspekte, die in Abhängigkeit der Ganzheit und zugrunde liegender Interdependenz untersucht werden. Bei manchen Faktoren wird der Einfluss bzw. die Wechselwirkung untereinander schnell offensichtlich. Einige der nachfolgend angeführten Kriterien lassen sich zudem nicht ganz eindeutig einem Feld zuordnen. Der gleiche Aspekt kann aus der Sicht eines anderen Feldes ebenso analysiert werden. Die Faktoren und Aspekte haben, wenn sie einem Feld zugeordnet worden sind, dort einen Fokus.

Der differenzierte Analyseraster ist für die Analyse der Fallbeispiele zudem notwendig, weil die inhaltlich und formal unterschiedlichen Fallbeispiele sonst nicht hinsichtlich der übergeordneten Fragestellungen der Arbeit überprüfbar und synthetisierbar wären.

Das auf WILBER aufbauende Integrale Rahmen- und Analysemodell bezieht bewusst personengebundene und kulturelle Faktoren und Aspekte mit ein.¹⁶⁰ Etliche Autoren und Ansätze schließen ausdrücklich derartige Faktoren aus ihren Analyserastern aus oder beziehen diese nur marginal ein. BENZ und FÜRST (2003) etwa berufen sich dabei auf eine geringe Operationalisierbarkeit und eine geringe Generalisierbarkeit. Sie weisen aber nachdrücklich auf die Bedeutung dieser Faktoren hin.¹⁶¹ Im Zuge der Diskussion um die Theorie der Lernenden Gemeinschaften und darauf aufbauender Arbeiten und Konzepte, etwa der Theorie U gelang es in den vergangenen Jahren, die Bedeutung solcher personengebundener und auch kultureller Aspekte systematischer in die Diskussion der Innovationsgenerierung einzubringen. Ein umfassenderes Verständnis der Generierung von innovativen Entwicklungen konnte dadurch erreicht werden. Es wurde in der Studie zudem herausgearbeitet, dass der „blinde Fleck“ eben genau da liegt - besser zu verstehen, von welcher inneren Quelle des Wissens und der Emergenz Individuen und Gemeinschaften in profunden Innovationsprozessen ins Handeln kommen. Auch wenn diese „inneren“ Dimensionen erst langsam bezüglich ihrer Wirkung auf die Generierung von Innovation erkundet werden, sind sie doch für das Gelingen von Innovationsprozessen essentiell. Vor dem Hintergrund des integralen Rahmenmodells profunder Innovationsgenerierung ist es möglich, sich derartigen Faktoren und Aspekten systematisch anzunähern. Die geringe oder schwierige Operationalisierbarkeit und Generalisierbarkeit ist ein berechtigter und zu berücksichtigender Einwand. Dennoch bedarf es einer Herangehensweise, die solche fundamentalen Einflüsse auf die Innovationsgenerierung bestmöglich „kartiert“ und integriert.

Nachfolgend werden die Themen- und Analysefelder eingehender dargestellt:

¹⁶⁰ Vgl. auch Kapitel „Synthese - Vier Felder der Analyse und Definition von Innovationsgenerierung“

¹⁶¹ In diesem Fall beziehen sich die Autoren konkret auf die Bedeutung dieser Faktoren für regionale Governance- und Netzwerkstrukturen: „Meist sind sie [Anm.: die personengebundenen Aspekte] die entscheidenden Filtervariablen, die Interaktionsprozesse begünstigen oder behindern können.“ (BENZ u. FÜRST 2003, 36)

1 SYSTEME DER INNOVATION: SYSTEMISCHE UND SOZIALE EINFLÜSSE SOWIE -ASPEKTE UND ENTWICKLUNGEN

(Ebene: Interobjektiv/Sie)



1) Allgemeiner Kontext - endogene regionale und lokale Rahmenbedingungen

Mit dem Aspekt „allgemeiner Kontext“ werden exogene und endogene Rahmenbedingungen beschrieben, welche die (innovative) Entwicklung eines kommunalen Systems beeinflussen. Darunter fallen sozioökonomische, demographische, politisch-administrative, institutionelle und räumliche Entwicklungen resp. Bedingungen in der Kommune und der Region, (finanzielle, ökonomische, ökologische, soziale, Human- und Wissens-) Ressourcen. Im Zuge der Analyse der Fallbeispiele werden primär endogene, das heißt kommunale und falls ein direkter Bezug vorhanden ist, regionale Rahmenbedingungen untersucht. Exogene Rahmenbedingungen, wie nationale und globale Aspekte, fließen nur ein, wenn sie einen direkten und offensichtlichen Einfluss auf den Innovationsprozess haben.

Zudem kann davon ausgegangen werden, dass profunde Innovationsprozesse im kommunalen Umfeld nicht im „luftleeren“ Raum entstehen. Sie entstehen nicht aus dem Nichts heraus, sondern entwickeln sich in und aus zeitlichen, räumlichen und gesellschaftlichen Kontexten.

Demnach lassen sich systemische, d.h. politisch-administrative, institutionelle, ökonomische, sozio-kulturelle, personale oder sonstige relevanten Kontexte oder vorausgehende Entwicklungen beschreiben und bezüglich ihrer Bedeutung auf die Entstehung des analysierten Innovationsprozesses darstellen. Kriterien zur Beschreibung sind:

- Allgemeine, kontextuelle ökonomische, soziologische, politische, räumliche und sonstige Entwicklungen und Bedingungen auf lokaler und regionaler Ebene
- das regionale und lokale Human- und Sozialkapital, das heißt auffällige Kompetenzen und das Wissen der Menschen sowie die Beziehungs- und Vernetzungsqualität und -intensität im gesellschaftlich-politischen System
- die Existenz von Kapazitäten und Ressourcen, die direkt oder indirekt Einfluss nehmen können auf Entstehung von Innovationsprozessen

Grundannahme 1:

Der endogene Kontext einer Kommune und Region hat einen erheblichen fördernden oder hemmenden Einfluss auf innovationsgenerierende Prozesse. Positive systemische, räumliche Kontexte können ein Förderfaktor und Nährboden für profunde Innovationsgenerierungsprozesse sein. Andererseits können negative systemische Kontexte und Krisen ebenfalls katalysatorische

Momente zur Initiierung und Generierung profunder Innovationsprozesse auslösen.¹⁶²

2) Situativer Kontext

Innovationsgenerierungsprozesse werden in der Regel aus einer spezifischen Situation oder einem aktuellen, konkreten Kontext heraus initiiert. Dementsprechend beschreibt das Analysekriterium den Impuls und den speziellen, situativen Kontext, der zur Initiierung des Innovationsprozesses geführt hat. Das können z.B. eine Problemsituation, eine Krise, ein Förderanreiz, eine Entwicklungschance, eine Vision, ein eminenter Bedarf oder ein Bedürfnis sein. Der situative Rahmen pro Innovationsgenerierung kann auch durch externe Faktoren positiv angeregt werden - etwa in Form von Förderanreizen, Kapazitäten, politisch-administrativen Vorgaben (Delegation auf lokale/regionale Ebene), Wettbewerb, etc. Zu analysieren ist, inwieweit Entwicklungsimpulse aus dem lokalen System selber kommen.

Grundannahme 2:

Das Zustandekommen von Initiativen zur Innovationsgenerierung wird maßgeblich von situativen Kontexten begleitet. Systemintern reift resp. besteht bei zentralen AkteurInnen ein Bewusstsein, etwas verändern zu müssen bzw. zu wollen; es besteht die Möglichkeit über gewisse (Steuerungs-)Kompetenzen zu verfügen; und es liegen entsprechende emergente Entwicklungschancen und -potenziale vor (sog. "structural holes"¹⁶³ und innovative Gelegenheitsstrukturen). Der Entwicklungsimpuls kommt aus dem System heraus und ist nicht von extern initiiert.

3) Organisationsstruktur (Operative Strukturen)

Profunde Innovationsgenerierungsprozesse erfordern von AkteurInnen im Laufe des Prozesses die Herausbildung interner formalisierter oder informeller operativer Strukturen. Die Art und Weise und damit die Professionalisierung von informellen operativen Organisationsformen hin zu professionalisierten Strukturen sind von Fall zu Fall unterschiedlich. Grundlegende operative Strukturen, die konsequent und verbindlich die Zielerreichung sichern sowie über administrative, leitende und mehr oder weniger ausgeprägte Entscheidungskompetenzen verfügen, sind eine Bedingung für das Gelingen solcher Prozesse. Es ist in formeller oder informeller Weise zu klären, wer entwickelt, organisiert und leitet den Prozess und wie dies erfolgt. Eine sukzessive Professionalisierung der Innovationsgemeinschaft und einzelner AkteurInnen in diese Richtung ist für die Permanenz und Wirkkraft derartiger Prozesse zielführend.

Grundannahme 3:

Innovationsgenerierende Prozesse resp. deren TrägerInnen bedürfen zu ihrer Handlungsfähigkeit, Umsetzung und Permanenz mehr oder weniger stark ausgeprägter operativer Strukturen. Die Ausprägung der operationalen Ebene kann von juristischen Organisationsformen bis hin zum Vorhandensein eines

¹⁶² Kriterien resp. Leitfragen zur Analyse wurden zu jeder Grundannahme formuliert und sind im Anhang der Arbeit abgedruckt

¹⁶³ Vgl. SCHERER 2006, 113; innovative Gelegenheitsstrukturen ist ein Begriff in Anlehnung an MALNONY, SMITH, STOKER (2000, 810f), die von „political opportunity structures“ sprechen, welche die Bildung von Governance-Strukturen ermöglichen bzw. fördern.

definierten organisatorischen Akteurskerns mit administrativen und führenden Funktionen sowie einem mehr oder weniger ausgeprägten Handlungsmandat reichen. Die Bildung operativer Strukturen zur Umsetzung profunder, innovativer Entwicklungen kann im Laufe des Generierungsprozesses in verschiedenen Phasen erfolgen oder teilweise auf bestehende operative Strukturen aufsetzen.

4) System- bzw. kommunalexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

Der Analyseaspekt untersucht zwei Kriterien. Zum einen ob und wenn ja wie netzwerkartige Strukturen zum Gelingen des Prozesses beitragen. Zum anderen auf welche systemexternen Ressourcen zugegriffen werden konnte. Gemeint sind etwa Fördermöglichkeiten, politische Unterstützung und Anerkennung „von oben“, Promotoren aus Wirtschaft und Gesellschaft, Programme zur ländlichen Entwicklung, Expertenwissen von außen, etc. Es kann davon ausgegangen werden, dass externe Ressourcen Anreize bieten, in der Regel aber nicht zu profunden Innovationsprozessen führen.

Von einem Netzwerk kann gesprochen werden, wenn mehr als zwei AkteurInnen in einer interdependenten Beziehung stehen, die nicht in formale Organisationsgrenzen gebunden sind. Netzwerke(n) meint in diesem Sinne die primär horizontale und weniger hierarchische Vernetzung (es gibt kein Zentrum). Ein Netzwerk ist grundsätzlich durch dauerhafte Interaktionen, und ein Mindestmaß an gegenseitigen Vereinbarungen, Regelungen und Intentionen gekennzeichnet und im Grunde offen (eine lose Kopplung bei der AkteurInnen kommen und gehen können). **Netzwerke profunder Innovationsgenerierung besitzen in ihrer höchsten Ausprägung eine Kultur der Kooperation - ausgeprägte, kollaborative Verbindungen und Vernetzungen mit gemeinsamer Intention.** Als solche organisieren und stabilisieren sie den Austausch von Know-how, Informationen und gegenseitige Unterstützung. Über die soziale Vernetzung hinaus meint Netzwerke(n) auch die Vernetzung mittels technischer Systeme, die eine zunehmende Bedeutung für innovationsgenerierende Prozesse besitzen können.

Bezogen auf profunde Innovationsprozesse spielen Netzwerkbildungen, auf welche Innovationsgemeinschaften zugreifen können, eine zunehmend bedeutende Rolle. Vor allem für den Wissensaustausch und -input sowie das Wissensmanagement gewinnen sie an Bedeutung. Der Aspekt analysiert somit in wie weit netzwerkartige Strukturen für Innovationsprozesse auf kommunaler Ebene in der Zeit des globalen Dorfes eine Bedeutung haben.

Grundannahme 4:

Profunde Innovationsprozesse werden durch systemexterne, d.h. top-down und outside-in Einflüsse gefördert oder gehemmt. Ressourcen und Kapazitäten, die von oben und außen zur Verfügung gestellt werden oder erschlossen werden können, unterstützen derartige Prozesse bei der Initiierung und zu gedeihen. Wenn innovationsfördernde Rahmenbedingungen bewusst gestaltet, gelebt und bereitgestellt werden, sind sie wichtige Bausteine bei der Formung eines Ökosystems der Innovation.¹⁶⁴

¹⁶⁴ Ökosysteme der Innovation (engl. *innovation ecosystems*) ist ein neuerer Begriff. Man versteht darunter organisch-ökologische Systeme der Innovation, die nicht starr und fix sind, sondern evolutionär, wachsend und dynamisch sind, ein emergenz-

Des Weiteren bilden oder bauen profunde Innovationsgenerierungsprozesse vielfach auf synergetische, funktionale und strategische Netzwerke zurück, die den Prozess der Initiierung und Umsetzung unterstützen. Die Ausprägung reicht von wissens- und ressourcenbasierten Netzwerken bis zu PromotorInnen, die das Projekt fördern. Neben den sozialen Vernetzungen spielen zunehmend technologische Möglichkeiten der Vernetzung eine Rolle für das Zustandekommen und Umsetzen von Innovationsprozessen.

5) Systeminterne bzw. endogene kommunale Ressourcen und Kapazitäten

Bei Netzwerke(n) ging es um das Herausbilden und Zugreifen auf vernetzte, evolutionäre Strukturen die im Zeitalter emergenter globaler Beziehungsmuster und von Informationstechnologien an Bedeutung für profunde Innovationsprozesse gewinnen. Das Analysekriterium systeminterne Ressourcen analysiert, auf welche konkreten lokalen materiellen und immateriellen Ressourcen der Innovationsprozess zugreifen konnte, die für das Gelingen förderlich oder relevant waren. Das können z.B. vorangegangene Zusammenarbeit oder bestehende Kontakte, zentrale AkteurlInnen, Institutionen und ihr Know-how, finanzielle Ressourcen, politische Unterstützung und Begleitung, Aktivierung von Sozialkapital, spezielle Kompetenzen sowie naturraumbezogene, kulturelle oder ökonomische Ressourcen sein.

Grundannahme 5:

Notwendige Voraussetzung für das Gelingen von Innovationsprozessen ist, dass diese auf endogene Ressourcen und Kapazitäten bauen. Das setzt das Vorhandensein und die Nutzung lokaler Handlungsspielräume voraus und etabliert resp. stärkt "Self-Governance-Strukturen". Die Nutzung endogener personaler, sozio-kultureller, naturraumbezogener und ökonomischer Ressourcen und Kapazitäten ist ein strategischer Erfolgsfaktor der Identitätsbildung, stärkt die Selbstverantwortung und -gestaltungskraft und forciert Permanenz und Integration der innovativen Entwicklung.

6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse

Untersuchen die beiden vorangegangenen Aspekte mehr förderliche Umstände und Faktoren, geht es hier um die Fragen:

- welche Widerstände aus systemischen Wirkungen heraus auftreten können und den Prozess gestört oder gehemmt haben (**Frage nach Widerständen**)
- ob im Zuge der Ausweitung des innovativen Prozesses auf das größere, lokale System neue oder adaptierte institutionelle Strukturen und Steuerungsformen erforderlich waren oder entwickelt wurden (**Institutionalisierungsfrage innovativer Entwicklungen**)

generierendes Verhalten aufweisen, ihre Macht und Wirkung aus dem Aufspüren und Verwirklichen emergenter Entwicklungen beziehen, Macht, Autorität und Ressourcen stärker über Verhandlung und Kooperation organisieren, Beziehungen über formale und organisatorische Grenzen hinaus besitzen sowie empfänglich sind für Veränderung, die sich durch interne oder externe Entwicklungen ergeben (ein klassisches Beispiel dafür wäre das Silicon Valley). Bestimmungskriterien sind daher unter anderem der Entwicklungsaspekt und die Dynamik, die Organisationsstruktur und die Verteilung von Macht, die Koordinationsabläufe und das Feld resp. der Entwicklungsbereich aus dem heraus sie entstehen oder in dem sie wurzeln.

Wie im Kap. 3.6 beschrieben, verursacht Innovation wesensbedingt Widerstände. Innovationen begriffen als „unzeitgemäße Handlungen“ (IBERT 2005, 600) sind anfangs selten mehrheitsfähig. Neues wird als Störung oder sinnlose Turbulenz empfunden, indem es eine Veränderung bestehender Wahrnehmungs- und Handlungsformen herbeiführt. Was für Widerstände, in welcher Form auftreten und wie es gelingen kann, diese zu überwinden ist demnach eine zentrale Frage einer Analyse von profunden Innovationsprozessen. Die Frage nach Widerständen hängt wiederum eng mit jener nach Institutionalisierung der innovativen Entwicklung zusammen. Ab einem gewissen Zeitpunkt im Verlauf der Generierung profunder Innovation stellt sich die Herausforderung ihrer Institutionalisierung, d.h. ihre Diffusion und Integration in das (lokale) System in die der Prozess eingebettet ist.

Grundannahme 6:

Profunde Innovationsgenerierung bedingt Widerstände. Die Frage welche Widerstände auftreten und wie diesen begegnet werden kann, ist daher zentral für das Verständnis und die Generierung von profunden Innovationsprozessen. Innovative Entwicklungen sind um ihre Diffusion, Entwicklungsdynamik und Permanenz zu gewährleisten auf institutionalisierte und akteursorientierte Synergien und Strukturen angewiesen. Akteursorientierte Synergiepotenziale müssen vielfach erst erschlossen werden, (Infra-)Strukturen zur Institutionalisierung meist erst adaptiert oder entwickelt werden. Neue oder adaptierte institutionalisierte Infrastrukturen unterstützen innovative Prozesse bei der Ausweitung auf und Integration in das größere, lokale System und sichern damit ihre nachhaltige Wirkung. Um das zu ermöglichen, bedarf es in der Regel der Unterstützung der Politik und/oder umgekehrt, der An- und Verbindung der innovativen Entwicklung an die Gemeinde(entwicklungs-)politik.

**2 VERHALTEN, FÄHIGKEITEN UND PROZESSE PRO INNOVATION:
VERHALTENS- UND VERFAHRENSMÄSSIGE EINFLÜSSE UND
ENTWICKLUNGEN**

(Ebene: Objekt/Es)



7) Prozessmanagement und -struktur

Das Gelingen profunder Innovationsprozesse ist sicherlich durch die Ausgestaltung des Prozessmanagements beeinflusst. Durch Prozessmanagement, d.h. durch mehr oder weniger starke (Vor-) Strukturierung, intentionale Ausrichtung, Konzeptentwicklung sowie Erfolgskontrolle, kann der Prozess mitgesteuert und koordiniert werden. Der Aspekt „Prozessmanagement“ analysiert Verfahrens- und Verhaltensweisen, angewandte Strukturen und Prozesse, die der Innovationsgenerierung zugrunde liegen. Kriterien für die Beschreibung des Managements des Prozesses sind:

- Das Prozesssetting: die Struktur des Prozesses (formal und inhaltlich) und angestrebte Ziele
- Meilensteine und Wendepunkte des Prozesses: Stand des Prozesses und der Erfolge, Projekte und Erreichtes, wesentliche Wendepunkte
- Methoden: welche innovationsorientierte resp. fördernde Methoden und Tools kamen zur Anwendung
- Prozessuale Engpässe: Schwierigkeiten, die im Zuge der Prozesse auftreten (Finanzen, Mobilisierung von AkteurInnen, Qualifikation und Weiterbildung von AkteurInnen, Kommunikationsschwierigkeiten nach außen - z.B. Verständnis für Hintergründe und Sinn des Prozesses, Verbindung zur Alltagspolitik, Erfolgsmonitoring und Selbstevaluierung, vorhandene oder fehlende administrative sowie fachliche Kontakte)
- Wissensaufbau und -gewinn: (Objektive, greifbare, „tangible“) Fähigkeiten, die im Zuge des Prozesses erworben und entwickelt werden mussten (etwa Finanzierungskompetenz, Projektmanagementwissen, Fremdsprachenkenntnisse, Know how über Informationstechnologien, Förderwesen, explizites und funktionales Fachwissen, etc.)
- Der Prozess in seiner zeitlichen Entwicklung („Entwicklungsdynamik“): zu berücksichtigen gilt es auch den zeitlichen Aspekt von Innovationsgenerierungsprozessen von der Ideengenerierung bis hin zu ersten Erfolgen und zur weiteren Umsetzung. Dabei stellt sich die Frage, ob der Prozess mehr ein stringent geplanter oder eher ein emergenzbasierter, sich entwickelnder Prozess ist. Es wird davon ausgegangen, dass Entwicklungsdynamiken in ihrer Wirkung vielfach ungeplant und begleitet von „schneeballartigen“ Dynamiken sind.
- Bedeutung von Prototyping als ein spezieller Aspekt: Lernen und Entwickeln durch Tun und das Arbeiten an ersten Prototypen (Modelle oder Projekte der intendierten Wirklichkeit), um wenn klar ist, was die innovative Idee ist, möglichst schnell sichtbare Erfolge zu erzielen. Prototyping unterstützt den innovativen Entwicklungsprozess durch konsistentes Tun und aktives Lernen an lebendigen Modellen.
- Bezug zum U-Prozess: in wieweit die jeweiligen Innovationsprozesse Phasen des U-Prozesses durchlaufen. Damit zusammen hängt dann die Frage in wie weit sich das U-Modell in profunden kommunalen Innovationsprozessen abbildet und welche Potenziale es besitzt bzw. ob und welche Übertragbarkeiten sich ableiten lässt.

Grundannahme 7:

Dem Prozessmanagement kommt für die Permanenz, die Steuerungs- und Gestaltungsfähigkeit sowie für das Gelingen eine wesentliche Bedeutung zu. Das Prozessmanagement regelt das grundsätzliche, operative und formale Vorgehen und Verhalten in Richtung Innovationsgenerierung. Trotz einer strukturellen, stringenten Orientierung muss das Prozessmanagement genügend Freiraum für emergente, dynamische und spontane Entwicklungs- und Lernprozesse lassen (Ausgleich zwischen Führung und Selbstorganisation sowie zwischen Homogenität und Diversität). Prozessmanagement organisiert und gestaltet zudem

Regelungen sowie das Vorgehen zwischen Beteiligung/Einbindung und gemeinsamer Ziel- und Entscheidungsfindung in Abhängigkeit der gewählten Methodik mit. (Welche Methoden, mit welchem Fokus kommen wie und wann im Prozess zum Einsatz) Auf diese Weise trägt das Prozessmanagement zur Entwicklung profunder Innovationsgenerierung bei, da es festlegt welche Infrastrukturen des Lernens und Gestaltens zur Anwendung kommen. Darüber hinaus stehen Innovationsgemeinschaften vor der Herausforderung, sich im Zuge des Prozesses neue und erweiterte objektive Fähigkeiten anzueignen, die für das Gelingen des Projektes notwendig sind. Dafür kommt dem Prototyping - wenn die Vision klar ist, möglichst schnell lebendige Modelle und Erfolge der intendierten Wirklichkeit zu entwickeln - große Bedeutung bei der Umsetzung und Diffusion von Innovation zu.

8) Orientierung Nachhaltige Entwicklung

Analyseaspekt „Orientierung Nachhaltigkeit“ kann nur bedingt als Annahme tituliert werden. Bei der Annahme handelt es sich mehr um den Aspekt, dass profunde Innovation im kommunalen Entwicklungskontext eines gesellschaftlichen und normativen Orientierungs-, Diskurs-, Gestaltungs- und Bewertungsrahmens bedarf. Nachhaltige Entwicklung ist von der Staatengemeinschaft als verpflichtende Leitidee anerkannt. Die lokale Ebene hat hier einen besonderen Handlungsauftrag zugesprochen bekommen (LA 21) und etliche Gemeinden übernehmen diesen in ihre Entwicklungsplanungen. Dabei geht es im Kern um eine Zukunftsverantwortung auf der Basis der Gerechtigkeit zwischen Generationen, welche als gesellschaftlicher Lern- und Gestaltungsprozess zu sehen ist. Durch die Zukunftsorientierung des Konzeptes Nachhaltiger Entwicklung impliziert dieses, innovative und zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten. Zu diesem gesellschaftlichen Projekt sind sämtliche gesellschaftlichen AkteurlInnen aufgerufen, „... wobei jenen besondere Verantwortung zukommt, die sich durch besondere Gestaltungskraft auszeichnen.“ (MINSCH 2000 o.S.)

Die Idee oder Grundannahme ist demnach, dass Innovation - analog zur Entwicklung in Form nachhaltiger Entwicklung und nicht irgendeine Entwicklung - nicht nur der Innovation wegen gemacht wird, sondern in einen Kontext gestellt werden kann, der die Diskussion anregt „Innovation wozu und für wen?“.

Nachhaltigkeit ist demnach eine normative, kontextgebundene, gesellschaftspolitische Entwicklungsdimension. Die Annahme ist, dass profunde Innovationsgenerierung im kommunalen Entwicklungskontext um für Menschen, Gemeinschaften, Gesellschaft, Räume und Natur eine positive, zukunftsfähige Entwicklung zu fördern, eines Orientierungs-, Gestaltungs- und Bewertungsrahmen bedarf. Im Sinne der Studie wird profunde Innovationsgenerierung in den Leit- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung gestellt u.a. weil es ein normativer Rahmen ist, der in Leitbildern und Programmen räumlicher Entwicklung eine zentrale Rolle einnimmt und weil Innovation einer nachhaltigen Entwicklung zur Durchsetzung verhelfen kann. Die Entwicklungsdimension der Nachhaltigkeit wird im vorliegenden Fall in fünf Sub-Dimensionen differenziert¹⁶⁵:

- die **Umweltkomponente**: Bewahrung und Entwicklung der Reichhaltigkeit, Vielfalt und des Potenzials der Umwelt und der Integration ökologischer Prinzipien in

¹⁶⁵ Vgl. dazu Kap. 2.3 „Innovation und Nachhaltigkeit. Der Innovationsbedarf im Kontext einer nachhaltigen (Raum-)Entwicklung“

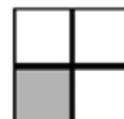
Handlungsabläufe sowie des Menschen selber als Teil des Ökosystems Erde/Kosmos,

- die **wirtschaftliche Komponente**: Befriedigung materieller und immaterieller Bedürfnisse und eine effiziente, zukunftsfähige Nutzung und Entwicklung von Ressourcen,
- die **sozio-kulturelle Dimension**: Bewahren und Entwickeln von Sozialkapital, einer Kultur der Nachhaltigkeit, der Ausbildung von Institutionen und Organisationen, die eine nachhaltige Entwicklung ermöglichen, Chancengleichheit zwischen Individuen, Communities und Generationen, Prinzipien der Partizipation und Selbstbestimmung, etc.,
- die **intentional-personale Dimension**: der Selbstentwicklung oder Entwicklung von personalen Fähigkeiten, Wissen, Gewohnheiten, Überzeugungen, Einstellungen und Visionen eines nachhaltigen, zukunftsfähigen und erfüllenden Lebensstils (z.B. Work-Life-Balance, Personal Mastery)
- sowie die die Dimension der **globalen Verantwortung**: Ausgleich und Integration von globalen und lokalen Entwicklungen und Lebensformen, Förderung von Modellen und Prozessen mit Vorbildwirkung für strukturschwächere Lebensräume, etc.

Grundannahme 8:

Profunde Innovationsgenerierung bedarf eines gesellschaftlich anerkannten Orientierungs-, Handlungs-, Bewertungs-, Diskurs- und Gestaltungsrahmens. Als solcher bietet sich das für alle territorialen und gesellschaftlichen Ebenen gültige, regulative Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung an. Im Sinne der Studie ist ein zentraler Analyseaspekt, ob und inwieweit der handlungsleitende Rahmen für den Prozess und daraus entstehender Ergebnisse jener einer nachhaltigen Entwicklung ist. Prozesse der Generierung profunder Innovation mit Orientierung Nachhaltigkeit weisen demnach Entwicklungen in fünf Entwicklungsbereichen auf (Ökologie, Ökonomie, Sozio-kulturelles, Personal-intentional, globale Verantwortung).

3 INNOVATIONSKULTUREN: KULTURELLE EINFLÜSSE UND ENTWICKLUNGEN (Ebene: Intersubjektiv/Wir)



9) Kommunikations- und Dialogkultur

Eine dialogische, d.h. wertschätzende und erkundende Kommunikation ist für die Entstehung, die kulturellen Bedingungen und die Diffusion von profunden Innovationsentwicklungen von fundamentaler Bedeutung. Eine innovative Kultur ist geradewegs durch die Natur und Qualität

ihrer Kommunikation charakterisiert. Das beginnt mit dem Aspekt, Menschen direkt in ihrer Verantwortungs- und Handlungsfähigkeit anzusprechen, so dass innovative Lösungswege, soweit irgend möglich, durch die unmittelbare Mitwirkung und Selbstorganisation von Beteiligten durch ihr „kommunikatives Handeln“ (Habermas) gelingen können. Dialogische Kommunikation hat dabei vorweg einmal wenig mit Zustimmung und Konsens zu tun, als viel mehr mit der Kapazität des Hörens auf tieferes Verständnis und Einsicht. Auf einer grundlegenden Ebene beinhaltet das eine authentische, kongruente, reflexiv-generative und offene Kommunikation über bestehende Hierarchieebenen und Grenzen hinweg. In der Praxis kann es zudem bedeuten, dass Kommunikation zwischen Menschen und AkteurInnen ermöglicht wird, die sonst nicht gemeinsam an einer profunden Innovationsentwicklung arbeiten.

Grundannahme 9:

Die Qualität und die Fähigkeit zu einer dialogischen, d.h. reflektiven, generativen, wertschätzenden und erkundenden Kommunikation innerhalb der Innovationsgemeinschaft und nach außen ist ein zentraler Aspekt profunder Innovationsgenerierung. Das (gezielte) Entwickeln und Praktizieren einer solchen Gesprächskultur ist ein unabdingbarer Aspekt einer profunden Innovationsgenerierung und essentieller Gelingensfaktor.

10) Vertrauensarbeit

Der Analyseaspekt Vertrauensarbeit kann auch als ein Unterpunkt des Aspektes Kommunikationskultur gesehen werden. Aufgrund seiner grundlegenden Bedeutung für Prozesse im kommunalen Umfeld wird der Aspekt extra analysiert.

Eine Innovationsgemeinschaft baut grundsätzlich auf Kooperation auf. Um eine Kooperationskultur der Innovation zu schaffen, ist neben der Art und Weise der Kommunikation als (Vor-) Bedingung die Vertrauensbildung ein notwendiges Kriterium.¹⁶⁶ Vielfach gibt es in Kommunen, verstanden als soziale Systeme mit eigener Geschichte, keine Kultur der Kooperation und des Vertrauens. Über lange Jahre hinweg entstand im Geiste politischer Engstirnigkeit und von Machtkämpfen ein Klima des Misstrauens und Gegeneinanders statt eines Miteinanders. Vielfach ist es aus diesem Grund schon einmal notwendig, Vertrauensarbeit als Grundlage für einen profunden Innovationsprozess zu leisten. Vertrauensbildung ist aber auch in der Folge und in Kommunen, wo diese Vorarbeit nicht zu leisten ist, eine wesentliche Bedingung für derartige Prozesse. Als vertrauenswürdig gilt nur derjenige der selber vertraut. Vertrauen ist demnach eine „risikobehaftete Vorleistung“ (LUHMANN 1989), weil Vertrauen missbraucht werden kann. Vertrauen und gegenseitige Hilfestellung sind Aspekte, die schöpferische Dynamiken und Potenziale fördern und die Risikobereitschaft der Innovationsgemeinschaft und einzelner AkteurInnen erhöht. Auf diese Weise wird sozialer Zusammenhalt gestärkt.

Es sei noch darauf verwiesen, dass Vertrauen nicht nur meint, jemand ist glaubwürdig und verlässlich, sondern in einer vertieften Form, dass ich anderen etwas zutraue. Das bedeutet die Möglichkeit und Fähigkeit zur Entwicklung, des „über sich hinaus Wachsens“, nicht nur sich selber, sondern auch anderen zu zugestehen. Dort wo Vertrauen geschaffen wird und wo das zudem bedeutet dem anderen und sich selber etwas zu zutrauen, kann Entwicklung und

¹⁶⁶ vgl. u.a. WEBER 1996, LUHMANN 1989, SYDOW 2002, BACHMANN 2000

Erneuerung in vielerlei Hinsicht erfolgen. Eine Komponente der Vertrauensbildung, die oft nicht bewusst erfolgt und wahrgenommen wird. Da Prozesse der Generierung profunder Innovation kooperativ, arbeitsteilig und lern- bzw. entwicklungsorientiert sind sowie von zentralen AkteurlInnen Selbstbestimmtheit und -verantwortlichkeit erfordern, ist es ein wichtiger Aspekt bei der Formung einer erfolgreichen, kreativen und dezentralen Innovationskultur.¹⁶⁷

Die Vertrauensbildung kann gestärkt und gefestigt werden durch Regelungen die zwischen den AkteurlInnen getroffen werden (siehe nächsten Analyseaspekt).

Demnach geht es bei der Analyse des Aspektes darum, dass Vertrauensarbeit geleistet und eine Vertrauensbasis geschaffen wird sowie um die Frage wie diese geschaffen werden kann.

Grundannahme 10:

Vertrauen und Vertrauensbildung ist eine Grundbedingung in profunden Innovationsprozessen. Eine funktionierende Vertrauensbasis innerhalb einer Innovationsgemeinschaft bedeutet zudem, dass Erfolge nicht von einzelnen für ihre Interessen missbraucht werden.

11) Werte und Regelungen

Explizite oder implizite Regelsysteme („Spielregeln“¹⁶⁸), geteilte Werte (explizite Ziele und Wertvorstellungen sowie die Prinzipien, diese zu erreichen), kulturelles (An-) Passen und gemeinsame Verantwortungsübernahme erleichtern den kooperativen, innovationsorientierten Such-, Gestaltungs- und Entscheidungsprozess und können helfen Kräfte zu fokussieren, die die Eigendynamik und Entwicklung des Prozesses unterstützen. KÜPPERS (1999) unterstreicht die Bedeutung gemeinsamer Regeln, wenn er schreibt, durch „... die Vereinbarung sozialer Regeln der Zusammenarbeit (Konsens, Absprachen, Verträge, Gesetze, moralische Verpflichtungen) wird die Unsicherheit der Konfrontation so gemindert, dass ein die eigenen Interessen verfolgendes und am subjektiven Nutzen orientiertes Handeln überhaupt erst möglich wird.“ Derartige durch neue Regeln und Werte definierte Kooperationsformen sind eine fundamentale Form sozialer Selbstorganisation auf dem Weg zu einer profunden nachhaltigen Entwicklung.

Profunde Innovationsgenerierung kann nicht in Form externer Regelungen verordnet oder aufgezwungen werden. Sie fordert, ein gemeinsames Werte- und Regelsystem zu gestalten und auszuformulieren, das etwa personale, ökonomische, sozio-kulturelle und ökologische Qualitäten und Zusammenhänge integriert und ausrichtet. **Im Prinzip geht es um das Entwickeln und Ausverhandeln expliziter, impliziter oder normativer Richtigkeit und Verhaltensweisen.**

Grundannahme 11:

¹⁶⁷ Bereits Kant sprach davon, dass Misstrauen in die Mündigkeit von Menschen eine *self-fulfilling prophecy* ist.

¹⁶⁸ Umgangsformen, Verhaltensweisen, Grundhaltungen, Verträge, soziale Normen, Rechtsnormen, Mitgliedschaften, Einflussmöglichkeiten, Sicherung von Verantwortlichkeit, Verlässlichkeit, Beständigkeit, kommunale Autonomiesicherung, Mitwirkungsmotivation und Sicherung von Gemeinschaftsaufgaben gegen Diffusion der Verantwortung, Entscheidungsregeln, Vetorechte, Kontrollregeln (Rechenschaftsregeln, Protokollregeln etc.), Interaktionsregeln (Fairness, Reziprozität, Nachvollziehbarkeit, Respekt der Gleichrangigen, gleiche Mitwirkungsmöglichkeiten) u.ä. können Regelungen sein.

Ein sich entwickelndes explizites (d.h. deutlich ausformuliertes) oder implizites (d.h. unausgesprochenes aber geteiltes und wirksames¹⁶⁹) Regel- und Wertesystem ist wesentlich für eine kohärente Entwicklung von Innovationsprozessen. Das beginnt bei einem gemeinsamen Problem- und Entwicklungsbewusstsein, einem Wertesystem, welches von allen AkteurInnen mehr oder weniger geteilt wird und für die Gemeinschaft handlungsleitende oder normative Richtigkeit definiert und reicht bis zu geteilten und vereinbarten Regelungen und Modi der Entscheidungsfindung etwa bezogen auf Zugänglichkeit des Prozesses/Systems sowie mit Ressourcen und Konflikten.

12) Beteiligungskultur und -struktur

Eine innovationsorientierte Beteiligungskultur meint weniger eine quantitative Beteiligung - etwa eine möglichst hohe Beteiligung - sondern fokussiert auf eine qualitative Beteiligung, die unterschiedliche, vielfältige, motivierte und sich der Sache (potenziell) verpflichtend föhlende AkteurInnen einbindet. Eine Kultur der Beteiligung zielt darauf ab, unterschiedliche AkteurInnen und Stakeholder partizipieren zu lassen. Das kann eine stärkere Einbeziehung nicht-institutionalisierter und informeller AkteurInnen in „Entscheidungs-, Gestaltungs- und Entwicklungsnetzwerke“ bedeuten. Es impliziert zudem nicht nur „sichtbare“ Beteiligte (Stakeholder) zu beteiligen, sondern auch „unsichtbare“ AkteurInnen gegebenenfalls aufzuspüren und einzubinden (etwa Minderheitenvertreter, AkteurInnen die vom „System“ ausgeschlossen sind und keine Stimme haben). Innovation entsteht gerade im Zusammenspiel und der schöpferischen Begegnung von AkteurInnen mit unterschiedlichem Hintergrund und diversifizierte Sichtweisen, die eine grundsätzlich offene Einstellung gegenüber Neuem haben. Erst dort wird es möglich, dass sich ein kreatives Spannungsfeld entfaltet in dem Sichtweisen und Ideen ausgetauscht und gemeinsam erforscht werden sowie Raum für Neues geschaffen wird. Beteiligungskultur bedeutet in diesem Sinne, dass authentische und transparente Verhältnisse geschaffen werden, in denen Betroffene sich als Verantwortliche in den Gestaltungs- und Innovationsdialog einbringen können.

Die beteiligten AkteurInnen und deren Vernetzung sind ein wichtiger Faktor der Entwicklung und Beschreibung eines Innovationssystems resp. -kultur. Wesentliche Kriterien für die Analyse des Aspekts Beteiligungskultur und -struktur sind:

- Zugehörigkeit resp. Herkunft der einzelnen AkteurInnen etwa zu konkreten Institutionen oder Organisationen sowie ihr Hintergrund und ihre Rolle bzw. Funktion im Prozess (impliziert die Frage wie Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund - etwa berufliche, politische, kulturelle Herkunft und Zugehörigkeit - und diversen Sichtweisen einen gemeinsamen Weg finden können).
- Akteursvielfalt (disperse Durchmischung von Innovationsgemeinschaften)
- Quantitative Aspekte (wie viele AkteurInnen sind insgesamt beteiligt und wie viele zentrale InnovationsträgerInnen gibt es; Größe und damit einhergehend die Effizienz der zentralen Innovationsgemeinschaft) und qualitative Aspekte (Grad der

¹⁶⁹ Implizite Werte- und Regelsysteme beruhen meist auf einem grundlegenden Selbstverständnis von Personen, Gemeinschaften oder Institutionen. Das heißt es ist allgemein bekannt und klar für welche Werte und Regeln man eintritt, ohne, dass diese explizit oder ständig ausgesprochen werden. Sie sind impliziter, selbstverständlicher bewusster oder unbewusster Bestandteil des jeweiligen Systems.

Einbindung und Verantwortungsübernahme von zentralen AkteurInnen, die Qualität und Gestaltungskraft des einzelnen, Engagement und der Aspekt, welche Fähigkeiten und Ressourcen bringen AkteurInnen ein resp. wie bringen sie sich selbst ein)

- Mobilisierung und Integration von potenziellen „sichtbaren“ und „unsichtbaren“ AkteurInnen
- Beteiligung und Integration von Experten (wie und wann fließt Expertenwissen mit ein)
- Entwicklung einer Beteiligungs- und Zukunftskultur, d.h. die Ausrichtung und Beschäftigung mit Zukunft und zukunftsfähigen, emergenten Entwicklungen und Lebensmodellen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung von Mensch und Raum: **ein spezieller Aspekt und Intention bei der Entwicklung einer Beteiligungskultur ist aus Sicht der Studie das Arbeiten in Richtung innovationsorientierter Zukunftskultur.** Damit gemeint ist eine zivilgesellschaftlich, nachhaltig ausgerichtete Kulturform, in der die Innovationskraft und -dynamik gestärkt ist. Das bedeutet im Sinne einer hochqualitativen und effektiven Beteiligungskultur, es geht darum, mit den sichtbaren und unsichtbaren Menschen und Organisationen zu arbeiten, die die Kompetenz, die Fähigkeit und den Willen besitzen, ein System auf eine neue qualitative Ebene heben zu können. **Da Innovation wie in der Arbeit bereits formuliert vor allem anfangs ein Minderheitenprogramm ist, bedarf es zu ihrer Durchsetzung motivierte und sich der Sache verpflichtend fühlende AkteurInnen.** Ganz nach dem Leitsatz von Margaret MEAD¹⁷⁰: „Never doubt that a small group of committed citizens can change the world. Indeed, it's the only thing that ever has.“ Eine Aussage eines eminenten Vordenkers im Bereich der Generierung von Innovation ergänzt diese Besonderheit profunder innovativer Prozesse, indem er sagt: Und: „There is nothing so powerful as a core group that knows what it wants to create.“ (DOUGLAS www.dialogonleadership.org/DouglasCommentarycos)

Grundannahme 12:

Profunde Innovationsgenerierung verstanden als soziale Prozesse, sind Prozesse der Beteiligung unterschiedlicher AkteurInnen. Dass bedeutet AkteurInnen mit verschiedenem Hintergrund streben nach kollektivem Aufspüren, Entwickeln und Umsetzen von innovativen Lösungswegen. Dabei geht es primär weniger um eine quantitative Beteiligung, sondern vor allem um eine qualitative Beteiligung. Das heißt:

- **Aktivierung und Beteiligung von „WandlungsagentInnen“.** (AkteurInnen mit unterschiedlichem Hintergrund und verschiedenen Motivationsstrukturen sowie von engagierten, sich dem Prozess (potenziell) verpflichtend fühlenden)
- **AkteurInnen mit passender Expertise**
- **(potenziell) betroffene AkteurInnen (AkteurInnen, die mit den Konsequenzen leben müssen)**

¹⁷⁰ zit. in: SENGE et al. 2004, 138

Anzustreben ist eine Beteiligung unterschiedlicher AkteurInnen bereits in der anfänglichen Phase der Problemformulierung und Identifizierung von Lösungswegen. Beteiligung erfüllt dabei den Zweck der gemeinsamen Lösungssuche, eines gemeinsamen Konfliktmanagements, der Stärkung des Verantwortungsbewusstseins, der Motivation und längerfristigen Einbindung von AkteurInnen sowie die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen und Lösungswegen.

Die Mobilisierung und Integration von potenziellen AkteurInnen ist ein weiteres Kriterium, welches Wirkung auf den Erfolg und die Permanenz des Prozesses hat, ebenso wie die Einbindung von ExpertInnenwissen, dass der Prozess zu einem expertendominierten wird.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

Aufgrund von Vielfalt und Komplexität sowie der eigenen und kulturellen Geschichte entwickeln Menschen und Gemeinschaften kognitive, mentale Landkarten. Sie sind die Orientierung und der Filter, mit denen sie sich in der Welt zurechtfinden. Alle diese mentalen Landkarten sind per definitionem unvollständig und fehlerhaft. Die Schwierigkeit liegt darin, dass sie im Alltagsdenken und -handeln nicht wahrgenommen werden, weil sie unterhalb der Wahrnehmungsschwelle liegen. Sie liegen deshalb so lange verborgen, bis begonnen wird, diese bewusst zu erkunden und zu reflektieren.

Bezogen auf die Generierung profunder Innovation werden neue Einsichten und Entwicklungsmöglichkeiten oft nicht wahrgenommen oder in die Praxis umgesetzt. Der Grund liegt in vielen Fällen darin, dass tief verwurzelte innere Vorstellungen und Glaubenssätze, die dem Denken und Handeln zugrunde liegen, diesen widersprechen und daher Herausforderungen und Möglichkeiten oft gar nicht erkannt werden. Eine Bedingung um profunde Innovationen zu ermöglichen, liegt darin, Annahmen über die Wirklichkeit und das Wesen von Dingen und Prozessen an die Oberfläche zu holen, zu reflektieren und gegebenenfalls zu erneuern.¹⁷¹

Von ihrer Wirkung auf die Generierung von Innovation sind mentale, kulturelle Grundannahmen als elementar einzustufen. Gelingt es etwa nicht destruktive, blockierende und gewohnheitsmäßige Grundannahmen aufzuspüren und zu erforschen, können diese Muster unterschwellig „dagegen arbeiten“ und unter Umständen verhindern, dass emergente Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen werden. In kommunalen Gemeinschaften wirken derartige kulturelle Grundannahmen vielfach hemmend und ihre Auflösung bedarf einer bewussten Transformation etwa durch entwickeln kraftvoller Leitbilder oder neuartiger mentaler Modelle.¹⁷² Weit verbreitet sind unter anderem Annahmen vor allem in strukturschwächeren ländlichen Kommunen nach dem Schema „uns hilft keiner und was soll man hier schon machen“, „wir leben in einer benachteiligten Region“, „um uns kümmert sich niemand“, „was können wir schon verändern“, etc. SENGE (2005, 273) beschreibt zwei Arten von Fähigkeiten, die nützlich für das Aufspüren von mentalen Modellen sind: das Reflektieren - d.h. den Denkprozess zu verlangsamen, um klarer zu sehen, wie man mentale

¹⁷¹ Vgl. ad. „mentale Modell“ vertiefend SENGE (1996, 213ff)

¹⁷² Der Analyseaspekt hängt damit stark mit den anderen Aspekten des Analysefeldes „Innovationskultur“ und hier stark mit dem Aspekt einer qualitativ hochwertigen Kommunikation, die es ermöglicht im kommunikativen Prozess und Handeln eigene und kollektive mentale Modelle zu reflektieren.

Modelle in Aktion formt - und das Erkunden - d.h. Dialog führen, bei denen man offen seine Sichtweisen darlegt und zugleich mehr über Annahmen anderer erfährt.¹⁷³

In seiner Relevanz ist dieser Aspekt ein wichtiger Bestandteil des kollektiven Lernprozesses, welcher profunder Innovationsgenerierung zugrunde liegt.

Grundannahme 13:

Profunde Innovationsgenerierung bedeutet, gemeinsam die Wahrnehmung für Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu erweitern und zu schärfen. Innovationsgemeinschaften stehen vor der Herausforderung ihre mentalen, kulturellen Grundannahmen über die „Wirklichkeit“ im Zuge bzw. als Teil des Innovationsgenerierungsprozesses aufzuspüren, zu erweitern (alternative, vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken) und neu zu formulieren.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

Geteilte Visionen sind eine Bedingung für das Entstehen von profunden Innovationen. SENGE (1996, 251) betont den Stellenwert einer geteilten Vision für sozio-kulturelle Veränderungsarbeit, wenn er schreibt: „Eine gemeinsame Vision ist eine Kraft im Herzen der Menschen.“

Gemeinsame oder geteilte Visionen bauen auf Persönlichen auf, denn: Interesse, Wille, Intention, Motivation und Selbstentwicklung sind etwas Persönliches. Der Aspekt „geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung“ wird im Zuge der Arbeit zusätzlich zum (personalen) Aspekt Vision analysiert, weil darunter die Fähigkeit einer Gemeinschaft verstanden wird, eine geteilte Vision zu entwickeln oder zu teilen. Eine Vision zu teilen, bedeutet in profunden Innovationsprozessen vielfach, dass es gelingt, die Vision von der personalen Ebene auf die kollektive zu heben. Denn oftmals sind es in kommunalen Innovationsprozessen einzelne AkteurInnen, die zu Beginn TrägerInnen der Vision sind und sich damit die Aufgabe ergibt, diese auf andere zentrale AkteurInnen auszuweiten. In diesem Sinne geht es zudem um den Aspekt von geteiltem Sinn und Zweck des Prozesses und zugrunde liegender Intentionen, die in der Regel in einem sozio-kulturellen Prozess ausformuliert werden (gemeinsamer Willensbildungsprozess).

Grundannahme 14:

Die Fähigkeit eine gemeinsame Vision zu entwickeln oder zu teilen, ist eine Grundbedingung und eine der stärksten und energetisierenden Wirkkräfte von Prozessen der Generierung profunder Innovation. Die Entwicklung einer geteilten, langfristigen, schlüssigen und authentischen Vision im Sinne eines gemeinsamen Willensbildungsprozesses zentraler InnovationsakteurInnen, ist für die Selbstorganisation, die Entwicklungsdynamik des Prozesses und für ein kohärentes, gemeinschaftliches Agieren zentral. Die Bildung dieses Schlüsselfaktors erfordert die Fähigkeit zu langfristigem, strategischem und kollektivem Denken sowie zu offenem und respektvollem Kooperieren unter den (zentralen) InnovationsakteurInnen.

¹⁷³ Vertiefend vgl. SENGE (2005)

4 INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN: PERSONAL-INTENTIONALE EINFLÜSSE UND ENTWICKLUNGEN

(Ebene: Subjekt/Ich)



15) Einstellungen (Mentalitäten und Haltungen)

Der Aspekt der Einstellung fängt im Grunde bereits bei der Frage an „Glaube ich überhaupt an eine (positive) Zukunft?“. Das heißt, gibt es überhaupt eine Grundbereitschaft, ein mehr oder weniger ausgeprägtes Interesse oder eine grundlegende Motivation an einem individuellen und kollektiven Gestaltungs- und Veränderungsprozess teilzunehmen. Überblickend lassen sich **drei Grundeinstellungen oder Reaktionen von AkteurlInnen auf Erneuerung** diagnostizieren:

- Potenzielle InnovationsakteurlInnen oder -gemeinschaften, die die Einstellung aufweisen **„zurück zum Alten“**. SCHARMER (2005, 4) bezeichnet sie als „Bewegung der ewigen Gestrigen“. Von der Einstellung her sind derartige AkteurlInnen stark vergangenheitsorientiert. Sie agieren und orientieren sich stark an einer Rückkehr zu Ordnungen der Vergangenheit. Es handelt sich im Kern um Retro-Bewegungen, welche fundamentale Einfärbungen aufweisen können, aber nicht müssen. Die Einstellungen artikulieren sich etwa in Aussagen „wie schön es nicht früher war“ oder „früher war doch alles besser“.
- AkteurlInnen reagieren aus der Einstellung heraus den **Status quo zu verteidigen**, nach dem Prinzip „wir machen weiter wie bisher, das hat ja auch ganz gut geklappt“ und „mehr von dem selben, es wird schon weitergehen und so schlecht geht es uns ja eh nicht“ oder „es ging ja bisher auch mehr oder weniger gut, warum also was ändern?“. Der Fokus liegt auf „mehr von dem selben“ und „es ist gut, wie es ist“.
- Eine weitere Einstellung ist **Offenheit für (innovative) Entwicklungen** und ein Bewusstsein dafür, dass es einer Weiterentwicklung und Erneuerung bedarf. Das leitende Prinzip lautet alte Denk- und Handlungsweisen im Kontext gegenwärtiger und emergenter Entwicklungen zu reflektieren, aktiv zu erneuern und weiterzuentwickeln und neu zu gestalten. „Offen“ bedeutet dabei Bereitschaft und (personale wie systemische) Fähigkeit zur Zusammenarbeit, eine klare Sicht der Realität, ein verantwortungsvoller und -geteilter Umgang mit Innovationsrisiken sowie eine Ausrichtung auf emergente und schöpferische Entwicklungsmöglichkeiten. Durch ihre offenere Einstellung gelingt es derartigen AkteurlInnen und Gemeinschaften eher neue Entwicklungschancen aufzuspüren. VertreterInnen dieser „Form von Einstellung“ suchen die Entwicklungsmöglichkeiten intentional und sind essentiell für das in die Welt kommen profunder Innovationen. Zentrale InnovationsakteurlInnen können dieser Gruppe als PromotorInnen transformativer Veränderung zugerechnet werden.

Reagieren AkteurInnen oder Gemeinschaften konstant aus den ersten beiden Einstellungen heraus, ist das für profunde Innovationsgenerierung ein stark hindernder Faktor, wenn nicht sogar ein Hinderungsgrund. Das Scheitern könnte in diesen Fällen bereits vorprogrammiert sein. REHFELD (2004, o.S.) weist ebenfalls auf die Bedeutung dieses personal-psychologischen Aspektes hin, wenn er meint, dass es auch um Einstellungen geht: „... um die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit, um den Umgang mit Innovationsrisiken, um den Raum für Neues, auch wenn es noch nicht in allen Konsequenzen sichtbar ist. Hierbei geht es um Innovationskulturen und um Räume, in denen diese zur Entfaltung kommen können. Diese Einstellungen lassen sich nicht politisch steuern, sie können aber unterstützt werden. Es lassen sich Beispiele finden und kommunizieren.“

Die Einstellung oder innere Haltung mit der AkteurInnen in solche Prozesse gehen resp. sich darauf einlassen, ist ein Kernkriterium. Ausgehend von einer grundsätzlich offenen Grundhaltung - die vielfach den Glauben beinhaltet die eigene Umwelt mit beeinflussen und mitgestalten zu können, ein Mindestmaß an Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, Schaffensfreude, die Bereitschaft zu positivem Denken und eine erhöhte Problemlösungsmotivation sowie eine gewisse Neigung neue Wege und Risiken zu gehen - ist Einstellung nichts Statisches. **Im Zuge von innovationsgenerierenden Prozessen können sich Einstellungen ebenso verändern.** Wie im Zuge des U-Modells beschrieben, umfasst der Analyseaspekt, dass was unter Sequenz 1 „Prozess des Bewusstwerdens“ beschrieben wurde mit „innerer Arbeit, die es zu leisten gilt“. Die Generierung von Innovation ist wie mehrfach dargelegt ebenso ein individueller Lernprozess, der erfordert Mentalitäten und Einstellungen zu ändern oder zu erweitern SCHARMER (2002, o.S und 2005, 14) benennt diese Art der inneren Arbeit, als einen offenen Geist, ein offenes Herz und einen offenen Willen anzustreben. Demgemäß wurden drei Arten innerer Arbeit und Offenheit vorgestellt:

- die **Umwendung des Denkens weg vom Urteilen hin zum Erkunden** (Seeing),
- die **Umwendung des Fühlens weg vom emotionalen Reagieren hin zum Herz-Wahrnehmen** (Sensing) und
- eine **Umformung des Willens** weg von der harten Ego-Intentionalität hin zu einer **weicheren, zukunftsöffeneren Wahrnehmungs- und Willensstruktur** (Presencing)

Das Kriterium der Einstellung ist ein zutiefst personenbezogenes, das nur bedingt bis gar nicht (von außen und anderen) zu beeinflussen ist und entspricht einem zentralen Gelingensaspekt von profunden Innovationsprozessen. Einstellungen fallen zwar gänzlich in den Verantwortungsbereich von Individuen, dennoch wirken entsprechend innovationsorientierte Kontexte (etwa aus dem Bereich Innovationskulturen, politisch-administrativ, institutionell) auf Individuen und unterstützen dabei, zu einem offenen Denken, Fühlen und Wollen zu gelangen. Spezielle Einstellungsaspekte zur Beschreibung von Innovationspersönlichkeiten, können demnach sein:

- **Offenheit** als innere Haltung und ein waches Interesse sowie Aufmerksamkeit gegenüber neuen Entwicklungen, anderen Ideen, Sichtweisen, Menschen, etc. Zentrales Stichwort ist eine offene Willensstruktur. Damit einhergehend eine

wertschätzende Grundhaltung und Achtsamkeit sowie ein Verzicht auf Allein- und Allgemeingültigkeit, Voreingenommenheit, Ignoranz und Diskriminierung.

- Ausgeprägte **Motivation**, etwas zu leisten und zu verändern
- **Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit** (Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit)
- **Lern- und Reflexionsbereitschaft**, was Kritik- und Konfliktfähigkeit einschließt
- und letztlich eng mit **Leadershipkapazität** zusammenhängt, also die Fähigkeit sich selber zu führen und andere zu begleiten sowie eine Autorität, Authentizität und Kongruenz in Denken, Fühlen und Handeln, was eine Verwurzelung im eigenen Standpunkt und die Bereitschaft zu ständiger Reflexion mit sich bringt. (Selbst_Bewusst_Sein, Reflexionsvermögen, Personal Mastery - Orientierung, Durchhaltevermögen, konsistentes Verhalten). (Selbst-)Führungskapazität bedeutet zugleich Selbstbestimmtheit und Gestaltungsmöglichkeit so weit wie möglich zu nutzen.
- **Risikobereitschaft** (Mut), sich auf das Neue einzulassen
- **Grundvertrauen** in die Unvorhersehbarkeit, Unplanbarkeit, Unvollkommenheit und Eigendynamik von Entwicklungsprozessen
- eine **hohe Problemlösungsmotivation** und **positives zukunfts- und gestaltungsorientiertes Denken**

Innovationspersönlichkeiten weisen im Prinzip daher Übereinstimmungen, mit der von McGREGOR (1970) formulierten „Theory Y“ auf. Demnach hat für diese Menschen Arbeit und etwas zu leisten einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn sie sind „von Natur aus“ leistungsbereit und von innen motiviert (ausgeprägtes intrinsisches Entwicklungsbedürfnis). Wichtige Aktivitäts- und Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung. AkteurInnen entwickeln demnach Eigeninitiative.¹⁷⁴

Grundannahme 15:

Die Einstellung resp. Mentalitäten von InnovationsakteurInnen ist entscheidender Faktor für das Initiieren und Gelingen der Generierung profunder Innovation. Der Aspekt der Einstellung umfasst u.a. eine grundlegende Offenheit für Neues und Veränderung resp. Entwicklung, eine Orientierung an einer wertschätzenden Grundhaltung, Risiko-, Reflexions- und Lernbereitschaft, ein Mindestmaß an Grundvertrauen in die Unplanbarkeit und Eigendynamik von Prozessen sowie ein Mindestmaß an Leadership-Qualitäten. Vielfach sind das nicht einfach „vorhandene“ Einstellungseigenschaften von AkteurInnen, sondern bedingen von ihnen eine Art „innerer“ Arbeit, in dem die Einstellungsaspekte zu reflektieren und gegebenenfalls zu erweitern sind (individueller Lernprozess¹⁷⁵)

¹⁷⁴ In Opposition zur „Theory Y“ formulierte McGregor (1970) die „Theory X“. Demnach besitzen Menschen eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und Veränderung und versuchen diesen daher auszuweichen. Demnach gilt es den Menschen „an die Hand zu nehmen“, in zu lenken und zu führen, da er zu wenig Ehrgeiz besitzt, Routineaufgaben vorzieht und nach Sicherheit strebt. Ein darauf gründender Führungsstil setzt auf Lenkung, Kontrolle, klare Vorgaben und bei Bedarf auf Strafen (entspricht im Grunde den Annahmen des Taylorismus). Da sich die beiden Ansätze ausschließen können formulierte McGregor später noch „Theory Z“ in der er eine Synthese beider Ansätze formuliert.

¹⁷⁵ Vgl. dazu auch Kap. 4.2 „Theorie U“, Aspekt der inneren Arbeit bei den Phasen „Seeing, Sensing und Presencing“

16) Vision (Presencing)

Der Aspekt der Vision auf der personal-intentionalen Ebene wird komplementär zum Aspekt gemeinsame Vision analysiert.¹⁷⁶ Vision ist für Generierung profunder Innovation so fundamental, dass sie hinsichtlich zweier Betrachtungsebenen analysiert wird. Zum einen der Fähigkeit einer Gemeinschaft eine gemeinsame Vision zu entwickeln bzw. eine Vision zu teilen und zum anderen bezogen auf Innovationspersönlichkeiten. Zweiteres meint, dass zentrale AkteurInnen („Innovationspersönlichkeiten“) von einer vertieften Quelle der Kognition und Emergenz aus agieren - der Ebene des Presencing. Es ist die Feldebene, die die Energie und den Willen freisetzt, die innovative Idee zu verwirklichen. **Profunde Innovationsgenerierung bedarf demnach Visionen als grundlegenden orientierungs- und handlungsleitenden Rahmen sowie als emotionale, mentale und willensmäßige (Kraft-)Quelle des Prozesses.** Für Visionsentwicklung ist eine grundsätzliche Einstellung von Offenheit für Innovation, einem Gespür und der Bereitschaft dafür, dass es einer Weiterentwicklung und Erneuerung bedarf, förderlich. Ohne dass es jemanden gibt, der an eine positive Zukunftsentwicklung glaubt, jemanden der sich dem Neuen öffnet und es erschließt - ist Innovation ein Ding der Unmöglichkeit. Innovationsgenerierung ist unausweichlich und essentiell mit diesen „Trägern der Innovation“ verbunden. **Die Vision wird in der Regel von einem oder einigen wenigen aufgespürt und nicht von allen gleich stark geteilt und getragen.**

In der Arbeit wurde zudem der Aspekt herausgearbeitet, dass zentrale InnovationsakteurInnen von einer Aufmerksamkeitsstruktur vertiefter Kognition, Präsenz und schöpferischer Emergenz aus agieren, der Ebene des Presencing. **Emergenz beschreibt dabei die Dimension kreativer, schöpferischer Kraft sowie das höchstmögliche Entwicklungspotenzial von Menschen und Gemeinschaften und letztlich ebenso von Räumen.** Es ist die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz (über sich/sein Selbst hinauswachsen) und entspricht sowohl einer Veranlagung als auch der intrinsischen Tendenz von Menschen zu einer höheren und umfassenderen Ganzheit. Aus entwicklungstheoretischer Sicht besitzen alle lebendigen Systeme die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz.¹⁷⁷ **Kognition** meint ein zur Visionsentwicklung erforderliches erweitertes Problem-, Wahrnehmungs-, Reflexions- und Entwicklungsbewusstsein, dass im Falle des Presencing vielfach ein intuitives Erkennen ist. **Präsenz** bedeutet, dass im Jetzt, aber mit der Energie der höchstmöglichen **Zukunftsentwicklung, agiert wird.** Die Frage nach der Vision ist somit die in der Arbeit herausgearbeitete Frage nach der inneren Quelle, von der aus Innovationspersönlichkeiten und -gemeinschaften ins Agieren und Gestalten kommen. Der Erfolg des Prozesses ist abhängig von der Qualität, Kraft oder nach SCHARMER (2005, 8) Feldstruktur der Aufmerksamkeit, von der aus es gelingt, Veränderung (mit) zu gestalten.

Grundannahme 16:

Zentralen AkteurInnen agieren bei der Generierung profunder Innovation von einer Aufmerksamkeitsstruktur vertiefter Kognition, Präsenz, Emergenz sowie Kreativität, Weisheit und Gestaltungskraft (=Presencing). Innovationspersönlichkeiten entwickeln und tragen eine handlungsleitende, kraft- und sinnpendende Vision, die es ihnen erlaubt, diese Rolle auszuführen und den Prozess zentral (von der Zukunft her) mitzugestalten und zu führen.

¹⁷⁶ Vgl. auch Kap. 4.2 „Theorie U“, Abschnitt „Presencing“

¹⁷⁷ Vgl. Kap. 4.1 „Soziale Systeme auf lokaler Ebene“

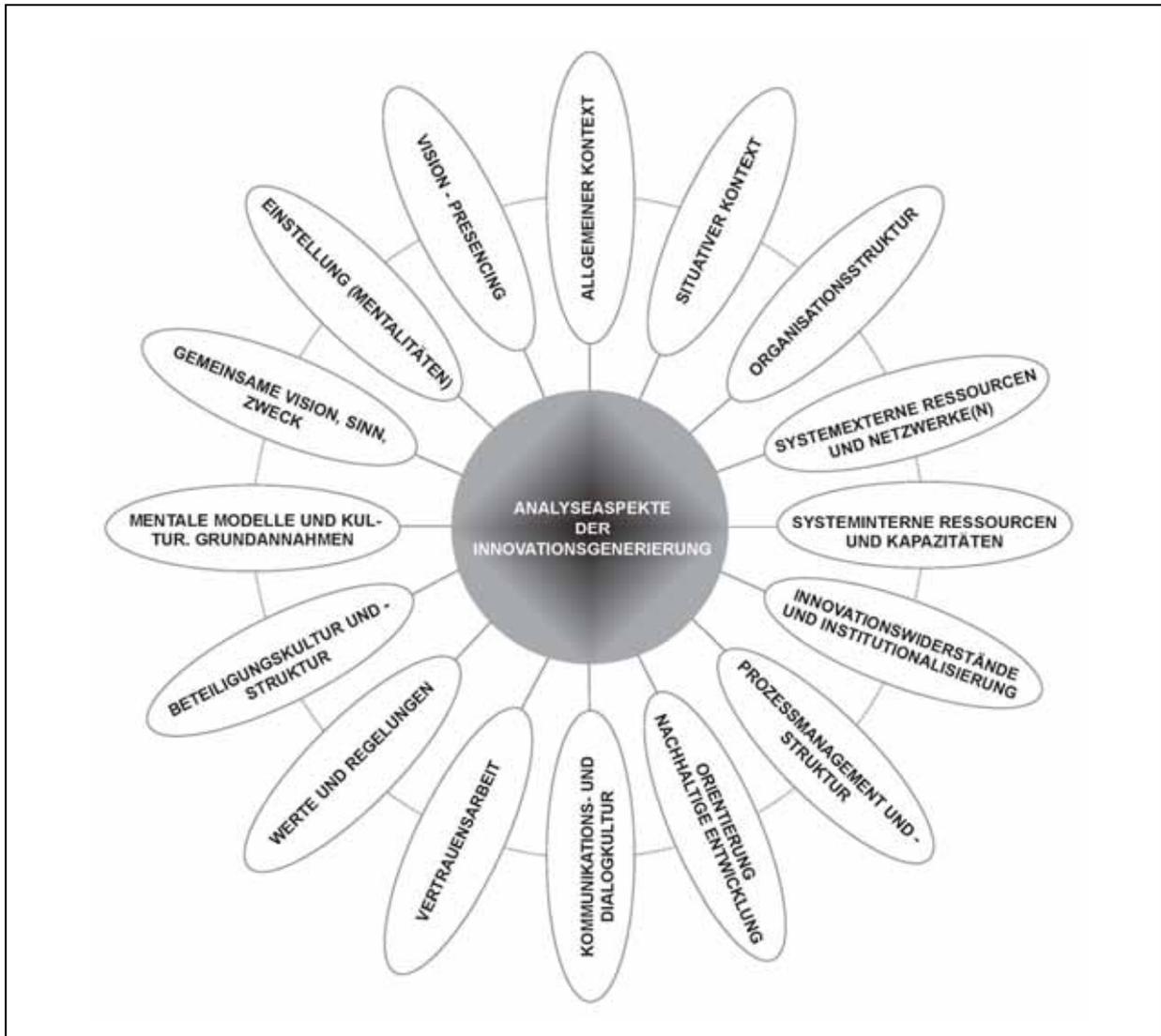


Abb. 25: Gesamtübersicht der Analyse Kriterien der Generierung von Innovation (Quelle: eigene Darstellung)

AUSWAHL DER FALLSTUDIEN

*„Willst Dich an der Welt erfreuen, musst der Welt Du Sinn verleihen.“
(J. W. Goethe)*

Die Studie analysiert zwei Formen der Generierung profunder Innovation im kommunalen Kontext. Es werden **formelle und informelle Prozesse** der Generierung von Innovation im Rahmen kommunaler Strukturen und Steuerungsmöglichkeiten untersucht. Formelle Prozesse erfolgen im Zuge formaler, institutionalisierter kommunaler Entscheidungs-, Gestaltungs- und

Steuerungsstrukturen.¹⁷⁸ Informelle Prozesse entwickeln sich dagegen außerhalb formaler, institutionalisierter kommunaler Strukturen und bewirken Entwicklungsimpulse für die Gemeinde.

Formelle Prozesse der Generierung von Innovation bauen auf Akteursnetzwerke, die aufgrund ihrer politischen, gesellschaftlichen oder professionellen Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten sowie im Rahmen institutionalisierter Regelsysteme innovationsorientierte Gemeindeentwicklung bewirken. Im Grunde ist hier die Gemeinde als autonomer Träger der Gemeindeentwicklung im Sinne des Subsidiaritätsprinzips angesprochen. Die Gemeinde kann im Zuge ihrer Autonomie innovative, kommunale Entwicklung, etwa im Rahmen der klassischen örtlichen Raumplanung sowie in Agenda 21-Prozessen, LEADER-Projekten, in Klimabündnisvereinbarungen usw. initiieren, fördern und gestalten. Kennzeichen formeller Prozesse der Generierung von Innovation können sein: es gibt eine Rechtsgrundlage, sie sind bindend, oft flächenorientiert und -deckend, weisen teils gesetzliche Beteiligungsvorschriften auf sind tendenziell hierarchisch-zentralistisch aufgebaut und bauen daher vielfach auf Top-down-Vorgaben. Stärken liegen dementsprechend v.a. in ihrer restriktiveren, normativen und rahmensetzenden Ausrichtung, im Abwägen von Raumansprüchen, darin dass Konflikte entschieden werden können und Ergebnisse durchgesetzt werden.

Immer wieder werden innovative Entwicklungen in Gemeinden aber nicht von der Gemeinde resp. kommunalen Handlungs- und EntscheidungsträgerInnen selbst initiiert, sondern es bilden sich innerhalb der Gemeinde selbstorganisierende und -bestimmte Akteursnetzwerke heraus. Informelle Prozesse und Akteursnetzwerke agieren außerhalb des formalen Rahmens und bestehender institutionalisierter Regel- und Steuerungssysteme und können eine innovative Gemeindeentwicklung mitinitiiieren und bewirken. Sie bilden sich vielfach „spontan“, dass heißt aus einem sich abzeichnenden Bedürfnis bzw. Bedarf oder einer emergenten Entwicklungsmöglichkeit und organisieren sich stark nach Prinzipien der Selbstorganisation und -bestimmung. AkteurInnen handeln vielfach aus Eigeninteresse heraus. Das heißt, primäres Ziel ist es nicht, Gemeindeentwicklung zu bewirken. Impulse und Auswirkungen auf die Entwicklung der Kommune ergeben sich vielfach im Zuge des Wachstums und der Diffusion der innovativen Entwicklung. Kennzeichen informeller Prozesse können sein: sie bauen auf keine bestehende Rechtsgrundlage auf, sind selbstbindend, eher kleinräumig bzw. projektorientiert, zeichnen sich durch kooperativ-konsensorientierte Beteiligungsprozesse aus, sind partnerschaftlich und bauen dementsprechend auf Bottom-up-Prinzipien auf, sind sehr handlungs- und umsetzungsorientiert. Eine zentrale Stärke liegt demgemäß darin, dass sie aktiv gestaltend wirken. Schwachpunkt kann bei harten (Raumnutzungs-)Konflikten sein, Lösungen zu „erzwingen“.

Im Zuge der empirischen Analyse wird ein informelles Beispiel untersucht, weil gerade selbstorganisierte und eigenverantwortliche Akteurs- und Innovationsnetzwerke eine zunehmende und bedeutende Rolle in der Entwicklung und Erneuerung von Lebensräumen spielen können. Die getroffene Unterteilung in formelle und informelle Prozesse der Generierung von Innovation schließt nicht aus, dass sich beide Formen ergänzen können. Im

¹⁷⁸ Wichtig anzumerken ist, dass formelle Innovationsprozesse in Kommunen zu profunden innovativen Entwicklungen führen. Sie müssen aber nicht unter dem Titel „Innovationsprozess“ laufen, sondern können eben z.B. im Rahmen von Agenda-Prozessen, Leitbild- und Entwicklungskonzepterstellung, Projektarbeit, Zukunftsforen, interkommunaler Kooperationen kurz im Rahmen der Selbststeigerungsmöglichkeiten einer Gemeinde entstehen.

Sinne der Studie verdeutlicht die Analyse beider Formen der Generierung von Innovation die Relevanz beider Arten und deutet damit weniger auf ein entweder-oder, sondern auf ein sowohl-als-auch und damit auf die Frage nach Synergien, Ressourcen, Potenzialen und Chancen künftiger kommunaler Entwicklungen. Die getroffene Unterscheidung bezieht bewusst mit ein, dass Innovation vielfach außerhalb normierter, institutionalisierter Prozesse und Strukturen entsteht. So gibt es fundierte empirische Belege, dass 8 von 10 Innovationen in der Wirtschaft von Usern (KundInnen, NutzerInnen) entwickelt werden und teilweise erst in der Folge von der Industrie aufgegriffen werden und zur Marktreife geführt werden. (Vgl. VON HIPPEL ...) Es kann davon ausgegangen werden, dass diese empirischen Belege in der Entwicklung von Gemeinden ebenfalls eine zunehmende Rolle spielen werden - besonders im Kontext der Entwicklung hin zu einer Wissens- und Netzwerkgesellschaft.

Zentral für die Auswahl der Fallbeispiele ist, dass sie vor dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung Kernthemen zukunftsfähiger, kommunaler Entwicklungen adressieren. Die Beispiele bearbeiten von ihrer Intention und von der Ergebnisorientierung her betrachtet schwerpunktmäßig unterschiedliche Aspekte nachhaltiger Entwicklung. So reicht der Fokus vom Themenbereich Ressourceneinsparung und Energieautarkie (Schwerpunkt ökologische Dimension) über die Förderung des Soziallebens einer Gemeinde durch Stärkung der Sozialkompetenz zentraler AkteurInnen (soziale Dimension), die Chancen einer nachhaltigen Entwicklung in Zeiten des globalen Dorfes (techno-ökonomische Dimension) über eine integrative, ganzheitlich ausgerichtete Gemeindeentwicklung (Nachhaltigkeit in seiner integrativen, gesamthaften Dimension).

Entsprechend des dargestellten Untersuchungsdesign¹⁷⁹ und dem entwickelten Analyseschema werden vier Fallbeispiele der Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext analysiert. **Die Auswahl geeigneter Fallbeispiele** zur Überprüfung gemäß dem Analyseraster und der Forschungsfragen **resultiert aus folgenden Kriterien:**

- auf einen ersten Blick lassen sich vor dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung intendierte, signifikante, innovative Entwicklungen erkennen
- sind alle wegweisende, profund innovative Beispiele (die in Richtung nachhaltige Entwicklung wirken)
- sind alle aus Österreich, aber aus verschiedenen Bundesländern, um eine gewisse räumliche Streuung zu haben
- sie entsprechen der in der Arbeit formulierten Begriffsbestimmung der Generierung profunder Innovation
- die Innovationsprozesse sind inside-out, als intrinsisches Bedürfnis von AkteurInnen oder sozialen Systemen initiiert
- alle Beispiele sind als profunde innovative Entwicklungen „anerkannt“ (etwa durch Preise für den Prozess, als „Best-practice“-Projekte, durch Aufmerksamkeit und Bezugnahme der Scientific Community oder von öffentlichen Institutionen bezüglich der Prozesse, etc.)

¹⁷⁹ Kap. 1.4 „Untersuchungsaufbau und Methodik“

- es sind von der Ergebnisorientierung und -fokussierung unterschiedliche Projekte, um ein gewisses Sample, unterschiedliche Entwicklungskontexte und eine gewisse Dispersion sicherzustellen
- sind über die Initialphase hinaus gekommen und haben konkrete Ergebnisse und innovative Entwicklungen aufzuweisen
- es besteht Interesse und Bereitschaft der zentralen InnovationsakteurInnen und damit die Gelegenheit den Prozess umfassend zu analysieren.
- die zu untersuchenden Beispiele sind alle in ländlichen Räumen verortet und besitzen ländlichen Charakter

ANALYSE VON VIER FALLSTUDIEN

Aufbauend auf den dargelegten Analyseraster werden vier Fallstudien von kommunalen Prozessen der Generierung profunder Innovation im ländlichen Raum durchgeführt. Alle Beispiele bearbeiten Kernaspekte und -fragen zukunftsfähiger Entwicklungen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung. Analysiert werden die Fallbeispiele

- A) Energieautarke Stadt Güssing** (Burgenland): Der Innovationsprozess führte dazu, die burgenländische Kleinstadt Güssing energieautark zu machen und entwickelte sich zu einem weit über nationale Grenzen hinauswirkendem Modellbeispiel.
- B) Sozialkompetenz stärken in Mäder** (Vorarlberg): Der Prozess „Sozialkompetenz stärken“ hat das Ziel, die sozio-kulturelle Dimension der Gemeinde zu entwickeln in dem Ehrenamtliche in umfassender Form in ihrer Kompetenz professionalisiert werden. Das Projekt adressiert Fragen und Aspekte einer zivilgesellschaftlich orientierten Gemeindeentwicklung. Ehrenamtliches Engagement wird für Gemeindeentwicklung nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ein wichtiges und emergentes Zukunftsthema. Damit stellt sich auch die Frage, wie die AkteurInnen, die das soziale Leben einer Gemeinde maßgeblich mitgestalten, in ihrem Engagement, in ihrer Kompetenz und in ihrer Arbeit mehr gestärkt und professionalisiert werden können und wie darauf aufbauend zukunftsfähige Strukturen geschaffen werden können, die den auftauchenden Entwicklungen gerecht werden können. Die Ehrenamtlichen, die im sozialen und vitalen Netz der Gemeinde unverzichtbare Netzpunkte und Konstanten darstellen, werden durch eine umfassende, hochwertige Aus- und Weiterbildung in ihrer persönlichen und sozialen Kompetenz und Entwicklung sowie in ihren Management- und Leadership-Kapazitäten gestärkt. Komplementär wird durch das Projekt Vernetzung auf der sozialen Ebene ermöglicht und verbessert.
- C) Wertorientierte Gemeindeentwicklung Steinbacher Weg** - Steinbach a.d. Steyr (Oberösterreich): Der Gemeinde ist es mit dem so genannten „Steinbacher Weg“ gelungen, ein Modellbeispiel nachhaltiger Gemeindeentwicklung zu verwirklichen, dass nach wie vor als Maßstab gilt. Durch den Steinbacher Weg - ein sich zu Kooperation, Gemeinschaft und Nachhaltigkeit bekennendes Modell - ist es gelungen, das „sterbende“ Dorf zu einem vitalen Lebensraum werden zu lassen.

- D) Auf dem Weg zum globalen Dorf in Kirchbach** (Steiermark): Das Projekt „KB5“ initiiert und transportiert dezentral Kultur, Bildung und (Lern-)Infrastrukturen in den ländlichen Raum und entwickelt sich zu einem Prototyp des globalen Dorfes mit potenziell weitreichender Wirkung. Der Innovationsprozess ist Beispiel für einen sich informell organisierenden Prozess der Generierung profunder Innovation.

Die Fallbeispiele werden entsprechend dem Analyseschema dargelegt:

| |
|--|
| <p>0) Begründung der Auswahl als Beispiel profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext und Intention des Projektes</p> <p>FELD 1: SYSTEME DER INNOVATION</p> <p>1) Allgemeiner Kontext 2) Situativer Kontext 3) Organisationsform (Operative Strukturen) 4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n) 5) Systeminterne Ressourcen und Kapazitäten 6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse</p> <p>FELD 2: VERHALTEN UND PROZESSE PRO INNOVATION</p> <p>7) Prozessmanagement 8) Orientierung Nachhaltige Entwicklung</p> <p>FELD 3: INNOVATIONSKULTUREN</p> <p>9) Kommunikations- und Dialogkultur 10) Vertrauensarbeit 11) Werte und Regelungen 12) Beteiligungskultur und -struktur 13) Mentale Modelle und kulturelle Grundannahmen 14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung</p> <p>FELD 4: INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN</p> <p>15) Einstellungen (Mentalitäten) 16) Vision (Presencing)</p> |
|--|

Tab. 3: Darstellungsschema der Analyse der Fallbeispiele

A) FALLSTUDIE MÄDER (V)- „SOZIALKAPITAL GLEICH ZUKUNFTSKAPITAL: SOZIALKOMPETENZ STÄRKEN ALS GRUNDBEDINGUNG EINER NACHHALTIGEN GEMEINDEENTWICKLUNG“

*„Es braucht einen Sprung auf eine neue Ebene ...
Wir brauchen nicht nur anlassbezogene Arbeit - wir brauchen
Menschen, die bereit sind darüber hinaus zu gehen.“
(Gabriele Greußing)*

0) Kurzprofil des Prozesses und Begründung der Auswahl als Beispiel profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext¹⁸⁰

Der Fokus des Innovationsprozesses „Sozialkompetenz stärken“ liegt vordergründig nicht darauf, ökonomische oder ökologische Entwicklungen zu erzielen. Der Prozess fokussiert auf die Dimension des „Sozialklimas“ einer Gemeinde als Grundlage einer zukunftsorientierten und nachhaltigen Gemeindeentwicklung. Der innovative Prozess adressiert vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, dem Verlust an sozialer Kohäsion infolge veränderter gesellschaftlicher Strukturen, zunehmend erodierender finanzieller Spielräume für (Infra-) Strukturen in ländlichen Räumen bzw. neu zu bewertender und einzusetzender Geldmittel, anwachsender Aufgaben und Herausforderungen, denen ehrenamtliche Tätigkeit in Gemeinden und denen Gemeinden generell und im Zuge der Entwicklung und Forderung zivilgesellschaftlicher und kooperationsorientierter Steuerungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsformen gegenüberstehen sowie des Auftrags zur nachhaltigen Entwicklung im Zuge der Agenda 21, die Frage **wie es gelingen kann, die sozio-kulturelle Dimension in einer Gemeinde zu fördern, zu fordern, zu vernetzen, qualitativ und strategisch weiter zu entwickeln sowie neue Strukturen des sozialen Zusammenhaltes zu schaffen**. Als strategischer Hebel, um dieser Frage zu begegnen, wird auf der Ebene des Ehrenamtes angesetzt. Neunzehn engagierte und größtenteils ehrenamtlich tätige Menschen aus Schlüsselpositionen in der Gemeinde¹⁸¹, die im sozialen und vitalen Netz der Gemeinde unverzichtbare Netzpunkte, MultiplikatorInnen und Konstanten darstellen, werden durch eine umfassende, hochwertige und neu konzipierte Aus- und Weiterbildung in ihrer persönlichen und sozialen Kompetenz und Entwicklung sowie in ihren Management- und Leadership-Kapazitäten gestärkt. Die TeilnehmerInnen der Ausbildung werden ermutigt und befähigt, Projekte zu entwickeln, Projekt- und Arbeitsgruppen zu führen, ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu motivieren, konstruktive Arbeitssituationen herzustellen, mit Konfliktsituationen umzugehen sowie insgesamt das Zusammenleben zu fördern, das soziale Klima zu stärken und die Idee und den Wert von ehrenamtlichem und bürgerschaftlichem Engagement weiter zu tragen.

¹⁸⁰ Die folgende Analyse des Fallbeispiels gründet auf folgenden Datengrundlagen: Dokumente „Sozialkompetenz stärken - ein Modell zur Förderung der aktivierenden Bürgerbeteiligung“, „Sozialprofil 'Mäder - ein Leben lang'“, Projektbeschreibung „Sozialkompetenz für möglichst viele im Dorf“, TeilnehmerInnenliste, Leitbild der Gemeinde Mäder, statistisches Datenmaterial, Websites (u.a. der Gemeinde), qualitative Interviews mit AkteurInnen, dialogisches Interview mit Expertin, welche die Ausbildung konzipiert und geleitet hat.

¹⁸¹ Etwa Büchereileitung, Sozialamt, Mobiler Hilfsdienst, Jugendarbeit, öffentliches Gebäudemanagement

Komplementär werden durch die Ausbildung formelle und informelle persönliche, soziale, organisatorische sowie institutionelle Verbindungen geschaffen. Möglichst viele Projekte, Programme, Prozesse, Initiativen, Vereine und Institutionen, die oft parallel und ohne Bezugspunkte isoliert nebeneinander herlaufen, werden miteinander vernetzt. Das soziale Netzwerk der Gemeinde wird dadurch gestärkt, verdichtet und teilweise neu geknüpft.

Besonders durch die stark von Robert PUTNAM (1995, 2001) vorangetriebene Diskussion über „schwindendes Sozialkapital“ in modernen Gesellschaften, fand das Thema in die gesellschafts- und planungspolitische Diskussion Eingang. Der Innovationsprozess in Mäder greift das gesellschaftliche Zukunftsthema auf und stellt sich der offenen Frage nach künftigen Entwicklungen kollektiven Handelns resp. von Gruppenleistungen sowie der Stärkung des Sozialkapitals in Kommunen. Dabei wird davon ausgegangen, dass bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement Grundbedingung für ein funktionierendes und vitales Gemeindeleben sind. Blendet man Vereine, Hilfsdienste, Büchereien und bürgerschaftliches Engagement in sonstiger, vielfältiger Form in Gedanken aus, würde das Dorfleben innerlich und äußerlich erlahmen. Ehrenamtliches Engagement entspricht in Gemeinden i.d.R. der „unsichtbaren“ Dimension des sozio-kulturellen Kapitals. Viele Freiwillige in unterschiedlichen Organisationen gestalten, organisieren und ermöglichen komplementär zu anderen Bereichen vitale Dorfgemeinschaften.¹⁸² Die Rolle des bürgerschaftlichen und ehrenamtlichen Engagements ist in ihrer Bedeutung für das Gemeindeleben oft nicht voll bewusst und gewürdigt - und: sie verändert sich auch. Aktuelle globale, regionale und lokale Entwicklungen stellen Gemeinden und bürgerschaftliches Engagement zunehmend vor Herausforderungen. Fragen nach der Rolle bürgerschaftlichen Engagements in der Gemeindeentwicklung ebenso wie die Bedeutung von Lern- und Bildungsprozessen von BürgerInnen etwa im Zuge einer Stärkung und Professionalisierung von sozialen Diensten werden durch den Innovationsprozess aufgeworfen und adressiert. **Das Ehrenamt wird zwar nicht soziale Sicherheit und Strukturen ersetzen können, es prägt aber aktiv und wesentlich Lebensqualität und Sozialstrukturen einer Gemeinde mit.**

Das Innovationsprojekt ist in Summe als ein sehr engagiertes und mutiges einzustufen, da es nicht nur für die beteiligten AkteurInnen ein Einlassen auf neue Entwicklungsdynamiken und Beziehungsmuster fordert. Der Prozess stellt ebenso für die politischen EntscheidungsträgerInnen ein Wagnis dar. Was passiert in einer Gemeinde, in der BürgerInnen kompetent, selbstbewusst und engagiert Verantwortung und für die Gestaltung der Gemeinde mit übernehmen oder sogar einfordern? Wo führt es hin, wenn nachhaltige Entwicklung der Gemeinde jetzt komplementär bedeutet aktiv Menschen zu entwickeln resp. ihre Entwicklung zu fördern? Was bedeutet das für bestehende politische Strukturen und das Zusammenspiel von Politik und (engagierten) BürgerInnen? Wie erfolgt Gemeindepolitik und Gemeindeentwicklung unter solchen Umständen und wie lässt sie sich politisch steuern? Was für soziale und persönliche Lernaspekte werden wahrnehmbar, mit denen zentrale AkteurInnen und StakeholderInnen dann konfrontiert werden? Welche unvorhergesehenen Entwicklungsdynamiken können entstehen? Welche Chancen birgt das für eine profunde Entwicklung der Gemeinde in Richtung Nachhaltigkeit und zivilgesellschaftlicher

¹⁸² Ehrenamtliche Arbeit ist in Österreich statistisch kaum erfasst. Das Volumen über ehrenamtliche Tätigkeit untersucht eine Studie von BADELDT (2001, 6ff). Diese zeigt, dass über 50% der österreichischen Bevölkerung ehrenamtlich tätig sind, mit einem durchschnittlichen Zeitaufwand von über fünf Stunden/Woche. (Die angegebene Stundenzahl erreicht ein Spanne von 0 bis 88 Stunden pro Woche.

Mitverantwortung? Welcher Nutzen und welcher Verlust ergibt sich für wen und in welcher Form?

Fertige Antworten können (noch) nicht gegeben werden. Sie sind Teil des offenen Prozesses und der Adjustierung gesellschaftlicher Handlungs- und Steuerungsformen, wie sie eine nachhaltige Gesellschaft erfordert. Pointiert lässt sich aus dem bisher Skizzierten jedoch formulieren, dass Gemeindeentwicklung in Mäder bedeutet, Menschen mitzuentwickeln resp. Menschen entwickeln sich. Angelika FUSSENEGGER (in: HEILER 2005b), die das Projekt fachlich konzipierte und leitete, sprach in einem dialogischen Interview mit mir von der Ressource und Entwicklungskraft, „...wenn wir in die Gemeindeentwicklung mit hinein nehmen, dass es uns ein Anliegen ist, dass die Menschen sich wirklich entwickeln können. Jetzt auf allen Ebenen.“ Karl SIEGHARTSLEITNER (in: HEILER 2005a), Bürgermeister a.D. und Protagonist des Steinbacher Weges, vertritt die Überzeugung: **„Es zeigt die Entwicklung von Menschen: wenn ich am Menschen arbeite, hat das totale Folgen auch für Strukturen.“** SENGE (1996, 177) **stellt fest, dass es ein entscheidender Moment in der Entwicklung einer Gemeinschaft ist, wenn Führungskräfte (etwa politische EntscheidungsträgerInnen) diesen Standpunkt einnehmen. Es bedeutet, dass sich das soziale System „absolut, voll und ganz, aus tiefstem Herzen“ dem Wohl seiner Mitbürger verschreibt.** Es entsteht eine neue Beziehungsqualität zwischen Institution und (engagierten) BürgerInnen.

Gemeindeentwicklung bedeutet dann komplementär die soziale und personale Kompetenz aktiv und bewusst zu fördern, als Basis von Zusammenarbeit, Projektentwicklung und -umsetzung. Eine der zentralen und initiativen Akteurinnen im Prozess meinte diesbezüglich in einem Interview: „Eine Gemeinde und ihr Gemeinschaftsleben ist so gut wie die Menschen, die sich engagieren und dazu beitragen.“ Das Projekt ist eine Investition in engagierte Menschen, die das soziale Leben der Gemeinde beeinflussen, organisieren, mitentwickeln und der Gemeinde erhalten bleiben sollen. **Dem Ansatz liegt somit die Annahme zugrunde, dass eine Gemeinde sich indem Maße gut und lebendig entwickelt, in dem sich ihre Mitglieder, also engagierte Menschen und zentrale AkteurInnen, entwickeln.**¹⁸³ So betrachtet, ist die Strategie, die in Mäder eingeschlagen und konsequent weiterentwickelt wird, ein äußerst profunder, innovativer und nachhaltiger Weg der Gemeindeentwicklung, wie ihn die Agenda 21 im Prinzip erfordert.

Aus einem emergenten Entwicklungsbedarf heraus, der weiter unten beschrieben wird, werden in Form einer speziellen Aus- und Weiterbildung engagierte und zentrale TrägerInnen und Multiplikatoren aus dem Bereich des Ehrenamtes befähigt, das Zusammenleben in der Gemeinde aktiv und kompetent zu fördern und das soziale Klima zu verbessern und zu stärken. Im Zuge des Projektes geht es auch darum, möglichst viele Menschen, Projekte, Institutionen, Programme, Initiativen und Vereine miteinander zu vernetzen, um darauf aufbauend lebendige, interaktive, soziale Strukturen zu entwickeln.

¹⁸³ Eine Annahme, die vorweg schnell einmal als abwegig gesehen werden kann. Aber es verhält sich in gewisser Form eben nicht anders wie in anderen sozialen Systemen, wo KOFMAN (www.worldofkenwilber.com, Juli 2006) etwa feststellt, dass die Intentionalität einer Gruppe oder Organisation nicht in einer einzelnen Einheit lokalisiert ist, sondern eine Gruppe entwickelt sich resp. ihr kollektives Bewusstsein weiter, indem sich jedes Mitglied entsprechend seiner Bewusstseinsstruktur und kognitiven Modi weiterentwickelt. Der eigentliche Ort der Intentionalität ist im Inneren der einzelnen Mitglieder der Gruppe. Indem Sinne erreicht eine Organisation auch ein Ziel, indem jedes Individuum das Ziel anstrebt.

Die Auswahl des Projektes erklärt sich im Grunde schon aus dem Kurzprofil. Das Innovationspotenzial für eine signifikante nachhaltige Entwicklung der Gemeinde ist augenscheinlich. Zusätzlich erfüllt der Prozess die zur Auswahl definierten Kriterien.¹⁸⁴

ANALYSEFELD 1: SYSTEM DER INNOVATION

1) Allgemeiner Kontext - endogene Rahmenbedingungen

Mäder liegt im Vorarlberger Rheintal direkt an der Grenze zur Schweiz und am Rhein. Das Rheintal ist nach heutigem Verständnis eigentlich kein ländlicher Raum, sondern eher ein polyzentrisches Agglomerationskonglomerat. Es ist genau genommen weder Stadt noch Land und kommt der von SIEVERTS (2001) formulierten „Zwischenstadt“ in Vielem sehr nahe. Geprägt ist der polyzentrische Agglomerationsraum vor allem durch eine starke Zersiedlung in den vergangenen Jahrzehnten, die durch das freistehende Einfamilienhaus gekennzeichnet ist. Die teils zusammengewachsenen Siedlungseinheiten und -kerne sind immer wieder durchbrochen durch große Frei- und Grünflächen mit unterschiedlichen Funktionen. Das Vorarlberger Rheintal setzt sich aus 29 Gemeinden mit annähernd 240 000 Einwohnern zusammen. Die Region ist zudem geprägt von ihrer Funktion als wichtiger Wirtschaftsstandort. Etliche, auch auf internationalen Märkten tätige Unternehmen sind im Rheintal verortet.

Das Vorarlberger Rheintal und mit ihm Mäder kann als prosperierender Lebensraum bezeichnet werden. Das drückt sich etwa anschaulich in der Bevölkerungs-, Wirtschafts- und Arbeitsplatzentwicklung aus. Demnach ist das Vorarlberger Rheintal eine der dynamischsten Regionen Österreichs.

Das Wachstum der Region veranschaulicht die Bevölkerungsentwicklung. Die Bevölkerung des Vorarlberger Rheintales hat seit 1961 um 55% zugenommen. Allein zwischen 2001 und 2004 verzeichnet die Region ein Plus von 8,3%. (STATISTIK AUSTRIA 2003, MÜNZ 2005) Analog verhält sich die Entwicklungsdynamik auf Gemeindeebene: Mäder verzeichnet seit den 1960er Jahren eine stark wachsende Bevölkerungsentwicklung. Zählte die Gemeinde im Jahr 1961 noch 960 Einwohner stieg die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2004 auf 3220 an (über 335%). Die Bevölkerungsentwicklung liegt damit seit den 70er-Jahren deutlich über dem Bezirks- und Landesschnitt.¹⁸⁵ Das hohe Bevölkerungswachstum auf Gemeinde- und Bezirksebene beruht sowohl auf kräftigen Geburtenüberschüssen als auch auf Wanderungsgewinnen. In den kommenden Dekaden wird die Einwohnerzahl im Vorarlberger Rheintal laut Prognose weiter kräftig wachsen. (ÖROK/HANIKA et al 2004 und 2005)

Mäder kann als eine Zuzugsgemeinde mit hohem Pendleranteil beschrieben werden. Gerade deswegen kommt der Entwicklung der sozialen Dimension eine hohe Bedeutung für die Integration von Zugezogenen und für ein funktionierendes Gemeindeleben zu. Im positiven Fall bedeutet die positive Wanderungsbilanz, dass neue Ressourcen vor allem in Form von Humanressourcen für das Gemeindeleben gewonnen werden können.

¹⁸⁴ Einzig das Kriterium ob bzw. inwieweit man Mäder dem ländlichen Raum zurechnen kann ist diskussionswürdig. Das Rheintal ist ein österreichischer, räumlicher Spezialfall (siehe weiter unten Beschreibung des Fallbeispiels). Mäder als Dorf - ebenso wie die Nachbardörfer - besitzt aber unbestreitbaren ländlichen Charakter.

¹⁸⁵ Zwischen 1991 und 2001 betrug die Veränderung der Wohnbevölkerung in Mäder 15,3%, während der Durchschnitt auf Bezirksebene bei 8,5% und auf Landesebene bei 5,9% liegt. (www.statistik.at, Juli 2006)

Die Wirtschaft im Vorarlberger Rheintal hat sich in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt. Maßgeblichen Einfluss auf diese Entwicklung nahmen innovative Produktionsunternehmen, denen es trotz vergleichsweise hoher Standortkosten gelingt, mittels konsequenter Nutzung neuer Technologien und Rationalisierungspotenzialen wettbewerbsfähig zu sein. Mit 73% des Vorarlberger Bruttoregionalproduktes und 65% der Bevölkerung bildet der Standort Rheintal das Zentrum der Wirtschaft in Vorarlberg. Auch Mäder spiegelt eine positive Entwicklung mit 40 Betrieben und über 1.000 Arbeitsplätzen im Kleinen wider. Die Zahl der Arbeitsstätten stieg von 1991 bis 2001 um 39%. (www.statistik.at, Juli 2006)

Die soziale Infrastruktur des Dorfes ist grundsätzlich gut ausgebaut und ausgestattet. Von einer guten Nahversorgung (diverse Nahversorger, Weltladen), Wirtshäusern, diversen Hilfsdiensten (Mobiler Hilfsdienst, Babysitter-Hotline, Elternberatung, Jungendtreff, Hauskrankenpflege, etc.) Kindergarten und Schule, öffentlichen Einrichtungen (Bücherei, Kulturhaus, Sport- und Freizeitangebote, Kirche, etc.) über ein ausgeprägtes Vereinsleben (etwa 30 Vereine) bis hin zur ärztlichen Versorgung ist die Grundausrüstung gut ausgebaut.

Die lokalen politisch-administrativen Bedingungen sind ebenfalls positiv zu werten. Die Gemeinde engagiert sich seit Jahren in mehreren Programmen und Mitgliedschaften¹⁸⁶ und verfolgt mit Beginn der 90er Jahre eine transparente und konsequente Gemeindeentwicklungspolitik. Mit der Erstellung der Gemeindeentwicklungsplanung 1991 in Form eines offenen Beteiligungsprozesses, wurde die LA 21 in der Gemeinde eingeführt und seit damals seitens der Lokalpolitik fortgeführt. Das politische Klima, das im Laufe der Jahre entwickelt wurde, schafft somit insgesamt günstige Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung der Gemeinde und für das Entstehen innovativer Entwicklungen:

- es gibt den politischen Willen und das Bekenntnis zu einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung und zur Stärkung der Eigenverantwortung von BürgerInnen
- den direkten Bezug zur Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie, die Grundlage aller anerkannten Prozesse in der Gemeinde ist
- eine politische Kultur und Ausrichtung, die aktiv in Richtung erarbeiteter Leitbilder der Gemeinde führt, von einem engagierten und charismatischen Bürgermeister mitgetragen und vorgelebt wird und Raum für Prozesse gibt

Zusammengefasst ist der regionale und lokale Kontext, in dem sich das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ entwickelte, als günstig für das Entstehen von profunden Innovationsprozessen zu bewerten.

Das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ ist, wie schon angeklungen ist, **kein isoliertes Einzelprojekt, sondern ist Teil einer konsequenten Entwicklungsdynamik**, die 1991/92 ihren Anfang nahm. Im Zuge eines LA 21-Prozesses wurde ein Entwicklungskonzept initiiert, aus welchem zwei zentrale Leitbilder hervorgingen:

- **Mäder soll Umweltmustergemeinde werden**

¹⁸⁶ etwa Regionalzusammenschluss „amKumma“, Mikronetzwerk Rheintal, e5-Programm, Klimabündnis, Allianz in den Alpen-Alpenkonvention, Interreg IIIA und Interreg IIIB-Dynalp-Projekte). Es konnten auch einige Ehrungen und Auszeichnungen für Projekte entgegengenommen werden, u.a. für der Hauptpreis für das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ im Rahmen des Wettbewerbs „Ideenreich - Ehrenamt stärken“ des Landes Vorarlberg in der Kategorie „Gemeinden und Betriebe“, der 2. Platz beim Wettbewerb „Familiengerechte Gemeinde 2006“ des Landes Vorarlberg, ein Sonderpreis im Rahmen des Naturschutzbund-Wettbewerbs 2006 „Natur findet Stadt“ und der 1. Platz beim Klimabündnis-Wettbewerb 2005 „Bodenschutz = Klimaschutz“.

- **Mäder soll ein Dorf bleiben**

Vor allem das zweite Leitziel legt die Spur zum Projekt „Sozialkompetenz stärken“. Ergänzend zum Prozess Umweltmustergemeinde zu werden, wurde im Entwicklungskonzept festgelegt auch eine soziale Gemeindeentwicklung anzustreben. (STADTLAND 1992) Denn mit der Kernaussage „Mäder soll Dorf bleiben“, wurde vor allem die soziale Dimension des dörflichen Lebens adressiert: Eigenständigkeit weitestgehend wahren, eine intakte Infrastruktur erhalten und auszubauen sowie durch ein tragfähiges, soziales Netz zukünftiges Zusammenleben ermöglichen. Vorweg wurde vor allem intensiv am Ziel Umweltmustergemeinde gearbeitet, wo auch sehr viel erreicht wurde.¹⁸⁷

Die **Wurzeln dieser Entwicklung** lassen sich bis ins Jahr 1974 zurückverfolgen. Mäder wurde in seiner Entwicklung geprägt von periodischen Überschwemmungen des Rheins, denen mit harten Flussregulierungen begegnet wurde. Als Reaktion darauf und auf Jahrhunderthochwässer wie das von 1954, wurde 1974 der 1. Flurgehölzrahmenplan Vorarlbergs erstellt, der vorsah 80.000 Bäume zu pflanzen. Im Laufe der nächsten zehn Jahre wurden 70.000 Bäume gepflanzt. 1984 folgte der nächste Schritt einer Vorentwicklung in Richtung Umweltmustergemeinde mit der Erstellung eines Grünordnungsplanes. Als Richtplan und -linie dient er allen Bau- und Entwicklungsmaßnahmen und im speziellen für straßenbegleitende Pflanzungen, der Erhaltung von Obstbaumkulturen und zur Stärkung des Naturhaushaltes im Siedlungsraum. Ein interessantes Detail am Rande ist, dass heute 50% des für die Nahwärmeversorgung des Schul- und Kulturzentrums der Gemeinde benötigten Bedarfs an Biomasse aus den Pflegemaßnahmen in den aufgeforsteten Flurgehölzen gewonnen wird.

Die Gemeindeentwicklung der sozialen Komponente blieb dabei im Vergleich etwas zurück. **2001** begann die Gemeinde dann das zweite Ziel aktiv zu forcieren. Unter professioneller Begleitung wurde aus dem Ansatz „Mäder - will Dorf bleiben“ ein **eigenes Sozialleitbild mit dem Motto „Mäder - ein Leben lang“**. Der Agenda-Ansatz wurde fortgeführt und es gelang im Zuge der Erstellung dieses Sozialprofils auch eine relativ hohe Mobilisierung von AkteurInnen (ca. 200 Beteiligte, die den Prozess von Beginn bis zur Erstellung begleitet haben). Es konnte ein Aufbruch erzielt werden, bei dem Arbeitsgruppen gebildet wurden und Projekte initiiert und umgesetzt wurden. Das Sozialprofil „Mäder - ein Leben lang“ folgt dem Modell einer aktivierenden Bürgerbeteiligung. Für das Profil wurden damals Ziele festgelegt, in die das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ eingebettet ist. Das Innovationsprojekt ist somit als Teilmaßnahme im Zuge des Konzeptes „Mäder - ein Leben lang“ zusehen. **Formulierte Ziele** waren¹⁸⁸:

- Interesse an den Themen Zusammenleben, soziale Zusammenhänge und Gemeinschaft wecken
- Diskussion über zukünftige Lebensmodelle einleiten
- Möglichkeiten einer aktiven Beteiligung auf Zeit und zu bestimmten Themen aufzeigen
- Strukturen schaffen für bedarfsgerechte Bearbeitung von kleinen und größeren Aufgabenstellungen

¹⁸⁷ Die Gemeinde hat etwa eine Ökohauptschule errichtet, die als Modellprojekt gilt und auch ausgezeichnet wurde. Zudem ist Mäder 1999 dem e5-Programm beigetreten und hat im Bereich Energieeinsparung und Umweltschutz viele Maßnahmen gesetzt.

¹⁸⁸ Zusammengefasst aus unveröffentlichten Dokumenten „Sozialkompetenz stärken - ein Modell zur Förderung der aktivierenden Bürgerbeteiligung“ und „Sozialprofil 'Mäder - ein Leben lang'“

- die Eigenverantwortung ansprechen und steigern - v.a. auch im Bereich Nachbarschaftshilfe
- befähigen, selbstverantwortlich Aufgaben zu übernehmen,
- Aufbau eines Verantwortungsgefühls über die eigenen Familiengrenzen hinaus für das Gemeinschaftliche
- Aufbau einer Sozialplattform: Menschen, die als Ansprechpersonen (außerhalb der Kernfamilien) in Lebenskrisen für ein Erstgespräch zur Verfügung stehen
- Verbesserung der Qualität der persönlichen Begegnung
- Möglichst viele MäderInnen in Arbeitsgruppen aktiv zu beteiligen
- Mehr soziale Treffpunkte und Anlässe des Zusammenkommens schaffen

Beschrieben werden auch allgemeine Bedingungen für die Umsetzung des Sozialprofils:

- den politischen Willen zur Stärkung der Eigenverantwortung der BürgerInnen.
- Wertschätzung und Anerkennung der gemeinschaftsstiftenden Tätigkeiten
- Möglichkeiten, Erfolge zu erzielen.
- Investitionen in die Befähigung von Menschen, Aufgaben zu übernehmen
- personelle Ressourcen der Gemeindeverwaltung zu entlasten
- Raum (Räumlichkeiten und Öffentlichkeit) für die Arbeit und deren Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Mäder eine langjährige Erfahrung im Bereich von Gemeindeentwicklungsprozessen mit Bürgerbeteiligung aufweist und es einen begünstigenden Gesamtkontext gibt, in dem und aus dem heraus sich das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ entwickelte.

2) Situativer Kontext - Auslösende Situation des Innovationsprozesses

Die Idee zu diesem Projekt entstand im Zuge der Evaluierung des Sozialprofils „Mäder - ein Leben lang“. Initiiert wurde die Evaluierung vom Leitungsteam des Sozialprofils¹⁸⁹. **Bei der Evaluierung im Jahre 2004 wurde neben erzielten Erfolgen festgestellt, dass bei aktiven AkteurInnen des sozialen Lebens Ermüdungserscheinungen auftraten, dass die Umsetzung der Leitsätze des Sozialprofils zum damaligen Zeitpunkt nur von wenigen AkteurInnen getragen wurde, eine teilweise Überforderung durch steigende Anforderungen und Erwartungen gegeben war** und daraus Spannungen und Konflikte folgten. Eine der Innovationspersönlichkeiten des Prozesses, beschrieb die Ausgangssituation wie folgt: „Wir haben ja in unserem Sozialprofil in der Gemeinde und an den sozialen Knotenpunkten im Dorf Menschen, die zum Teil unheimlich viel an Zeit investieren und immer häufiger jetzt an Grenzen kommen. Es nimmt die Anzahl derjenigen, die bereit sind mitzuarbeiten ab, gleichzeitig wird der Anspruch an ehrenamtliche Arbeit und an ihre

¹⁸⁹ Das Leitungs- oder Steuerungsteam setzt sich aus 10 Personen zusammen, die in der Zusammensetzung wechseln. Grundsätzlich ist die Leitung jeder Arbeitsgruppe und jedes Projektteams dabei. Nach Möglichkeit keine politischen FunktionärInnen. Zum Zeitpunkt der Evaluierung waren u.a. vertreten, das Sozialamt, Obmann des Sozialausschusses, Vorstandsmitglied offene Jugendarbeit, Leiter des Sozialfonds-Teams, Leiter des Kulturen-Teams und sonstige Interessierte

Organisation immer größer. Wir haben gemerkt, dass sehr viele müde sind, weil sie sich die Arbeit nicht mehr zutrauen – eine Gesprächsrunde zu führen, Projekte zu leiten, Einladungen zu machen, etc. Das war das eine. Und das andere ist, in so einem Dorf gibt es so viele kleine Institutionen und Menschen die im Sozialbereich tätig sind und wir haben nach etwas gesucht: wie kriegen wir die in ein Netz, dass die voneinander wissen, was macht der einzelne und wie stellen wir ein Grundgesprächsklima her, so dass man wenn irgendwo ein Problem oder eine Frage auftaucht, die dann direkt und auch schnell und unkompliziert ansprechen kann. Es ist eigentlich um den Austausch, um ein grundlegendes Basismodul gegangen, um Vernetzung überhaupt möglich zu machen. Jeder schreit nach Vernetzung, 'ihr müsst zusammenarbeiten', aber wenn man dem anderen seine Arbeit nicht kennt, ihn als Persönlichkeit nicht kennt, seine Stärken nicht kennt usw., dann kommt Vernetzung, also das was man fordert, gar nicht zustande.“

Die Evaluierung, die extern begleitet wurde, machte den emergenten Bedarf der aktiven Weiterentwicklung der sozialen Dimension vor allem im Hinblick auf zwei Aspekte öffentlich und nachvollziehbar sichtbar:

- die Soziale Kompetenz stärken als Förderung und Stärkung des ehrenamtlichen, bürgerschaftlichen Engagements und
- Strukturen zu schaffen, welche die Entwicklung der sozialen Dimension in ihrer Breite und Dynamik gewährleisten und vorantreiben

Aus Sicht ehrenamtlicher AkteurInnen machten sich nach mehrjähriger Arbeit im sozialen Bereich der Gemeinde Ermüdungs- und Erschöpfungerscheinungen breit. Zentrale AkteurInnen drückten damals aus, dass „der Drive und die Power weg sei“ oder „uns fehlt die Kraft weiterzumachen“. Der Bedarf nach einem Weg, der die Motivation der AkteurInnen weiter zu tun stärkt, wurde vakant. Aus Sicht der Gemeindeführung ging es um Fragen der Anerkennung und Würdigung der Arbeit und in welcher Form ein politisches Bekenntnis signalisiert wird, den Weg des bürgerschaftlichen Engagements weiterzugehen. Und insgesamt betrachtet, ging und geht es um den Aspekt, wie die Entwicklung der sozialen Dimension im Spannungsfeld zwischen politischer Führung und bürgerschaftlichen Engagement möglichst konstruktiv und kooperativ organisiert und institutionalisiert werden kann. Grundlegende Fragen der Anbindung von bürgerschaftlich und ehrenamtlich organisierten Prozessen an bestehende Gemeindestrukturen sowie die Entwicklung von Handlungs- und Steuerungsformen, die eine bestmögliche Vernetzung von ehrenamtlichen AkteurInnen, Gemeindeverwaltung und politischer Führung ermöglichen, traten auf.

Aus dieser innovationsorientierten Gelegenheitsstruktur heraus formulierten zwei AkteurInnen die Idee, eine Aus- und Weiterbildung für möglichst viele, engagierte Menschen des sozialen Lebens zu entwickeln. Das Projekt wurde dann in Abstimmung mit dem Bürgermeister skizziert. Es erging eine Ausschreibung an zwei Anbieter mit einer Problemskizze und dem Ziel, eine problemspezifische Ausbildung zu entwickeln. Gemeinsam mit dem Bestbieter wurde dann die Ausbildung vom informellen Leitungsteam (2 AkteurInnen) entwickelt.

Die getroffene Grundannahme lässt sich zusammenfassend im Falle Mäder bestätigen. Anzumerken bleibt, dass der **Entwicklungsimpuls** in Richtung Innovation **aus dem System** resp. der Gemeinschaft **selbst gekommen ist** (vgl. dazu ebenso Analyseaspekt 5).

3) Organisationsstruktur (Operative Strukturen)

Für das Projekt wurde keine extra bzw. formelle Organisationsform entwickelt. Informell wurde das Projekt von zwei AkteurInnen organisiert sowie gemeinsam mit den Coaches und in Abstimmung mit dem Bürgermeister und dem Gemeindevorstand entwickelt. Die **informelle Organisationsstruktur** in Form zweier AkteurInnen ergab sich nahe liegend, da diese eine persönliche Bekanntschaft und die gemeinsame Arbeit im ehrenamtlichen Rahmen der Gemeinde verbindet.

Der kleine, definierte Akteurskern war mit administrativen und Steuerungskompetenzen ausgestattet. Zur Generierung des Prozesses reichte eine informelle, weniger stark ausgeprägte operative Struktur. Grundlegende operative Abläufe, wie finanzielle Ausstattung des Prozesses, politische Bewilligung, Grundausrichtung des Prozesses können resp. konnten im Rahmen bestehender operativer Strukturen vollzogen werden. **Die Ausstattung des Akteurskernes mit Steuerungs- und Handlungskompetenzen („Entwicklungs- und Handlungsfreiraum“)** war aber ein wesentlicher Faktor zur Generierung des innovativen Prozesses. Die Grundannahme lässt sich bestätigen.

4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

Systemexterne Ressourcen:

Für den Prozess konnte **auf externe Ressourcen primär in Form von Förderungen** zugegriffen werden. Das Projekt wurde zu einem Großteil aus Mitteln der Gemeinde finanziert. Ein Teil dieser von der Gemeinde zur Verfügung gestellten Finanzierung konnte durch ein INTERREG-Projekt abgedeckt werden. Nach Aussage von befragten AkteurInnen war diese Finanzierung für das Zustandekommen des Projektes eine maßgebliche Finanzierungsquelle. Zusätzliche externe Förderungen konnten in kleinem Ausmaß akquiriert werden. Eine Ausbildung, wie sie für Mäder konzipiert wurde, kostet entsprechend. Damit ist ein grundsätzlicher Gelingensfaktor angesprochen, der im Falle Mäder mittels Förderungen ermöglicht wurde. Bei der Frage einer möglichen Übertragbarkeit auf andere Gemeindeentwicklungsprozesse, ist das ein entscheidender Faktor. In vielen anderen (ländlichen) Gemeinden ist es in dieser Form schwer zu finanzieren und von daher auch erschwert, bezüglich Nutzen und Bedeutung zu begründen. Kleinregional organisierte Ansätze könnten in solchen Fällen viel versprechender und finanzierbar sein.

Eine weitere wichtige externe Ressource war die **Inanspruchnahme von TrainerInnen** für die Entwicklung und Abhaltung der Aus- und Weiterbildung.

Indirekt relevant, aber die Bedeutung externer Begleitung in Form von Moderation, Training, Coaching, Mediation oder ähnlichem unterstreichend, war die Einbindung eines externen Begleiters bei der Erstellung und Evaluierung des Sozialprofils.

Sonst wurden keine nennenswerten externen Ressourcen genutzt oder verwendet.

Verwiesen sei darauf, dass die externen Bedingungen in der Region Vorarlberger Rheintal wie unter Punkt 1 „Allgemeiner Kontext“ beschrieben, als günstig zu bezeichnen sind. Das politisch-administrative Klima, die Förderlandschaft, ökonomische Rahmenbedingungen und Trends in der Kommunal- und Regionalentwicklung generell und im speziellen im Vorarlberger Rheintal wirken in ihrer Breite eher fördernd als hemmend.

Netzwerke(n):

Die Verbindung zu oder der Aufbau von über die Gemeinde hinausreichenden Netzwerken war für das Zustandekommen des Prozesses nicht relevant. Technologische Vernetzung spielte keine relevante Rolle bei der Entstehung oder Umsetzung des Prozesses. Erst später, nachdem das Projekt in Form der Ausbildung gelaufen ist, wurde zur Verbesserung der Informationspolitik und der Erhöhung der Transparenz auf der Website der Gemeinde ein interner Bereich angelegt, wo Protokolle von Projektgruppen abgelegt werden und auf den jede(r) GemeindevertreterIn Zugang hat. (vgl. auch nachfolgenden Analysepunkt „Institutionalisierungsprozesse“)

5) Systeminterne Ressourcen

Maßgeblich finanziert und ermöglicht wurde das Projekt durch Gemeindemittel. (vgl. systemexterne Ressourcen) Neben den in Punkt systemexterne Ressourcen angeführten finanziellen Ressourcen spielten auch andere eine Rolle. **Zum einen konnte das Projekt auf die unter Punkt 0) und 1) geschilderten Erfahrungen der Gemeinde aus vorangegangenen Entwicklungsprozessen aufbauen. Das lokale Interaktionssystem, dass sich als eher kooperativ beschreiben lässt und auch so von AkteurInnen beschrieben wurde, ist eine zugrunde liegende Ressource, die den Prozess förderte.** Zentral für das Zustandekommen ist zudem das **Vorhandensein eines Bürgermeisters, der die Entwicklung seiner Gemeinde entsprechend des Leitbildes voll und ganz fördert, leitet und so der Idee von Beginn an grundsätzlich positiv gegenüberstand.** Die **politische Unterstützung** für den Prozess war zu Beginn gegeben und **stellte eine notwendige Ressource für das Zustandekommen des Prozesses dar.** Die AkteurInnen der informellen Steuerungsgruppe des Prozesses „Sozialkompetenz stärken“ brachten darüber hinaus auch persönliche Kompetenz und Erfahrung aus der beruflichen und ehrenamtlichen Arbeit mit ein.¹⁹⁰

Der Innovationsprozess in Mäder setzt erfolgreich auf lokale Handlungs- und Gestaltungsspielräume. **Durch die Nutzung lokaler Ressourcen und Kapazitäten, wie sie etwa im Zuge der langjährigen Vorentwicklung erschlossen wurden, konnte die lokale Self-Governance-Kapazität signifikant und erfolgreich weiterentwickelt werden und ermöglicht (prinzipiell) eine Permanenz der innovativen Entwicklung,** ebenso wie der eingeschlagenen Gemeindeentwicklung.

Die getroffene Grundannahme trifft zu.

¹⁹⁰ Eine Akteurin ist im Gemeindedienst und in verschiedenen Funktionen im Ehrenamt tätig. Eine weitere Akteurin ist ebenfalls im Ehrenamt sowie in der Gemeindevertretung aktiv und ist beruflich in vielfältiger Form im Bereich der nachhaltigen Entwicklung von Gemeinschaften und Kommunen tätig.

6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse

In der Initialphase des Projektes traten keine nennenswerten Hürden oder Schwierigkeiten auf. Das Projekt entstand wie beschrieben aus einer langjährigen Entwicklung heraus. Von zentralen AkteurInnen wurde die emergente Entwicklungsmöglichkeit „entdeckt“ und unter Einbindung des Bürgermeisters formuliert. Das Projekt wurde zudem von der politischen Ebene primär durch den Bürgermeister unterstützt. In der Folge wurde das Ausbildungsprojekt dann vom Gemeindevorstand auf Antrag des Bürgermeisters bewilligt.

Spannungen und Konflikte, die sich zu einem Innovationswiderstand entwickelten, traten erst sichtbar auf, als die Entwicklungsdynamik des innovativen Prozesses im lokalen System in ihrer Wirkung spürbar wurde. Um das besser zu verstehen, muss das Projekt in seinen **Risiken, Dynamiken und in seiner Wirkung** näher analysiert werden:

Der Prozess ist von seinem intentionalen und konzeptiven Ansatz her so gestaltet, dass der Schwerpunkt stark auf der Entwicklung und Stärkung der Kompetenz von Personen und Gemeinschaft liegt. Die Ausbildung ist nicht nur eine Art Wissensvermittlung, sondern fordert die TeilnehmerIn (potenziell) heraus, sich auf einen personalen und gruppenspezifischen Entwicklungsprozess einzulassen. Komplementär soll aufbauend auf diese Ermutigung und Befähigung von engagierten SozialakteurInnen, das Gemeindeleben und das soziale Klima auf breiterer Basis gefördert werden. Möglichst viele Projekte, Programme, Initiativen, Vereine, Einrichtungen und Menschen sollen miteinander vernetzt werden. Vernetzung in einer qualitativen und produktiven Form kann aber letztlich nur erfolgreich sein, wenn sie in neue resp. adaptierte formelle oder informelle Steuerungs- und Handlungsformen mündet. Aufgrund der intentional-konzeptiven Ausrichtung des Prozesses, wie auch unter Punkt 0 angeführt, birgt dieser gewisse **Entwicklungsrisiken** für alle Beteiligten (z.B. TeilnehmerInnen, politische EntscheidungsträgerInnen) und Betroffenen:

- **Für die Beteiligten vor allem durch die Art der Ausbildung**, die einen persönlichen und gruppenspezifischen Prozess erfordert und fördert, die soziale Kompetenz der TeilnehmerInnen wahrnehmbar steigert und offen lässt, wie sich der Einzelne und die Gruppe entwickeln werden.¹⁹¹
- **Für die Politik** und bestehende Handlungs- und Steuerungsstrukturen, **dass etwas gefördert wird, was innovative Entwicklung und aktives Bürgerengagement forciert**, damit indirekt bestehende Steuerungs- und Handlungsformen in Frage stellt und in der Folge nach einer Adaption dieser Strukturen verlangt. Denn Innovation ist eine Veränderung, die gegen die Logik bestehender Regeln erfolgt. Für engagierte AkteurInnen der Zivilgesellschaft kann der Prozess einen „sozialen Auftrieb“ bedeuten, der aber zum Teil auf Kosten derjenigen geht, die sich mit gegenwärtigen Strukturen gut arrangiert und sich darin etabliert haben. Überspitzt gesagt, reflektiert sich das politische System indirekt selber, indem es eine Entwicklung fördert, in der

¹⁹¹ Vgl. dazu, dass wie in Kap. 3.7 „Synthese - Das integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung“ beschrieben, gerade innere Entwicklungsdimensionen vielfach marginalisiert oder negiert werden und genau darin ein fundamentales Problem liegt, dass Innovation nicht entstehen und sich entfalten kann, weil die notwendige Tiefe nicht gegeben ist. Das Einlassen auf diese Dimensionen - vor allem Feld 4-Qualitäten - ist im Kontext von Gemeindeentwicklungsprozessen nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel und kann ja, wie dargestellt nicht verordnet werden, sondern beruht letztlich auf Freiwilligkeit. Betont werden muss aber die Bedeutung der beiden inneren Ebenen für profunde Veränderung. An der Transformationsarbeit in diesen beiden Dimensionen wird ein profunder Veränderungsprozess letztlich nicht vorbeikommen.

gewohnheitsmäßige politische und institutionelle Strukturen und Handlungsabläufe künftig *mit*gestaltet werden. Politische Steuerung ist dann nicht mehr auf hoheitliche AkteurInnen beschränkt, sondern entwickelt sich mehr zu einer „**Politik in der Netzwerkgesellschaft**“ (MINSCH 1998, 23), die ein adaptiertes Zusammenspiel der AkteurInnen erfordert. **Bestehende politische Institutionen und ihre VertreterInnen verlieren zwar nicht ihre Schlüsselfunktionen bei der Bearbeitung und Steuerung gesellschaftlicher Probleme, sie unterliegen aber einem Formwandel, der neue und unterschiedliche Steuerungsanforderungen stellt und wie etwa im Fall Mäder neue Formen gesellschaftlicher Selbstorganisation integrieren muss.** Im Grunde eine offene Entwicklung, die im Zuge nachhaltiger Entwicklung ja gefordert wird und erst durch den gesellschaftlichen und politischen Willensbildungs- und Konkretisierungsprozess im Zusammenspiel von AkteurInnen ausformuliert werden muss. Insgesamt ist es eine Herausforderung für politisch-institutionelle Strukturen.

Ausdrücklich formuliert werden muss an dieser Stelle, dass es *für* die Kapazität und die Reife des lokalen gesellschaftlich-politischen Systems spricht, dass derartige Prozesse überhaupt möglich sind. Für eine nachhaltige Entwicklung von Gemeinden sind derartig sozio-kulturell orientierte Innovationsprozesse ein notwendiges Erfordernis. Eine ausgeprägte politische Kultur und ein entsprechender politischer Wille muss aber geben sein, um solchen neuen (gesellschaftlichen) Entwicklungen wirklich Raum zu geben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Prozess ein gewisses Risiko in sich birgt, in dem das Zusammenspiel von bestehenden gesellschaftlich-politischen Steuerungs- und Handlungsrouniten und neuen, bürgerschaftlich orientierten Ansprüchen und Steuerungsformen auf dem Prüfstand steht. Für den Weg, den Mäder seit Jahren in Richtung nachhaltige Gemeindeentwicklung geht, eine große Chance eine neue qualitative Ebene zu erschließen: von der Umweltmustergemeinde zum Musterdorf nachhaltiger, sozio-kultureller Lebensqualität.

Dynamik und Auswirkung

Innovationsbarrieren bildeten sich im lokalen System spürbar, als der Prozess begann Wirkung zu zeigen. Entwicklungsprozesse, die derart tief auf der personal-intentionalen und soziokulturellen Ebene ansetzen, entwickeln eine innere Dynamik, die auch im außen wahrnehmbar ist. Die Teilnehmer verbringen eine intensive Zeit und bilden immer mehr eine wahrnehmbare Gemeinschaft innerhalb der Gemeinde. Im Laufe des Prozesses entwickelte sich eine Gruppendynamik, die im Gemeindesystem spürbar wurde und von AkteurInnen auch in dieser Form wahrgenommen wurde. Eine spezielle Brisanz erhält der Weiterbildungs- und Entwicklungsprozess dadurch, dass die Leute alle aus einer Gemeinde kommen und sich somit zumindest vom Sehen kennen und vom „Rest“ des Dorfes gekannt werden. Das ist nicht unbedingt eine Erleichterung für einen derartigen Prozess und birgt das Risiko der Herausbildung einer (isolierten) Sonderkultur innerhalb der Gemeinde.

Systemisch betrachtet, begann sich in der Folge Widerstand zu regen, als deutlich wurde, dass die Ausbildung nicht nur eine Art persönlicher Professionalisierung ist, sondern ein Prozess der zwangsweise auf das Gesamtsystem Politik-Zivilgesellschaft-Gemeindeentwicklung zurückwirkt. Personen entwickelten sich merkbar und selbstbewusster und eine „zusammengeschweißte“ Gemeinschaft begann sich herauszubilden, die in ihrer Entwicklung nicht von außen kontrollier-

oder steuerbar war, aber die Entwicklung des Gemeindelebens aktiv mitprägt. Insgesamt führte diese Dynamik im Gemeindegefüge zu ersten Irritationen und Verunsicherungen. Befürchtungen wurden laut, dass (Macht-)Strukturen hinterfragt und übergangen werden und das Projekt wurde in seiner Sinnhaftigkeit und seinem Kosten-Nutzen-Verhältnis hinterfragt.

Seitens der InnovationsakteurInnen war die Wahrnehmung zum Zeitpunkt der Analyse des Fallbeispiels¹⁹², dass die politische Unterstützung fehlt. Das zeigt sich u.a. darin, dass eine Fortführung des Projektes „Sozialkompetenz stärken“ seitens politischer EntscheidungsträgerInnen keine Unterstützung fand. (Siehe nachfolgend unter „Institutionalisierungsprozesse“) Zum Zeitpunkt der Analyse war die aktivierende Bürgerbeteiligung gestoppt. Laufende Projekte im Zuge des Sozialprofils werden weitergeführt, neue Projekte und Arbeitsgruppen werden aber nicht initiiert. Nach Aussagen von InnovationsakteurInnen bedarf es für eine konstruktive Fortführung des Sozialprofilprozesses einer emotionalen und sachlichen Klärung.

Auf der politischen Ebene kam es zu Irritationen, weil seitens politischer EntscheidungsträgerInnen das Gefühl aufkam, dass Ehrenamtliche über die Maßen selbst entscheiden und tätig werden, ohne dass dies von politischen Gremien abgesegnet wird.

Auf die Widerstandsdynamik fördernd wirkten zudem veränderte politische Verhältnisse in Folge von Neuwahlen in Mäder und ein Kommunikationsproblem, das im Dreieck Innovationsgemeinschaft-Bürgermeister-Gemeindevorstand auftrat und zu Unklarheiten über das finanzielle Ausmaß des Prozesses führte. Insgesamt führte das zu einer Innovationsbarriere zwischen politischen EntscheidungsträgerInnen und InnovationsakteurInnen, der über den Abschluss des Ausbildungsprojektes andauerte.

Vom Prozessverlauf her betrachtet wurde Widerstand oder umgekehrt formuliert Entwicklungsbedarf in Mäder besonders massiv ersichtlich, als es darum ging, die innovative Entwicklung in ihrer Wirkung weiterzuführen und in das lokale System zu integrieren. Interessanterweise genau in der Phase, die in der Theorie U als „Institutionalisieren“ (Institutionalizing) beschrieben wurde und der letzten „erforderlichen“ Entwicklungsebene von Innovationsprozessen entspricht. Die Gründe für verstärkte Innovationsbarrieren liegen auf der Hand: **erstens agieren die AkteurInnen der Innovationsgemeinschaft und die zentralen AkteurInnen des lokalen (politischen) Systems in das der Innovationsprozess eingebettet ist, nicht von der gleichen Ebene der Kognition, Motivation und Emergenz aus** (vgl. dazu auch Analyseaspekt „Vision-Presencing“). Das heißt die InnovationsakteurInnen sind in dieser Phase der innovativen Entwicklung meist von einer anderen Vision angetrieben als das relevante umgebende System - in diesem Fall die politischen EntscheidungsträgerInnen. InnovationsakteurInnen agieren de facto von einer anderen Ebene der Kognition, Motivation und Emergenz. Dabei spielt es keine wesentlich Rolle, ob sich die Vision der InnovationsakteurInnen in bestehende Leitbilder des größeren Systems einfügt, diese ergänzt, verbessert oder ihnen entgegensteht - entscheidend ist, dass die innovative Idee und Vision vom lokalen Entscheidungs- und Steuerungssystem nicht geteilt resp. mitgetragen wird.¹⁹³ **Zweitens begründet sich der verstärkte Widerstand dadurch, dass die institutionellen Infrastrukturen, welche die Konstellationen von AkteurInnen zusammenbringen, die einander brauchen, um das System zu transformieren und die innovative Entwicklung voranzutreiben, fehlen.** Bis zu diesem Zeitpunkt arbeiten beide Akteursgruppen mehr oder

¹⁹² Juli - August 2006

¹⁹³ Vgl. diesen Aspekt vertiefend Kap. 3.6 „Widerstände gegen Innovation“

weniger ungestört entsprechend ihrer kognitiven, intentionalen und handlungsleitenden Strukturen weiter. Es fehlen Räume resp. Infrastrukturen (des Lernens) und oft die Bereitschaft, sich aktiv einerseits mit der innovativen Entwicklung auseinander zu setzen, andererseits neue oder adaptierte Wege der Zusammenarbeit in Fragen der Gemeindeentwicklung zu gehen. Genau an diesem "Leverage Point" von Innovationsentwicklungen wird die Bedeutung von Institutionalisierungsprozessen generell und spezifisch im Falle Mäder voll ersichtlich.

Institutionalisierungsprozesse

Der Kernprozess des Projektes, die Aus- und Weiterbildung, ist seit November 2005 abgeschlossen. Der Innovationsprozess war damit aber nicht abgeschlossen, sondern ging in eine Phase der Diffusion und Institutionalisierung über, die wie beschrieben, nicht ganz spannungsfrei verlief. **Längerfristig war eine Zielsetzung**, die bereits im Sozialprofil formuliert wurde, **der Aufbau einer Sozialplattform**. (Befähigte) Menschen aus der Gemeinde stehen als Ansprechpersonen außerhalb der Kernfamilien in Lebenskrisen für ein Erstgespräch zur Verfügung. Diese Personen stehen als Vertrauenspersonen oder Mentoren in bestimmten Lebensbereichen (Familienhilfe, Lernberatung, Schuldnerberatung, etc.) Menschen bei Krisen oder Problemen zur Verfügung. Mit dem Aufbau der Plattform soll die Hemmschwelle und die Zeit gesenkt werden, bevor Personen in Krisensituationen externe Stellen aufsuchen. Der Bedarf für eine derartige Plattform wurde darin gesehen, dass sich einerseits traditionelle soziale Strukturen wie Familie, Vereine, Pfarre, Gemeinde usw. verändern und generell der Zusammenhalt verloren geht. Komplementäre Strukturen sozialer Verbindung können dem entgegenwirken. Den Bedarf unterstreichend gaben im Zuge einer Erhebung zum Sozialprofil zehn Prozent der Befragten an, dass sie keinen Menschen im Dorf haben, mit dem sie in Krisen sprechen können. Aus Sicht der AkteurInnen des Sozialprofils ein sehr hoher Wert. Der Prozess „Sozialkompetenz stärken“ soll den Aufbau der neuartigen institutionellen Struktur fördern, in dem diese mit den TeilnehmerInnen der Ausbildung aufgebaut werden soll. Bis jetzt konnten aufgrund der genannten Innovationsbarrieren noch keine maßgeblichen Impulse gesetzt werden.

Der formierte Innovationswiderstand führte aber zu einer anderen **ersten formellen, institutionellen Infrastruktur**. Die Gesamtentwicklung des Sozialprofils mit einem Hauptstandbein aktivierende Bürgerbeteiligung, die durch das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ einen kräftigen Schub bekam, mündete in der **Erarbeitung einer Struktur, die das Arbeiten im ehrenamtlichen Bereich regelt**. Seitens des Ehrenamtes wird eine Projektidee grob und möglichst unter Erstellung eines Budgets erarbeitet. Die Projektskizze wird dem Bürgermeister übergeben, der sie prüft und in den entsprechenden Gemeindegremien vorbringt. Dort wird dann über eine Zustimmung entschieden, wobei je nach Projektumfang und -budget vereinbart wird, bis zu welchem Ausmaß an dem Projekt gearbeitet werden kann und ob es entsprechenden Gremien nochmals vorgelegt werden soll. Bürgerschaftliches Engagement soll dadurch dahingehend unterstützt werden, dass zum einen die politischen EntscheidungsträgerInnen einen Überblick und eine „Steuerungskontrolle“ haben. Zum anderen Ehrenamtliche nicht Zeit und Energie in Projekte stecken, die dann von politischen Gremien nicht genehmigt werden. Zudem bringt eine Ablehnung eines Projektgesuchs eine transparente Begründung und die Möglichkeit einer frühen Adaption oder zur Kommunikation. Zudem wurde auf der Gemeinewebsite ein interner Bereich angelegt, wo Projekt- und Arbeitsgruppen im ehrenamtlichen Bereich Sitzungen mittels Formular protokollieren. GemeindevertreterInnen können sich so einen Ein- und Überblick über laufende Projekte verschaffen und es wird eine

gewisse Informationstransparenz geschaffen. Die Informationspolitik in der Gemeinde konnte dadurch verbessert werden. Die für die Diffusion der innovativen Entwicklung notwendigen institutionellen Infrastrukturen, die Akteurskonstellationen zusammenführen, die einander brauchen, um das (Steuerungs-)System zu transformieren, sind damit aber noch nicht gegeben. Ein derartiger Institutionalisierungsprozess, der das Gesamtsystem Politik-Ehrenamt-Sozialleben weiter entwickelt und im Zuge dessen entstandene Spannungen ausgeräumt werden, steht noch aus.

Der Prozess der Institutionalisierung läuft folglich nach wie vor. **Klar erkennbar ist aber geworden, dass profunde Innovationsgenerierung längerfristiger und weiterführender institutioneller Infrastrukturen des Lernens bedarf, um die Permanenz des Neuen sowie die Diffusion und Entwicklung des Neuen in bestehenden und beharrenden Systemen gewährleisten zu können.** Es zeigen sich demnach vor allem in Hinblick auf eine positive Diffusion und Integration der innovativen Entwicklung in das lokale System **folgende Entwicklungsherausforderungen:**

- **Sicherung, Fortführung und Vertiefung der Inhalte und Entwicklungen innerhalb der Innovationsgemeinschaft** (im Sinne des Eigeninteresses und des Gemeinwohls): Die Sicherung, Fortführung und Vertiefung der Ausbildungsinhalte ist im Hinblick auf die Intensität von Zeit und Kosten, die in die Weiterbildung geflossen sind, fundamental. Seitens der InnovationsakteurInnen wurde der Bedarf nach einer von der Gemeinde finanziell und ideell geförderten institutionellen Infrastruktur des Lernens in Form eines ein- bis zweimaligen Workshops pro Jahr ausgesprochen. Idealerweise sollte diese Weiterführung von externen Experten moderiert werden. Bedarf und Intention sind Inhalte der Ausbildung aufzufrischen, zu intensivieren, zu erweitern und die Sach- und Beziehungsebene zu pflegen. Der bisherige Prozessverlauf hat gezeigt, dass eine kontinuierliche Weiterführung notwendig ist, um die Inhalte und Entwicklungen weiterzuführen. Gegenüber der Gemeindevertretung konnte dieser Bedarf bisher und auch wegen schwellender, beschriebener Spannungen nicht klar gemacht werden. Wie und in welcher Form das möglicherweise stattfinden kann, so dass eine etwaige ausgewogene ideelle und monetäre Unterstützung seitens der Gemeindevertretung möglich erscheint, ist Teil der aktuellen Institutionalisierungsphase des Prozesses. Eine Akteurin formulierte diesen Entwicklungsaspekt folgendermaßen: „Das Wichtigste ist für mich, dass so eine Ausbildung meiner Meinung nach einer der wenigen Punkte ist, die wirklich Sinn machen in dieser Arbeit. Gleichzeitig hat die Entwicklung gezeigt, es muss ein kontinuierlicher Prozess sein. Mit einer einmaligen Ausbildung ist es nicht getan ...es braucht Fortsetzung. Es muss ein laufender Prozess sein. Und das ist für mich etwas, was mir derzeit gerade das Wichtigste erscheint, dass immer wenn ich wieder so etwas entwickeln muss, eine Fortführung praktisch über drei Jahre möglich sein muss. Kann ruhig im Kleinen sein, aber es muss eine Möglichkeit der Auffrischung geben. Sonst geht das Erlernte und Gewonnene verloren, weil es anders ist, wie das in der umgebenden Gesellschaft. Und das muss gestärkt werden. Das ist wie ein kleines Geflecht, wenn alles andere wuchert. Und das wuchert wieder zu. Es ist wie eine kleine Lichtung. Es wuchert wieder zu, wenn nicht irgendwo Pflegemaßnahmen ständig stattfinden.“

- **Stärkung, Professionalisierung und Adaption des (institutionellen) Zusammenspiels zwischen politischen EntscheidungsträgerInnen und TrägerInnen der innovativen Entwicklung** (des bürgerschaftlichen Engagements): Das Erfordernis einer Informationspolitik und -kultur, wie sie mit der Etablierung der eingeführten Struktur und Regelung für ehrenamtliche Arbeit initiiert wurden, stellt einen wichtigen Entwicklungsschritt dar. Was dadurch noch nicht gelingt, ist die Akteurinnen aus Politik und Ehrenamt zusammenzubringen, die einander benötigen, um die innovative Entwicklung, wie sie im Leitbild der Gemeinde formuliert wurde, voranzutreiben. Ersichtlich ist, dass die AkteurInnen aus Politik und Ehrenamt aufeinander angewiesen sind, um die intentionale Entwicklung der Gemeinde voranzutreiben. **Die Schaffung von institutionellen Infrastrukturen des Lernens**, die ein transparentes, reflektierendes, konstruktives, aktives und generierendes Zusammenspiel zwischen politischen EntscheidungsträgerInnen und den AkteurInnen des bürgerschaftlichen Engagements (in diesem Fall die Innovatoren) fördern, spielen dabei eine wesentliche Rolle bei der Erreichung des Zieles. Ansonsten arbeiten beide Seiten in ihren Wahrnehmungs- und Handlungsroutinen weiter und es gelingt nicht, die innovative Entwicklung einzubetten und das Gesamtsystem in Richtung „Mäder - ein Leben lang“ tief zu entwickeln. Die zugrunde liegenden mentalen Modelle und Visionen, wohin eine solche Entwicklung führen kann und soll, weichen ansonsten voneinander ab. Im Kern geht es um Regelungen und die aktive, kooperative und generative Zusammenarbeit von politischen EntscheidungsträgerInnen und InnovationsakteurInnen aus dem Ehrenamt. Auf den Punkt gebracht, geht es darum, politische EntscheidungsträgerInnen aktiv, transparent und nach vereinbarten Regelungen (wie sie zum Teil bereits getroffen wurden) einzubinden, aber **auch zu fordern, sich mit der innovativen Entwicklung auseinanderzusetzen**. Denn wie bei der Darstellung des Analyseaspektes „Innovationswiderstand“ beschrieben, verlangt jede Innovation eine Auseinandersetzung mit ihr, mit ihrer Umsetzung, mit ihrer Anwendung, mit ihren Entwicklungsdynamiken und Wirkungen. **Im Falle des innovativen Prozesses in Mäder fand diese Auseinandersetzung rückblickend in der Breite und Tiefe zu wenig intensiv statt**. Umgekehrt muss gesagt werden, dass die Entwicklungsarbeit aufgrund der beschriebenen Vorentwicklungen und Lernerfahrungen sich auf einem sehr hohen Niveau bewegt und dieser gesellschaftliche Lernaspekt in der Gemeinde durchaus zu bewältigen ist.
- **Die Wertschätzung und Unterstützung politischer EntscheidungsträgerInnen für die innovative Entwicklung im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements:** Für eine erfolgreiche Diffusion der Ausbildung und sich ergebender Wirkungen ist das eine Notwendigkeit. Eine von mir befragte Kapazität, Angelika FUSSENEGGER, aus dem Bereich Politikberatung, Leadership und Organisationsentwicklung, die zudem die Ausbildung in Mäder konzipierte, meinte dazu: „Was es von der politischen Ebene her braucht, das ist das Sehen, von dem was passiert und das Wertschätzen. Was nicht sein sollte, das ist, so etwas für meine Zwecke zu missbrauchen.“ (HEILER 2005b)
- **Darüber hinaus Ausweitung und Integration der innovativen Entwicklung auf/in das Gesamtsystem Gemeinde(-entwicklung):** Ist das Zusammenspiel zwischen den zentralen Stakeholdern geklärt, geht es darum, die innovative Entwicklung im Kontext der intendierten Gemeindeentwicklung diffundieren zu lassen. Ziel ist es immer gewesen, durch die Ausbildung die kommunale Entwicklung auf der sozialen Ebene zu

forcieren. In diesem Zusammenhang können etwa die angesprochene Sozialplattform oder weitere Strukturen und Projekte genannt werden. Ziel ist es, die „natürliche“ Entwicklungsdynamik des innovativen Prozesses zu ermöglichen, in dem die TeilnehmerInnen als MultiplikatorInnen erworbenes Wissen in die Arbeit am Leitbild „Mäder - ein Leben lang“ transferieren.

Um diese Entwicklungsherausforderungen zu bewältigen, könnte eine durch politische EntscheidungsträgerInnen und InnovationsakteurInnen durchgeführte Projektevaluierung hilfreich sein, die Wirkungen und Potenziale des Prozesses sichtbar macht, Zielrichtungen in Einklang bringt oder zumindest Klarheit über gegensätzliche Anschauungen gibt und so einen Konflikt offen legt. Zielführend könnte darüber hinaus eine ebenfalls gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarung (etwa über die Art und das Ausmaß der ehrenamtlichen Mitarbeit, eine verpflichtende Bindung an ehrenamtliche Mitarbeit in vereinbartem Ausmaß) sein, die beiden Seiten eine gewisse Planungssicherheit gibt.

Wie bei der Darstellung des Analyseaspektes „Innovationswiderstand“ beschrieben, gibt es keinen Innovationswiderstand der nicht bewältigbar ist. Auch in Mäder ist eine positive Fortführung der allgemein definierten Gemeindeentwicklung unter bestmöglicher Einbindung der innovativen Entwicklung des Projektes „Sozialkompetenz stärken“ nahe liegend. Der Widerstand ist, so wie er sich artikuliert hat, fast immanenter Teil eines solchen Prozesses und kann bei entsprechendem Willen zu einem signifikanten Schub in der Gemeindeentwicklung führen. **In seiner Auswirkung bewirkt die momentane Entwicklung eine Hemmung und Verzögerung** des Diffusionsprozesses durch Folgeprobleme. Als radikalen Widerstand kann die Innovationsbarriere nicht bezeichnet werden, weil der Kernprozess ja gelaufen ist bzw. war und Widerstand folglich nur mehr verzögernd und hemmend auf die Diffusion wirken kann. Langfristige Auswirkungen der innovativen Entwicklung können schwerlich abgeschätzt werden, solange der Institutionalisierungsprozess in Mäder nicht voranschreitet.

ANALYSEFELD 2: VERHALTEN UND PROZESSE PRO INNOVATION

7) Prozessmanagement und -struktur

Prozesssetting und -ziele

Die Kernstruktur des Prozesses - die Aus- und Weiterbildung - wurde von zwei InnovationsakteurInnen gemeinsam mit den AusbildungsleiterInnen und unter Abstimmung mit dem Bürgermeister konzipiert (vgl. Tab. 4) Das Innovationsprojekt war in sechs Module unterteilt, die im Laufe eines Jahres absolviert wurden. Die **Projektziele** wurden wie folgt definiert (GREUSSING, KLIEN 2005):

- Es gilt, engagierte Menschen zu ermutigen und zu befähigen, in den nächsten Jahren auf breiter Basis das Zusammenleben in der Gemeinde zu fördern und das soziale Klima weiterzuentwickeln. Dabei sollen möglichst viele Projekte, Programme, Initiativen, Vereine, Einrichtungen und einzelne Menschen miteinander vernetzt werden.
- Ehrenamtliches Engagement soll unterstützt und gefördert werden,

- Das Weiterführen und Ausbauen dieses Engagements wird nachhaltig gesichert und auf eine breitere Basis gestellt.
- Die TeilnehmerInnen werden durch die zusammenführende Arbeit gestärkt und entwickeln Zusammengehörigkeitsgefühl.
- Gemeinsame Grundideen und Arbeitsmethoden ermöglichen ein effizientes Handeln in der Vernetzungsarbeit.
- Mehr Menschen sollen dazu befähigt werden, Projekt- und Arbeitsgruppen zu leiten und zu führen, MitarbeiterInnen zu motivieren, mit Konfliktsituationen umzugehen und auch vorzubeugen, konstruktive Arbeitssituationen herzustellen und damit die Arbeit zielgerichtet und effizient zu gestalten.
- Synergien der Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde können besser genutzt werden.
- BürgerInnen sollen befähigt und motiviert werden, sich in Projekten der Zusammenarbeit in der Region und auf internationaler Ebene zu beteiligen (EU-Programme).
- Hebung der Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren und diesen Gedanken in die Bevölkerung weiter zu tragen.
- Orientierung an den Grundprinzipien des Leitbildes für ein nachhaltiges Österreich.

**Prozesssetting: das Ausbildungs- und Weiterbildungsmodell
„Sozialkompetenz stärken“ im Überblick:**

Die einjährige Ausbildung besteht aus sechs Modulen, von denen jedes zwei Tage dauert.

- **Modul 1:** Selbstführung als Voraussetzung, um andere zu führen und zu begleiten (Selbstmotivation, Stressmanagement, Wertschätzung, persönliche Stärkenorientierung, konstruktive, mentale Ansätze der Selbstführung und Lebensgestaltung, etc.)
- **Modul 2:** Kommunikation und Gesprächsführung (Gespräche leiten und förderliche Gesprächsatmosphäre herstellen, bewusste und unbewusste Kommunikation, Authentizität in der Kommunikation, Gesprächstechniken, usw.)
- **Modul 3:** Beziehungsmanagement – vom Konflikt zur Kooperation (Konflikt- und Kooperationsebene, Beziehungsfluss steuern, Umgang mit Kritik, Konflikt und Krisen, etc.)
- **Modul 4:** Menschenbegleitung, Führung und Motivation (Motivationsfaktoren, Kritik- und Verbesserungsgespräche führen, Umgang mit Fehlern, Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit schaffen, usw.)
- **Modul 5:** Teamentwicklung und Synergie (Gesprächsrunden leiten, Arbeitsbesprechungen leiten, Zielmanagement im Team, Moderationstechniken, Synergien fördern, etc.)
- **Modul 6:** Aufbruch zu neuen Zielen (Zusammenfassung, Training und Ausblick)

Tab. 4: Überblick über die Ausbildung „Sozialkompetenz stärken“ (Quelle: GREUSSING, KLIEN 2005)

Prozessverlauf- Der Prozess in seiner (zeitlichen) Entwicklung

Vergleicht man den Verlauf des Prozesses vor dem Hintergrund des U-Prozesses zeigen sich folgende homologe Abläufe: Die **Phase des Downloading** entspricht im Prozessverlauf der Phase der Arbeit am Sozialprofil bis zu dem Punkt, wo ehrenamtlichen AkteurInnen klar wurde, dass sie wie gehabt nicht weitermachen können oder wollen (Ermüdungserscheinungen, steigende Anforderungen an wenige AkteurInnen, etc.). In der Sprache des U-Modells heißt das, dass gewohnheitsmäßige Denk- und Handlungsabläufe nicht mehr ausreichen für eine Weiterarbeit in Richtung Leitbilddefinition. Die Überwindung der Phase des Downloading gelang im Erkennen, dass „ein weiter machen wie bisher“ im Sinne des Leitbildes „Mäder - ein Leben lang“ nicht zielführend ist.

Die **Phase des Seeing und Sensing** wurde durchwandert im Zuge der Evaluierung der Sozialprofilarbeit. Damals wurde, wie beschrieben, emergenter Bedarf der aktiven Weiterentwicklung der sozialen Dimension vor allem im Hinblick auf zwei Aspekte öffentlich und nachvollziehbar sichtbar:

- die Sozialkompetenz stärken als Förderung und Stärkung des ehrenamtlichen, bürgerschaftlichen Engagements und
- Strukturen zu schaffen, welche die Entwicklung der sozialen Dimension in ihrer Breite und Dynamik gewährleisten und vorantreiben

Vereinfacht gesagt begann man aktiv im Zuge der Evaluierung nach außen zu schauen (Seeing), und zu (hinter-)fragen was hat das mit uns zu tun und wie können wir es positiver gestalten (Sensing).

Die **Phase des Presencing** wurde erschlossen mit dem Aufspüren „der höchstmöglichen Zukunftsentwicklung“ (betrachtet im damaligen, aktuellen Kontext) in Form der Idee einer Weiterbildung von engagierten, ehrenamtlichen MultiplikatorInnen, die das Sozialleben wesentlich tragen und prägen.

Die **Phase des Crystallizing** wurde im Zuge der Entwicklung und Ausformulierung der „höchstmöglichen Zukunftsentwicklung“ vollzogen. Die **Phase des Prototyping** und die **Phase des Institutionalizing** laufen beide noch. Die Institutionalisierungsphase wurde bereits eingehend beschrieben. Die Prototyping-Phase wird weiter unten (siehe Pkt. „Prototyping“ weiter unten) beschrieben, wurde aber im Wesentlichen vollzogen, da die AkteurInnen, dass was sie in die Welt bringen wollen, an einem lebendigen Modell erproben und weiterentwickeln: die Ausbildung und einem lebendigen Modell der Stärkung der (sozialen) Gemeindeentwicklungsarbeit durch die gezielte Entwicklung und Stärkung von zentralen AkteurInnen.

Im Falle Mäder zeigt sich, dass der U-Prozess in seinem vollen Umfang durchlaufen wurde resp. noch wird.

Betrachtet man den Prozessverlauf darüber hinaus, ob, wann und wie er geplant, strukturiert und gesteuert wurde bzw. er sich eher ungeplant, selbstorganisierend, emergent und ungesteuert entwickelt hat, lässt sich ablesen: das Kernprojekt „Sozialkompetenz stärken“ ist von seinem chronologischen Ablauf her, sehr kompakt gestaltet. Der Innovationsprozess in Mäder entwickelte sich aus einer beschriebenen, mehrjährigen, kontextuellen Entwicklungslinie heraus, in dem AkteurInnen einen emergenten Entwicklungsbedarf aufspürten und formulierten.

Aus dieser innovativen Gelegenheitsstruktur heraus, wurde das Projekt stringent und zeitlich klar definiert. Der Kern des Projektes - die Umsetzungsphase - war demnach ein strukturierter und geplanter Prozessverlauf, der sich entlang emergenter Entwicklungsmöglichkeiten herauskristallisierte. Die weitere Entwicklung des Prozesses, wie sie im Analyseaspekt „Innovationswiderstand“ eingehend beschrieben wurde, zeigt aber deutliche ungeplante und selbstorganisierende Entwicklungsdynamiken. Der Prozessverlauf lässt sich in einer vorläufigen Gesamtbetrachtung daher als teilstrukturiert beschreiben.

Wirkungen, Erfolge und Potenziale

Wirkungen und Erfolge sind aufgrund der intentionalen Ausrichtung des Prozesses vermehrt qualitativ und subjektiv zu bewerten. Bisherige Wirkungen und Erfolge, die der Prozess aufweist sind:

- durch das Projekt entstand ein Schub für die Arbeit am Sozialprofil, da einige der TeilnehmerInnen der Ausbildung „Sozialkompetenz stärken“ integriert werden konnten bzw. diejenigen die bereits eingebunden waren in ihrer Kompetenz und Motivation gestärkt wurden. AkteurInnen und die Innovationsgemeinschaft wurden in ihrer sozialen Kompetenz gestärkt und mit ihnen die ehrenamtliche Arbeit. **Das Engagement, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisationsfähigkeit im Ehrenamt ist nach Aussage bei allen TeilnehmerInnen spürbar gestiegen.** Demgemäß formulierte eine Akteurin die Verbesserung: „... sie sagen praktisch alle, 'du wenn du jemanden brauchst zum Arbeiten, egal was, dann ruf an, wir machen das.' Und es funktioniert tip top. Also ich muss dann auch nicht dort stehen und das irgendwie organisatorisch begleiten oder so. Sondern das kann ich vollkommen abgeben. Und die organisieren sich dann wieder was dazu. Also ich habe das Gefühl, wenn ich jetzt gerade die Kultur anschau, sie sitzen nicht mehr da und warten ab, was passiert und wenn man sie dann irgendwie einmal anredet, dann machen sie vielleicht einmal was mit, sondern sie sind aktiv. Und die Bereitschaft zur Mitarbeit, die kommunizieren sie immer wieder. Und auch wenn ein Projekt dann abgeschlossen ist, 'du wenn du wieder was hast, bitte melde dich'. Und sie machen es auch untereinander. Also diese Verknüpfungen und Vernetzungen, die funktionieren, auch völlig ohne Einschaltung der Gemeindeverwaltung oder so ... **Also ich meine, dass das eigentlich dieses 'ich werde aktiv' von mir oder aus mir heraus und nicht ich warte ab, das Besondere und Erfolgreiche ist. Eigenverantwortung würde ich sagen, die ist stark gestiegen.**“
- bei Beteiligten vollzog sich eine bewusste Erweiterung der Wahrnehmung, in dem Sinne, „... dass die Beteiligten den Schritt gemacht haben für sich - sie schauen nicht mehr nur auf das Eigene, sondern für sie ist das Ganze wichtig geworden. **Sie wollen ihren Teil sozusagen zum Ganzen beitragen. Und das ist ein wesentlicher Unterschied zu vorher.** Also wenn ich den Großteil der Menschen jetzt anschau, die das mitgemacht haben, dann kann ich bei fast allen sagen, dass ist eine wesentliche Änderung, die sich für sie bei der Ausbildung ergeben hat. **Dieses starke Bedürfnis und dass sie dem auch nachgehen.**“
- dass es gelungen ist einen derartigen personalen und sozialen Tiefenprozess innerhalb einer Gemeinde zu durchlaufen. Eine Akteurin evaluierte: „Wir sind uns als Gruppe bewusster, dessen was wir machen. Kennen den eigenen Wert besser, sind

uns bewusster dessen, was wir machen und dass wir wenn bestimmte Grenzen überschritten werden, nicht weitermachen können. Eigentlich das was wir im persönlichen gelernt haben, es gibt Grenzen und da ist Schluss, auch als Gruppe zu leben.“

- geht man von der personen- und soziokulturellen Ebene weg auf eine projektbezogene, lassen sich zwei Projekte auf den Prozess „Sozialkompetenz stärken“ zurückführen. Diese wurden von AkteurInnen mitinitiiert und umgesetzt, die an Weiterbildung teilnahmen. Ein Projekt ist der Weihnachtsmarkt, ein anderes die Spielplatzsanierung.

Weitere Wirkungen und Förderaspekte in Folge des Innovationsprozesses und spezifisch im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung werden weiter unten unter dem Analyseaspekt „Orientierung Nachhaltigkeit“ angeführt.

Potenziale des Innovationsprozesses brauchen vor dem Hintergrund des bisher Beschriebenen keiner expliziten Darstellung mehr. Sie wurden zum Teil bereits bei der Beschreibung von Entwicklungsherausforderungen im Zuge des Institutionalisierungsprozesses angeführt. Ein spezielles Potenzial, das sich nicht aus einer Weiterführung der zuvor beschriebenen Wirkungen ergibt, sei explizit angeführt. Als **Projekt mit Vorbildwirkung für die Stärkung bürgerschaftlichen Engagements in anderen Gemeinden oder Regionen**, bietet es bei entsprechender Weiterentwicklung und Adaptierung Potenzial der Übertragbarkeit. Nicht zuletzt, da für eine dauerhafte Fortführung und Weiterentwicklung von Bürgerbeteiligungsprozessen, die Ausbildung, Motivation und Kompetenzstärkung ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Am Beispiel Mäder lässt sich das eindrücklich studieren.

Prototyping

Die Wirkung und Bedeutung des Prototyping zeigt sich im Falle Mäder erst auf den zweiten Blick. Da das Innovationsprojekt primär auf Entwicklung von *intangible*, weichen Aspekten zielt, äußert sich dessen Wirkung widersprüchlich und in Form erster „Erfolge“ nicht anhand mess- und sichtbarer Prototypen. Der Prototyp, das heißt ein erstes lebendiges Modell einer intendierten Zukunftsentwicklung, entspricht in diesem Fall dem sich entwickelnden „sozialen Organismus“ der Innovationsgemeinschaft. Dieser bildet eine Art lebendigen, mikroskopischen Lernkosmos in dem sich die innovative Entwicklung manifestieren kann. In dem Maße in dem sich die Innovationsgemeinschaft im Projektverlauf zu bilden und zu einem lebendigen Prototyp zu festigen begann, wurden „Erfolge“ sichtbar. Die Widersprüchlichkeit ergibt sich zwangsweise da Erfolg hier kein objektives Kriterium ist, sondern ein subjektiver oder intersubjektiver Erfahrungswert ist. Was aus Sicht der InnovationsakteurInnen als Erfolg gesehen wird, muss von außen stehenden AkteurInnen nicht so gesehen werden, vor allem dann wenn diese direkt durch die innovative Entwicklung betroffen sind.

Für die Entwicklung des Innovationsprozesses war das Prototyping ein bedeutender Aspekt. Der Prozess in Mäder zeigt damit auch sehr schön die Bedeutung von Prototyping im Kontext sozio-kultureller Wirklichkeitsformung auf, indem Prototypen auch oder ergänzend lebendige Modelle einer „Zukunftskultur“ sind.

Einsatz innovationsorientierter Methoden

Innovations- und kreativitätsfördernde Methoden kamen *in* der Ausbildung zur Anwendung. Für die Entwicklung des Innovationsprojektes waren diese aber nicht maßgeblich und werden deshalb nicht weitergehend beschrieben.

Beleuchtet man das Ausbildungskonzept als Ganzes, lässt sich sagen, die Weiterbildung selbst ist eine innovationsorientierte Methode. Engagierte AkteurInnen der Gemeindeentwicklung werden direkt gefördert und gestärkt, um in der Folge Neues nicht nur aufspüren zu können, sondern auch die prozessualen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für eine Umsetzung des Neuen zu gestalten.

Wissensaufbau und -gewinn

Spezielle Fähigkeiten mussten für das Ermöglichen des Innovationsprozesses nicht erworben werden. Diese zu erlangen, war Teil der Ausbildung.

Der **Know-how-Gewinn** für die TeilnehmerInnen und das Gemeindesystem **ist beträchtlich**.

Das erworbene theoretische und praktische Wissen besitzt zudem ein **hohes Transferpotenzial**, das der Gemeindegarbeit zugute kommen kann.

Resümiert man den vielfältigen Analyseaspekt Prozessstruktur und -management anhand der formulierten Grundannahme, lässt sich feststellen, dass:

- das Vorhandensein eines übergeordneten Leitbildes der Gemeindeentwicklung sowie die größere, emergenzorientierte Idee, die zur Entwicklung des Projektes führte (vgl. Pkt. o „Geteilte Vision“), **die treibende und „strukturierende“ Komponente ist**. Sie richtete zentrale AkteurInnen intentional aus und gab den Gestaltungsauftrag vor. Die AkteurInnen entwickelten darauf aufbauend für den Kern des Prozesses - die Ausbildung - ein klares, geplantes und stringentes Prozesssetting
- die innovative **Entwicklung starke Selbstorganisationsdynamiken, die im Zuge der Institutionalisierung Widerstände hervorrief und dadurch gebremst wurde**
- **Prototyping**, also das Lernen an lebendigen (mikrokosmischen) Modellen der intentionalen Wirklichkeit, **für den Wissensaufbau und -gewinn sowie für das Gelingen zentral** waren

8) Orientierung Nachhaltigkeit

Der Entwicklungskontext in dem der Innovationsprozess, wie beschrieben zu sehen ist, zielt bereits auf eine nachhaltige Gemeindeentwicklung. Das Innovationsprojekt **stärkt primär die Entwicklungslinien sozio-kulturelle und die personal-intentionale Dimension**. Im Bereich der **sozialen Dimension** nachhaltiger Entwicklung fördert das Projekt signifikant

- die Kommunikation und das Miteinander in der Bevölkerung
- die Kommunikation und das Zusammenspiel zwischen Bürgerschaftlichem Engagement und Gemeindeverwaltung
- die Mitgestaltung und Mitsprache der Bevölkerung

- die Bildung und die Kompetenz von Bevölkerungsteilen
- die Bildung neuer institutioneller Infrastrukturen
- die Unterstützung untereinander und im Sinne einer Nachbarschaftshilfe
- und es führt zu vorbildhaften Lösungen, aus denen Erkenntnisse gewonnen werden können, die auch für anderen Gemeindeentwicklungsprozesse von Bedeutung sind

Die **personal-intentionale Dimension** nachhaltiger Entwicklung wird im Zuge der Weiterbildung aktiv gestärkt in dem die intentionale Dimension von Personen sensibilisiert und gefördert wird. SchlüsselakteurInnen werden in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und Eigenverantwortung gestärkt.

Trotz dieser „zweidimensionalen“ Ausrichtung wirkt sich der Prozess auf andere Dimension nachhaltiger Entwicklung aus. In der **Dimension Wirtschaft** ergeben sich etwa positive Nebeneffekte. Da die TeilnehmerInnen direkt in der Gemeinde oder eben ehrenamtlich in Institutionen in der Gemeinde tätig sind, wird die soziale Qualität in der jeweiligen Arbeitswelt mitgeprägt. Das Projekt trägt zudem direkt zur Entwicklung eines innovativen Milieus und zur Vernetzung von (Wirtschafts-)AkteurInnen bei. Der Innovationsprozess besitzt darüber hinaus das Potenzial das soziale Klima in der Gemeinde signifikant zu verbessern, was ein bedeutender weicher Standortfaktor ist. Letztlich wird auch die Qualität von Arbeitsplätzen direkt verbessert, da TeilnehmerInnen auf ein erweitertes und fundiertes Methoden- und Erfahrungsrepertoire zugreifen können, um diese zu beeinflussen. Die **Dimension globaler Verantwortung** wird tangiert indem das Innovationsprojekt eine vorbildhafte Lösung darstellt. Keine unmittelbaren Auswirkungen ergeben sich auf die Umweltdimension.

Die prinzipielle Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung war ein wichtiges Leitprinzip zur Entwicklung der Gemeinde. Als solches ist das Prinzip dezidiert im Leitbild der Gemeinde in Form der Entwicklung zur Umweltmustergemeinde und des Entwicklungszieles „Mäder soll Dorf bleiben“ formuliert.

ANALYSEFELD 3: INNOVATIONSKULTUR

9) Kommunikations- und Dialogkultur

Die Entwicklung einer dialogischen Kultur, das heißt einer wertschätzenden und erkundenden Kommunikation, innerhalb der Innovationsgemeinschaft, war von der Herausforderung geprägt, erst einmal eine „gemeinsame Sprache“ zu finden. Die Hintergründe der Teilnehmer waren sehr verschieden. Unterschiedliche Motivationen, Interessen, berufliche Hintergründe, Alltagssprachen prägten den Anfang der Ausbildungsmodule. Eine gemeinsame Sprache in Form einer gemeinsamen Werte- und Verständnisbasis, geteilter theoretischer Hintergründe und einer grundlegenden Wertschätzung bezüglich unterschiedlicher Ausdrucksfähigkeit musste erst gefunden und erarbeitet werden. Eine Akteurin meinte „... welches Wagnis das ist. Das ist ein absolut neuer Weg. So eine Persönlichkeits- und Gemeinschaftsentwicklung für eine Gemeindegruppe, das geht in einer Firma und da ist es schwierig.“ Rückblickend meinten TeilnehmerInnen, dass sich die Gesprächskultur im Verlauf sehr gewandelt hat und beschrieben

sie als „extrem unerwartet“, „extrem offen“, „die emotionale Ebene berücksichtigend“ und „tiefgehend“.

Die Entwicklung einer Dialogkultur, die auf gegenseitige Wertschätzung, Grundvertrauen, ein gemeinsames oder zumindest ansatzweise geteiltes Grundverständnis bauen konnte, **stellte daher einen wichtigen Entwicklungsbaustein des innovativen Prozesses dar**. Eine Teilnehmerin fasste die gewonnene Gesprächsqualität in den Worten zusammen: „Für mich war das eigentlich eines der großen Aha-Erlebnisse und ein Gewinn. Und da stehe ich nicht alleine damit.“ Notwendig war die Entwicklung einer gemeinsamen Dialogebene auch, damit sich TeilnehmerInnen überhaupt auf eine derartige Weiterbildung einlassen konnten, die auch nur dann funktioniert. Seitens der Ausbildungsleitung war man sich der Bedeutung dessen bewusst und fokussierte entsprechend auf diesen Punkt in den ersten Modulen. Durch die Herausbildung eines entsprechenden Vertrauens- und Dialogklimas gelang es die Integrität der Gruppe so zu erhöhen, dass alle TeilnehmerInnen die Ausbildung bis zum Ende absolvierten. Obwohl einzelne AkteurInnen dabei waren, die nicht freiwillig die Ausbildung absolvierten oder anfangs meinten, sie hätten diese nicht gemacht, hätten sie gewusst, worauf sie sich einlassen.

10) Vertrauensarbeit

Der Analyseaspekt korreliert sehr stark mit dem Aufbau der Dialogkultur und mit dem als nächsten analysierten Aspekt der Werte und Regelungen. Entsprechend der zuvor dargestellten Entwicklung der Dialogkultur, **musste zugleich Grundvertrauen unter den Teilnehmern aufgebaut werden**. Eine geteilte Vertrauensbasis war zu Beginn der Ausbildung nicht da. Die TeilnehmerInnen der Ausbildung kannten sich zwar vom sehen, eine Vertrauensbasis hat es aber nur bei einzelnen gegeben, die sich bereits zuvor näher gekannt haben oder in einem anderen Kontext zusammengearbeitet haben, etwa in der Vereins- oder Projektarbeit. Einzig zwischen zwei AkteurInnen, die den Innovationsprozess auch initiierten, bestand bereits eine längerfristige Vertrauensbasis. Nach Auskunft einer Beteiligten war die Vertrauensarbeit zu Beginn eigentlich das Schwierigste: „Nach dem ersten, zweiten Modul dann war Energie da, weil zuerst geht vieles an Energie in Abgrenzung bis diese Vertrauensarbeit wirkt. Da denkt man nicht über höher gestellte Themen nach und erst wenn dieses Bedürfnis nach Sicherheit und nach Wohlfühl befriedigt ist, hat man wieder Kraft, um über etwas Übergeordnetes nachzudenken. Und darum war zuerst wichtig, finden wir eine gemeinsame Basis, eine gemeinsame Sprache, einen persönlichen Bezug, dass wir uns wohl fühlen, um dann entwickeln zu können.“

Dass der Vertrauensaufbau gelungen ist, führten Teilnehmer auf die Art der Ausbildung zurück. Die Ausbildungsleitung legte permanent Wert auf einen wertschätzenden und bewussten Umgang unter den Teilnehmern. Zudem ist die wertschätzende Einstellung - das jeder in seiner Einzigartigkeit, in seinen Bedürfnissen, Grenzen und natürlich in seiner Entwicklung wahrgenommen wird - dem der Ausbildung zugrunde liegenden Weiterbildungsmodell eine ideologische Grundhaltung und wurde dementsprechend vorgelebt. Fokussiert wurde sehr stark ein empathisches Verständnis für den anderen zu entwickeln, was einer dialogischen Kompetenz und innovationsorientierten Kommunikation entspricht.¹⁹⁴ Eine Akteurin meinte: „Sich in den anderen hineinversetzen, das war dann perfekt bis zum Schluss. Das hängt mit dieser Vertrauensarbeit zusammen, auch **weil man wusste der andere nimmt mich auch**

¹⁹⁴ Vgl. dazu Kap. 4.2 „Theorie U“ wiederkehrende Textpassagen bei der Beschreibung des U-Prozesses, wo es um die Qualität und Fähigkeit des Zuhörens resp. des Dialoges geht.

wahr. Der versucht mich zu verstehen.“ Und: „**Aber das war ein großer Themenblock - vertrauen, zutrauen, abgeben, delegieren - also das was zur Führung und zur Mitarbeiterführung dazu gehört.** Weil delegieren geht ja nur, wenn ich dem anderen zutraue, dass er es auch macht oder dass er es in seiner besten Form macht, nicht so wie ich. Diese Themen waren ein sehr starkes Thema immer wieder.“ Die Bedeutung der Vertrauensarbeit für das Gelingen des Innovationsprozesses allgemein und im Falle Mäder verdeutlicht noch eine andere Aussage einer Teilnehmerin: „... was gerade für eine Gemeindegruppe in so einer zusammen gewürfelten Kultur das um und auf ist. **Wenn das nicht funktioniert, kann man das andere vergessen.**“

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

11) Werte und Regelungen

Die Erarbeitung und Etablierung eines geteilten Werteverständnisses und darauf aufbauender Regelungen des Umganges im Team und letztlich auch nach außen, erfolgte gemeinsam im Zuge des Aufbauprozesses der zuvor beschriebenen Vertrauens- und Dialogkultur. (vgl. Punkt 10 und 11). Entscheidend für den Aufbau eines Werte- und Regelsystems war, dass im Zuge der Erarbeitung einer gemeinsamen Sprache, zu Beginn an einem geteilten Problem- und Entwicklungsbewusstsein gearbeitet wurde. Es handelt sich um eine explizite Wertebasis, die für jeden Teilnehmer offenkundig war, permanent praktiziert wurde, gemeinsam erschlossen wurde und welche auch explizite Regeln des Umgangs definierte. **Im Kern ging es entsprechend der Projektintention um Werte und Regelungen des Umganges miteinander.** Um den innovativen Prozess im Laufe der Ausbildungsmodule vertiefen zu können, waren diese praktizierten Werthaltungen und Regeln des Umgangs nach Auskunft von AkteurInnen essentiell. Wie bereits zuvor beschrieben, war das ein Aspekt auf den die Ausbildungsleitung entsprechend Wert legte.

12) Beteiligungskultur und -struktur

Beteiligungsstruktur und quantitative Aspekte

Wer steht hinter dem Prozess? Getragen wird der Prozess von einem zweiköpfigen Führungsteam. Diese zwei SchlüsselakteurInnen und zentralen TrägerInnen der Innovation initiierten das Innovationsprojekt und übernahmen die operative Leitung. Vor allem zu Beginn wurde der Prozess aktiv durch den Bürgermeister mitgetragen und ermöglicht.

Insgesamt waren 19 AkteurInnen in der Ausbildung beteiligt und haben sie auch absolviert. Diese AkteurInnen verfügen über einen zum Teil sehr unterschiedlichen Hintergrund. TeilnehmerInnen kommen unter anderem aus den Bereichen Gemeindedienst, Menschen an sozialen Knotenpunkten wie Kinderhort, Bücherei, Pfarre, und Vereine mit starker sozialer Zielsetzung wie Mobiler Hilfsdienst oder Krankenpflegeverein. Insgesamt zeichnet sich der Kernprozess in Form der Ausbildung durch eine hohe Akteursvielfalt aus.

Beteiligungskultur

Der **Zugang zum Kern des Innovationsprozesses war „halboffen“.** Seitens des Leitungsteams wurden AkteurInnen an sozialen Knotenpunkten angesprochen. Von daher

gesehen, gab es von vornherein einen bestimmten und einschränkenden Personenkreis. Der Zugang zur Ausbildung war so geregelt, dass potenzielle AkteurInnen direkt angesprochen wurden oder empfohlen wurden. Das Steuerungsteam sprach zentrale AkteurInnen aus Politik und Ehrenamt auf das Angebot und die Intentionen einer Weiterbildung an und bat, dass AkteurInnen vorgeschlagen wurden. Die so ermittelten TeilnehmerInnen der Ausbildung wurden alle aufgenommen, auch gegen Vorbehalte seitens anderer AkteurInnen.

Nachvollziehbarerweise gab es Vorbehalte gegenüber TeilnehmerInnen aufgrund persönlicher Ressentiments oder sonstiger Gründe. Es gelang im Zuge des ersten Moduls aber alle Vorbehalte unter den AkteurInnen auszuräumen.

Als **Gelingensfaktor**, dass TeilnehmerInnen mit unterschiedlichem Hintergrund und dispersen Ansichten einen gemeinsamen Weg finden konnten, führten AkteurInnen an, **dass es gelungen ist eine gemeinsame Basis und einen Bezug zueinander zu finden.** (vgl. Punkte 9, 10, 11)

Die **Integration von Expertenwissen war für das Gelingen des Prozesses maßgeblicher Gelingensfaktor.** Das in diesem Fall extern eingebrachte Expertenwissen durch die Ausbildungsleitung brachte zwei entscheidende Vorteile. Zum einen erleichterte es die Annahme von Wissen durch die TeilnehmerInnen. Die TrainerInnen waren nicht aus dem lokalen System und somit neutral. Sie waren daher nicht durch spezifische AkteurInnen vereinnahmt. Zum anderen konnte dadurch qualitativ hochwertige Kompetenz in die Ausbildung hineingebracht werden, die in dieser Qualität nicht im lokalen System vorhanden resp. nutzbar war.

Beteiligungskultur als Katalysator einer innovationsorientierten Zukunftskultur

Wie bei der Beschreibung des Analyseaspektes dargelegt, ist die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Beteiligungskultur beim Aufbau einer innovationsorientierten Zukunftskultur ein zentraler Baustein. Im Wesentlichen geht es darum, kraftvolle, leistungsfähige, inspirierte und mit (Führungs-) Kompetenz ausgestattete Innovationsgemeinschaften zu bilden, denen es gelingt, sich mit emergenten Entwicklungspotenzialen zu verbinden und den Raum dafür zu gestalten, dass sich diese manifestieren können. In diesem Sinne gibt es nichts Wirkungsvolleres als kompakte und konsistente Gemeinschaften, die wissen was sie erschaffen wollen. Im Falle Mäder entspricht die Größe der Innovationsgemeinschaft einer überschaubaren Anzahl, die ein tiefgehendes, konstruktives und schlagkräftiges Zusammenarbeiten gut ermöglicht. Der Grad und die Qualität der Einbindung ist insgesamt als sehr hoch zu bewerten, was sich wie im Analyseaspekt Prozessmanagement und -struktur („Wirkungen, Erfolge und Potenziale“) angeführt, an der hohen Verantwortungsübernahme der TeilnehmerInnen in der Folge ablesen lässt. Es muss demnach eine gewisse „Infizierung“ mit der innovativen Entwicklung bei den TeilnehmerInnen stattgefunden haben. Der Grund liegt sicher in der Art und Weise der Weiterbildung, die ein hohes Maß an Einlassen auf die Ausbildungsinhalte einfordern. **Der Grad der Selbstorganisation, -bewusstheit, -bestimmung, Subsidiarität und des Engagements im ehrenamtlichen Bereich konnte durch die starke Einbindung signifikant erhöht werden.** Aus Sicht einer stärker zivilgesellschaftlich ausgerichteten (Gemeinde-) Kultur ist der Prozess als Schritt in diese Richtung zu bewerten.

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme für den Analyseaspekt bestätigen.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

In Mäder wurde bereits früh erkannt und im Zuge des Evaluierungsprozesses zum Sozialprofil bestätigt, dass **alte Annahmen über das sozio-kulturelle Zusammenleben im Dorf zunehmend ihre Gültigkeit verlieren**. Angesprochen sind damit Veränderungen sozialer, dörflicher Strukturen, etwa in Folge demographischer und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, durch Verlust an Zusammenhalt in Familie, Vereinen, Politik, Wirtschaft, Pfarre oder anderen Institutionen, der Verlust junger Menschen und von WissensträgerInnen an urbanere, dynamischere Lebensräume. Ein Schritt der aufgrund dieser Herausforderung gesetzt und angegangen wurde, war **die Entwicklung einer neuen emotional-mentalenen Landkarte in Form des Leitbildes zum sozialen Leben** in der Gemeinde „Mäder soll Dorf bleiben“ und „Mäder - ein Leben lang“. Bisherige kulturelle und lokale Grundannahmen über die soziale Organisation und Kohäsion dörflicher Gemeinschaft wurden reflektiert und nach entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten gesucht. Demgemäß wurde damals formuliert: „Mäder will ein Dorf bleiben“. Das bedeutet, (noch) vorhandene Strukturen zu unterstützen und zu stärken und ebenso neue entstehen zu lassen, die die alten ersetzen können. In Zukunft wird es ein Zusammenleben von mindestens 4 Generationen zur gleichen Zeit geben, die nicht mehr familiär gebunden sind.

Ein komplementärer Schritt zur Leitbilderstellung und entsprechend angehängter Projekte, war dann das formulierte Projekt „Sozialkompetenz stärken“. Das Projekt basiert auf einer erweiterten Grundannahme, nämlich dass die soziale Dimension signifikant zu verbessern, beinhalten muss, die Sozialkompetenz und damit gezielt Menschen in ihrer Entwicklung zu stärken.

Den Rahmen für die Weiterentwicklung und Spezifizierung von formulierten mentalen Landkarten, bildet in Mäder die seitens der politischen EntscheidungsträgerInnen voll getragene und vereinbarte Ausrichtung des mentalen Modells einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung, wie sie im Bereich Umwelt bereits intensiv vollzogen wurde.

Bezüglich dem Aufbau eines gemeinsamen Problem- und Entwicklungsbewusstseins als Teilschritt bei der Bildung neuer mentaler Modelle, meinten AkteurInnen, dass dieses erst entwickelt werden musste.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

Das Innovationsprojekt in Mäder baut auf eine langjährige Vorentwicklung auf, im Zuge derer die gemeinsame Vision formuliert wurde. An der Entwicklung der geteilten Gemeindeentwicklungsvision waren zentrale AkteurInnen und die beiden InnovatorInnen der Steuerungsgruppe des „Sozialkompetenz stärken“-Projektes aktiv beteiligt und teilen diese deshalb auch voll. Die gemeinsame Vision ist jene, die im partizipativen Prozess der Erstellung des Sozialprofils erarbeitete Vision „Mäder - ein Leben lang“. Die Vision der sozialen Gemeindeentwicklung bildet demgemäß eine Art Überbau, in den sich die leitende Idee für das Innovationsprojekt einfügt bzw. diese ergänzt. Eine Akteurin brachte die leitende Vision dahingehend auf den Punkt, dass **„... die Vision war, aus diesem Leitbild der sozialen Zusammenarbeit heraus, diese noch größer und stärker werden zu lassen**. Dieses Sozialprofil, diese vielen kleinen Arbeitsgruppen, was ja faszinierend ist und **die Lebendigkeit der Gemeinde zeigt, dass das stärker werden soll, das hat uns eigentlich alle geführt**. Dass das nicht kaputt werden darf, nicht wieder zusammenfällt, dass es weiter führt. Eben

daran zu arbeiten, dass Menschen gerne - unser Sozialprofil heißt bzw. **das Riesenprojekt heißt 'Mäder - ein Leben lang' - dass sich wirklich Menschen ein Leben lang hier wohl fühlen**. Und das war sowohl für das Riesenprojekt, wie auch für dieses Teilprojekt immer der Faden [Anm.: die leitende Vision]. Dass eigentlich alles in dieses Dach hineinpasst, was können wir tun, dass Menschen gerne hier leben.“ Die „spezifizierte“ oder erweiternde Vision des Projektes war es, am sozialen Leitbild aktiv weiter zu arbeiten. Eine Akteurin meinte: „**Wir haben nicht den Anspruch, dass wir das soziale Leben organisieren. Wir möchten das, was schon da ist, ergänzen.**“

Auch wenn im Falle Mäder die „grobe“ Vision schon vorher da war, gibt es sowohl im lokalen System wie bei zentralen AkteurInnen der Innovationsgemeinschaft, die Fähigkeit eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Es bestätigt sich zudem sowohl anhand der Gemeindeentwicklung als auch allein am Fallbeispiel, dass eine **geteilte Vision die Selbstorganisationskraft und die Entwicklung der Gemeinde und von innovativen Prozessen nachhaltig stärkt und leitet. Die Bedeutung einer geteilten Vision für Innovationsprozesse trifft im Falle Mäder voll zu. Es reicht zudem aus, dass diese von einer relativen, aber mit Steuerungskompetenzen ausgestatteten Minderheit getragen wird**. Andere beteiligte AkteurInnen tragen in Mäder den Prozess mehr oder weniger intensiv mit. Im Zuge der profunden Entwicklung während des Projektes gelang es, die Verantwortung und die Vision auszuweiten bzw. bei anderen TeilnehmerInnen nachhaltig zu stärken. Ebenso gelang es im Zuge des Innovationsprozesses, die Fähigkeit zu langfristigem, strategischem und kollektivem Denken sowie zu offenem, respektvollem Kooperieren, die in der Gemeinde bereits ein ausgeprägtes Niveau hat, zu erweitern.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

ANALYSEFELD 4: INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN

15) Einstellungen

Eine Begegnung mit den beiden zentralen AkteurInnen der Steuerungsgruppe des Projektes, lässt einen rasch erkennen, dass einem zwei äußerst engagierte und motivierte Menschen gegenüber sitzen. Die Grundhaltung und -motivation, an einem Gestaltungsprozess der Zukunft teilzunehmen, ist stark ausgeprägt. Eine Akteurin meinte: „... dass ist so ein innerer Motor, also das in Worte zu fassen ist ganz schwierig. Das ist so ein Motor verändern zu wollen und durch die langjährige Arbeit auch zu merken, es funktioniert, weil das haben wir ja vorher schon gemerkt Menschen, wenn man sie richtig anspricht, interessieren sich Menschen für die Gestaltung des eigenen Lebensraumes ... Und für mich war immer die Frage, wie kann man - man redet immer von der Eigenverantwortung, dass die abnimmt - und wie kann man die ansprechen, dass jemand sozusagen diese Eigenverantwortung wieder holt ... Also dieser Gestaltungswille ist eigentlich ganz stark. Den Gestaltungswillen für andere zu ermöglichen, aber auch mein eigener Gestaltungswille. Ich habe durch diese Mitarbeit sicher viel zur Gestaltung dieser Gemeinde beigetragen und das ist auch gleichzeitig wieder ein Motor weiterzumachen. Also viel ist es, verändern zu wollen und um Spuren hinterlassen geht es letztlich auch. Dieses Gefühl, dass wäre nicht passiert, wenn ich nicht dabei gewesen wäre.“

Die Einstellung gegenüber der Entwicklung einer derartigen Ausbildung war bei den beiden InnovationsakteurInnen von Beginn an sehr angeregt und positiv: „Mich hat die Idee und das Projekt sehr fasziniert, vom theoretischen Inhalt, vom Überbau, von dem was ich als mögliche Chancen in dem Projekt gesehen habe.“

Wesentlich für die Diffusion der Vision war die Unterstützung von AkteurInnen aus der Politik und aus dem lokalen System (vgl. Pkt. 9 „Beteiligungskultur und -struktur“). Die Unterstützung verdeutlicht, dass es **an neuralgischen Punkten des lokalen Systems Personen gab, die ebenfalls innovationsfreundliche Einstellungen aufweisen**, welche systemisch-kulturell vernetzt, den innovativen Keim bei der Entfaltung unterstützten. Diese zentralen AkteurInnen (z.B. der Bürgermeister, AkteurInnen des Sozialprofils) **weisen nachweislich derartige innovationsförderliche Einstellungen auf, etwa erhöhte Risikobereitschaft, Offenheit für neuartige Wege und Entwicklungen, wertschätzende und vertrauensorientierte Grundhaltungen.**

Mit der Art und Konzeption der Ausbildung gingen die zentralen InnovationsakteurInnen ein großes Wagnis ein, da sie einen neuen Weg mit Persönlichkeits- und Sozialkompetenzentwicklung für eine Gemeindegruppe beschrrieben, der ein lokales, soziales System wie beschrieben vor neue Entwicklungsherausforderungen stellt.

Ebenso wurde der in der Grundannahme formulierte Aspekt der inneren Arbeit erfahrbar. Die vollzogene innere Arbeit und Offenheit, lässt sich im Außen ablesen:

- Eine **offene Geisteshaltung** für Weiterentwicklungen im Kontext einer vorhergehenden Gemeindeentwicklung, ist durch eine reflexive, aktiv betriebene und offene Evaluierung des Sozialprofils erkennbar, wo bisherige Entwicklungen und Entwicklungsbedarf partizipativ erkundet wurden. Zudem zeigt sie sich anhand einer positiv-konstruktiven sowie emergenz- und gestaltungsorientierten mentalen Ausrichtung der AkteurInnen, die sich prozessorientiert und -offen zeigt.
- Eine **offene emotionale Einstellung** zeigt sich vor allem anhand zweier Punkte: zum einen an einer konstruktiven, emotionalen Verbundenheit und Verantwortungsübernahme gegenüber der Gemeindeentwicklung, wie sie in obigen Statements ausgedrückt wurden. Es gibt ein emotionales Ja zur intendierten Gemeindeentwicklung und zum Ort als sich entwickelndem und lebendigem Mikrokosmos. Zum anderen an der beteiligungsoffenen Ausrichtung der Ausbildung. Es wurden alle vorgeschlagenen TeilnehmerInnen aufgenommen - auch jene, wo es (emotionale) Vorbehalte gegeben hat. Erlebbar wird die emotionale Offenheit zudem bei der Begegnung mit SchlüsselakteurInnen vor Ort und in Form von Beschreibungen des Umganges unter zentralen AkteurInnen, die sich in einer wertschätzenden und offenen Weise ausdrückt. Nach meiner persönlichen Erfahrung sind das emotionale Ja und die entsprechende Offenheit in der direkten Begegnung erfahrbar. Es ist regelrecht spürbar, dass es eine emotionale Verbundenheit mit den Entwicklungszielen und eine Offenheit im Umgang untereinander gibt. Ebenso wurde im Zuge der geführten Interviews immer wieder darauf hingewiesen, dass dies einer der wesentlichen kollektiven Lernaspekte im Zuge der Ausbildung und gleichfalls im Zuge der Diffusion des Prozesses ist. Letztlich baut der Ausbildungsprozess von seiner didaktischen Konzeption auf den Aspekt einer

offenen, kooperationsorientierten, wertschätzenden Beziehungskultur sowie darauf ein emotionales (und rationales) Ja zu Entwicklungszielen zu generieren.

- Eine **offene Willenstruktur** lässt sich zuerst einmal daran erkennen, dass es das Projekt sonst gar nicht geben würde. Es war nicht eine fertige Idee, ein fertiges Konzept das umgesetzt wurde, sondern eine willensoffene Entwicklung, die sich mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten verbindet und aufspürt, „was die Welt *will*“. Die zuvor genannte Prozessorientierung und -offenheit ist nochmals als Kennzeichen anzuführen. Neben der mentalen, erkundenden Offenheit im Zuge der Evaluierung des Sozialprofils, was man im Bereich soziale Dimension und Ehrenamt grundlegend und zukunftsorientiert verändern könnte, gab es ebenfalls eine offene Willensstruktur. Das bedeutet, im Vordergrund standen bei den Protagonisten weniger Ego-Intentionalitäten, sondern eine Offenheit im Wahrnehmen und Wollen im Sinne wo wollen resp. wo können wir im Rahmen gegebener Entwicklungen und Möglichkeiten hin. Diese zukunfts offene und emergenzorientierte Willensstruktur ermöglichte den ProtagonistInnen in „freier“ Weise emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und sich der größtmöglichen Zukunftsentwicklung zu öffnen.¹⁹⁵

Vor allem **bezogen auf die ProtagonistInnen** des Prozesses lässt sich die im Zuge der Analyse des Aspektes **getroffene Annahme der Bedeutung einer offenen, emergenzorientierten Grundhaltung bestätigen**. So lassen sich etwa der Glaube, die eigene Umwelt mitgestalten zu können, ein Mindestmaß an Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, Schaffensfreude, die Bereitschaft zu positivem Denken und eine erhöhte Problemlösungsmotivation sowie eine gewisse Neigung neue Wege und Risiken einzugehen konstatieren. Für die Generierung der innovativen Entwicklung kann der Aspekt als **äußerst relevant** eingeschätzt werden. Der analysierte Aspekt der Einstellung von zentralen InnovationsakteurInnen **öffnet** sozusagen **den notwendigen inneren Raum für das Erkunden und Aufspüren von emergenten Entwicklungen und damit für Neues**.¹⁹⁶

16) Vision (Presencing)

Die InnovatorInnen agieren aus einer Aufmerksamkeitsstruktur, die jener des Presencing sehr nahe kommt. Befragt nach der persönlichen Vision, der treibenden Kraft und der Rolle einer Vision für den Prozess, meinte eine Akteurin: „... mich fasziniert ein Sozialgefüge Gemeinde ... Das ist so ein kompliziertes System ... da Möglichkeiten zu finden, die Kommunikation wieder zu verbessern. Die Anforderungen an dieses soziale System sind auch riesig geworden und steigen noch. Einerseits nimmt das Geld ab, andererseits müssen sie immer mehr machen ... **Und das war eigentlich so meine Vision, mitarbeiten an dieser Entwicklung, was kann eine Gemeinde sein.**“ Und: „Das eine war, dass wir einfach wenn wir diese Arbeit so fortsetzen wie bis dahin, also dass wir so einzelne Gruppen haben, die kein Dach mehr verbindet irgendwo. **Dass wir damit an der Grenze sind. Es braucht einen Sprung auch auf eine neue Ebene. Vielleicht dass diejenigen, die da drinnen arbeiten, sich mehr dessen bewusst sind, was sie tun. Es ist eigentlich um Bewusstheit, um Bewusstsein gegangen.** Und mein Gespür war einfach, **wir müssen jetzt mehr wissen, was wir tun und warum wir es tun, um**

¹⁹⁵ Vgl.: wurde im Kap. „Theorie U“, Punkt „Presencing“ eingehender beschrieben.

¹⁹⁶ Vgl. dazu Kap. „Synthese_ Das integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung“ und zwar die linken beiden Quadranten des Modells und im Speziellen den linken oberen Quadranten „Innovationspersönlichkeiten“

weitermachen zu können. Ich kann das vielleicht so erklären, wenn unsere Motivation etwas zu tun, nur die Renovierung des Spielplatzes ist, dann fällt die Motivation weg, wenn der errichtet ist. **Wenn unsere Motivation die Entwicklung des Ganzen ist, dann kann man das vom Spielplatz auf andere Dinge übertragen. Und das habe ich gemerkt brauchen wir. Wir brauchen nicht nur anlassbezogene Arbeit - wir brauchen Menschen, die bereit sind darüber hinaus zu gehen ... Das war so das Gespür** und auch so das Gespür, ich habe immer ein Bild gehabt. Ich komme aus der Landwirtschaft und da war ganz stark, viel stärker noch gelebt, die Nachbarschaftshilfe. Dass wenn bei mir was fehlt oder gemacht werden muss, dass war so eine Selbstverständlichkeit ins nächste Haus zu gehen. Damit bin ich groß geworden. Da hat doch niemand gewagt nein zu sagen, weil es ihn ja das nächste Mal selber hätte treffen können. Und diese Haltung gibt es noch in der bäuerlichen Gesellschaft wenn sich jeder kennt ... **Also es geht auch um diese Entwicklung des sozialen Klimas, dass wir einerseits verloren haben, mit der Abkehr aus der bäuerlichen Gesellschaft, aber mit der Frage, ob es Möglichkeiten gibt, das anders aufzubauen.**“

Die Aussagen zeigen deutliche und homologe Strukturen, wie sie bei der Beschreibung der Presencing-Ebene dargelegt wurden (Ausrichtung auf einen Prozess des Bewusstwerdens - Intention, Sinn, Zweck und kognitive Vertiefung -, die Verbindung mit dem ganzen Feld/System „Gemeinde“ - keine isolierten Einzelprojekte, sondern eine grundlegende Ausrichtung auf fundamentale Fragestellungen und Lösungsansätze -, eine Intuition dafür, was verändert werden kann, ohne vorweg genau zu wissen wie). **Den beiden zentralen Innovationspersönlichkeiten gelang es, sich mit dem emergenten Entwicklungsbedarf zu verbinden und offen genug zu bleiben, „zu hören“ wie es sich verändern will.** Durch das Aufspüren einer emergenten Zukunftsmöglichkeit und dem darauf basierenden formulieren einer Vision, gelang es in der Folge den Prozess von der Aufmerksamkeitsebene des Presencing und damit von der Zukunft her zu führen. **Quelle der Entwicklung und Gestaltung des Innovationsprozesses wird eine intendierte, „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung, die gegenwärtige und vergangene Entwicklungen integriert. Die entsprechend formulierte Grundannahme, lässt sich im Falle Mäder bestätigen. Die Vision, dass durch das Stärken und Professionalisieren der Sozialkompetenz auf der ehrenamtlichen Ebene und das direkte Arbeiten am und mit Menschen und Akteursgemeinschaften, die soziale Dimension nachhaltig gestärkt sowie das bürgerschaftliche Engagement als eine Kraft (nachhaltiger und selbstorganisierter) Gemeindeentwicklung gefördert wird, war die handlungsleitende Quelle im Prozess, von der aus die Protagonisten die innovative Entwicklung mitgestalten und (mit-)führen konnten.**

SYNTHESE DES FALLBEISPIELES MÄDER

Die Synthese des Innovationsprozesses zeigt folgende Punkte:

- **Innovationsprozess baut auf vorangehende Entwicklungen - langjährige Entwicklungslinie in Richtung nachhaltige Gemeindeentwicklung**
Es zeichnet sich insgesamt eine **stringente, konsequente und „gelungene“ Entwicklung** ab, die von den Wurzeln der umweltorientierten Gemeindeentwicklung über die Entwicklung hin zur Umweltmustergemeinde bis dato zur aktiven und intensivierten

Gemeindeentwicklung der sozialen Dimension als einem Nährboden nachhaltiger Gemeindeentwicklung reicht.

Aus planerischer Sicht ist relevant, dass der Innovationsprozess vorangehende und gelungene Entwicklungen in Richtung nachhaltige (Umwelt-)Gemeinde inkludiert und diese besonders auf der Ebene des sozio-kulturellen Entwicklungsdimension nachhaltiger Gemeindeentwicklung signifikant fordert und fördert.

– **Profunde Weiterentwicklung**

Betrachtet man das Innovationsprojekt im Kontext der Entwicklung zur Umwelt(muster-)gemeinde und in der Folge zur Gemeinde mit einem nachhaltigen, vitalen und ausgeprägten sozio-kulturellen Dorfleben, **bildet das Projekt einen wichtigen Entwicklungsschritt dorthin**. Die Gemeinde vollzieht im Zuge der Arbeit am Sozialprofil und des Innovationsprozesses eine fundamentale Weiterentwicklung in Richtung nachhaltige, vitale Gemeinde.

– **Ausgeprägte Self-Governance-Kapazitäten - hohe Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit**

Das Fallbeispiel und die Entwicklung der Gemeinde Mäder in den letzten Jahren, verdeutlicht, dass bei günstiger (Personen-)Konstellation (Zeitpunkt, Bereitschaft und Wille bei AkteurInnen im System, potenzielle oder vorhandene TrägerInnen eines Prozesses, authentische Zukunftsbilder, etc.) die Selbstorganisationsfähigkeit kommunaler Innovationsgemeinschaften sehr hoch ist. Notwendiges Wissen wird im Zusammenspiel der AkteurInnen generiert oder von außen eingeholt. Es wird stark auf eigene Ressourcen und Kapazitäten gebaut.

Neben der Selbstorganisationsfähigkeit wird zudem die systemimmanente Fähigkeit lokaler, sozialer Systeme zur Selbsttranszendenz deutlich. Gemeint sind die Ausrichtung auf Emergenz sowie die Kapazität und **Veranlagung eines lebendigen Systems sich qualitativ zu verändern**. Es ist die Tendenz von Systemen zu einer **höheren und umfassenderen Ganzheit**.¹⁹⁷

– **Evaluierung und Sichtbarmachen sozio-kultureller Innovationsprozesse ist wichtiger Gelingensaspekt**

Sozio-kulturelle Prozesse als relevante Entwicklungsdimensionen profunder Gemeindeentwicklung sind in ihrer Bedeutung und Wirkung schwer sichtbar zu machen. Wirkungen und Wert derartiger Entwicklungsprozesse äußern sich vielfach erst in der Folge oder indirekt weil Projekte davon profitieren, die auf diese neuen Qualitäten aufbauen und diese zudem meist nicht Teil eines Evaluierungsprozesses sind. Der qualitative Mehrwert, der sich etwa in einer Professionalisierung von Abläufen und Projekten, in gesteigerter Motivation und breiterem, längerfristigem resp. aktiverem Engagement von AkteurInnen, in einer innovationsfördernden Offenheit unter Menschen, in einer kooperationsorientierten Kommunikationskultur oder in lösungsbefähigten, partizipativen Handlungsformen und Strukturen äußert, wird von Außenstehenden und EntscheidungsträgerInnen oft nicht wahrgenommen. Der Mehrwert wird, weil es etwas Neues und Ungewohntes ist, vielfach in seiner Bedeutung nicht einschätzbar und messbar. Zudem ist die Grundorientierung nicht End-of-Pipe, sondern zielt auf Tiefenstrukturen kollektiver Willens- und Wirklichkeitsformung. Vereinfacht gesagt bedeutet das, es lassen sich etwa ökologische Gebäudesanierungen

¹⁹⁷ Umfassend meint, es findet ein qualitativer Entwicklungssprung statt, der aber vorangegangene Entwicklungsstufen nicht negiert, sondern vielmehr inkludiert.

und energiesparende Straßenbeleuchtung in ihrem Nutzen einfacher argumentieren und bewerten, als ein Projekt wie dieses. **Der Evaluierung und Bewertung des Projektes kommt demnach eine große Bedeutung zu**, um künftig Weiterführungen, ähnliche Konzepte oder Ansätze für politische und gesellschaftliche AkteurInnen begründbar und nachvollziehbar zu machen. Ein selbsttätig durchzuführendes Monitoring- und Evaluierungsmodell kann hier eine entsprechende Transparenz bringen. Die meisten Länder bieten etwa geeignete Prozessevaluierungsmodelle für Gemeindeentwicklungsprozesse an. In Vorarlberg etwa der Projektcheck „Unternehmen V“.

- **Generierungsprozess wird von emergenter Zukunft aus geführt**
Den zentralen AkteurInnen gelingt es, die Ebene des Presencing (emergentes authentisches Zukunftsbild) zu erschließen und den Prozess in der Folge von diesem handlungsleitenden und kraftgebenden Zukunftsbild mitzugestalten und mit zu führen.
- **Professionalisierungspotenzial im Zusammenspiel Politik und Innovationsgemeinschaft resp. bürgerschaftlichem Engagement**
Das Zusammenspiel von zivilgesellschaftlicher und ehrenamtlicher Bürgerbeteiligung und bestehenden Entscheidungsstrukturen ist einer der aufgeworfenen Hauptentwicklungsaspekte. Bürgerbeteiligung wird in Mäder auf einem vergleichsweise sehr hohen Level betrieben. Die An- und Einbindung von Bürgerbeteiligung in bestehende Gemeindestrukturen und umgekehrt ist für den Prozess mittlerweile zu einem Gelingensfaktor geworden. **Eine große Chance besteht in der gemeinsamen Entwicklung von neuen institutionellen (Lern-)Infrastrukturen, ergänzend zur bereits eingeführten Regelung der Vorgehensweise bei Projekten und der zusätzlich geschaffenen Transparenz durch virtuelle Projekteinsicht.** Denkbar wäre ein ein- oder mehrmaliger, (extern) moderierter Workshop pro Jahr, indem Visionen, Ideen, Entwicklungen, Spannungen, Planungen und Maßnahmen besprochen werden. Ziel einer solchen Infrastruktur wäre eine kooperative, konsensorientierte Ab- und Einstimmung unter dem bestehenden Dach des Leitbildes. Initiativen und Projekte sollen (möglichst) von beiden Seiten getragen werden.

Ein Verbesserungs- und Professionalisierungspotenzial besteht neben Monitoring, Evaluierung und zu entwickelnder (Infra-)Strukturen in der gemeinsamen Vereinbarung von Regeln und möglichst evaluierbaren Zielerreichungen zwischen Politik und Innovationsgemeinschaft. Erschwerend wirkt, dass bei Innovationsprozessen aufgrund ihrer „Unplanbarkeit“ und Eigendynamik, das Ziel (die innovative Idee) und Wirkungen zu Beginn vielfach nicht klar sind. Eine Zielvereinbarung muss dem unter Umständen Rechnung tragen.
- **Spezieller Lernaspekt - Intensivierte Informations- und Einbindungspolitik**
Rückblickend war ein von AkteurInnen geäußerter **Lernaspekt, dass politische EntscheidungsträgerInnen vor Beschlussfassung der Ausbildung eingehend und aktiv seitens der InnovatorInnen oder der Ausbildungsleitung informiert hätten werden sollen.** Die Informierung der Politik fand zwar schriftlich und durch den Bürgermeister statt, eine verbale Präsentation und Diskussion der Inhalte, Intentionen und etwaiger Nutzen durch die Ausbildung mit entsprechenden Gemeindegremien gab es laut Auskunft nicht. Zudem wurde reflektierend von AkteurInnen geäußert, dass eine **fortgesetzte Informierung politischer EntscheidungsträgerInnen** über den Prozessverlauf für die Unterstützung des Projektes voraussichtlich **hilfreich gewesen wäre.**

Ein weiterer Lernaspekt der formuliert wurde war: „**Also das wäre ein ganz ein wichtiger Punkt für zukünftige Ausbildungen, es muss die Führungslinie, eigentlich wie in Firmen dabei sein.** Dass der Bürgermeister nicht dabei sein wollte, war verständlich ... er hätte dann womöglich die Distanz verloren, weil er trotzdem noch was Übergeordnetes sein muss. Aber die nächste Ebene hätte dabei sein müssen. Einfach nur so als Idee. Dann wären viele Probleme nicht entstanden.“ Eine Teilnahme von GemeindevertreterInnen bietet die Chance, dass die Inhalte, Wirkungen und Intentionen dadurch leichter in das politische System Eingang finden.

– **Verstärkte Innovationsbarrieren als Bestandteil des Prozesses - Langfristige Wirkung des innovativen Entwicklung offen**

Die Gemeinde Mäder hat sich über die Jahre und im speziellen über die Arbeit und Entwicklung im Bereich Umweltmustergemeinde ein zwar spezifiziertes, aber doch innovatives Milieu aufgebaut. Dieses **Milieu war für die Entstehung des Projektes essentiell und zeigt die Verantwortung, Möglichkeiten und Positiventwicklungen nachhaltigkeitsorientierter Lokalpolitik auf. Andererseits zeigt das Innovationsprojekt emergente Entwicklungsherausforderungen für das lokale System auf.** Profunde Innovationsgenerierungsprozesse wie das Projekt „Sozialkompetenz stärken“ beleben die Entwicklung der Gemeinde aktiv und unter Umständen auch in unerwarteter Weise, die sich aus der Diffusion des Innovationsprozesses und Rückkoppelung mit dem Gesamtsystem Kommune ergeben können. Das Beispiel Mäder macht dies eindrucksvoll sichtbar und unterstreicht damit, dass Prozesse profunder Innovationsgenerierung keine geregelte Einbahnstraße darstellen. Mit unerwarteten, spannungsgeladenen Entwicklungsphasen ist zu rechnen. Das vorgestellte Modell eines Kraft- und Spannungsfeldes sozialer Systeme macht diese Wechselwirkung und die Herausforderung eines Ausgleiches sehr deutlich.¹⁹⁸ Zwischen den vier Polen eines sozialen Systems - Agenz (Ganzes) und Kommunion (Teil) sowie Selbsttranszendenz und Selbstimmanenz - wird das dynamische Zusammenspiel von Bewahren und Erneuern ersichtlich. Es veranschaulicht aber auch die Notwendigkeit derartiger Spannungen, welche die notwendige schöpferische Spannung erzeugen, indem sich das Gesamtsystem neu definieren kann. (Das Modell macht klar, dass eine einseitige Fokussierung auf einen der Pole letztlich schädigend auf das Gesamtsystem wirken muss. Im konstruktiven Falle ist es ein dynamisches Spiel der Entwicklung des Ausgleiches und der Neuschöpfung zwischen AkteurInnen im Spannungsfeld der vier genannten Grundkräfte und kein Kräfte messen oder Machtspiel) Es spricht für die politische, sozio-kulturelle und persönliche Reife des Systems bzw. der AkteurInnen, wenn es gelingt, diese (kreativen) Spannungen zu erkennen und konstruktiv damit umzugehen.

Der Prozess befindet sich momentan - entsprechend dem U-Modell - in der Phase des „Institutionalizing“. Das bedeutet, der Prozess wird aktiv auf das operationale und lokale System ausgeweitet. Das Innovationsprojekt ist in seiner Wirkung sichtbar und greift im System. Reibungsverluste, Konfliktsituationen und Lernschleifen sind systembedingt und natürlich. Für die Entwicklung der Gemeinde - speziell für die profunde und integrale¹⁹⁹ Entwicklung der sozialen Dimension - ist das jetzt eine kritische Phase. In dieser steht die

¹⁹⁸ Vgl. Kap. 4.1 „Soziale Systeme auf lokaler Ebene“ (Abb. 11 „Schöpferisches Kraft- und Spannungsfeld von lebendigen sozialen Systemen“)

¹⁹⁹ Es wurde zu Beginn der Arbeit der Begriff „integral“ zwar schon in einer Fußnote in seiner Bedeutung beschrieben. Um eine eindeutige Verwendung und Bedeutung des Begriffes zu gewährleisten, sei sie an dieser Stelle noch einmal angeführt. „Integral“ bedeutet demnach „umfassend, einschließend und ausgewogen“.

Frage im Raum, ob es gelingt, die innovative Entwicklung diffundieren, dass heißt, ins lokale System integriert werden kann.

Es ist praktisch nicht möglich ein derartiges Projekt „fertig“, dass heißt ohne Lernschleifen und Entwicklungsphasen, in die Welt zu bringen. Der Lerneffekt für beteiligte AkteurInnen wie für das ganze lokale System ist enorm. Auch wenn sich der Prozess im Moment in einer Entwicklungsphase befindet, wo das nicht sofort und für alle Beteiligten sichtbar sein mag.

– **Politische Unterstützung zu Beginn weist auf zentrale Rolle der Politik beim Ermöglichen von Innovation hin**

Es gab zu Beginn eine **politische Unterstützung für das Projekt**, ohne die der Prozess nicht möglich gewesen wäre. Damit wurde der Rahmen geschaffen den der Innovationsprozess zu seiner Entwicklung brauchte. Gerade innovative Projekte weisen höhere Risiken auf und sind daher evident auf ein positives Umfeld und ein innovationsoffenes, politisches Klima angewiesen.

– **Schub für die Arbeit am sozialen Leitbild**

Die Belebung des sozialen Klimas, der Arbeit am Sozialprofil und das ehrenamtliche Engagement als ergänzende Kraft der resp. sozialer Gemeindeentwicklung kann durch das Projekt erheblich gestärkt werden. Projektideen, -einreichungen und bürgerschaftliche Initiativen können gezielter und vernetzter unterstützt werden. 19 AkteurInnen einer Gemeinde, die an sozialen Knotenpunkten wirken, untereinander vernetzt sind, ihre persönliche und soziale Kompetenz erhöhen konnten, sind zudem eine geballte Ressource. Zwar ist der Prozess momentan gehemmt, dennoch gibt es durch das Projekt einen Schub in der Sozialprofilarbeit, der stark ansteigen kann, wenn es gelingt die innovative Entwicklung zu integrieren. **Die Freude, die Motivation, das Engagement, das Selbstbewusstsein, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisationsfähigkeit ist insgesamt und im Zuge ehrenamtlicher Arbeit etwas für die Gemeinde zu tun, bei den TeilnehmerInnen signifikant gestiegen. Die Qualität der Zusammenarbeit ist gestiegen und mit ihr steigt die Planungsqualität und -effizienz.** Das Projekt ist ein wegweisendes Beispiel, um Ermüdungserscheinungen die in Bürgerbeteiligungsprozessen nach einiger Zeit auftreten, entgegenzuwirken.

– **Vernetzungsqualität und -intensität ehrenamtlicher AkteurInnen stark gestiegen**

Das Projekt hat in Mäder sehr viel für die Vernetzungsqualität und -intensität auf der sozialen Ebene gebracht. **Es gibt ein gestärktes Miteinander.** AkteurInnen des (ehrenamtlichen) sozialen Lebens der Gemeinde Mäder kennen und wissen voneinander, natürliche Berührungsbarrieren zwischen Menschen und Institutionen konnten abgebaut werden und die Begegnungs-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit ist gewachsen.

– **Prozessverlauf folgt dem U-Prozess**

Insgesamt folgt der Geneseprozess der Innovation dem U-Modell in erstaunlicher Weise (Seeing und Sensing, Presencing, Crystallizing, Prototyping, Institutionalizing). Das Modell war zwar den Beteiligten weder bekannt noch für die Generierung des Innovationsprozesses von Bedeutung, dennoch zeigt es erstaunliche Kongruenzen und Affinitäten: Der Prozess in Mäder belegt, dass das U-Modell eine grundsätzliche Eignung für profunde kommunale Innovationsprozesse aufweisen kann.

B) FALLSTUDIE GÜSSING (B)- „ENERGIEAUTARKE STADT EINE KULTURELLE MUSTERINNOVATION“

*„Bis zum Jahr 2010 wollen wir die ganze Region energieautark haben. Das ist so das Ziel. Und 2013 sagt jetzt die Landesregierung, soll jetzt nach dem Güssinger Modell das ganze Burgenland autark sein.“
(Reinhard Koch, Geschäftsführer Europäisches Zentrum für Erneuerbare Energie)*

0) Kurzprofil des Prozesses und Begründung der Auswahl als Beispiel profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext²⁰⁰

Der Innovationsprozess in der burgenländischen Kleinstadt Güssing ist ein herausragendes und wegweisendes Beispiel für die Innovationsfähigkeit ländlicher Räume. Der **Innovationsprozess adressiert** vor dem Hintergrund rasant anwachsenden Energieverbrauches, sinkender Förderquoten bei fossilen Energieträgern wie Öl und Gas und zunehmender Energieknappheit, steigender Energiepreise und starker extrinsischer Abhängigkeiten von zentralen Energieversorgern, die brennende **Frage zukünftiger, nachhaltiger Wege der Energieversorgung**. Die **Vision**, die in der Stadtgemeinde Güssing Gestalt annahm, **ist energetische Unabhängigkeit bei Strom, Wärme und Kraftstoffen von fossilen Energieträgern und externen Energieversorgern**. Heute werden die knapp viertausend Einwohner der Gemeinde zu 100% autark mit Wärme, Strom und Biodiesel aus regionalen, nachwachsenden Rohstoffen wie Holz und Raps versorgt. Der Innovationsprozess entfaltet sich indes weiter. Die neuen Ziele sind entsprechend des „Güssinger Modells“ hundertprozentige Energieautarkie des Bezirkes Güssing bis 2010 und bis 2013 im gesamten Burgenland.

Die knapp viertausend Einwohner zählende Gemeinde im südöstlichsten Teil Österreichs war lange Zeit geprägt durch ihre periphere und fünfzigjährige Lage am Eisernen Vorhang, schlechte infrastrukturelle Anbindung, wirtschaftliche Strukturschwäche und folglich eine hohe Arbeitslosigkeit sowie starke Wochenpendler- und Abwanderungsbewegungen. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch eine starke Kapitalabwanderung aus der Region durch fossile Energiezukaufe, wie Öl, Gas, Strom und Kraftstoffe. Eine Schätzung ergab damals, dass **die Stadt dadurch einen Kapitalabfluss von über sechs Millionen Euro pro Jahr verzeichnet**. Vorhandene Ressourcen wie ein hoher Waldanteil und landwirtschaftliche (Brach-)Flächen etwa zur Gewinnung nachwachsender Rohstoffe wurden praktisch nicht genutzt. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, setzte die Gemeinde sehr bald auf das Thema Energieerzeugung durch nachwachsende Energieträger. 1990 gelang es in der Gemeinde den wegweisenden Entscheid zu erreichen, einen hundertprozentigen Ausstieg aus der fossilen Energieversorgung anzustreben. In der Folge wurde ein Energiekonzept erarbeitet und umgesetzt. Der erste Schritt der Energieautarkiestrategie im Energiekonzept war die Senkung

²⁰⁰ Die folgende Analyse des Fallbeispiels gründet auf folgenden Datengrundlagen: Dokumente zu den Anlagen und seitens des EEE zur Verfügung gestellten Materials, Entwicklungskonzept der Gemeinde, Leitbild der Gemeinde, statistisches Datenmaterial, Websites (u.a. www.eee-info.net), qualitative Interviews mit AkteurlInnen

des Energieverbrauchs gemeindeeigener Bauten. Es wurde analysiert, welche gemeindeeigenen Bauten wie viel Energie verbrauchen und durch welche Maßnahmen eine Reduktion erreicht werden kann. **Die Gebäude wurden energieoptimiert und die Gemeinde konnte den Energiebedarf halbieren.** Parallel dazu wurde mit ersten kleinen Biomasse-Fernwärmeanlagen in Ortsteilen der Gemeinde begonnen. Diese Fernwärmeanlagen schlossen damals zwischen zehn und zwanzig Haushalte an und waren wichtige „Lernmodelle“ der Planung und Umsetzung von Energiegewinnungsanlagen. Unter anderem aufgrund der positiven Erfahrungen im Kleinen wagte die Gemeinde weitere Schritte in Richtung Energieautarkie und baute resp. förderte in der Folge innovative Anlagen der Energiegewinnung. Angefangen bei

- **leistungsfähigeren Fernwärmeanlagen** zur Wärmeversorgung und kompletter Umstieg der Stadt auf Fernwärme durch Biomassenutzung. Die Güssinger Fernwärmeanlage ging 1996 in Betrieb und war zu dem Zeitpunkt das größte Heizwerk Österreichs auf Basis von Biomasseverbrennung.
- einer **Biodieselanlage zur Treib- und Heizstoffversorgung** auf Rapsölbasis
- und ein **weltweit neu- und damals einzigartiger Kraftwerktyp der Stromgewinnung**, der 2001 in Betrieb ging. Der neue Kraftwerkstyp basiert auf Vergasung von Holz und wurde von Univ. Prof. Dr. Hofbauer, Technische Universität Wien entwickelt und stellt die Vollversorgung der Gemeinde im Strombereich sicher. Aus Holzschnitteln mit einer Brennstoffleistung von 8 MW werden in einem Blockheizkraftwerk 2 MW Strom und 4.5 MW Wärme produziert. Damit werden die beiden größten Parkettwerke Österreichs, welche sich in den letzten Jahren in Güssing angesiedelt haben (vgl. weiter unten), mit Wärme versorgt.
- einer in der Gemeinde Strem stehenden **Biogasanlage** bei der jährlich 11.000 t Gras, Klee und Maissilage vergoren werden. 1.200 Haushalte werden auf diese Weise mit Strom versorgt.

Mit diesen Anlagen wurde Energieautarkie erreicht. Die Energiegewinnungs- und Versorgungsanlagen sind zwar nicht alle im Besitz der Gemeinde, diese hat sie aber aktiv gefördert bzw. wurden die großen Anlagen alle durch den Protagonisten des gesamten Innovationsprozesses umgesetzt.

Um Energieautarkie in dieser Dimension zu ermöglichen, wurde eine **professionelle Holzlogistik aufgebaut**. Es wurde gemeinsam mit dem Burgenländischen Waldverband eine Holzerzeugungskette eingerichtet und über längerfristige Verträge abgesichert. Diese gewährleistet, dass Holz aus der Region verwendet wird und ermöglicht eine professionelle Durchforstung der Wälder, die bis dahin vielfach nicht für Holzgewinnung im größeren Stil genutzt wurden. Im Bereich der Landwirtschaft wurde ebenfalls umgestellt. Es werden im Bezirk praktisch keine Lebensmittel mehr produziert, sondern Biomasse für energetische Nutzung.

Die Entwicklung zur energieautarken Stadt brachte **ungeplante, aber erwünschte synergetische Entwicklungen für die Gemeinde mit sich**. Die innovative Entwicklung führte etwa im Bereich Betriebsansiedlung und Tourismuswirtschaft zu einem unerwarteten Aufschwung. Für einen fundamentalen Entwicklungsschub bei der Betriebsansiedlung erwies es sich als sehr günstig, dass die Gemeinde als Miteigentümer der Infrastruktureinrichtung

„Fernwärme“ als Betriebsstandort trotz gravierender klassischer Standortnachteile wie fehlender Infrastrukturanbindung und peripherer, unattraktiver Lage, interessant wurde. Die Gemeinde erkannte die Möglichkeiten, widerstand Übernahmeversuchen, erwarb und erschloss geeignete Flächen zur Betriebsansiedlung. Durch die Möglichkeit zur Betriebsansiedlung und vor allem dadurch, dass die Gemeinde günstig Energie anbieten kann, gelang es Betrieben anzusiedeln. Die Gemeinde konnte aktiv und gezielt vor allem für Betriebe mit einem hohen Energiebedarf interessante und zugeschnittene Gesamtpakete anbieten.

Mittlerweile bildete sich ein kleiner Holzverarbeitungscluster. Die beiden größten Holzparketterzeuger und eine Laubholz Trocknungsfirma, alles energieintensive Unternehmen, siedelten sich in Güssing an. Nur über die Energieautarkie und daraus resultierender Energieüberschüsse konnte sich eine bis dahin standortungünstige und strukturschwache Gemeinde, zu einer für Betriebsansiedlung interessanten Gemeinde entwickeln. **Insgesamt wurden durch die innovative Entwicklung über 50 neue Betriebe und 500 Arbeitsplätze geschaffen.** (STADT GÜSSING 2006, 131)

Parallel dazu entwickelte sich eine **Ökotourismusschiene**, die eine der wichtigsten Wirtschaftszweige der Stadt Güssing geworden ist. Bis zu 400 Energietouristen pro Woche aus der ganzen Welt finden ihren Weg nach Güssing. Es gibt eigene ÖkoenergieführerInnen und es wurde mittlerweile in unmittelbarer Nähe der großen Energiegewinnungsanlagen ein Hotel für Ökotouristen gebaut.

Zentraler und ausschlaggebender Standortfaktor war aber die Infrastruktur „Energie“. **Regionale Kreisläufe** von der Materialerzeugung und -gewinnung über Energieproduktion bis hin zu spezifischen Dienstleistungsangeboten **wurden begründet und geschlossen**. Die Gemeinde ist mittlerweile nicht nur energieautark, sondern produziert Überschüsse. Durch die Energieautarkie konnte **die regionale Wertschöpfung gravierend gesteigert** werden. 1991 wurden in der Stadt über 6 Millionen Euro für Energie ausgegeben, die von außen zugekauft werden musste. Der Kapitalabfluss betrug folglich fast 100%. 2005 wurden in der Stadt 13,6 Millionen Euro für Energie ausgegeben, die zu 100% aus regionalen Energieträgern gewonnen wurde. Insgesamt erhöhte sich die regionale Wertschöpfung nach einer Analyse des Europäischen Zentrums für Erneuerbare Energie um 13 Millionen Euro.

ANALYSEFELD 1: SYSTEM DER INNOVATION

1) Allgemeiner Kontext - endogene Rahmenbedingungen

Die Stadt Güssing liegt im südöstlichsten Teil Österreichs im Bundesland Burgenland und an der Grenze zu Ungarn. Die Landschaft ist geprägt von flachen Tallandschaften und Ebenen, die von Hügeln durchbrochen werden. Auf einem der Hügel, einem erloschenen Vulkankegel, thront die charismatische Burg Güssing. Am Hügel angeschmiegt und an seinen Ausläufern gelegen, hat sich die Stadt Güssing entwickelt. Bis zum Ende des 1. Weltkrieges war die Region Güssing Teil des Königreiches Ungarn und wurde erst im Jahre 1921 ein eigenständiges Bundesland. Im Zuge der Grenzziehung nach dem 1. Weltkrieg wurde die Region geteilt und größere Städte wie Ödenburg und Stein am Anger blieben ungarisch. Der Bezirk Güssing geriet in eine Randlage, die sich während der Zeit des Eisernen Vorhanges verhärtete. Eine Basis für Industrie, Gewerbe und die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung gab es nicht. Die Landwirtschaft ist infolge

kleinstrukturierter Flächen und infolge Erbteilungen unwirtschaftlich und nicht konkurrenzfähig. Eine schwache wirtschaftliche Basis, die Randlage mit schlechter infrastruktureller Anbindung an strukturstarke Räume, führten zu einem Mangel an Arbeitsplätzen, zu hohen Auspendlerraten und Abwanderung vor allem qualifizierter Arbeitskräfte. Der Fall des Eisernen Vorhanges, der Beitritt Österreichs zur Europäischen Union und damit der Erhalt des Status eines Ziel-1-Gebietes sowie der nahende Wegfall der Grenze zu Ungarn schafften in der Region neue Chancen und kurbelten die wirtschaftliche Entwicklung im Burgenland an.

Güssing ist regionaler Verwaltungs- und Schulstandort sowie Kasernenstandort. Die soziale, infrastrukturelle Ausstattung kann insgesamt als gut bezeichnet werden. Die Gemeinde ist Sitz einer Volksschule, Hauptschule, Sonderschule, eines Polytechnischen Lehrganges, einer Zentralmusikschule, einer Landwirtschaftlichen Fachschule, einer Berufsbildenden Mittleren Schule, einer Allgemeinbildenden Höheren Schule und einer Berufsbildenden Höheren Schule. Die Gemeinde verfügt über eine ausgeprägte Gesundheitsvorsorge durch Allgemein- und Fachmediziner. Daneben finden sich in Güssing ein Altenwohn- und Pflegeheim und ein Angebot an sozialen Hilfsdiensten (etwa mobile Hauskrankenpflege, Heimhilfen, Essen auf Rädern). Ein ausgebildetes Sozialleben spiegelt sich in einer Vielzahl an Vereinen (56 Vereine).

Die Gemeinde zählt 3.836 Einwohner (Stand 2005; www.statistik.at), die sich auf acht Ortsteile aufteilen. In der Stadt Güssing wohnen davon knapp 3.000 Einwohner. Die anderen Ortsteile zählen zwischen 150 und 250 Einwohner. Die Bevölkerungsentwicklung in der Gemeinde ist seit 1991 leicht rückläufig negativ. Bei der Volkszählung 2001 betrug die Einwohnerzahl 3902, im Jahr 1991 wohnten 3.945 Einwohner in Güssing. (www.statistik.at, September 2006) Die negative Entwicklung zwischen 1991 und 2001 ist vor allem auf eine stark negative Geburtenbilanz (-221), die einer positiven Wanderungsbilanz (+178) gegenübersteht, zurück zu führen. Die negative Entwicklung konnte bisher im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs nicht ausgeglichen oder umgekehrt werden. Nach Auskunft der Gemeinde liegt ein zentraler Grund darin, dass Nachbargemeinden Grundstücke zum Teil weit billiger anbieten (können) und es dadurch zu Absiedlungen resp. Ansiedlungen in den Umgebungsgemeinden kommt. Über mehrere Jahrzehnte betrachtet, gestaltete sich die Bevölkerungsentwicklung in Güssing relativ ausgeglichen. So gab es zwischen 1961 (3.380 Einwohner) und 1991 (3.945 - größte Einwohnerzahl seit statistischer Erfassung) eine positive Bevölkerungsentwicklung, die der Entwicklung des Bezirks entgegensteht. Der Bezirk Güssing verzeichnet seit Beginn des 19. Jahrhunderts fortgesetzt einen rückläufigen Verlauf. (www.statistik.at, September 2006)

Die Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren aufgrund des profunden Innovationsprozesses ausgehend von einer ungünstigen wirtschaftlichen Lage äußerst positiv entwickelt. Gründe für die vorausgehende schlechte wirtschaftliche Lage waren zusammengefasst: (vgl. www.eee-info.net)

- eine regressive Arbeitsplatz- und Bevölkerungsentwicklung,
- die sich darin äußerte, dass laut Statistik die Region die ärmste Österreichs war
- eine periphere Lage am ehemaligen Eisernen Vorhang,
- ein traditionell strukturschwaches Gebiet, gekennzeichnet durch das Fehlen größerer Gewerbe- und Industriebetriebe und wenigen Arbeitsplätzen,
- eine hohe Wochenpendlerrate von bis zu 70 Prozent,
- fehlende Verkehrsinfrastrukturen wie Eisenbahn oder Autobahn und
- eine kleinstrukturierte Landwirtschaft.

Durch die profunde innovative Entwicklung zur energieautarken Stadt gelang es mittlerweile, 500 direkte Arbeitsplätze neu zu schaffen. (STADT GÜSSING 2006, 131) Wie viele durch die Entwicklung direkt und indirekt erhalten bleiben, bleibt spekulativ, kann aber grundsätzlich als positiver Faktor der Wirtschaftsentwicklung eingeschätzt werden.

Das Arbeitsplatzangebot weist demnach einen starken Zuwachs von 21,9% zwischen 1991 und 2001 auf. Die Zahl der Arbeitsstätten entwickelte sich gleichfalls um 22,5% stark positiv von 253 auf 310 Arbeitsstätten. Insgesamt stehen in der Gemeinde laut Arbeitstättenzählung 2001 1.893 Erwerbstätige 2.603 Beschäftigten gegenüber.²⁰¹ (www.statistik.at, September 2006)

Die Gemeinde ist durch eine hohe Auspendlerfrequenz, aber eine noch höhere Einpendlerfrequenz gekennzeichnet. 2001 pendelten 741 Personen aus. 333 davon in ein anderes Bundesland. Hauptpendlerzielorte sind Oberwart, Graz, Fürstenfeld und vor allem Wien (188). (www.statistik.at, September 2006) Demgegenüber pendelten 1722 Personen ein.

Betrachtet man die Beschäftigung anhand von Sektoren arbeitet der Großteil der Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich (1.861). 742 Erwerbstätige arbeiten im Produktionssektor. Landwirtschaftliche Betriebe gibt es laut Agrarstrukturhebung 1999 noch 187 im Gegensatz zu 284 im Jahr 1995 (ein Minus von 34,2%). Nur mehr 15 Landwirte sind Vollerwerbsbauern. (STATISTIK AUSTRIA)

Großgewerbe und Industrie gibt es erst seit kurzem. Erst im Zuge der innovativen Entwicklung zur energieautarken Stadt gelang es die zwei größten Holzparketthersteller Österreichs in Güssing anzusiedeln.²⁰² Die davor letzte größere Betriebsansiedlung erfolgte im Jahr 1963. Nach wie vor sind es aber gewerbliche Klein- und Mittelbetriebe, wie Tischler, Schlosser, Bau- und Baunebenbetriebe, die die Wirtschaftsstruktur prägen. Güssing ist zentraler Versorgungs-, Verwaltungs-, Kultur- und Bildungsort.

Die Tourismuswirtschaft konnte sich u.a. aufgrund der innovativen Entwicklung zur energieautarken Stadt, wie erwähnt, äußerst positiv entwickeln. Die Nächtigungszahlen beliefen sich 2005 auf 22.047 Übernachtungen. Neben der aufgebauten Ökotourismusschiene trägt der Bau eines Hotels mit Sportzentrum zum Aufschwung bei. Der Aufschwung manifestiert sich im rasanten Anwuchs der Nächtigungszahlen, die sich im Jahr 1996 auf 3.098 beliefen, 1999 auf 10.808, 2004 auf 16.811 und 2005 eben auf über 22.000. Durch den Bau eines Ökohotels (2003) gelang es bereits sehr erfolgreich, den Tourismus in Form von Ökotourismus erheblich auszubauen. Mittlerweile kommen 300-400 Besucher pro Woche nach Güssing, um die Energiegewinnungsanlagen zu besichtigen. Insgesamt verfügt die Stadt damit über eine Bettenkapazität von 250 Betten.

Die lokalen politisch-administrativen Bedingungen können reflexiv, bezogen auf die Zeit vor Initiierung des Prozesses als ungünstig hinsichtlich Innovationsförderung, bewertet werden. Nach Aussage von AkteurlInnen vor Ort waren die politisch-administrativen Rahmenbedingungen aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage und einer repressiven Stimmung günstig für Veränderungsprozesse. Obwohl der Entwicklungskontext von seiner Beschreibung her als „innovationsungünstig und -hemmend“ zu beschreiben ist, wird

²⁰¹ ohne Land- und Forstwirtschaft

²⁰² Die Gründe dafür werden später näher dargelegt.

die wirtschaftliche Krise in der Region als eine Voraussetzung für die Bereitschaft seitens politischer und administrativer HandlungsträgerInnen etwas zu tun oder Entwicklungsimpulse zu unterstützen, beschrieben. Vor diesem Hintergrund konnte sich eine dezidierte politische Willensbekundung entwickeln, die die Basis für Promotoren und Protagonisten war, den Prozess zu initiieren. **Die Krise bildete im Falle Güssings eine Gelegenheitsstruktur für die Initiierung innovativer Entwicklungen**, die seitens einer kleinen Akteursgruppe genutzt wurde.

Zusammengefasst ist der lokale Kontext, in dem sich der Innovationsprozess entwickelte, **vordergründig nicht als günstig für das Entstehen von profunden Innovationen zu bewerten**. Ein zweiter, eingehender Blick zeigt aber, wie beschrieben, dass die Krise in der Region letztlich die Entstehung begünstigte. Der (Leidens-) Druck etwas zu machen, erhöhte die Bereitschaft in der Gemeinde, sich auf einen derartigen Prozess einzulassen. Ein positives, risikofreundliches Klima in der Gemeinde konnte sich demgemäß entwickeln, weil man, wie es ein Akteur formulierte, „es gab mehr zu gewinnen und im Grunde musste etwas getan werden.“ **Die Krise als Chance für die Initiierung innovativer Entwicklungen im ländlichen Raum spielte im Falle Güssing eine entscheidende Rolle.**

Wesentlich festzuhalten ist noch, dass es in Güssing keinerlei Vorentwicklungen gab, auf die der Innovationsprozess aufsetzen konnte. Vorentwicklungen und einschlägiges Know-how (u.a. in Form von kodifiziertem Wissen oder bestehenden regionalen Kompetenzfeldern) **sind demgemäß keine Vorbedingungen für profunde innovative Entwicklungen**. Im Falle Güssing konnte dies alles schrittweise entwickelt und erschlossen werden. Entscheidend war die Bereitschaft, die Offenheit und der Wille etwas tun zu wollen bzw. Entwicklungen aktiv zu unterstützen sowie die Orientierung an emergenten Zukunftsentwicklungsmöglichkeiten.

Die getroffene Grundannahme trifft im Falle Güssing nicht zu. Zwar spielt der ungünstige sozial-ökonomische Kontext zu Beginn des Prozesses natürlich eine Rolle (siehe Pkt. 2 „Situativer Kontext“), er hatte für die Entstehung des Innovationsprozesses aber keinen direkten fördernden oder hemmenden Einfluss.

2) Situativer Kontext - Auslösende Situation des Innovationsprozesses

Die kontextuellen Rahmenbedingungen vor Initiierung des Innovationsprozesses waren, wie beschrieben, nicht unbedingt günstig. Chronologischer Ausgangspunkt des Innovationsprozesses war das Jahr 1989 mit dem Fall des Eisernen Vorhanges. Damals wurde über Zufälle der zentrale künftige Protagonist des Innovationsprozesses als Technischer Leiter in den Gemeindedienst übernommen. Bis dahin selbst langjährig vom Wochenpendlerschicksal Güssing-Wien betroffen, übernahm der Akteur als Techniker in der Gemeinde die Themen Wasserver- und Wasserentsorgung sowie Energie. **Der Protagonist erstellte auf Eigeninitiative ein Energiekonzept für die Gemeinde.** Analysiert wurden die Energieausgaben der Gemeinde vor allem für Energieimporte, mögliche Einsparungspotenziale und potenzielle Alternativen der Energieversorgung, basierend auf regionalen Ressourcen. Am Anfang stand die Analyse von Hauptenergieverbrauchern und von möglichen Einsparungspotenzialen. Der Akteur meinte, dass er schon überrascht war, wie viel seitens der Gemeinde ausgegeben wurde: „Da denke ich mir dann, 'na servus, das sind Beträge.“

Unglaublich.' Und dann habe ich mir gedacht, wenn wir da jetzt zehn Prozent einsparen würden oder zwanzig.“ Im Zuge der Erstellung des Energiekonzeptes wurden dem künftigen Protagonisten nicht nur die gravierenden Einsparungspotenziale bewusst. Ebenso wurde ihm bewusst, dass eine sukzessive Umstellung auf alternative Energieträger viel Potenzial haben würde: „Wie ich das Energiekonzept geschrieben habe, habe ich gesehen, dass es eigentlich von den Ressourcen problemlos möglich wäre, Wärme, Strom und Treibstoff in der Menge zu produzieren, wie wir es in Güssing brauchen. Und damals in dem Energiekonzept ist schon drinnen gestanden, dass man das sukzessive bauen und umsetzen sollte. Also das wurde im Rahmen des Energiekonzeptes 1990 entwickelt. Natürlich wurde das dann immer weiter verfeinert, aber die Grundzüge sind schon drinnen gestanden.“ Der Grundgedanke war dann nicht mehr nur Energieeinsparung. Ins Zentrum der Betrachtung rückte die Frage, was man tun könnte, damit die regionale Wertschöpfung erhöht wird. „Und dann habe ich gesehen, wir könnten ja was mit Holz machen, das heißt Fernwärmeversorgung mit Holz, dann Treibstoff könnten wir selber machen und es war auch schon der Gedanke da Strom zu erzeugen. Auch wenn das noch eher weiter entfernt war. **Und es war dann nicht möglich, das in der Stadt Güssing sofort umzusetzen. Weil einfach die Zeit nicht reif war, das Öl billig war und so haben wir angefangen in einem kleinen Stadtteil von Güssing, eine kleine Fernwärmanlage zu errichten für zwanzig oder fünfundzwanzig Häuser. Und das war so der Beginn dort, dass wir dann auf der Erfahrung aufbauen konnten und dann in einem zweiten Stadtteil eine Fernwärmanlage gemacht haben.**“

Auf Grundlage des Energiekonzeptes traf der Gemeinderat in Güssing 1990 den wegweisenden Entscheid aus der fossilen Energieversorgung auszusteigen. Begünstigt wurde die Entscheidung wie dargelegt durch die wirtschaftliche Bedrängtheit der Gemeinde sowie **die Unterstützung und das Vertrauen des damaligen Bürgermeisters in das Energiekonzept bzw. einiger weniger weiterer AkteurInnen.** (vgl. Punkt 12 „Beteiligungskultur und -struktur“)

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme bestätigen.

3) Organisationsstruktur (Operative Strukturen)

Im Zuge des Innovationsprozesses kam es zur Bildung verschiedener Organisations- und Steuerungsformen. Zu Beginn wurde die im Energiekonzept festgelegte Agenda im Zuge bestehender Gemeindestrukturen verfolgt. Der Protagonist des Prozesses war Gemeindebediensteter und organisierte in Abstimmung mit dem Gemeinderat und relevanten AkteurInnen die Energieeinsparungsmaßnahmen sowie die ersten kleinen Energieversorgungsprojekte. **Für die kleineren Energieversorgungsprojekte wurden Genossenschaften gegründet, an denen die jeweiligen LandwirtInnen als BetreiberInnen beteiligt sind. Um die Biomasseversorgung sicherzustellen, wurde 1996 der Burgenländische Waldverband gegründet,** an dem 4.000 Klein- und Großwaldbesitzer im Burgenland beteiligt sind. Der Verein organisiert die aufwändige Holzlogistik - Holzernte, -lieferung und Zerkleinerung des Holzes. Mit dem Aufbau der Holzlogistik entstand für die beteiligten AkteurInnen - Waldverband, AnlagenbetreiberInnen, ForstwirtInnen und WaldbesitzerInnen - eine Win-Win-Situation.

Für die **großen Demonstrationsanlagen** wie das Biomassekraftwerk, die Biomassefernheizwerke, die Biostromgewinnungsanlagen wurden **eigene Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet**, wobei die Gemeinde teilweise beteiligt ist. Im Zuge der rasanten Entwicklung des Prozesses wurde eine erweiterte Organisations- und Steuerungsstruktur gegründet. **1996 wurde der Verein Europäisches Zentrum für Erneuerbare Energie Güssing (EEE; Non Profit Organisation), mit dem Ziel gegründet Güssing zu einem Zentrum der erneuerbaren Energie zu machen.** Grund dafür war u.a., den zunehmenden Besucherandrang von an den Demonstrationsanlagen Interessierten und den Innovationsprozess in seiner weiteren Entwicklung zu koordinieren. Ausgehend von einer Koordinationsstelle für Besucher entwickelte sich das EEE systematisch in eine Kooperationsstelle für regionale, nationale und internationale (Forschungs-) Projekte. Präsident des Vereins ist der Bürgermeister von Güssing, im Vorstand sind ehrenamtlich tätige Personen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft.

2001 wird u.a. aufgrund fiskalischer Notwendigkeiten und des Ausmaßes des Innovationsprozesses die **EEE GmbH** als operative Struktur gegründet, bei der der Verein zu 100% die Gesellschaftsanteile trägt. Die Gesellschaft ist ebenfalls eine Non-Profit-Gesellschaft. Ziel der EEE GmbH ist es, die Umstellung auf dezentrale, autarkieorientierte Energieversorgung - das „Güssinger Modell“ - als Dienstleistung zu vermarkten und zu verbreiten, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen, Arbeitsplätze zu schaffen, Forschung und Entwicklung zu stärken sowie Kooperationen zu fördern. Die Schwerpunkte des Zentrums sind demzufolge die Betreuung, Begleitung, Entwicklung und Erforschung von Demonstrationsanlagen, Forschung und Entwicklung im Bereich erneuerbarer Energie, Ökoenergetourismus, die angesprochenen Dienstleistungen und Kooperationen. Daneben gibt es die Bestrebung, den Standort als Forschungs- und Bildungsstandort im Bereich erneuerbare Energie etwa durch Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Schulen zu entwickeln

Mit der Etablierung des EEE geht eine Aufspaltung zwischen Gemeindeentwicklung resp. -politik und der Ausweitung, Weiterentwicklung und Vermarktung des Güssinger Modells auf andere Regionen und Städte einher. Dadurch dass der Bürgermeister von Güssing Präsident des Vereins ist, bleibt ein Naheverhältnis gegeben. Die **neue Struktur der GmbH ermöglicht ein Professionalisierung und Diffusion der innovativen Entwicklung** über die Stadtebene hinaus. Mit dem zentralen Protagonisten als Geschäftsführer der GmbH bleibt es möglich, die aufgebaute Kompetenz zu erhalten und das Erfolgsmodell weiterzuführen sowie die Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen weiterhin schlank zu halten. Trotz der notwendigen Gründung vieler operativer Strukturen in folge steigenden Umfanges des Prozesses **konnten die Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen relativ schlank gehalten werden. Seit den Anfängen laufen operative Abläufe und die Steuerungskompetenz beim Protagonisten des Prozesses zusammen.** Dieser fungiert als (technischer) Leiter und spricht grundlegende und anstehende Entscheidungen mit dem Bürgermeister und später mit entsprechenden Gremien ab. Aufgrund einer hohen Reputation, ausgeprägter integrativer Fähigkeiten und einer starken Umsetzungskapazität (Entrepreneurship-Kompetenz) wurde **dem Protagonisten immer das notwendige Vertrauen und ausreichende Entscheidungskompetenzen zugesprochen.**²⁰³

²⁰³ vgl. Innovationskultur und v.a. Punkt 10 „Vertrauensarbeit“

Die **Gründung des EEE** entspricht **aus zwei weiteren Gründen einem relevanten Entwicklungsschritt im Verlauf des Innovationsprozesses**. Zum einen kann auf diese Weise **die natürliche Entwicklungsdynamik des Innovationsprozesses erfolgreich bewahrt werden**. Die Diffusion und offene Entwicklung des Innovationsprozesses kann aufbauend auf einer professionellen und überschaubaren Organisations- und Operationsstruktur gewahrt werden. Mit derzeit 16 MitarbeiterInnen besitzt das EEE eine schlanke und flexible Größe. Die MitarbeiterInnen werden zudem sehr bewusst danach ausgewählt, wie sie fachlich und als Person ins Team passen.

Zum anderen **mindert die Struktur die Personenabhängigkeit des Prozesses**, indem eine professionelle, systemische Organisationsstruktur aufgebaut wurde. Dadurch wird die Permanenz und Dauerhaftigkeit des Prozesses erhöht und die **Entwicklung in Richtung lokal-regionales Innovationssystem forciert**. Das EEE ist weit über die regionalen Grenzen hinausreichende Koordinations-, Kooperationsstelle und Fokus für viele AkteurInnen und Institutionen aus Wissenschaft und Praxis sowie Dienstleistungsunternehmen. Eine Vielzahl interaktiver und kumulativer Prozesse wurden bereits angestoßen, etliche regionale, nationale und internationale Projekte aus dem Themenfeld Energiesysteme der Zukunft, weit reichende Netzwerke, wie etwas RENET, wurden gegründet. Die Forschung und der Bau von Demonstrationsanlagen sollen, so das Ziel, Güssing in den nächsten Jahren als Zentrum für erneuerbare Energie stärken. Das EEE hat sich dabei als Institution bereits einen Namen gemacht.

Der kleine, definierte Akteurskern war von Beginn an mit Steuerungskompetenzen ausgestattet und organisierte sich zum Teil informell. Zwar wurden wichtige Schritte im Rahmen institutionalisierter kommunaler (Entscheidungs-)Strukturen gesetzt, die Initiierung und Organisation vollzog sich jedoch stark informell im Zuge des relativ kleinen, definierten Akteurskerns (zu Beginn vier Personen). Zur Generierung des Prozesses reichte eine informelle, weniger stark ausgeprägte operative Struktur, die aufgrund der Einbindung und Unterstützung des Bürgermeisters erfolgreich in bestehende Entscheidungsstrukturen eingebettet werden konnte. Grundlegende operative Abläufe, wie finanzielle Ausstattung des Prozesses, politische Bewilligung, Grundausrichtung des Prozesses können resp. konnten im Rahmen bestehender operativer Strukturen vollzogen werden. **Die Ausstattung zentraler AkteurInnen mit Steuerungs- und Handlungskompetenzen („Entwicklungs- und Handlungsfreiraum“) war ein wesentlicher Gelingensfaktor zur Generierung des innovativen Prozesses.**²⁰⁴ Dass dies möglich war, ist Großteil begründet durch ausgeprägte weiche Faktoren wie Vertrauensbasis, geteilte Vision und Willensbekundung sowie innovationsoffene Kommunikationsstrukturen. (Vgl. Analysefelder „Innovationskulturen“ und Innovationspersönlichkeiten“) **Die Grundannahme lässt sich bestätigen.**

4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

Systemexterne Ressourcen:

Der Innovationsprozess in Güssing baut ganz wesentlich auf systemexternen Ressourcen auf. Vor allem in zweierlei Weise wurden diese erschlossen:

²⁰⁴ Da es sich nur um männliche AkteurInnen handelt wird hier und in der Folge Bezug nehmend auf diese AkteurInnen keine geschlechterneutrale Schreibweise verwendet.

Zum einen war das Erschließen und Einbinden von Know-how und von Experten von Beginn an ein wichtiger Gelingensaspekt. **Nach Einschätzung der InnovationsakteurInnen wäre ein derartiger Innovationsprozess sonst nicht möglich gewesen.** Der Protagonist des Prozesses meinte: „... weil wir haben die Ressourcen gehabt. Wir haben gewusst, wir wollen die Energie erzeugen, aber die Umwandlungstechnologie hat es ja nicht von der Stange gegeben. Die haben wir ja zum größten Teil erst entwickeln müssen und die haben wir nicht alleine entwickeln können. Wir haben die mit der Forschung entwickelt und dann gemeinsam gebaut.“

Die **Nähe zur Forschung** wurde von Anfang an gesucht. Es war Teil des Erfolgskonzeptes, dass man ExpertInnen nach Güssing geholt hat, um mit ihnen gemeinsam die Demonstrationsanlagen zu entwickeln: „Und somit haben wir immer ein Naheverhältnis zur Forschung gehabt und immer mehr haben die Forscher einen Platz in Güssing gefunden, um angewandte Forschung zu betreiben.“ Mit steigender Dynamik und Erfolg des Innovationsprozesses war es so, dass AkteurInnen aus Forschung und Praxis immer mehr anfragten und wir weniger selber auf Suche gehen musste.

Neben der Einbindung von ExpertInnen war die **Einbindung der Wirtschaft**, etwa zu AnlagenbauerInnen, eine zentrale Ressource. Die **politische Unterstützung** kam stark aus der Lokalpolitik (vgl. Pkt. 5). Übergeordnete politisch-administrative Ebenen wurden u.a. über resp. durch den Bürgermeister erschlossen. Dieser wurde später zusätzlich Landtagsabgeordneter was den Zugang zur politischen Elite erleichterte.

Neben diesen externen Ressourcen waren **Förderungen ein unumgänglicher Gelingensaspekt für den Innovationsprozess.** Der Protagonist des Prozesses meint, dass es unmöglich gewesen wäre, ein neues Energiesystem ohne Förderung zu entwickeln und umzusetzen. Die entsprechende Förderlandschaft ist nach Auskunft der InnovationsakteurInnen gegeben, was ebenso bedeutet, dass das Güssinger Modell genauso gut in anderen Gemeinden umgesetzt werden kann.

Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass das Burgenland und damit die **Region Ziel 1-Gebiet** war (bis Ende 2006). Für die Entwicklung zur energieautarken Stadt spielte das zwar eine untergeordnete Rolle, weil Energieversorgungsprojekte nicht in die Ziel 1-Förderungen fielen. Ziel 1-Förderungen waren jedoch bei der Entwicklung und Umsetzung des Betriebsgebietes und der Betriebsansiedlung von Bedeutung.

Netzwerke(n):

Der Aspekt **Netzwerke spielte eine große Rolle.** Zum einen wurden, wie bereits oben erwähnt, die Nähe zur und die Integration der Forschung von Beginn an als Erfolgsrezept gesehen und entsprechend forciert. Informelle und formelle Netzwerke wurden im Zuge des Prozesses - u.a. in sehr intensiver Form um den Bau des neuen Kraftwerktyps zu ermöglichen - **durch aktives Netzwerken aufgebaut und betrieben.** Der Protagonist des Prozesses fasst die ersten Jahre dahingehend zusammen, dass er meint: „... wir waren sehr offen und sind in der ersten Zeit auch viel gefahren. Von Wien bis Brüssel und waren immer sehr kontaktfreudig. Und das hat sich dann auch bezahlt gemacht.“ **Die Fähigkeit, sich mit kompetenten und passenden AkteurInnen und Institutionen zu vernetzen, war ein Gelingensfaktor des Prozesses.** Anfangs wurden AkteurInnen und Institutionen vor allem seitens der InnovationsakteurInnen aktiv aufgesucht. Mit zunehmendem Erfolg und Gedeihen des Prozesses war es so, dass AkteurInnen von selber kamen und (passende) AkteurInnen ausgewählt werden konnten.

Mittlerweile ist das EEE zentraler Knotenpunkt in diversen Netzwerken, die der Frage erneuerbarer Energieversorgung nachgehen (Renet - Renewable Energy Network Austria, NIRCE - Network for Innovation and Research in Central and Eastern Europe). Die AkteurInnen sehen sich selber als Netzwerker: „Wir waren da immer optimale Vernetzer. **Das europäische Zentrum ist dann ja im Grunde als Netzwerkmanager entstanden. Das ist ja nichts anderes wie ein Netzwerk.**“

Die Fähigkeit der Innovationsgemeinschaft zum Netzwerken liegt auch stark in den intentional-personalen Eigenschaften der InnovationsakteurInnen begründet. Aspekte, die in den nachfolgenden, entsprechenden Analysefeldern eingehender dargelegt werden und die sich etwa in Offenheit, Hingabe und Engagement, dem Willen die Vision umzusetzen und entsprechende Wege zu finden, einer kleinen effektiven strategisch-operativen Einheit mit klaren, vorwiegend informellen Regelungen widerspiegeln.

5) Systeminterne Ressourcen

Die **zentrale systeminterne Ressource war die Willensbekundung und volle Unterstützung des Prozesses durch den Gemeinderat und den Bürgermeister** an der Spitze. Wie beschrieben, traf der Gemeinderat 1990 die Entscheidung, einen Ausstieg aus der fossilen Energieversorgung anzustreben. Der damalige Bürgermeister unterstützte den Prozess ebenso wie sein Nachfolger, der jetzige Bürgermeister, der 1992 ins Amt kam. Damit war Kontinuität seitens der lokalen politisch-administrativen EntscheidungsträgerInnen gegeben, was dem Prozess resp. den InnovationsakteurInnen den nötigen Raum schaffte, die innovative Entwicklung zu initiieren und weiterzuverfolgen. Nach Auskunft von InnovationsakteurInnen gab es, was den Gemeinderatsbeschluss betrifft, immer Einstimmigkeit. **Ein geschlossen hinter dem Prozess stehender Gemeinderat und das Vorhandensein eines Bürgermeisters, welcher die Entwicklung der Gemeinde entsprechend des Energiekonzeptes voll und ganz förderten und so der Idee von Beginn an positiv und aktiv unterstützend gegenüberstanden, war zentral für das Zustandekommen des Prozesses.**

Eine weitere entscheidende systeminterne Ressource war, **dass die Gemeinde nicht nur eine politische Willensbekundung abgab, sondern ebenso aktiv Projekte** wie die Fernwärmeversorgung samt Anschlussnetz **finanzierte und Haftungen übernahm**. Darüber hinaus beteiligte sie sich an Projekten wie der Güssinger Fernwärme GmbH.

Letztlich baut der Innovationsprozess noch auf **die Ressource**, welche die Autarkie und die gravierende Erhöhung der Wertschöpfung ermöglichte: **die Nutzung regionaler Biomasseressourcen. Die systemische, systematische und konsequente Nutzung regionaler Biomasseressourcen ist ein strategischer Erfolgsfaktor des gesamten Innovationsprozesses.**

Der Innovationsprozess in Güssing setzt erfolgreich auf lokal-regionale Handlungs- und Gestaltungsspielräume. **Durch die Nutzung lokaler Ressourcen und Kapazitäten konnte die lokale Self-Governance-Kapazität und die lokale Identität signifikant und erfolgreich**

entwickelt werden, was wiederum die Diffusion und Permanenz des Prozesses bestmöglich gewährleistet.

Die getroffene Grundannahme trifft voll zu.

6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse

Vorerst mag erstaunen, dass es zu Beginn des Prozesses auf lokaler politischer Ebene keine gravierenden Widerstände gab. Es gelang 1990 - und das war wie von AkteurInnen nachdrücklich ausgedrückt ein zentraler Gelingensfaktor - einen konsensuellen Beschluss pro Energieautarkie zu vollziehen. Diese Einstimmigkeit bezog sich ausschließlich auf den konkreten Beschluss und gilt natürlich nicht generell für Agenden der Lokalpolitik. Mittlerweile wird der damalige Gemeinderatsbeschluss als der wichtigste Entscheid in der Geschichte Güssings angesehen. Die Gemeinde resp. ihre politischen HandlungsträgerInnen stehen bis heute prinzipiell hinter der innovativen Entwicklung.

Aus Sicht des Initiators und Protagonisten war ein wesentlicher Aspekt, dass es mittels Energiekonzept und etwas Überzeugungsarbeit gelang, politischen HandlungsträgerInnen aufzuzeigen, was es für Potenziale der Einsparung und Wertschöpfungserhöhung gibt. Später als sich dann erste, positive Entwicklungen einstellten und die ersten Arbeitsplätze geschaffen werden konnten, war der eingeschlagene Weg auch gegenüber der Politik und Zweiflern noch besser argumentierbar.

Die klare und geschlossene Ausrichtung der Gemeinde äußerte sich zu späterer Zeit darin, dass die politischen EntscheidungsträgerInnen standhaft blieben, als Druck von außen ausgeübt wurde. Widerstandsimpulse kamen u.a. durch Kampagnen von Ölversorgern, Gasversorgern und Rauchfangkehrern auf, als die ersten Fernwärmeanlagen gebaut wurden, die legitimer Weise gravierende Ertragseinbussen befürchteten. Was die Rauchfangkehrer betrifft, erhärtete sich diese Befürchtung nicht, da durch den Bau der Anlagen neue Arbeitsfelder entstanden. Dass hingegen auf fossile Energieträger setzende Versorger gravierende Gewinneinbussen einfahren würden, ist „natürlicher“ Teil und Intention des Prozesses. Der Gemeinderat blieb seiner Linie konsequent treu, was die herausragende innovative Entwicklung in ihrer Dynamik gewährleistete. Aus einer pragmatisch-politischen Rationalität heraus betrachtet, ist das durchaus plausibel. Die Gemeinde beschließt eine derartige Entwicklung, beteiligt sich an der Fernwärmeversorgung als Gesellschafter, übernimmt Haftungen und auf der anderen Seite untergräbt sie dann ihre eigenen Entscheidungen. Zusätzlich relevant für eine relativ widerstandsfreie Entwicklung war zudem, dass dem Protagonisten von Beginn an und später bei steigendem Investitions- und Prozessvolumen das volle Vertrauen entgegengebracht wurde. (vgl. Pkt. 10) Dieser Vertrauensvorschuss wurde mit zunehmenden Erfolgen im Verlauf des Innovationsprozesses auch gerechtfertigt.

Die Erfolge, der konsensuelle Beschluss, die Erkenntnis mit der eingeläuteten Entwicklung erfolgreiche (Standort-) Politik machen zu können und die authentische Willensbekundung zum Innovationsprozess, ermöglichten es der Gemeinde insgesamt, konsequent aufzutreten. Die Gemeinde blieb in der Folge ebenso standhaft als sie finanziell gute Angebote bekam, ihre Anteile an zentrale Energieversorger zu verkaufen. Trotz teils hoher gebotener Summen verkaufte die Gemeinde nicht.

Bei dem Ausmaß, der Wirkung und der Dynamik des Innovationsprozesses ist es erstaunlich, dass gravierende Widerstände letztlich ausblieben resp. nie voll zum Ausdruck kamen. **Die volle und konsequente Unterstützung des lokalen politischen Systems war diesbezüglich sicherlich zentraler Faktor.**

Institutionalisierungsprozesse

Der **zentrale Aspekt der Institutionalisierung** der innovativen Entwicklung bedarf im Falle des Beispiels Güssing keiner wiederholten Beschreibung, da er bereits unter Pkt. 3 „Organisationsstruktur“ dargelegt wurde - v.a. in Bezug auf die Relevanz der Gründung des Vereins und später der GmbH EEE für die Diffusion und Wahrung der natürlichen Entwicklung des Prozesses. Nachtragend sei angemerkt, dass das Europäische Zentrum für Erneuerbare Energie (EEE) einer institutionalisierten Lerninfrastruktur entspricht. **Im Falle Güssing trifft zu, dass die neuen institutionalisierten Infrastrukturen die Ausweitung und Integration der innovativen Entwicklung voll unterstützen sowie die Wirkung und Permanenz absichern.** Ebenso lässt sich die Grundannahme dahingehend bestätigen, dass die **An- und Einbindung der lokalen politischen EntscheidungsträgerInnen von zentraler Bedeutung** für das bisherige Gelingen des Prozesses war. **Mit der Etablierung des EEE als neuer institutioneller Infrastruktur gelang ebenfalls eine zweckdienliche Aufteilung von Gemeindeinteressen und sozusagen Interessen im Zuge der innovativen Entwicklung.** Zweiteres meint die Ausweitung und Weiterführung des sich evolutionär-emergenzorientiert entfaltenden Prozesses auf größere (den Bezirk Güssing und das Bundesland Burgenland) und andere Systeme (etwa andere Gemeinden). Diese Interessentrennung und -verfolgung ist, als wegweisender Schritt zu bewerten.

ANALYSEFELD 2: VERHALTEN UND PROZESSE PRO INNOVATION

7) Prozessmanagement und -struktur

Prozesssetting und -ziele

Als strukturierter und geplanter Innovationsprozess kann das Güssinger Analysebeispiel nicht bezeichnet werden. Es gab kein spezielles Prozesssetting. **Was den Prozess von Anfang an „strukturierte“, war das Leitbild in Form des Energiekonzeptes** mit bereits konkreten Umsetzungsmaßnahmen aber vor allem der Vision der energieautarken Stadt. Der Protagonist des Prozesses spricht in diesem Sinne selber von einer **„natürlichen Entwicklung“**, die sich schrittweise und aufbauend ergab.

Die **Ziele** des Prozesses sind dementsprechend deckungsgleich mit der Vision. Zusätzlich zur Energieautarkie kam bei der Erstellung des Energiekonzeptes die Intention der Erhöhung der regionalen Wertschöpfung u.a. durch Nutzung nachwachsender Rohstoffe.

Prozessverlauf- Der Prozess in seiner (zeitlichen) Entwicklung

Wie aus der bisherigen Beschreibung klar hervorgehen sollte, ist die **Entwicklungsdynamik im Wesentlichen emergenzorientiert und evolutionär** oder wie es der zentrale Innovator ausdrückte ein „natürlicher Prozess“. Der Prozess entwickelte sich mit einer hohen Eigen- und Selbstorganisationsdynamik sowie mit angesprochenen ungeplanten, überraschenden,

positiven Entwicklungen „von selbst“. Es gab die Vision und das theoretische Wissen, es ist möglich, diese in die Welt zu bringen. Mit dem Ausmaß und der „explosiven“ Dynamik rechnete niemand: „Am Anfang kann man das nicht“, so die Erfahrung des Protagonisten. Er habe auch nicht damit spekuliert, denn „das hat sich dann sukzessive ergeben und ist ständig gewachsen.“ Für den Prozessverlauf relevant war, dass beteiligte InnovationsakteurInnen durch volle Hingabe an den Prozess resp. jeweilige Prozessphasen das Notwendige zur erfolgreichen Entwicklung beitrugen.

Betrachtet man dem **Prozessverlauf reflektierend bezogen auf die Phasen des U-Modells** zeigt sich, dass tiefere Ebenen der Aufmerksamkeit zu Beginn primär durch den künftigen Protagonisten erschlossen wurden. Der Phasenverlauf des U-Prozesses lässt sich im Wesentlichen rudimentär ablesen. Rudimentär, weil der Verlauf sich am Beispiel Güssing vor allem in einer sehr kompakten und teils reduzierten Form wieder findet:

Die Phase des **Seeing** und **Sensing** tritt einheitlich in der Anfangsphase auf, als bei einer Analyse der Energieversorgung und des -verbrauches der Gemeinde seitens des künftigen Protagonisten erkannt wird, welche Potenziale hier brach liegen. Die Phase des **Presencing** tritt kumuliert ebenfalls mit dieser Phase ein, als dieses Entwicklungsbewusstsein in einem wegweisenden Zukunftsbild formuliert wird, jenem der Energieautarkie („höchstmögliche Zukunftspotenzial“). Die Phase des **Crystallizing** entspricht der Ausformulierung des Energiekonzeptes sowie dem politischen Entscheidungsfindungsprozess der Gemeinde, das Energiekonzept umzusetzen. Die **Prototyping**-Phase (siehe weiter unten) findet sich vielfach, etwa jedes Mal, wenn eine Demonstrationsanlage gebaut wurde. Die Phase der **Institutionalisierung** der innovativen Entwicklung wurde bereits beschrieben. **Insgesamt durchläuft der Prozess die Phasen des U-Modells**, wenn auch in teilweise sehr kompakter Form.

Wirkungen, Erfolge und Potenziale

Etlche **Erfolge** wurden bereits angeführt. Kompakt dargestellt sind aus einer Vielzahl von kleinen und großen Erfolgen herausgenommen:

- Erreichen der **Energieautarkie** der Stadt und dem Produzieren überschüssiger Energie
- Die **Ausweitung und Weiterführung des Prozesses** der Energieautarkie auf regionaler Ebene (Bezirk Güssing) und auf Ebene des Bundeslandes Burgenland
- Der **Bau neuer Demonstrationsanlagen**, die weltweites Interesse in Form von Ökotouristen hervorrufen
- Etablierung Güssings als Musterbeispiel und **Aufbau eines Forschungs- und Kompetenzzentrums für erneuerbare Energie**
- **Schaffung** einer Vielzahl von **Arbeitsplätzen** in einer peripheren Region und gravierende Steigerung der regionalen Wertschöpfung

Ein indirekter, aber weit reichender Erfolg des Projektes ist es, dass anhand eines lebendigen Beispielen gezeigt wurde, **was im Prinzip jede Gemeinde resp. Region erreichen kann** (die über biogene Ressourcen verfügt). Güssing resp. das Güssinger Modell ist ein Prototyp nachhaltiger Energieversorgung der Gegenwart und Zukunft. Der Protagonist vergleicht den Schwierigkeitsgrad für andere Kommunen mit der Wasserver- und -entsorgung: „Eine Kommune

in Österreich hat kein Problem, eine Wasserversorgung oder Abwasserentsorgung zu machen. **Das sind Kommunen gewohnt. Das machen sie schon lange. Eine Kommune könnte genau so schwer oder leicht Energieerzeugung machen. Das ist alles da. Das Abrechnungssystem ist da. Das technische Personal hat jede Kommune. Wenn ich einen Kanal finanzieren kann, kann ich auch Fernwärme finanzieren. Das heißt, eine Kommune hätte null Probleme, das auch selber zu machen. Nur, nach dem ja eine überregionale Energieversorgung da ist, ist es halt bequemer so. Aber grundsätzlich bräuchte jede Kommune nur einen Gemeinderatsbeschluss machen und sagen, wir machen jetzt eine Kraft-Wärmekopplung mit Fernwärme. Geht genauso schnell wie ein Kanal.“**

Prototyping

Es wurde wenige Zeilen weiter oben bereits gesagt, dass Güssing bzw. das Güssinger Modell selbst ein lebendiger, sich weiter entwickelnder Prototyp nachhaltiger und zukunftsfähiger Energieversorgung ist. Das Modell wird laufend erweitert, vertieft und ergänzt.

Die Wirkung und Bedeutung des Prototyping kann als grundlegend für das Gelingen der Generierung des Innovationsprozesses bewertet werden. Der Innovationsprozess begann sich, aufbauend auf der Erarbeitung und Beschlussfassung des Energiekonzeptes, schrittweise und zu Beginn vor allem im Kleinen zu entwickeln. Begonnen wurde mit kleinen Anlagen, an denen erste wichtige Erfahrungen gesammelt werden konnten: „Und dann haben wir eben **kleinweis begonnen, uns mit dem Bereich Biomasse zu beschäftigen. Einmal zu schauen, was könnte man machen in dem Bereich, was für Technologien sind vorhanden. Und da haben wir mit ganz kleinen Anlagen begonnen.** Das waren kleine Biomasse-Hackschnitzelwerke, wo sich Genossenschaften im Prinzip zusammengeschlossen haben, bäuerliche Genossenschaften und dann versucht haben, so kleine Werke für 10 bis 15 Haushalte zu installieren.“ Für die InnovationsakteurInnen war es bedeutsam, anhand dieser mikrokosmischen Lernmodelle zu sehen, wie es im Kleinen funktioniert.

Aufbauend auf diesen erfolgreichen Lernprototypen, traute man sich an größere Projekte heran: „Das Ganze ist dann übergeschwappt auf die Stadt Güssing selber. **Das heißt, man hat da dann wirklich auch gespürt, dass in dem Bereich wirklich was geht.**“ Und: „... das war so der Beginn, dass wir dann auf der Erfahrung aufbauen konnten und dann in einem zweiten Stadtteil eine Fernwärmanlage gemacht haben. Dann haben wir schon zwei Anlagen gehabt - zwei kleine und auf Basis der Erfahrung haben wir dann die große Anlage gebaut. **Weil viel Erfahrung hat es damals nicht gegeben [Anm.: 1990], also haben wir versucht, die Dinge selber zu entwickeln.** Aber immer schon die Forschung mit einbindend. Wir haben immer versucht die Forscher, die Experten nach Güssing zu holen, um gemeinsam Dinge zu entwickeln.“

Die (positiven) Erfahrungen mit dem Lernen an Prototypen zieht sich bis heute durch. Es war Grundlage, dass das Selbstvertrauen bei den InnovationsakteurInnen stetig stieg und man sich infolge immer weiter in neue Sphären vorzuwagen traute.

Einsatz innovationsorientierter Methoden

Der Einsatz von innovationsorientierten Methoden spielt nur in dem Sinn eine Rolle, dass man sich auf innovative, zum Teil gänzlich neue Methoden resp. Technologien der Energiegewinnung einließ.

Wissensaufbau und -gewinn

Der Wissensaufbau im Zuge des Innovationsprozesses war natürlich enorm und lässt sich nicht wirklich greifen. Am anschaulichsten wird der Wissensgewinn wahrscheinlich, wenn man sich die rasante Entwicklung mit Beginn der 1990er Jahre bis heute ansieht. Güssing wurde von einem „unbekannten“ Fleck in der („Energie“-)Landkarte zu einem kleinen „Pilgerort“ für an Zukunftsenergien interessierte Menschen und Institutionen. **Mittlerweile ist der Wissensgewinn so groß, dass das aufgebaute Erfahrungswissen als Dienstleistung weitergegeben wird.** Zusätzlich ist vor Ort soviel an Wissen „gebaut“ worden bzw. wird anhand von Projekten und Anlagen erforschbar, dass die Forschungsschiene und damit Güssing als Kompetenzzentrum für erneuerbare Energie an Bedeutung immens gewonnen hat.

Resümiert man den vielfältigen Analyseaspekt Prozessstruktur und -management anhand der formulierten Grundannahme, lässt sich feststellen, dass:

- die **Entwicklung eines Leitbildes resp. einer handlungsleitenden Vision die treibende und „strukturierende“ Komponente ist.** Sie richtete zentrale AkteurInnen intentional aus und gab den Gestaltungs- und Handlungsauftrag vor
- die **Entwicklung starke Selbstorganisationsdynamik mit „schneeballartigen Effekten“ aufweist,** die sich im Zuge der Ausrichtung auf emergente Potenziale und zum richtigen Zeitpunkt (in der Gemeinde, aufgrund vorhandener Fördermöglichkeiten und technologischen wie generellen wirtschaftlichen Umsetzungsmöglichkeiten) „von Selbst“ entfalten konnte
- es aufgrund der Ausrichtung auf ein Leitbild (geteilte Vision), aber keines durchgeplanten Prozesses **genügend Entwicklungsfreiraum** gab
- **Prototyping**, also das Lernen an lebendigen (mikrokosmischen) Modellen der intentionalen Wirklichkeit, **für den Wissensaufbau und -gewinn sowie für das Gelingen zentral waren.**

8) Orientierung Nachhaltigkeit

Der Innovationsprozess orientiert sich klar an Werten und Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Von seiner Ausrichtung her adressiert der Prozess vordergründig das Handlungsfeld „**Ökologie**“, indem wegweisende Themen wie Ressourceneffizienz und Nutzung erneuerbarer Energieträger behandelt werden. Die Reduktion von nicht erneuerbaren Ressourcen wird gravierend reduziert. Eine Berechnung des kommunalen CO₂-Ausstoßes zeigt eine Reduktion von 92% gegenüber dem Stand von 1992 durch die Umstellung auf Energieautarkie (EEE, o.J.) Der sparsame bzw. bewusste Umgang mit Energie wird gefördert und schädliche Abfallstoffe werden durch ökologische Kreisläufe reduziert. Zunehmend spielt der Aspekt der Bewusstseinsbildung im Bereich Umweltschutz eine verstärkte Rolle. Angeboten wird ein umfassendes Exkursionsprogramm für Schulen, Schulungen, eine Solarschule in der man sich zum Beruf des Solarteurs weiterbilden kann, die Ökotourismusschiene, ein Wald- und Energielehrpfad und es werden speziell Schulungen AkteurInnen aus mittel- und osteuropäischen Ländern angeboten. Einzig die Frage der Förderung umweltgerechter Verkehrsformen und die Reduktion von (überflüssiger) Mobilität bzw. die Eingrenzung weiteren

Mobilitätsbedarf (z.B. durch konsequente Zersiedlungsabwehr) konnte im Zuge des Prozesses bisher nur geringfügig adressiert werden. Hergestellt wird allerdings Biodiesel.²⁰⁵

Infolge der innovativen Entwicklung wurden die anderen Entwicklungslinien von Nachhaltigkeit ebenfalls signifikant gestärkt. Im Zuge des Innovationsprozesses kam es zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung, bei der die **Wirtschaftskraft** der Stadt/Region entscheidend gestärkt wurde:

- die Lokale Wertschöpfung wurde erhöht,
- Arbeitsplätze in großem Umfang geschaffen
- die Standortattraktivität gravierend verbessert
- lokale und regionale Wirtschaftskreisläufe wurden aufgebaut und geschlossen,
- es wurden innovative Produkte und Prozesse (etwa Holzlogistik und technologische Verfahren der Energiegewinnung) umgesetzt,
- nicht nur die Quantität von Arbeitsplätzen erhöht, sondern es wurden etliche hochqualifizierte Arbeitsplätze in der Region geschaffen,
- die Vernetzungsqualität zwischen WirtschaftsakteurInnen aus der Region und darüber hinaus wurde deutlich gefördert,
- was zur Entwicklung eines lokalen innovativen Milieus führte, das die Standortattraktivität erhöhte und
- und es konnten im Zuge der innovativen Entwicklung Industrieunternehmen angesiedelt werden, was zur Bildung eines kleinen Holzverarbeitungsclusters führte.

Das **soziale Handlungsfeld** nachhaltiger Entwicklung konnte signifikant gestärkt werden, indem

- die Kommunikation zwischen HandlungsträgerInnen der Gemeinde verbessert wurde,
- die materielle Existenzsicherung in der Region erhöht werden konnte,
- Bildungs- und Weiterbildungschancen signifikant erhöht wurden und unter anderem speziell auf Senkung der Frauenarbeitslosigkeit geachtet wurde (etwa im Zuge der Ausbildung zum regionalen EnergieführerInnen sowie der Anstellung von MitarbeiterInnen im EEE - 60% Frauenanteil),
- die Vernetzung und damit die Kooperation von Gemeinden und Regionen wurde in großem Ausmaß ausgebaut.

Nicht stark ausgeprägt war die Mitgestaltung und Mitsprache der Bevölkerung, die in Teilbereichen sicher ausbaufähig ist. Es muss aber zugestanden werden, dass es in gewisser Weise aus Sicht der Bevölkerung um das Angebot einer Dienstleistung „erneuerbare Energie“ ging und eine Einbindung breiter Teile der Bevölkerung schwierig und auch nur bedingt zielführend gewesen wäre. Das belegt indirekt eine Erhebung der Motivation der Bevölkerung beim Umstieg auf Fernwärme aus erneuerbarer Energie in privaten Haushalten. Zu 70% stiegen

²⁰⁵ Wobei anzumerken bleibt, dass dies v.a. auf Basis von Raps(öl) erfolgt.

die Leute aus Komfortgründen um²⁰⁶, zu 25% wegen dem Preis und nur zu 5% aus Gründen wie Umweltschutz oder Beitrag zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung.

Das Handlungsfeld „**globale Verantwortung**“ wurde ebenfalls gravierend gestärkt durch Modellbildung, Bewusstseinsbildung für Klimaschutz und die Schaffung von Arbeitsplätzen in „benachteiligten“ Regionen:

- Das Projekt zielt auf Fragen einer globalen Gerechtigkeit, im Speziellen auf den Aspekt der Ressourcenverteilung,
- es wird die Senkung des Ausstoßes global wirksamer Stoffe wie CO₂ massiv erreicht,
- global betrachtet steigert das Projekt die Fairness von Handelsbeziehungen, weil es stark auf regionale Ressourcen baut und so eine (Ressourcen-) Ausbeutung woanders vermindert,
- es wird der Ausbau von touristischen Attraktionen, wenn auch nicht im klassischen Sinne gefördert,
- es werden wegweisende und vorbildhafte Lösungen aufgezeigt, die wichtige Impulse zur Reduktion der globalen Krise setzen,
- darüber hinaus wird der Wissensertrag durch neue Forschungs- und Demonstrationsanlagen gesteigert, welcher durch das EEE und gegründete Netzwerke anderen Gemeinden und Institutionen zugänglich gemacht wird
- und das Bewusstsein für Klimaschutz durch Einbezug von Produktions- und Lieferprozessen wird erreicht.

Die **intentional-personale Entwicklungslinie** wurde ebenfalls im Zuge der profunden Entwicklung bei einzelnen AkteurInnen gestärkt. Eine Aussage kann natürlich nur bezogen auf befragte AkteurInnen getroffen werden und unterliegt darüber hinausgehend einer Einschätzung. Die Auseinandersetzung mit Fragen einer nachhaltigen Entwicklung und die Reflexion bezüglich des eigenen Lebensstils fand in der Wahrnehmung der befragten AkteurInnen eindeutig statt. Die InnovationsakteurInnen stellen sich aktiv und reflexiv Fragen nach der Rolle und dem Wirken der eigenen Person, etwa im Sinne von „etwas zu bewegen“ und „neue, positive Dinge zu entwickeln“. In diesem Sinne konnte etwa neues „nachhaltigkeitsorientiertes“ Wissen erschlossen oder Gewohnheiten und Überzeugungen konnten überwunden werden.

Die prinzipielle Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung war ein wichtiges Leitprinzip zur Entwicklung des Lebensraumes. Auch wenn es nicht per definitionem das Ziel war, orientiert sich der Prozess an Prinzipien und (normativen) Werten einer nachhaltigen Entwicklung und setzt quantitative und qualitative Schritte in diese Richtung.

ANALYSEFELD 3: INNOVATIONSKULTUR

²⁰⁶ Das heißt Energie wird frei Haus geliefert, ohne, dass sich der/die AnschlussnehmerIn um etwas kümmern muss, während er bei fossilen Energieträgern wie Öl oder Gas sich selber um die Bestellung und Wartung kümmern muss oder Kellerräume blockiert hat.

9) Kommunikations- und Dialogkultur

Die Ausbildung einer Dialogkultur war im Falle Güssing kein spezielles Thema. Entscheidend für einen guten Umgang untereinander - im Speziellen unter den wenigen AkteurInnen, die zu Beginn des Prozesses aktiv beteiligt waren - war, dass es eine gegenseitige Wertschätzung gab und ein ausgeprägtes Vertrauen resp. Zutrauen v.a. dem zentralen Akteur gegenüber entgegengebracht wurde. Am Anfang waren es im Kern eine kleine Anzahl von vier Personen, die erste Schritte und Maßnahmen einleiteten. (vgl. Pkt. 12 „Beteiligungskultur“) Eine dialogisch-wertschätzende Kommunikation war vor allem durch die gute Vertrauensbasis gegeben, die dem Protagonisten entgegengebracht worden ist. (vgl. Pkt. 10). Wertschätzung, ein enger und informeller Kontakt, eine direkte Informations- und Kommunikationslinie zwischen wenigen InnovationsakteurInnen und politischen EntscheidungsträgerInnen waren im Prinzip zu Beginn gegeben. Der Protagonist formulierte das dahingehend, dass er meinte, es **müsse immer auch die Chemie zwischen den Personen stimmen**. Auf diese Weise war eine kongruente, reflexive, offene und informelle Kommunikation über bestehende Hierarchieebenen und Grenzen hinweg gut möglich und der Innovationsprozess konnte eingeleitet werden. **Durch den konsensuellen Beschluss des Gemeinderates war zudem die politische Ebene eingebunden und eine offene, ziel- und umsetzungsorientierte Kommunikation wurde ermöglicht.**

In der Folge war der Prozesse geprägt durch eine sehr direkte, unkomplizierte und pragmatische Kommunikation - im Kern weiterhin zwischen wenigen AkteurInnen. Da sich der Prozess anfangs klein- und schrittweise entwickelte, konnte diese **unkomplizierte und stark informelle Kommunikationskultur bei der später rasanten Ausweitung beibehalten werden**. Der Prozess und mit ihm die Kommunikation lief bei wesentlichen Entscheidungen beim zentralen Akteur zusammen. Dieser zeichnet sich durch eine sehr klare, offene, pragmatische und unternehmerisch orientierte Kommunikation aus und bringt demnach als Schlüsselfigur „innovationsförderliche“ personale Fähigkeiten mit. (vgl. v.a. Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“)

Das Vorhandensein einer Kommunikationsbasis „bei der die Chemie stimmt“ zog sich zwischen zentralen AkteurInnen des Prozesses - zuerst zwischen den vier AkteurInnen zu Beginn und in der Folge mit beteiligten AkteurInnen bei Projektumsetzungen - sowie zwischen den/dem Innovationsakteur(en) und der Gemeinde durch. Diese kommunikative, innovationsoffene und handlungsorientierte Basis stellt einen wesentlichen Entwicklungsbaustein des innovativen Prozesses dar.

Die getroffene Grundannahme trifft demnach zu.

10) Vertrauensarbeit

Der Vertrauensaspekt wurde bereits mehrfach in seiner Relevanz angesprochen. Die im Analysepunkt zuvor angesprochene kommunikative Basis bedarf immer einer entsprechenden Vertrauensbasis. Entscheidend für einen guten Umgang untereinander - im Speziellen unter den wenigen AkteurInnen, die zu Beginn des Prozesses aktiv beteiligt waren - war, dass es eine gegenseitige Wertschätzung gab und ein ausgeprägtes Vertrauen resp. Zutrauen v.a. dem

zentralen Akteur entgegengebracht wurde. Durch seine Art, seine bisherige Arbeit und die Fakten, die er zu Beginn zusammengestellt und im Energiekonzept formuliert hat, war ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit ihm und seinen Ideen gegenüber vorhanden. Der Protagonist des Prozesses sieht das selber sehr klar und fasst es in seinen Worten dahingehend zusammen: „**Das wichtigste ist, dass man eine Reputation hat**, weil sonst glauben einem die Leute ja nicht. Das heißt die Reputation muss man sich erarbeiten und wenn man dann ein bisschen ein Glück hat, dass nicht zuviel Fehler passieren, dann behält man die Reputation und kann weiterarbeiten Schritt für Schritt. Das heißt die erste Reputation habe ich mir erarbeitet, indem ich das Energiekonzept umgesetzt habe, bei den Energiesparmaßnahmen. Da ist relativ Geld eingespart worden, so dass der Gemeinderat gesagt hat, 'aha, dem glauben wir das, das hat Hand und Fuß was der sagt'. Und dann eben mit den ersten kleineren Schritten in Form der ersten kleinen Anlagen, das hat dann auch alles funktioniert. Und dann hat man die nächsten Schritte gesetzt und die haben dann alle immer wieder funktioniert, dass man dann auch große Projekte machen konnte. Weil 1996 hat der Gemeinderat damals entscheiden müssen über eine Investition von 120 Millionen Schilling [Anm.: ca.8,7 Mill. Euro], wo die Gemeinde die Haftungen übernommen hat. Für eine so kleine Gemeinde wie Güssing war das damals eigentlich mutig, dass sie gesagt haben, 'aha, der sagt, das ist gut und jetzt bauen wir das'. Hätte auch schief gehen können. Man hat mir das damals geglaubt.“

Vertrauen musste weniger aufgebaut werden, sondern war in gewisser da resp. wurde entgegengebracht. Es war sozusagen eine Art Vertrauens- und Zutrauensvorschuss, der v.a. dem zentralen Akteur seitens des damaligen Bürgermeisters und in der Folge durch den Gemeinderat entgegengebracht wurde. Das entgegengebrachte Vertrauen wurde seitens des Innovationsakteurs im Kleinen bestätigt und in der Folge ebenso bei größeren Projekten. In Summe wuchs somit beim Protagonisten und bei zentralen AkteurInnen das Vertrauen untereinander und in die eigenen Fähigkeiten.

Es bleibt anzumerken, dass Vertrauen nach Auskunft von AkteurInnen auch nie für eigene Zwecke missbraucht wurde.

Die Bedeutung einer intakten Vertrauensbasis für die Generierung des Innovationsprozesses ist eindeutig ersichtlich. Ergänzend kann angemerkt werden, dass es nicht nur um Vertrauen resp. Zutrauen geht, **sondern ebenso um die Glaubwürdigkeit von (potenziellen) InnovationsakteurInnen.**

11) Werte und Regelungen

Die zentrale Regelung - auch im Hinblick auf das Gelingen des Prozesses - **war der konsensuelle Gemeindeentscheid pro Energieautarkie. Mit diesem wurde die handlungsleitende und normative Regelung getroffen, welche die Gemeinde (innovationsorientiert) ausrichtete und dadurch Kräfte und Intentionen bündelte.** Durch die formelle Ausformulierung und Konkretisierung im Energiekonzept wurde explizit die normative Richtigkeit und Vorgehensweise detailliert und festgelegt. Wesentlich bei dieser Regelung war, dass damit **die gemeinsame Verantwortungsübernahme seitens der politischen und operativen Ebene geregelt wurde.** Darüber hinaus schaffte das Energiekonzept samt dazugehörigem Gemeinderatsbeschluss ein geteiltes Problem- und

Entwicklungsbewusstsein und **regelte somit auch Werte einer künftigen Gemeindeentwicklung.**

Eine **weitere zentrale Regelung** war, dass der künftige Protagonist und Ersteller des Energiekonzeptes mit der strategischen und operativen Umsetzung betraut wurde. In den Anfängen noch in der Rolle als technischer Leiter der Gemeinde, wurde er ebenso in der Folge als Geschäftsführer des EEE damit beauftragt.

Beide Regelungen kreierten innovationsorientierte Bedingungen mit, so dass der künftige Protagonist den entscheidenden Rückhalt und den notwendigen Handlungsspielraum bekam. Die Regelungen schafften ebenfalls klare Verantwortlichkeiten und verhinderten damit ein Versickern von Verantwortung und damit der innovativen Entwicklung. **Zusätzlich schafften die Regelungen reduzierte Interaktionsregeln wie Nachvollziehbarkeit, Fairness und Entscheidungsfindung.**

Eine besondere Regelung zwischen dem Protagonisten und dem Gemeinderat war sich bei der großen Investition in die neue Fernwärmeversorgung mit 5% Prozent zu beteiligen: „Weil sie gesagt haben, wenn ich selber ein Geld drinnen habe, werde ich mich mehr bemühen, als wenn ich nur 'Geschäftsführer' bin. Also das war die einzige gravierende Regelung.“

Ansonsten blieb der Prozess trotz seines Ausmaßes weitgehend „regelungsfrei“.²⁰⁷ **Die Regeldichte des Prozesses ist insgesamt (erstaunlich) nieder. Die Regelungen, die getroffen wurden - gleich ob formell oder informell - bewirkten eine hohe Verbindlichkeit und unterstützen eine kohärente und stringente Innovationsentwicklung.**

Abschließend soll noch auf einen **besonderen Wert** aufmerksam gemacht werden. Eine **nachhaltige Entwicklung des Lebensraumes im Zuge des Innovationsprozesses war ein geteilter Wert von zentralen AkteurlInnen. Im Vordergrund stand nie die Gewinnmaximierung bei Projekten, sondern Wirtschaftlichkeit.** Diese **nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsentwicklung** baute neben der (Werte-)Säule autarke Energieversorgung auf eine ausschließliche Nutzung regionaler Bioressourcen, (dadurch) der Steigerung der regionalen Wertschöpfung und Belebung des Wirtschaftsstandortes bei gleichzeitigem Erhalt einer intakten Umwelt. **Es sei betont,** ohne das wiederholend mit Zahlen zu untermauern, **was eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung an regionaler Wertschöpfung und an Arbeitsplätzen bringen kann.**

Die getroffene Grundannahme kann bestätigt werden.

12) Beteiligungskultur und -struktur

Beteiligungsstruktur - Wer steht hinter dem Prozess?

Der Prozess in Güssing ist von seiner Entwicklung her betrachtet sehr personenzentriert. Relevante Entscheidungen, die visionäre Entwicklungsidee, der Einsatz, Wille und Glaube daran, das Risiko, das alles lief im Wesentlichen beim zentralen Akteur („Protagonist“) bis heute

²⁰⁷ Natürlich sind damit keine interpersonellen Vereinbarungen zwischen ProjektpartnerInnen usw. etwa im Zuge der Umsetzung von Demoanlagen gemeint.

zusammen. Intensive Unterstützung bekam dieser am Anfang von drei weiteren zentralen AkteurInnen. Eine günstige Beteiligungsstruktur ergab sich in der Folge vor allem weil der Gemeinderat und an seiner Spitze der Bürgermeister den Prozess von Beginn an mitgetragen hat und im Zuge der innovativen Entwicklung emergente Entwicklungschancen genutzt hat. Für die günstige und rasante Entwicklung des Prozesses war ebenfalls zentral, dass AkteurInnen aus Wirtschaft und Forschung immer aktiv eingebunden wurden. Die Auswahl von (externen) passenden AkteurInnen resp. PartnerInnen wurde im Prozessverlauf immer erfolgreich geschafft. Relevant ist, dass dabei immer auf eine „passende Chemie“ zwischen AkteurInnen bei der Beteiligung geachtet wurde.

Mittlerweile wurde, wie beschrieben, die Personenabhängigkeit in Richtung innovationsorientiertes System erfolgreich weiterentwickelt, dennoch bleibt der Protagonist zentrale Figur im Prozess.²⁰⁸ Trotz dieser Personenzentrierung ist der Prozess alles andere als eine Einmann-Show, die vom Akteur in alles überschattender Weise vollzogen wird. Die Beteiligungsstruktur in Form einer starken Personenzentrierung fügte sich immer in komplementärer, schlanker und überschaubarer Form in die Gemeindestrukturen und in den wachsenden Prozess ein.

Zu Beginn war es ein Akteursquintett, das den Prozess basierend auf dem Energiekonzept, einleitete: der Ortsvorsteher des Ortsteiles, in dem die erste Anlage umgesetzt wurde und die dieser praktisch umsetzte. Ein weiterer Akteur, der die Projektleitung der Biodieselerzeugung übernahm und der damalige Bürgermeister sowie der jetzige, der seinen Vorgänger 1992 ablöste, die den Prozess politisch voll mitgetragen und gefördert haben. Die vier KernAkteurInnen intensivierten ihren Kontakt, als der Protagonist 1989 in die Stadtgemeinde als technischer Leiter kam und formten eine informelle Innovationsgemeinschaft.

Weitere AkteurInnen im Prozess - abgesehen von ProjektpartnerInnen aus Forschung und Wirtschaft - sind Angestellte, die im Laufe der Zeit aufgenommen wurden.

Beteiligungskultur

Dem zuvor Gesagten entsprechend war der Prozess nie offen zugänglich resp. partizipativ angelegt. Eine schrittweise Öffnung erfolgte im Zuge der dynamischen Entwicklung und der Ausweitung des Prozesses auf MitarbeiterInnen, Beteiligte und Betroffene, nationale und internationale Projekt- und NetzwerkpartnerInnen. Ebenso spielt der Verein EEE eine Rolle bei der Beteiligung zudem die EEE GmbH zu 100% gehört, da hier unterschiedliche AkteurInnen aus der Politik, Wirtschaft und Forschung eingebunden sind.

Zugänglich war der Prozess, wie bereits erwähnt von Beginn an für ExpertInnen und PartnerInnen aus der Wirtschaft. Die **Integration von Expertenwissen war für das Gelingen des Prozesses ein relevanter Aspekt.**

Beteiligungskultur als Katalysator einer innovationsorientierten Zukunftskultur

Das Projekt ist ein wegweisendes Beispiel in Richtung Beteiligungs- und Zukunftskultur. Zukunftskultur weil eine innovationsorientierte, lokale Kultur aufgebaut wurde, welche die Zukunftsfähigkeit des Lebensraumes stark verbesserte.

²⁰⁸ Vgl. Pkt. 3 „Organisationsstruktur“ und Pkt. 6 „Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse“

Beteiligungskultur ist weniger bezogen auf die (quantitative) Beteiligung von AkteurInnen vor. Es ist ein wegweisendes Beispiel dafür, wie es im Sinne einer hochqualitativen und effektiv-umsetzungsorientierten Beteiligungskultur gelingen kann, ein (kommunales) System auf eine neue qualitative Ebene zu heben. Wie gesagt, zentral dafür, waren die Netzwerkqualitäten und der aktive Einbezug der Forschung und Wirtschaft in dem gesamten Prozess. **Trotzdem wurde die Selbstgestaltungsfähigkeit immer bewahrt und der Prozess nie zu einem expertInnen- und außendominiertem.**

Im Wesentlichen geht es darum, kraftvolle, leistungsfähige, inspirierte und mit (Führungs-) Kompetenz ausgestattete Innovationsgemeinschaften zu bilden, denen es gelingt, sich mit emergenten Entwicklungspotenzialen zu verbinden und den Raum dafür zu gestalten, dass sich diese manifestieren können. In diesem Sinne gibt es nichts Wirkungsvolleres als kompakte und konsistente Gemeinschaften, die wissen, was sie erschaffen wollen. Im Falle Güssing entspricht die Größe der Innovationsgemeinschaft einer überschaubaren Anzahl, die ein tiefgehendes, konstruktives und schlagkräftiges Zusammenarbeiten gut ermöglicht. Für den Innovationsprozess in Güssing bestätigt sich der bei der Beschreibung des Analyseaspektes angeführte Spruch von Margaret MEAD, dass eine kleine Gruppe hingebungsvoller, engagierter AkteurInnen die Welt verändern kann. Im Kern waren es sehr wenige zentrale AkteurInnen, die den Innovationsprozess voran getragen haben und viele Beteiligte, die Projekte halfen umzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme für den Analyseaspekt bestätigen.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

Mit der Erstellung des Energiekonzeptes formulierte der damalige technische Leiter der Gemeinde Güssing ein neues zukunftsbezogenes, mentales Modell. **Die neue mentale Landkarte „energieautarke Stadt Güssing“ konnte rasch in das lokale (politische) Entscheidungssystem integriert werden und wurde damit sozusagen in das lokale System als anerkanntes emotionales-mentales Modell aufgenommen und zur strategischen sowie handlungsleitenden Basis.** Die neue mentale Landkarte wurde aktiv in die Gemeindeentwicklungsarbeit übernommen.

Darüber hinaus bewirkte das Energiekonzept samt dazugehörigem Gemeinderatsbeschluss ein geteiltes Problem- und Entwicklungsbewusstsein. Die gemeinsam mentale Basis im Sinne eines Warum und Wohin war von Beginn auf der politischen Ebene und unter zentralen, handlungsleitenden AkteurInnen gegeben.

Aufbauend auf diesem neuen Denken wurden dann schrittweise entsprechende Prozesse, Strukturen und Aktionen gesetzt, um die angestrebte Wirklichkeit zu realisieren. **Die mentale Landkarte erlangte im Zuge erster und folgender Erfolge für AkteurInnen und Außenstehende zunehmend Glaubwürdigkeit und wurde damit immer stärker zur handlungsleitenden Basis.**

Im Zuge der positiven und dynamischen Entwicklung des Innovationsprozesses gelang es ebenfalls, die bis dahin stark wirkendes, manifeste kulturelle Grundannahme zu erneuern, dass

(ein Ort wie) Güssing niemals eine derartige Entwicklung vollziehen und Bedeutung erlangen könne, so viele Arbeitsplätze geschaffen werden können und die Stadt ein wegweisendes Modellbeispiel einer hoffnungsvollen Zukunft werden kann.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

Die Bedeutung des Energiekonzeptes, in dem die Vision der Energieautarkie formuliert wurde, ist bereits mehrfach ausgeführt worden und wird demnach nicht mehr aufgerollt. Im Grunde entspricht das Konzept aber der formulierten und gemeinsamen Vision. Durch den Beschluss im Gemeinderat wurde die Vision und die Intention, die damit verfolgt wird, geklärt und geteilt. **Die zukunftsbezogene, vertiefte und geteilte Aufmerksamkeitsstruktur spielt demnach für den Prozess eine zentrale Rolle.** Der Unterschied zur Ebene und zum Analyseaspekt „Mentale Modelle“ ist, dass die (gemeinsame) Vision noch tiefer wirkt und damit emotional-mental und willensmäßig noch kraftvoller ansetzt. (vgl. Kapitel „Theorie U“) Klar ist, dass die gemeinsame oder geteilte Vision nicht von allen AkteurInnen gleich stark getragen wird. In der Regel gibt es einen oder einige wenige AkteurInnen, welche die Vision voll und ganz tragen. Um diesen AkteurInnen resp. diese Akteursgemeinschaft herum, tragen AkteurInnen diese Vision mehr oder weniger stark mit.

Was am Innovationsprozess in Güssing erstaunen mag, ist wie „einfach“ sich der Prozess vollzog. In der Klarheit und Einfachheit wie der Prozess hier dargestellt wird, vollzog er sich im Prinzip. Gerade was die soziokulturellen und politischen Entscheidungsfindungsprozesse in Anbetracht des Umfangs des Prozesses und des damit verbundenen Risikos betrifft, ist eindrucksvoll, wie reibungsfrei und unkompliziert die Generierung der Innovation verlief. **Als dafür zugrunde liegende Erkenntnis, lässt sich im Kern die Ausrichtung auf die (geteilten) Vision der Energieautarkie anführen.** Es gab die Vision und das Wissen, dass diese theoretisch umsetzbar ist. Zentral für ihre Umsetzung war, dass diese in Form des Energiekonzeptes formuliert wurde. Damit erhielt die leitende Vision - als Feldebene der Aufmerksamkeit einer höchstmöglichen emergenten Zukunft - handlungsleitenden und normativen Charakter und wurde von den zentralen AkteurInnen und entscheidender Weise von den politischen EntscheidungsträgerInnen mitgetragen.

Die Fähigkeit eine gemeinsame Vision zu entwickeln und zu teilen, war im lokalen System „Güssing“ vorhanden. Sie wurde zu einer der starken und energetisierenden Wirkkraft im Innovationsprozess. Es bestätigt sich zudem, dass eine **geteilte Vision die Selbstorganisationskraft und die Entwicklung der Gemeinde sowie von innovativen Prozessen nachhaltig stärkt und leitet. Die Bedeutung einer geteilten Vision für Innovationsprozesse trifft im Falle Güssing voll zu. Es reicht zudem aus, dass diese von einer relativen, aber mit Steuerungskompetenzen ausgestatteten Minderheit getragen wird.** Andere beteiligte AkteurInnen - AnlagenbetreiberInnen, ForscherInnen, GemeindevertreterInnen, WirtschaftsakteurInnen, etc. - tragen in Güssing den Prozess mehr oder weniger intensiv mit. Im Zuge der profunden Entwicklung während des Projektes gelang es, die Verantwortung und die Vision auszuweiten bzw. bei anderen TeilnehmerInnen nachhaltig zu stärken. Ebenso gelang es im Zuge des Innovationsprozesses, **die Fähigkeit zu**

langfristigem, strategischem und kollektivem Denken sowie zu offenem, zukunfts- und emergenzorientiertem Kooperieren zu erweitern.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

ANALYSEFELD 4: INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN

15) Einstellungen

Die Reflexion des Prozesses und die Begegnung mit dem Protagonisten sowie weiterer beteiligter AkteurInnen aus dem Prozess, legt offen, dass die Grundhaltung und -bereitschaft an einem Gestaltungsprozess der Zukunft teilzunehmen stark ausgeprägt ist. Der zentrale Akteur meinte etwa: **„Für mich war damals wesentlich, dass ich mich nicht damit abfinden wollte, dass das Holz in den Wäldern nicht genutzt und gleichzeitig viel Geld für zugekaufte Energie ausgegeben wird. Ich wollte, dass die Wertschöpfung bei uns bleibt und dadurch neue Arbeitsplätze entstehen.** Und es ist uns gelungen. Die Wirtschaft wird durch vielfältige Nutzung von Biomasse und dem wichtigen Bereich Forschung und Entwicklung stark angekurbelt. Die Wertschöpfung bleibt im Land. Die Kaufkraft ist deutlich gestiegen. Aufgrund der günstigen Energie haben sich neue Betriebe in Güssing angesiedelt. 500 neue Arbeitsplätze sind schon entstanden. Auch der Tourismus hat extrem stark vom Biomasse-Boom profitiert.“

Der Protagonist sprach im dialogischen Interview davon, dass es schon seiner Grundeinstellung entspricht, „dass ich neue Dinge entwickeln will.“ Und: „Ich glaube, dass in jedem Menschen so ein bisschen ein Forscherdrang da ist, dass man etwas Neues machen will. Bei einem ist das halt stärker ausgeprägt, bei anderen weniger und bei dem es stärker ausgeprägt ist, der braucht dann die Chancen und wenn er die bekommt, dann entwickelt er sich weiter. Aber der Forscherdrang ist in jedem Menschen drinnen, glaube ich.“

Ausgehend von dieser Einstellung „etwas Neues zu entwickeln“ und dem Willen dahinter, sich nicht mit der Realität und bisherigen Entwicklung abzufinden, entwickelte der Protagonist im Rahmen seiner Möglichkeiten als technischer Leiter der Gemeinde die Vision und ein entsprechendes Konzept einer energieautarken Stadt. Wesentlich für die Diffusion der Vision, die ja zu Beginn von einer Einzelperson ausging, war die Unterstützung von AkteurInnen aus der Politik und aus dem lokalen System (vgl. Pkt. 12 „Beteiligungskultur und -struktur“). Die Unterstützung verdeutlicht, dass es **an neuralgischen Punkten des lokalen Systems Personen gab, die ebenfalls innovationsfreundliche Einstellungen aufweisen, welche systemisch-kulturell vernetzt, den innovativen Keim bei der Entfaltung unterstützten.** Diese zentralen AkteurInnen (etwa der Bürgermeister, der Wissenschaftler, der den neuen Kraftwerkstyp konzipierte) **weisen ebenfalls innovationsförderliche Einstellungen auf, etwa erhöhte Risikobereitschaft, Offenheit für neuartige Wege und Entwicklungen, wertschätzungs- und vertrauensorientierte Grundhaltungen.**

Vor allem bezogen auf den Protagonisten des Prozesses lässt sich die im Zuge der Analyse des Aspektes getroffene Annahme einer offenen Grundhaltung bestätigen. So lassen sich etwa der Glaube, die eigene Umwelt mitgestalten zu können, ein Mindestmaß an Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, Schaffensfreude, die Bereitschaft zu positivem Denken

und eine erhöhte Problemlösungsmotivation sowie eine gewisse Neigung neue Wege und Risiken einzugehen konstatieren. Die vorhandene Führungskapazität drückt sich u.a. in einem hohen Maß an Personal Mastery, konsistentem Verhalten und Durchhaltevermögen sowie darin aus, dass vorhandene Gestaltungsmöglichkeiten im Zuge der Selbstbestimmung so weit wie möglich und von Beginn des Prozesses an zu nützen. (So wurde das Energiekonzept etwa auf Eigeninitiative hin entwickelt).

Die Einstellung v.a. des Protagonisten und die Art wie sich der Prozess entwickelt hat, wird an einem weiteren, wirksamen, mentalen Modell erfahrbar. Es handelt sich dabei um den Aspekt resp. **das mentale Modell des Vernetzens in einer netzwerkartig, dezentraler organisierter Welt**. Die Analogie und die zugrunde liegende Sichtweise wird an einem Vergleich sichtbar, den der zentrale Innovationsakteur brachte: „Als Gemeinde hat man ein kleines Netzwerk. Da muss ich schauen, dass ich Energie, Wasser, Abwasser vernetze mit allen Gebäuden und Projekten rundherum und dann das Netzwerk sukzessive erweitere. Aber ich darf nie eine Anlage nur für sich betrachten. Dann auch im Bezirk. Ich darf die Anlagen dann auch nicht allein lassen. Ich muss dann das große Netzwerk mit einbinden. Alleine ist er ja beim ersten Problem erschossen. Ist er im Netzwerk, ist es kein Problem, dann hilft man sich untereinander aus. Das ist auch sehr wichtig“. In dieser Mentalität spiegelt sich die gelebte Einstellung des Protagonisten und der zentralen beteiligten AkteurInnen wider. Der Innovationsprozess baut genau auf diesem „Weltbild“ auf, indem das, was im technischen Bereich etwa in einer dezentralen, autarken, vernetzten, flexibel entwickel- und ausbaubaren Energieversorgung verwirklicht worden ist, Abbild des zugrunde liegenden sozialen (Wirklichkeitsformungs-)Prozesses und der Einstellung zentraler AkteurInnen ist.

Zusammenschauend lässt sich eine in Denken, Fühlen und Wollen offen bis durchlässige Einstellung mit systemisch-integral-kooperationsorientiertem Denken und Handeln beschreiben, die sich an Win-Win-Situationen, Ergebnisoffenheit, Emergenz- und Zukunftsfokussierung, Nachhaltigkeit, Well-Being²⁰⁹ und Entwicklung orientiert.

Die zur Beschreibung des Analyseaspektes formulierte innere Offenheit resp. Arbeit bei Innovationspersönlichkeiten, lässt sich ebenfalls identifizieren:

- Eine **offene Geisteshaltung im Sinne eines erkundenden Denkens von (emergenten) Entwicklungsmöglichkeiten** spiegelt sich im gesamten Prozessverlauf wider und wurde immer wieder bei der Beschreibung des Fallbeispiels angeführt. Besonders deutlich lässt sich diese mentale Offenheit in der Anfangsphase ablesen, als der Protagonist das Thema Energieverwendung zu erkunden begann, was ja zur Erstellung der Vision „Energieautarkie“ führte. Des Weiteren zeigt sich ein offenes Denken im Prozessverlauf wieder, wo ausgehend von der handlungsleitenden Vision, Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wie Partner in offener Weise gesucht wurden. Insgesamt lässt sie sich auch an der beschriebenen positiv-konstruktiven sowie emergenz- und gestaltungsorientierten mentalen Ausrichtung erkennen.
- Eine **offene emotionale Haltung oder Wahrnehmung** zeigt sich an der emotionalen Verbundenheit zum Ort und seiner damaligen potenziellen Ressourcen. Es gibt ein

²⁰⁹ „Well-Being“ ist ein in der Diskussion um Nachhaltigkeit und Lebensqualität immer stärker auftauchender Begriff aus dem Englischen, der den Zukunftsmegatrend „Glück“ (vgl. deutsches Zukunftsinstitut, www.zukunftsinstitut.de, Okt. 2006) und Lebensqualität fasst und diskutiert. Zentral ist, dass „Well-Being“, die subjektive Wahrnehmung von Lebensqualität in allen (Lebens-) Bereichen (Arbeiten, Wohnen, Freizeit, Persönlichkeit, Spiritualität, etc.) beschreibt.

klares emotionales Ja zum gestalteten Zukunftsbild bei zentralen AkteurInnen, was für die Selbstorganisation der innovativen Entwicklung zentral gewesen ist. Erlebbar wird die emotionale Offenheit zudem bei der Begegnung mit SchlüsselAkteurInnen vor Ort und in Form von Beschreibungen des Umganges unter zentralen AkteurInnen, die sich in einer „herzlichen“ Art und Weise ausdrückt. Nach meiner persönlichen Erfahrung sind das emotionale Ja und die entsprechende Offenheit in der direkten Begegnung erfahrbar. Es ist regelrecht spürbar, dass etwa bei MitarbeiterInnen des EEE eine emotionale Verbundenheit mit den Entwicklungszielen und eine Offenheit im Umgang untereinander gegeben sind. Ebenso wurde im Zuge der geführten Interviews immer wieder darauf hingewiesen, dass die zentralen AkteurInnen gut miteinander konnten und wie sie selber sagten „die Chemie unter den Mitarbeitern und wichtigen Projektpartner stimmt“. Ein Aspekt auf den wie bereits dargelegt bei der Auswahl von MitarbeiterInnen und ProjektpartnerInnen viel Wert gelegt worden ist.

- Eine **zukunfts offene und emergenzorientierte Willensstruktur** ist ebenfalls u.a. aus den bisherigen Prozessbeschreibungen ersichtlich. Neben der mentalen, erkundenden Offenheit, was man im Bereich Energie grundlegend und zukunftsorientiert verändern könnte, gab es ebenfalls eine offene Willensstruktur. Das bedeutet im Vordergrund beim Protagonisten ebenso wie bei zentralen AkteurInnen standen nicht Ego-Intentionalitäten, sondern eine Offenheit im Wahrnehmen und Wollen im Sinne von „wo wollen“ resp. „wo können wir hin“. Diese offene Willensstruktur ermöglichte dem Protagonisten in „freier“ Weise emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und sich der größtmöglichen Zukunftsentwicklung zu öffnen.²¹⁰ Die Ebene des Presencing (siehe nächster Analysepunkt) konnte im Zuge der Öffnung des Willens bei der Entwicklung der Vision und des Leitbildes leichter erschlossen werden. Ebenso war es damit möglich, sich von individuellen und kollektiven/kulturellen Intentionen, Verhaltensmuster und Identitäten zu lösen, die einer entsprechenden Öffnung in Richtung Emergenz und Presencing in der Regel den Weg „versperren“ (gemeint sein können u.a. blockierende und limitierende mentale und emotionale Muster und Grundannahmen, Ego-Intentionalitäten sowie mangelnde Reflexionsfähigkeiten von AkteurInnen oder Gemeinschaften).

Vor allem **bezogen auf den Protagonisten** die zentralen AkteurInnen des Prozesses lässt sich die im Zuge der Analyse des Aspektes **getroffene Annahme der Bedeutung einer offenen, emergenzorientierten Grundhaltung bestätigen**. So lassen sich etwa der Glaube, die eigene Umwelt mitgestalten zu können, ein Mindestmaß an Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, Schaffensfreude, die Bereitschaft zu positivem Denken und eine erhöhte Problemlösungsmotivation sowie eine gewisse Neigung neue Wege und Risiken einzugehen konstatieren. Für die Generierung der innovativen Entwicklung kann der Aspekt als **äußerst relevant** eingeschätzt werden. Der analysierte Aspekt der Einstellung von zentralen InnovationsakteurInnen **öffnet** sozusagen **den notwendigen inneren Raum für das Erkunden und Aufspüren von emergenten Entwicklungen und damit für Neues**.²¹¹

16) Vision (Presencing)

²¹⁰ Vgl.: wurde im Kap. „Theorie U“, Punkt „Presencing“ eingehender beschrieben.

²¹¹ Vgl. dazu Kap. „Synthese_ Das integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung“ und zwar die linken beiden Quadranten des Modells und im Speziellen den linken oberen Quadranten „Innovationspersönlichkeiten“

Im Falle des Analysebeispiels Güssing ist die **Vision offensichtlich**. Auch in ihrer Wirkung und „Größe“ ist sie leicht erkennbar. **Die „energieautarke Stadt“ kann ohne Zweifel als ein zentrales Element einer Stadt der Zukunft vor dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet werden.** Mit dem Aufspüren und Formulieren dieser Vision **operierten der Protagonist und weitere zentrale AkteurInnen von der Feldebene der Aufmerksamkeit des Presencing** - einer Wahrnehmungsstruktur erhöhter Emergenz, Kognition und Präsenz. Die Vision der Energieautarkie wurde zur handlungsleitenden und kraftspendenden Ebene. Deutlich wird, dass v.a. durch den Protagonisten, aber auch andere zentrale AkteurInnen **der Innovationsprozess als solches in der Folge von der Zukunft geführt** wird. Der Protagonist erschloss unterstützt von weiteren AkteurInnen aus dem lokalen System die emergente, höchstmögliche Entwicklungsebene (für sich und das größere System „Güssing“), formulierte die Vision in Form eines Konzeptes und führte den Prozess von dieser emergenten Zukunft aus, indem anhand erster Prototypen Schritte in die intendierte Zukunft gesetzt wurden (etwa in Form von Energieeinsparungsmaßnahmen oder ersten Biomasseheizkraftanlagen).

Diese Möglichkeit profunde Innovation zu generieren, wird im Moment auf einer größeren Ebene weiterverfolgt, indem die Vision der Energieautarkie auf eine überkommunale Ebene gehoben worden ist: **„Bis zum Jahr 2010 wollen wir die ganze Region energieautark haben. Das ist das Ziel. Und 2013 sagt jetzt die Landesregierung, soll jetzt nach dem Modell Güssing, das ganze Burgenland autark sein.“**

Zusammenfassend ist es zentralen AkteurInnen, allen voran dem Protagonisten des Prozesses, gelungen, die Aufmerksamkeitsebene des Presencing zu erschließen. Quelle der Entwicklung und Gestaltung des Innovationsprozesses wurde in der Folge eine intendierte, „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung, die vorhandene Ressourcen und Potenziale des Raumes bestmöglich aufgreift und integriert. Die entsprechend formulierte Grundannahme, lässt sich im Falle Güssing bestätigen.

SYNTHESE DES FALLBEISPIELES GÜSSING

- **Generierung profunder Innovation wird von einer emergenten Zukunft aus geführt**
Den zentralen AkteurInnen, v.a. in Person des Protagonisten gelingt es die Ebene des Presencing zu erschließen und den Prozess in der Folge von diesem handlungsleitenden und kraftgebenden Zukunftsbild aus mitzugestalten und mitzuführen.
- **Innovationsprozess integriert lokal-regionale Ressourcen und Potenziale**
Die innovative, kommunale Entwicklung in Güssing integriert zwar weniger vorangegangene Entwicklungen wie im Falle Mäder. Bedingt ist dies darin, dass es im Grunde keine signifikanten und profunden Vor-Entwicklungen in diese Richtungen gab. **Der Innovationsprozess**, und das ist aus planerischer Sicht von Relevanz, **integriert erfolgreich vorhandene sozio-kulturelle und räumliche Ressourcen** und Potenziale (etwa der Aufbau des Waldverbandes zur Holzlogistik, die Umstellung in der Landwirtschaft auf Produktion von Biomasse als Energieträger, Vertrauensvorschuss und Unterstützung

zentraler AkteurInnen untereinander, Nutzung brachliegender Waldressourcen zur Holzgewinnung)

Wesentlich festzuhalten ist noch, dass es **in Güssing keinerlei Vorentwicklungen gab, auf die der Innovationsprozess aufsetzen konnte. Vorentwicklungen und einschlägiges Know-how** (u.a. in Form von kodifiziertem Wissen oder bestehenden regionalen Kompetenzfeldern) **sind demgemäß keine Vorbedingungen für profunde innovative Entwicklungen.** Im Falle des Innovationsprozesses in Güssing konnte dies alles schrittweise entwickelt und erschlossen werden. **Entscheidend war die Bereitschaft, die Offenheit und der Wille etwas tun zu wollen bzw. Entwicklungen aktiv zu unterstützen sowie die Orientierung an emergenten Zukunftsentwicklungsmöglichkeiten.** Das legt den Schluss nahe, dass es in der „Keimphase“ - den Anfängen der Generierung profunder Innovation - weniger um harte Faktoren und Aspekte wie z.B. Fachwissen, Projektmanagementfähigkeiten, Zugänge zu Ressourcen wie Förderungen, Finanzen und Kontakte geht. Weichen Aspekten und Faktoren, wie sie die Analysefelder „Innovationspersönlichkeiten“ und „Innovationskulturen“ beschreiben - etwa das Vorhandensein von potenziellen Innovationspersönlichkeiten und ProtagonistInnen, die Einstellung bei EntscheidungsträgerInnen (das Bewusstsein, der Wille und die Offenheit) etwas tun zu wollen bzw. Entwicklungen zu fördern, Orientierung an Emergenz und Zukunftsentwicklungsmöglichkeiten (Presencing), die Bildung einer innovationsorientierten Kultur - sind in dieser Frühphase der Generierung entscheidende Wirkung zu schreiben.

- **Zentrale Rolle des 1990 getroffenen Grundsatzbeschlusses der Gemeinde Güssing zur Energieautarkie - Bereitschaft politischer EntscheidungsträgerInnen**
Die klare Willensbekundung der politischen EntscheidungsträgerInnen schuf die Basis für den Protagonisten und zentrale AkteurInnen. Gerade innovative Projekte weisen höhere Risiken auf und sind daher besonders auf ein positives Umfeld und ein risikofreundliches Klima angewiesen. **Interessant ist die Aussage des Güssinger Protagonisten, dass die wirtschaftliche Krise in der Region u.U. eine Voraussetzung für diese Bereitschaft war.**
- **Keine gravierenden Innovationswiderstände**
Gravierende Innovationswiderstände traten keine auf. **Der Hauptgrund liegt darin begründet, dass InnovationsakteurInnen und politische HandlungsträgerInnen den Prozess von Anfang voll mitgetragen haben. Ergänzend** und den Innovationsprozess gerade was Synergieeffekte, wie die Betriebsansiedlung und Arbeitsplatzentwicklung betrifft, positiv beeinflussend, **wirkte, dass politische HandlungsträgerInnen, allen voran der Bürgermeister, eine langfristige (Entwicklungs-)Strategie und Politik verfolgten.** Finanziell reizvolle weil kurzfristig Gewinne bringende Angebote, etwa zur Übernahme gemeindeeigener Energieversorgungsanlagen wurden abgelehnt. Die Politik blieb dem von ihm abgeseigneten Leitbild treu, erkannte und ergriff stattdessen in Selbstverantwortung und -bestimmung sich bietende Entwicklungschancen und nutzte sich im Zuge der innovativen Entwicklung ergebende Standortvorteile, wie eigene Energieversorgung anbieten zu können, erfolgreich u.a. zur Betriebsansiedlung.
- **Die entstandene Clusterbildung im Bereich erneuerbarer Energienutzung zeigt Ansätze eines kleinregionalen Innovationssystems, welches zu einer dauerhaften Verbesserung der Entwicklung der regionalen Wirtschaft führen kann.**

Die diversen Projekte und größeren Anlagen zur Biomassenutzung, das geschaffene „Europäische Zentrum für Erneuerbare Energie“ werden immer stärker zu einem internationalen Zentrum für erneuerbare Energiesysteme, das ForscherInnen, neue Betriebe und ÖkotouristInnen anzieht. In den letzten Jahren ergaben sich bereits regionale Spillovers, welche die positiven regionalwirtschaftlichen Effekte der Projekte zur Nutzung erneuerbarer Energien zusätzlich verstärken. Das sich herausbildende regionale Innovationssystem weist Aspekte eines innovativen Milieus sowie der Lernenden Region auf. Der bereits erwähnte räumliche Bezug zu brach liegendem Kapital sowie Potenzialen sind Kennzeichen des Innovationssystems.

- **Evolutionäre, hochdynamische Entwicklungslinie**

Die zeitliche Entwicklungslinie des Innovationsprozesses folgt einer evolutionären, emergenzorientierten und sehr dynamischen Spur. Der Prozess ist gekennzeichnet durch eine hohe Eigendynamik mit schneeballartigen Effekten. Trotz des in der Anfangsphase entwickelten Zukunftsbildes, war der Prozess in diesem Umfang und dieser Wirkung nicht geplant. Durch die offene Führung des Prozesses sozusagen aus der emergenten Zukunft, bei dem der Protagonist und zentrale AkteurInnen mehr „Geburtshelferrollen“ übernehmen, gelang es äußerst erfolgreich, in relativ kurzer Zeit eine hochdynamische Entwicklung zu vollziehen. Aufbauend auf die Vision der Energieautarkie war im Falle Güssing gerade die offene, nicht durchgeplante und emergenzorientierte Vorgehensweise von eminenter Bedeutung. Das weist insgesamt auf eine hohe Flexibilität hin, ein Gespür für potenzielle Zukunftsentwicklungen und unternehmerische Fähigkeiten, diese Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend umzusetzen. Die AkteurInnen sind Teil eines sich vollziehenden Prozesses, den sie ohne ein Mindestmaß an (mentaler, emotionaler und willensmäßiger) Offenheit hemmen oder zum Erliegen bringen würden. Die InnovationsakteurInnen befinden sich einerseits in einem **permanenten, intensiven Dialog mit sich selber sowie mit dem sich entwickelnden, emergenten Kontext** (den sie selber so nicht geplant haben resp. planen konnten). Zum anderen wurde dieser Dialogprozess mit dem, was im Entstehen ist, **begleitet durch „Rapid Prototyping-Phasen“**, bei denen in kurzer Zeit emergente Gelegenheiten und Aktivitäten umgesetzt werden (vgl. nächsten und übernächsten Punkt)

- **Die Evolution und Generierung des Innovationsprozesses ist primär selbstorganisiert und -bestimmt unter erfolgreicher Nutzung externer Rahmenbedingungen**
Getragen und entwickelt wurde der Innovationsprozess primär bottom-up und inside-out - die Entwicklung erfolgt als intrinsisches Bedürfnis von AkteurInnen oder sozialen Systemen von innen heraus. In dem Falle, dass endogene und emergente Ressourcen genutzt wurden und in neuer Art, Weise und Qualität zu einer neuen Entwicklungsstufe integriert wurden. Top-down-Rahmenbedingungen, etwa in Form nationaler und EU-Förderungen oder in Form von (energierelevanten) Gesetzen waren zwar ebenso bedeutsam und wurden erfolgreich im Sinne der Entwicklung des Prozesses genutzt und integriert. Zur Finanzierung derartiger Innovationsprozesse kommen Förderungen gerade in den Anfangsphasen eine tragende Rolle zu. Ebenso wurden outside-in-Entwicklungen - etwa in Form neuer technologischer Entwicklungen - erfolgreich integriert.

Der Innovationsprozess weist ausgeprägte Self-Governance-Kapazitäten auf. Eine hohe Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit sind Kennzeichen des

Prozesses. Das Fallbeispiel verdeutlicht, dass bei günstiger (Personen-)Konstellation (Zeitpunkt, Bereitschaft und Wille bei AkteurInnen im System, potenzielle oder vorhandene TrägerInnen eines Prozesses, authentische Zukunftsbilder, etc.) die Selbstorganisationsfähigkeit kommunaler Innovationsgemeinschaften sehr hoch ist. Notwendiges Wissen wird im Zusammenspiel der AkteurInnen generiert oder von außen eingeholt. Es wird stark auf eigene Ressourcen und Kapazitäten gebaut.

Neben der Selbstorganisationsfähigkeit wird zudem die systemimmanente Fähigkeit sozialer Systeme resp. des Fallbeispiels zur Selbsttranszendenz deutlich. Gemeint sind die Ausrichtung auf Emergenz sowie die Kapazität und **Veranlagung eines lebendigen Systems, sich qualitativ zu verändern**. Es ist die Tendenz von Systemen zu einer **höheren und umfassenderen Ganzheit**.

- **Fundamentale Bedeutung des Prototyping**

Der Innovationsprozess ist gekennzeichnet durch Prototyping. Waren es zu Beginn kleine Anlagen und damit erste Schritte in die intendierte Richtung, kamen im Prozessverlauf immer größere Prototypen (-anlagen) hinzu. Das Prototyping war für das Entwickeln und Lernen an konkreten Beispielen sowie für die Dynamik und das Gelingen des Prozesses von eminenter Bedeutung.

- **Anschubförderung kann die Voraussetzungen für die Realisierung und Weiterentwicklung von Projekten schaffen**

Das Fallbeispiel Güssing zeigt, dass der dezidierten politischen Willensbekundung auch die Bereitschaft für Investitionen seitens der Gemeinde (Energieeffizienz, Fernwärme, etc.) folgte resp. folgen musste. Weitere (finanzielle) Unterstützungen durch EU, Land, Bundesland und Hochschulen verdeutlichen die Bedeutung von Unterstützung besonders in Anfangsphasen von Innovationsprozessen. Die Bedeutung und der Bedarf von Anschub- und Risikokapital für innovative Entwicklung wird deutlich.

- **Biomasseproduktion für energetische Zwecke als eine neue Chance für nicht mehr konkurrenzfähige Landwirtschaft?**

In Güssing wurde die Produktion in der Landwirtschaft auf die Produktion von Biomasse zur energetischen Verwertung umgestellt. In der Region wird sie als Chance für eine auf EU-Ebene nicht mehr konkurrenzfähige Landwirtschaft gesehen. Die Nachhaltigkeit dieser Strategie bleibt abzuwarten, da offen ist, wie weit die Region mit der Biomasseproduktion längerfristig konkurrenzfähig am Markt ist.

- **Profitmaximierung steht nicht im Vordergrund der Entwicklung**

Die innovative Entwicklung zeichnet sich mittlerweile durch einen beträchtlichen wirtschaftlichen Erfolg aus. Die Wertschöpfung wurde in der Stadt und Region erhöht, die Gemeinde verdient direkt durch die Beteiligung an der Fernwärme und an neuen Betriebsansiedlungen sowie indirekt durch eine gesteigerte Wertschöpfung. Nichts desto trotz stand die Profitmaximierung nie im Vordergrund des gesamten Prozesses. Nach den Erfolgen auf der lokalen Ebene, entwickelte sich als weitere Herausforderung eine Fortführung und Diffusion des „Güssinger Modells“ auf größere territorialen Ebenen, wie Bezirk und Land sowie auf andere Gemeinden. Um eine Plattform dafür zu haben, wurde das Zentrum für Erneuerbare Energie als Non-Profit-Organisation gegründet. Primäres Ziel

ist, erworbenes Know-how zu transferieren und den Prozess in Richtung Energieautarkie und erneuerbare Energieversorgung auszuweiten. Die Ausrichtung auf Wirtschaftlichkeit, aber nicht auf Gewinnmaximierung erleichtert und erlaubt flexibel und offen zu agieren sowie ebenfalls risikofolle Wege einzugehen, wie es damals beim Bau der Kraft-Wärme-Kopplungsanlage erfolgt ist. Zentrale Säule des Güssinger Modells war nicht nur die Energieautarkie, sondern zugleich die Belebung des Wirtschaftsstandortes und die Nutzung regionaler Bioressourcen bei gleichzeitiger Erhaltung einer intakten Umwelt.

- **Stark personenzentrierter Prozess zu Beginn - Weiterentwicklung zu einem lokalen System der Innovation**

Der Prozess in Güssing ist von seiner Entwicklung her betrachtet sehr personenzentriert. Relevante Entscheidungen, die visionäre Entwicklungsidee, der Einsatz, Wille und Glaube daran, das Risiko, das alles lief im Wesentlichen beim zentralen Akteur bis heute zusammen. Intensive Unterstützung bekam dieser am Anfang von drei weiteren zentralen AkteurInnen. Eine günstige Beteiligungsstruktur ergab sich in der Folge vor allem weil der Gemeinderat und an seiner Spitze der Bürgermeister den Prozess von Beginn an mitgetragen hat und im Zuge der innovativen Entwicklung emergente Entwicklungschancen genutzt hat. Für die günstige und rasante Entwicklung des Prozesses war ebenfalls zentral, dass AkteurInnen aus Wirtschaft und Forschung immer aktiv eingebunden wurden. Die Auswahl von (externen) AkteurInnen resp. Partnern wurde im Prozessverlauf immer erfolgreich geschafft. Relevant ist, dass dabei immer auf eine „passende Chemie“ zwischen AkteurInnen bei der Beteiligung geachtet wurde.

Mittlerweile wurde, wie beschrieben die Personenabhängigkeit in Richtung innovationsorientiertes System erfolgreich weiterentwickelt, dennoch bleibt der Protagonist, die zentrale Figur im Prozess. Trotz dieser Personenzentrierung ist der Prozess alles andere als eine Einmann-Show, die vom Akteur in alles überschattender Weise vollzogen wird. Die Beteiligungsstruktur in Form einer starken Personenzentrierung fügte sich immer in komplementärer, schlanker und überschaubarer Form in die Gemeindestrukturen und in den wachsenden Prozess ein.

Wesentlich anzumerken bleibt noch, dass der **Prozess** von der quantitativen Betrachtung der Beteiligung von AkteurInnen her **ein Minderheitenprogramm** ist. Wenige AkteurInnen reichten aus, um den profunden Innovationsprozess zu initiieren und generieren.

C) FALLSTUDIE STEINBACH A.D. STEYR (OÖ) - „INTEGRALE, WERT- UND REGELORIENTIERTE GEMEINDEENTWICKLUNG AM BEISPIEL DES STEINBACHER WEGES“

„Wir können zu einem Teil an unserem Glück arbeiten.“

(Karl Sieghartsleitner, Bürgermeister a.D. Steinbach a.d. Steyr)

0) Kurzprofil des Prozesses und Begründung der Auswahl als Beispiel profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext²¹²

Der Innovationsprozess in der oberösterreichischen Gemeinde Steinbach ist, obwohl sich die Kernphase des Innovationsprozesses bereits vor einigen Jahren vollzogen hat, nach wie vor ein Modellbeispiel für die Innovationsfähigkeit ländlicher Gemeinden. Der **Innovationsprozess adressiert** vor dem Hintergrund des Niederganges dörflicher Strukturen und Verlusts an lokaler Lebensqualität, **die Frage nach neuen umfassenden, innovations- und nachhaltigkeitsorientierten Wegen der Gemeindeentwicklung**. Steinbach an der Steyr ist ein Musterbeispiel wertorientierter, nachhaltiger Gemeindeentwicklung. Das Beispiel Steinbach wurde weit über seine Grenzen hinaus bekannt. 1994 gewann der so genannte „Steinbacher Weg“ den europäischen Dorferneuerungspreis.

Geprägt durch einen zwanzigjährigen Niedergang, in welchem Steinbach zu einem „sterbenden“ Dorf verfiel, wurde mit der Wahl des Initiators des Prozesses zum Bürgermeister eine Wende in der Entwicklung eingeläutet. 1987 erkannte eine kleine Gruppe von GemeindevandamentarInnen, dass nur durch gemeinsames Wollen und Agieren, eine Trendwende möglich wäre. Der Bürgermeister, der zum Protagonisten des Prozesses wird, meint: „Es wurde uns klar, dass von außen keine Hilfe zu erwarten war. Entweder wir nehmen das Ruder selbst in die Hand oder es vergehen die nächsten 25 Jahre, ohne dass etwas Neues beginnt.“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 8)

In einem langfristig angelegten Entwicklungsprozess konnte die Gemeinde ihr Innovationspotenzial aktivieren und eine Umkehr der Entwicklung bewirken.

Die knapp 2.000 Einwohner zählende Gemeinde, zwanzig Kilometer südlich der oberösterreichischen Kleinstadt Steyr gelegen, war lange gekennzeichnet durch einen **Niedergangsprozess, der im Jahr 1967 seinen Lauf mit der Schließung des größten Betriebes nahm**. Die Entwicklung des Dorfes war und ist geprägt vom Fluss Steyr, von einer kleinräumigen Landwirtschaft in topographisch bedingt schwierigen Lagen und von der regional früher dominierenden Eisenverarbeitung. Durch die Nähe zum regionalen, zentralen Ort, der Industrie- und Handelskleinstadt Steyr, entwickelte sich bereits im Mittelalter ein Zentrum der

²¹² Die folgende Analyse des Fallbeispiels gründet auf folgenden Datengrundlagen: (Un- und veröffentlichtes und zur Verfügung gestelltes) Material zum Prozess, Broschüre zum Steinbacher Weg (SIEGHARTSLEITNER et al. 1998 und 2002), Entwicklungskonzept der Gemeinde, Leitbild der Gemeinde, statistisches Datenmaterial, Websites, qualitative Interviews mit AkteurInnen

Eisenverarbeitung. Es entstanden im Laufe der Zeit intensive Handelsbeziehungen, die bis nach Venedig reichten und Steinbach eine Blütezeit bescherten.

Im 19. Jahrhundert brachte die Weiterentwicklung der gewerblichen Messerfertigung zur industriellen Produktion von Essbesteck einen weiteren Entwicklungsschub. Dieser fand seinen Ausdruck etwa darin, dass es um 1900 ein öffentliches Bad und eine Straßenbeleuchtung gab. Der Niedergang der gewachsenen Strukturen vollzog sich sichtbar ab 1960. Die kleinräumlichen Wirtschaftsstrukturen und -kreisläufe konnten sich im entstehenden Weltmarkt immer weniger behaupten. Der Protagonist des Prozesses und damalige Bürgermeister bezeichnet Steinbach humorvoll gerne als das erste Globalisierungsoffer. Die Konkurrenz im damals wichtigsten Wirtschaftssektor der Eisenverarbeitung durch billige Messer aus Fernost wurde zu stark. 1967 machte der größte Arbeitgeber im Ort, ein Besteckhersteller, Konkurs und 200 Menschen verloren ihren Arbeitsplatz. In der Folge zerfielen örtliche Strukturen immer mehr. In der Broschüre zum Steinbacher Weg liest sich der Niedergang des Dorfes wie folgt (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 7): „Eine 20-jährige Niedergangsphase war begleitet von der Aufgabe von Handwerksbetrieben, Geschäften, Gasthäusern und Bauernhöfen. Die örtlichen Kleinbauern verloren ihre Abnehmer. Viele pendelten zu den neuen Arbeitsplätzen, andere wanderten ab. Die Jugend begann in Gunstlagen nahe städtischen Zentren ihre Zukunft aufzubauen. Aufgelassene Industriehallen, leere Geschäfte und Wohnhäuser prägten das Ortsbild. Verstärkt wurde dies durch die Enge der Straßen, die extremen Hanglage des Ortes und die schlechte überregionale Verkehrsanbindung. Resignation, Schwächung der Identität und Verlust von Zukunftsperspektiven.“

Im Jahre 1986 begann dann der Gemeindeentwicklungsprozess, der heute unter dem Namen „**Steinbacher Weg**“ bekannt geworden ist und nach wie vor ein herausragendes Beispiel nachhaltiger Gemeindeentwicklung darstellt. Nachfolgend ist der zeitliche Ablauf des Steinbacher Weges abgebildet.

| | |
|-----------|--|
| 1986/87 | Beginn: Vereinbaren von Regeln und Werten für eine neue politische Kultur |
| 1987 | Profunde Stärken-Schwächen Analyse unter Beteiligung der Bevölkerung |
| 1987 | Erstellung eines visionären Leitbildes (1991 und 1997 überarbeitet) |
| 1989 | Aktionsprogramm und Erstellung eines Örtlichen Entwicklungskonzeptes |
| 1987-2002 | 60 zukunftsorientierte und innovative Projekte (u.a. der Steinbacher Advent, Ortsplatzerneuerung, Umbau der Pilshallen - einer aufgelassenen Industriehalle zur Besteckherstellung zu einem kleinen Gewerbepark -, Steinbacher Natursäfte, Erhaltung der kleinteiligen Kulturlandschaft, Gründung einer Hackschnitzel- und Heizgenossenschaft, die einen Großteil des Ortes mit Nahwärme aus nachwachsenden Rohstoffen versorgt, Strategien gegen Zersiedlung, dezentrale Abwasserversorgung etc. (vgl. SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 15ff) |

Ende der 80er Jahre war zwar noch keine Rede von der Lokalen Agenda 21, der Steinbacher Weg folgt aber im Prinzip dieser Idee nachhaltiger Gemeindeentwicklung und nimmt sie gewissermaßen als Prototyp einer derartigen Strategie vorweg.

Der Erfolg des Steinbacher Weges lässt sich auch anhand einiger ausgewählter Bilanzen zeigen. So wurde(n)

- etwa 180 neue Arbeitsplätze geschaffen; ein Zuwachs von 200%,
- 70 Langzeitarbeitslose in Projekten eingesetzt,
- die Anzahl der Kleingewerbe- und Dienstleistungsbetriebe von 27 auf 55 verdoppelt,
- die Arbeitslosenrate von 9% auf 1,4% (Stand 2001; www.statistik.at) reduziert,
- etliche alte Häuser im Ortskern erneuert ebenso die Industriehalle „Pilshalle“ in Stand gesetzt, wo heute der größte Arbeitgeber Steinbachs angesiedelt ist,
- in der Versorgung mit Strom durch den Bau des Wasserkraftwerkes Steinbach fast Energieautarkie erreicht.
- die Zahl der bäuerlichen Betriebe konstant gehalten,
- 1.000 ha Streuobstbestände erhalten und für Lebensmittelproduktion verwendet,
- BürgerInnen quantitativ und qualitativ eingebunden (u.a. sind 40% der Steinbacher BürgerInnen ehrenamtlich in Projekten, Veranstaltungen und Aktionen tätig),
- politische Entscheidungsfindungsprozesse wurden durch Einführung einer neuen politischen Kultur konsensuell und in der Regel ohne fraktionelle Bindung sowie fraktionsübergreifend erzielt
- und als ein ebenfalls wichtiges Kriterium veränderte sich die Einstellung und Mentalität in der Bevölkerung und bei lokalen SchlüsselAkteurInnen spürbar und sichtbar. Eine Studie von STUDIA-Schlierbach ergab, dass die Steinbacher Bevölkerung in der Region Kirchdorf und Steyr-Land, die positivsten Zukunftserwartungen haben. (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 30)

Die Entwicklung des Steinbacher Weges vollzog sich nicht geplant, sondern vollzog sich prozessual basierend auf Aktivierung und Neugestaltung im Bereich weicher, intangibler Aspekte (z.B. neue politische und soziale Regeln und Kultur, respektvoller Umgang, authentisches Zukunftsbild, Vorhandensein von TrägerInnen des Leitbildes und des Prozesses, indem Sinne, dass es jemanden ein echtes Anliegen gewesen ist, etwas zu bewegen. Vgl. dazu die einzelnen Analyseaspekte unter „Innovationskultur“ und „Innovationspersönlichkeiten“). **Aufbauend auf der Veränderung im Innen wurde Raum für den innovativen Prozess geschaffen, der in der Folge eine starke Entwicklungsdynamik aufweist und zu ungeplanten, aber erwünschten synergetischen Entwicklungen führte, wie sie oben teilweise angeführt wurden.**

Der Ansatz des Innovationsprozesses in Steinbach a.d. Steyr ist von seinem Ansatz her **ein Entwickeln von innen und von unten („inside-out“ und „bottom-up“)**. Der Prozess basiert auf eigenen, zum Teil vergessenen, zum Teil unerschlossenen, zum Teil unentwickelten Qualitäten und Ressourcen. **Die Initiative und Hoffnung auf die der Prozess aufbaut, ist nicht außenorientiert, sondern fokussiert auf Selbstbestimmung und -verantwortung und damit letztlich auf die Menschen und ihre Ressourcen vor Ort.** „Es wurde uns klar, dass von außen keine Hilfe zu erwarten war. Entweder wir nehmen das Ruder selbst in die Hand, oder es vergehen die nächsten 25 Jahre, ohne dass etwas Neues beginnt.“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 8)

ANALYSEFELD 1: SYSTEM DER INNOVATION

1) Allgemeiner Kontext - endogene Rahmenbedingungen

Steinbach an der Steyr liegt im südöstlichen Oberösterreich, am Nordrand der Alpen in der Region Eisenwurzen. Die Landschaft in die Steinbach eingebettet ist, ist eine alte und traditionsreiche Kulturlandschaft, die wirtschaftlich lange Zeit auf Eisenverarbeitung spezialisiert war. Steinbach ist an den steilen Ufern des Flusses Steyr gelegen, der das Ortsbild und die Entwicklung prägt. Die Gemeinde zählt 1.989 Einwohner (Stand 2005; www.statistik.at). Diese teilen sich auf die Ortsteile Steinbach (913 Einwohner,), Zehetner (563 EW), Pieslwang (292 EW) und Forstau (259 EW) auf. (Stand 2001; www.statistik.at) Verzeichnete Steinbach zwischen 1981 und 2002 eine Bevölkerungszugang von 1.912 Einwohnern auf 2.052 Einwohner (+ 7,3%), lässt sich in den letzten Jahren eine negative Bevölkerungsentwicklung feststellen. Bei leicht positiver Geburtenbilanz, ergibt sich der Trend infolge einer negativen Wanderungsbilanz. Die Bevölkerungsentwicklung liegt insgesamt aber deutlich unter jener des Bezirks und Bundeslandes, die beide stark positiv sind.

Die wirtschaftliche Entwicklung zeigt in den letzten Jahren infolge der innovativen Entwicklung eine positive Entwicklung. Das war wie unter Pkt 0 beschrieben zur Zeit der Initiierung des Innovationsprozesses im Jahr 1986 noch ganz anders. Die wirtschaftliche Entwicklung war gekennzeichnet durch eine **langjährige negative Entwicklungsspirale**, die sich äußerte

- im Verlust der traditionellen wirtschaftlichen Basis im Sektor der Eisenverarbeitung
- in einer kleinstrukturierten Landwirtschaft
- in einer relativ peripheren Lage abseits hochrangiger Verkehrsinfrastrukturen und -anbindungen
- in einer extremen Hanglage des Dorfes mit engen Straßen und schlechten Zufahrtsmöglichkeiten (etwa für Anlieferungen)
- mehrmalige Hochwasserereignisse
- fehlende authentische Ziele in der Gemeindeentwicklung und mangelnde politische Übereinstimmung über den Bedarf, die Art und eben Ziel der Gemeindeentwicklung

Das krisenhafte, ungünstige wirtschaftliche Umfeld drückt sich auch zahlenmäßig im Vergleich der Arbeitsplätze in den Anfangsphasen des Innovationsprozesses und als der Prozess schon voll gegriffen hat, aus. **1986 weist die Gemeinde 27 Betriebe mit 68 Arbeitsplätzen auf.** 1991 zeigt die Arbeitsstättenzählung bereits 36 Arbeitsstätten mit 134 Beschäftigten, während **sie 2001 bereits 56 Arbeitsstätten** (+207% Arbeitsstätten) mit **251 Beschäftigten vorweist** (+369% Beschäftigte). (Stand 2001; www.statistik.at)

Insgesamt stehen 251 Beschäftigte²¹³ 907 Erwerbstätigen gegenüber. (Stand 2001; www.statistik.at) Die Folge ist, dass die Gemeinde eine hohe Auspendlerfrequenz aufweist. Von den 907 Erwerbstätigen sind mangels vorhandener Arbeitsplätze **675 Personen Auspendler**, 144 Personen Nichtpendler und 88 Personen Binnenpendler. 268 Personen pendeln in andere Gemeinden des Bezirks, während 387 Personen in andere politische Bezirke des Bundeslandes auspendeln. Den 675 Auspendlern stehen **123 Einpendler** gegenüber.

Eine sektorale Betrachtung von Beschäftigten ergibt, dass 12,6% der Erwerbstätigen in der Landwirtschaft arbeiten (122 Personen), knapp 34% im produzierenden Gewerbe (330

²¹³ Ohne Land- und Forstwirtschaft

Personen) und der Rest sich auf den Dienstleistungsbereich aufteilt. (Stand 2001; www.statistik.at)

Großgewerbe oder Industrie sind in der Gemeinde nicht vorhanden. Der größte Betrieb ist ein Elektronunternehmen, das sich im Zuge der innovativen Entwicklung in den bereits erwähnten renovierten Industriehallen, den „Pilshallen“ angesiedelt hat.

Der **Tourismus** spielte in der Gemeinde im Grunde keine wesentliche Rolle. Im Zuge des Erfolges der innovationsorientierten Gemeindeentwicklung wurde diese über die Grenzen hinaus bekannt. Immer mehr Interessierte fanden den Weg nach Steinbach. Seit einigen Jahren kommen in etwa **200 Exkursionsgruppen** pro Jahr nach Steinbach, um sich über den Prozess und entstandene Projekte zu informieren. Der Großteil sind TagestouristInnen, die aber u.a. die lokale Gastronomie und Nahversorgung nutzen.

Die **lokalen politisch-institutionellen Bedingungen** können reflexiv bezogen auf die Zeit vor Initiierung des Prozesses **als ungünstig hinsichtlich Innovationsförderung bewertet werden**. Es gab kein klares Entwicklungsleitbild, die Gesamtentwicklung der Gemeinde befand sich in einer negativen Entwicklungsspirale, die Lokalpolitik war durch vielerorts übliches kommunalpolitisches Denken und Handeln geprägt, dass primär auf parteiliche Einzel- und Machtinteressen setzt und damit mehr auf Erhaltung des (politischen) Status Quo ausgerichtet war. Durch die bereits skizzierte Krise in der sich die Gemeinde befand und eine als repressiv geschilderte Stimmung in der Gemeinde, war andererseits ein Kontext geschaffen, der von kommunalen EntscheidungsträgerInnen eine Entscheidung verlangte im Sinne eines „Weiter so, denn was können wir schon machen“ oder „Nein, wir wollen und werden etwas verändern“. **Die Krise führte zur Bildung einer Gelegenheitsstruktur, in dem sie den Entscheidungsdruck erhöhte und den Boden für ein Bewusstsein schaffte, etwas verändern zu müssen resp. zu wollen. Krisen können demnach wie das Beispiel Steinbach (oder auch Güssing) zeigen, reelle Chancen für das Einleiten profunder Innovationsprozesse sein.**

Zusammengefasst ist der lokale Kontext in dem sich der Innovationsprozess entwickelte, als ungünstig zu bewerten. Indirekt war es aber genau die Krise im Ort, die letztlich die Entstehung begünstigte und ein Umdenken ermöglichte. Der (Leidens-)Druck etwas zu machen, erhöhte die Bereitschaft und den Willen zur Veränderung. Ein positives, innovationsfreundliches Klima in der Gemeinde konnte sich unter diesen ungünstigen, krisenhaften Rahmenbedingungen und im Zuge initiiertter Veränderungen in der Kultur des Zusammenarbeitens entwickeln. Die Krise als Chance für die Initiierung innovativer Entwicklungen im ländlichen Raum spielte im Falle Steinbach eine wesentliche Rolle.

Festzuhalten ist noch, dass es in Steinbach keine direkten Vorentwicklungen oder einschlägiges Know-how für die angestrebte Gemeindeentwicklung gab, auf die der Prozess aufbauen konnte. Auch hier lässt sich konstatieren, dass Vorentwicklungen und einschlägiges oder über längere Zeit erworbenes Know-how keine Bedingungen für das Entstehen und Initiieren profunder innovativer Entwicklungen sind. Entscheidend waren vielmehr die Bereitschaft, die Offenheit und der Wille zur Veränderung.

Die getroffene Grundannahme lässt sich nicht bestätigen.

2) Situativer Kontext - Auslösende Situation des Innovationsprozesses

Alles begann mit einer langjährigen negativen Entwicklung und Krise. Die Ausgangslage vor Initiierung des Innovationsprozesses war wie beschrieben nicht gerade günstig. Die Gemeinde befand sich am Tiefpunkt einer über zwanzigjährigen negativen Entwicklung. Eine Verbesserung der damaligen Situation war weit und breit nicht zu erkennen. Chronologischer Ausgangspunkt des Innovationsprozesses war das Jahr 1986. Damals wurde der Initiator und Protagonist des Prozesses zum Bürgermeister der Gemeinde gewählt. Die Wahl zum Bürgermeister war Spiegelbild für herkömmliche lokalpolitische Rationalitäten und Handlungsabläufe sowie Mitgrund „etwas grundlegend zu verändern“. (HEILER 2005) Der erste Versuch einer kooperativen kommunalpolitischen Zusammenarbeit scheiterte in Steinbach an der Steyr. Begonnen hat alles während der Bürgermeisterwahl mit einem Eklat im Gemeinderat. Man konnte sich damals nicht auf den favorisierten Kandidaten einigen. Von Bezirks- und Landesebene aus wurde gezielt auf eine der Fraktionen Einfluss genommen, an der Wahl des Bürgermeisters nicht teilzunehmen und damit dessen Wahl zu verhindern. Der Initiator des Innovationsprozesses und damals angehende Bürgermeister bezeichnete die damalige Situation rückblickend als „**letzten Akt des kommunalpolitischen Theaters**“. „Eigentlich wird eine Szene vorbereitet und dann abgespielt und keiner fragt, was das für das Dorf heißt. Es war der letzte Akt. Der ORF hat dann gemeldet 'Neuwahlen in Steinbach' und bei mir angerufen und gefragt, ob ich glaube, dass meine Partei die Mehrheit erreichen wird können bei einer Neuwahl. Ich habe dann gesagt: '**Neuwahlen werden dem Ort Steinbach wahrscheinlich nicht helfen, höchstens eine Neugesinnung**'.“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a, Hervorh. Durch Verf.)

Nach drei Tagen gelang es, dass sich die wichtigsten AkteurInnen der beiden mandatsstärksten Parteien an einen Tisch setzten und einen Neustart ohne Beeinflussung von oben und außen beschlossen. Es wurde damals auf Funktionärebene beschlossen: „**Von oben lassen wir uns nicht mehr stören.**“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a, Hervorh. Durch Verf.) In einem neuerlichen Wahlvorgang wurde der künftige Protagonist zum Bürgermeister gewählt. Für die Entstehung der innovativen Entwicklung war dies ein Schlüsselerlebnis. Zum einen, weil nach dem beschriebenen Schwellenerlebnis in Steinbach die Basis geschaffen wurde, dass die politischen EntscheidungsträgerInnen von einer zum Teil von außen gesteuerten sowie politisch- und systembedingten „Opferrolle“ in eine Rolle der Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Kooperationskultur in Agenden der Gemeindeentwicklung schlüpfen konnten. Zum anderen, weil der künftige Protagonist des Prozesses zum Bürgermeister gewählt wurde und damit in eine funktionale Rolle kam, die es ihm erlaubte, den Prozess überhaupt zu initiieren und zu führen.

Vor dem Hintergrund der negativen Gemeindeentwicklung und dem skizzierten Schlüsselerlebnis, wurde einer Gruppe von politischen EntscheidungsträgerInnen klar, dass nur durch gemeinsames Wollen und Handeln eine Entwicklungsumkehr erreicht werden kann. Darauf aufbauend, war **einer der ersten Schritte in Richtung Entwicklung der Gemeinde, die gemeinsame Gestaltung von Regeln für eine neue politische (Beziehungs-)Kultur**. In einem gemeinsamen Prozess legten die Gemeindefunktionäre Regeln fest, wie in Zukunft miteinander umgegangen werden soll. (Vgl. Pkt. 11, „Werte und Regelungen“)

Zusammenfassend trifft die Grundannahme im Fall Steinbach zu.

3) Organisationsstruktur (Operative Strukturen)

Zur Steuerung des Innovationsprozesses kam es nur bedingt zur Bildung neuer Strukturen. Vieles vollzog sich in Steinbach ebenfalls auf informeller Ebene und lief beim Bürgermeister als „Koordinations- und Steuerungszentrale“ zusammen. Die Bildung neuer operativer Strukturen war im Grunde nicht notwendig, da der Innovationsprozess seitens der politischen HandlungsträgerInnen im Zuge der Selbststeuerungskompetenz und Subsidiarität der Gemeinde und somit auf Basis bestehender institutioneller resp. formeller Strukturen vollzogen wurde. Einzig **zur Koordination der Umsetzung des Leitbildes und des Aktionsprogramms wurde eine Steuerungsgruppe gebildet, die jedoch im Prinzip dem Gemeindevorstand entsprach.** Der Stand der Umsetzung wurde einmal jährlich in einer Klausurtagung überprüft.

Die Nutzung bestehender formeller, operativer Gemeindestrukturen und gleichzeitig informeller Organisationsformen (etwa informelle Gesprächstreffen zwischen KernakteurInnen und mit Betroffenen) funktionierte in Steinbach aufgrund der neuen politischen Kultur und ihren Regelungen erfolgreich. (vgl. Analyseaspekte „Innovationskultur“)

Neue, operative Strukturen entwickelten sich erst aus dem Prozessverlauf heraus projekt- und aktionsbezogen. Beispiele für neue operative Gemeindestrukturen sind:

- die Gründung einer bäuerlichen Hackschnitzel- und Heizgenossenschaft zum Bau von kleinen Biomasse-Nahwärmeanlagen und zum Vertrieb von Nahwärme,
- die ARGE Steinbacher Dörrobst, die sich der Verarbeitung von Obst zu Dörrobst aus lokalen Obstbaumbeständen widmet,
- die Initiative Steinbacher Natursäfte, einer bäuerlichen Vereinigung, die der Herstellung von natürlichen Obstsäften dient,
- „Krippenverein“, eine Initiative, die ein Krippenmuseum zusammengestellt hat und dieses verwaltet. 350 Krippen aus über 80 Ländern werden ausgestellt. Die Krippenausstellung gemeinsam mit dem Steinbacher Advent sind regional bedeutsame Initiativen, die 20.000 Besucher anlocken;
- Der Oberösterreichische Verein für Entwicklungsförderung, ein Verein der die Nachhaltigkeitsschmiede betreibt, in der der „Steinbacher Weg“ für Interessierte aufbereitet ist. Der Verein widmet sich der Verbreitung der Ideen und Praktiken des „Steinbacher Weges“.

Neue operative Strukturen waren demnach nur bedingt für die Generierung des Innovationsprozesses notwendig. Der Prozess selber konnte im Rahmen bestehender operativer Strukturen organisiert werden. Für die Organisation von Einzelprojekten und Aktionen im Zuge der innovativen Entwicklung waren neue formelle operative Strukturen notwendig. **Dadurch dass der Prozess vom Bürgermeister und dem Gemeinderat initiiert und geführt wurde, war ein voll ausgestattetes Handlungsmandat im Rahmen kommunaler Kompetenzen gegeben.** Für die Generierung der innovativen Entwicklung war es eine förderliche und günstige Konstellation, dass die InitiatorInnen und künftigen Protagonisten

direkt in der politischen Ebene der Gemeinde verankert waren. Politische EntscheidungsträgerInnen standen somit voll hinter dem Prozess, wodurch Innovationswiderstände auf kommunalpolitischer Ebene weitestgehend ausgeschaltet werden konnten. (Analysefeld 6 „Innovationswiderstände“)

Die Grundannahme lässt sich bestätigen.

4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

Systemexterne Ressourcen:

Der Prozess baut auf externe Ressourcen. Zum Einen wurden zur Finanzierung von Projekten **Förderungen erschlossen** (aus Gemeindeförderungsprogrammen, Landesförderungen, Betriebsgründungsfonds, Landesausstellungsförderung, Mittel des Arbeitsmarktservices, etc.) **Diese können als für das Umsetzen von Projekten im Zuge des Prozesses als Gelingensfaktor gesehen werden. Für das Gelingen des Prozesses selber waren die Förderungen nicht notwendig, sondern vielmehr bedeutsam für die Realisierung einzelner Projekte im Zuge des Prozesses.**

Insgesamt spielten Förderungen als Anschubförderungen und als Motivation eine Rolle. Anteilsmäßig machten externe Förderungen in Summe zwischen 10 und 15% aus. EU-Förderungen, auf die es keinen Zugriff gab, da Österreich noch nicht EU-Mitglied war, spielten keine Rolle. Der Protagonist selber sieht darin jedoch einen Vorteil, da seiner Erfahrung nach EU-Fördermittel einen sehr hohen bürokratischen Aufwand mit sich bringen, im Zuge dessen viel an Motivation und Energie für den Prozess verloren gehen kann. Dass insgesamt Förderungen eine Rolle aber nicht die zentrale Rolle in Steinbach gespielt haben, wird von ihm ebenfalls als Vorteil gesehen, da dadurch ein eigenständigeres Arbeiten möglich war.

Der Prozess selber (etwa die externe Prozessbegleitung) wurde damals noch nicht gefördert. Gegenwärtig werden vergleichbare Prozesse im Zuge von LA 21-Programmen gut gefördert.

Eine weitere wichtige Ressource war die **Inanspruchnahme von externen Experten als ProjektbegleiterInnen**. Die Erstellung des Leitbildes wurde unter Einbezug von ExpertInnen vollzogen. Es wurde u.a. ein Planer für die Begleitung der Leitbilderstellung ausgewählt, der die Neuausrichtung seitens der Gemeinde persönlich und fachlich mitgetragen hat. Des Weiteren wurde für die Entwicklung des Aktionsprogramms (das Entwicklungskonzept der Gemeinde) auf Basis des Leitbildes der Prozess von einem externen Moderator begleitet. Weitere ExpertInnen wurden nach Bedarf beigezogen, wobei darauf geachtet wurde, gegebenenfalls lokale ExpertInnen zu beauftragen.

Die Einbindung von ExpertInnen ist wie unter Punkt 12 „Beteiligungskultur und -struktur“ dargelegt wird, eine Säule des Beteiligungsmodells wie es in Steinbach angewendet wurde. Ansonsten wurden keine weiteren nennenswerten externen Ressourcen genutzt.

Netzwerke(n):

Der Aspekt **Netzwerken spielte keine Rolle**. Die Verbindung zu oder der Aufbau von über die Gemeinde hinausreichenden Netzwerken war für das Zustandekommen des Prozesses nicht

relevant. Technologische Formen der Vernetzung spielten ebenfalls keine Rolle bei der Entstehung oder Umsetzung des Prozesses.

Die getroffene Grundannahme lässt sich nur bedingt bestätigen. Externe Ressourcen waren für das Gelingen des Prozesses relevant. Für die Generierung von profunder Innovation kommt diesen externen Ressourcen v.a. in Form von Fördermöglichkeiten eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von innovationsfördernden Rahmenbedingungen zu. Netzwerkbildungen spielten keine Rolle für das Gelingen des Prozesses.

5) Systeminterne Ressourcen

Der Prozess baut eminent auf systeminterne Ressourcen. **Er ist von seiner Grundausrichtung auf die Nutzung und Entwicklung von lokalen Ressourcen fokussiert. Die erst zentrale systeminterne Ressource war die Willensbekundung, Initiierung und strategische Führung des Prozesses durch den Bürgermeister und den Großteil der FunktionsträgerInnen des Gemeinderates.** Aufbauend auf die Einführung einer neuen politischen Kultur (vgl. Pkt. 11 „Werte und Regelungen“) wurden in der Folge immaterielle wie materielle Ressourcen und Kapazitäten aktiviert und erschlossen. U.a wurden im Zuge der Erstellung eines Entwicklungsleitbildes lokale räumliche und sozio-kulturelle Ressourcen und Kapazitäten analysiert. Dadurch wurden Qualitäten und Stärken entdeckt und für alle Beteiligten sichtbar gemacht. „Entdeckt“ wurde z.B., dass die Gemeinde über 120 verschiedene Apfelsorten verfügt.

Eminente Ressource neben der Willensbekundung auf politischer Ebene, war das Vorhandensein von TrägerInnen des Prozesses. Vor allem der Bürgermeister als Schirmherr und Protagonist der innovativen Entwicklung übernahm hier die zentrale Trägerfunktion. Er war zudem der zentrale Impulsgeber und Träger der leitenden Vision. Zudem brachte er aus seinem beruflichen Werdegang Erfahrung mit Veränderungsprozessen mit. (Vgl. Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“) Im Zuge des Prozesses ist zudem aktiv auf potenzielle AkteurInnen zugegangen worden, um diese für eine Projektmitarbeit zu gewinnen.

Im Prozessverlauf konnte ebenfalls das lokale Sozialkapital erfolgreich mobilisiert werden. Insgesamt arbeiten 40% der BürgerInnen ehrenamtlich an Veranstaltungen und Projekten mit und 30 Personen konnten für Führungsfunktionen in Projektumsetzungen qualifiziert werden. (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Eine weitere Ressource, die genutzt wurde, waren finanzielle Eigenmittel der Gemeinde. Beispielsweise kaufte die Gemeinde, die ehemaligen Industriehallen „Pilshallen“ und finanzierte deren Sanierung mit.

Der Innovationsprozess in Steinbach setzt erfolgreich auf lokal-regionale Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Durch die Nutzung lokaler Ressourcen und Kapazitäten konnte die Self-Governance-Kapazität und die lokale Identität signifikant und erfolgreich entwickelt werden und zielt damit auf eine längerfristige Wirkung des Prozesses. Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse

Es mag anfangs überraschen, dass der Prozess trotz seiner profunden Neuausrichtung keine Widerstände auf lokaler Ebene auslöste. (Der größte Widerstand - der Eklat bei der Wahl des Bürgermeisters - war im Grunde sogar eine wichtige Antriebskraft für die innovative Entwicklung.) **Der profunde Innovationsprozess in Steinbach zeichnet sich geradewegs durch das Nicht-Auftreten von gravierenden Innovationswiderständen aus. Die Hauptursache liegt sicherlich in einer besonderen Feinheit, Klarheit und Sensibilität im kulturellen Umgang begründet. Eine Regel etwa, die in dieser Form gelebt wurde, war dass Betroffene immer ganz am Anfang des Prozesses eingebunden wurden und so zu Beteiligten wurden.** So wurde verhindert, dass Betroffene etwas über Dritte, lokale Medien oder Wirtshausgespräche erfuhren und sich Gerüchte bilden konnten. **Dadurch dass Betroffene von Beginn weg nach dem Prinzip „Sofort informieren, dann arbeiten“ eingebunden wurden, wurde Widerstandsentwicklungen vorweg der Wind aus den Segeln genommen.** Zudem konnten auf diese Weise Pro- und Contra-Argumente ausgetauscht werden sowie vorgefühlt werden, ob eine Einigung überhaupt möglich ist.

Eine weitere Ursache die über die zu Beginn erfolgte und erfolgreiche Gestaltung von Bedingungen des Umganges hinausgeht, war die Entwicklung eines authentischen, geteilten Zukunftsbildes. Wie bereits erwähnt und an anderer Stelle verdichtet, gelang es durch das Formulieren einer neuen politischen Kultur und einer gemeinsamen zukunftsorientierten Vorgehensweise, Raum für neue Entwicklung zu schaffen und ebenso einen Raum festzulegen, indem potenzielle Konfliktlinien ausgeräumt werden können sowie Spielregeln für im Prozessverlauf auftretende Konflikte formuliert wurden. (vgl. Analysefelder „Innovationskultur“ und „Innovationspersönlichkeiten“) Dieser neue Entwicklungsrahmen schaffte eine Vertrauensbasis und Begegnungskultur, in der eine zielgerichtete, kooperations- und konsensorientierte Entwicklung möglich wurde.

Dadurch dass der Prozess vom Bürgermeister und dem Gemeinderat initiiert und geführt wurde, war ein voll ausgestattetes Handlungsmandat im Rahmen kommunaler Kompetenzen gegeben. Für die Generierung der innovativen Entwicklung war es eine förderliche und günstige Konstellation, dass die Initiatoren und künftigen Protagonisten direkt in der politischen Ebene der Gemeinde verankert waren. Politische EntscheidungsträgerInnen standen somit voll hinter dem Prozess, wodurch Innovationswiderstände auf kommunalpolitischer Ebene weitestgehend ausgeschaltet werden konnten.

Widerstände bildeten sich im Verlauf des Prozesses zudem kaum heraus, weil es **relativ schnell erste, sichtbare (Projekt-)Erfolge gab, die Stimmen über die Gültigkeit des Weges und die Vorgehensweise im Keim zum Verstummen brachten.**

Leichte Widerstände gegen den Prozess resp. die Art der Gemeindeentwicklung kam nach Aussage des Protagonisten eher durch das hohe Prozesstempo und die Entwicklungsdynamik sowie von außen. Da gerade in der Anfangsphase sehr intensiv und schnell gearbeitet wurde, bedingte das bei manchen AkteurInnen und BürgerInnen eine leichte Verunsicherung und Überforderung. Es bestand etwas die Gefahr, dass AkteurInnen emotional und mental nicht mitkommen, weil sie das Gefühl bekommen, nichts (woran sie glauben) kann bzw. darf bleiben wie es ist. Die Folgen wenn alles sprichwörtlich in Bewegung und Umbruch ist, können Angst, Identitätskrisen sowie Widerstand bei AkteurInnen sein. **Bei den zentralen TrägerInnen des**

Prozesses reifte in der Folge die Erkenntnis, dass klar und transparent gemacht werden muss, was gut läuft und beibehalten werden soll, so wie es ist.

Geringfügiger Widerstand von außen entstand, weil bei LokalpolitikerInnen aus anderen Gemeinden diese damals noch neuartige Weise der Gemeindeentwicklung Befürchtungen weckte, dass die BürgerInnen der eigenen Gemeinde ähnlich unorthodoxe Wege einfordern könnten. Es gab offensichtlich Interventionsversuche, die über Landesfraktionen gespielt wurden und dem Protagonisten des Prozesses wurde zugetragen, „... dass er mit dieser Art der Gemeindepolitik, die Leute ja verrückt mache.“ **In ihrer Wirkung beeinflussten diese Widerstände die innovative Entwicklung jedoch nicht.**

Institutionalisierungsprozesse

Im Falle Steinbach lässt sich die getroffene Grundannahme hinsichtlich

Innovationswiderstände nur bedingt bestätigen, da Widerstände nur in sehr abgeschwächter Form auftraten. Es gelang den zentralen AkteurInnen, die den Prozess initiierten, vorweg auf politischer Ebene einen gemeinsamen Willen zu entwickeln und weiche Regelungen des Umganges zu formulieren. Der Steinbacher Weg ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie es im Zuge innovationsgenerierender Prozesse gelingen kann, Widerstände zu minimieren. Sicherlich lief im Falle Steinbach Vieles günstig zusammen und kulturelle Regelungen alleine würden wahrscheinlich nicht ausreichen, wenn nicht ebenfalls entsprechend willige und mit Sozialkompetenz ausgestattete SchlüsselAkteurInnen den Prozess gestaltet hätten. Dennoch weist das Modell eindrucksvoll auf **zwei Aspekte bezüglich Minderung potenzieller Innovationswiderstände hin:**

- Zum einen, **dass durch eine bewusste und kollektiv geteilte Gestaltung von immateriellen, sozio-kulturellen Aspekten** (Vertrauensbildung, geteilte Willensbildung, kulturelle Regelungen, etc.) **das Auftreten von Widerständen im günstigen Fall gemindert werden kann** oder im Falle des Auftretens, die Gemeinde über klare handlungsleitende Regelungen und Kapazitäten verfügt, diesen entsprechend zu begegnen. Aufkeimende Konflikte und Widerstände können erfolgsversprechender auf der geschaffenen, gemeinsamen Basis gelöst werden.
- Zum anderen **verweist der Prozess auf die fundamentale Bedeutung immaterieller Aspekte**, wie sie die Analysefelder „Innovationskultur“ und „Innovationspersönlichkeiten“ beschreiben, **in Bezug auf eine gelungene Generierung profunder Innovation**. Die Gestaltung und Entwicklung dieser Felder der Innovationsgenerierung resp. der personalen und kulturellen weichen Aspekte zu Beginn des Prozesses war ausschlaggebend für die weitgehend widerstandsfreie und gelungene Innovationsgenerierung.

Hinsichtlich des Bedarfes institutionalisierter Synergien zur Wahrung der Diffusion, Entwicklungsdynamik und Permanenz des Prozesses lässt sich die getroffene Grundannahme bestätigen. Es gelang bestehende institutionelle Strukturen der Gemeindeverwaltung durch Neugestaltung des kulturellen Bereiches neu zu definieren und sie in Infrastrukturen des Lernens umzuformen. Neue Ziele der Entwicklung und die neuen politisch-kulturellen Regelungen sind Ergebnisse dieser Umformung. Dort, wo notwendig wurden neue institutionell-operative Strukturen, wie unter Pkt. 3

„Organisationsstruktur“ beschrieben aufgebaut. **Dadurch dass der Prozess von der politischen Ebene aus in zukunftsorientierter, konstruktiver und offener Weise initiiert und geführt wurde und zudem weite Teile der Bevölkerung in den Entwicklungsprozess eingebunden wurden, gelang die Diffusion des Prozesses in das lokale System ebenfalls ohne große Widerstände.**

ANALYSEFELD 2: VERHALTEN UND PROZESSE PRO INNOVATION

7) Prozessmanagement und -struktur

Prozesssetting und -ziele

Die innovative Entwicklung als geplanten und durchstrukturierten Prozess zu beschreiben, trifft nicht den Kern der Sache. Es gab kein durchdesigntes Prozesssetting, das den Prozess von A nach Z strukturierte. Die innovative Entwicklung gegenteilig aber als „Anhäufung von Zufälligkeiten“ zu beschreiben würde den Kern der Sache ebenfalls nicht treffen. Eine Analyse des Prozesses zeigt mehr eine **„entwicklungsoffene Prozessstruktur“**, die auf konkreten Prozessphasen aufbaut. Da es für die ProzessakteurInnen selber eine innovative Entwicklung ist, das heißt neuartiger Weg der Gemeindeentwicklung war, ist die offene, emergenzorientierte Strukturierung des Prozesses aufschlussreich.

- Am Beginn des Prozesses standen die Sehnsucht, der Wille und damit die Bereitschaft bei ganz wenigen SchlüsselAkteurInnen, etwas signifikant verändern zu wollen.²¹⁴
- **Die erste Prozessphase entspricht der Neugestaltung und Formulierung einer gemeinsamen Willens- und Beziehungskultur.** Diese wurde in ihrer eminenten Bedeutung für das Gelingen des Prozesses bereits angedeutet resp. wird sie in den beiden nachfolgenden Analysefeldern differenzierter dargelegt.
- Was folgte war eine emergenzorientierte Ausrichtung auf Zukunftsbilder und -entwicklungen. **In einem gemeinsamen Prozess von GemeindevandatarInnen und MultiplikatorInnen wurde eine Zukunftsvision in Leitbildform** erstellt und zur authentischen und gelebten handlungsleitenden Basis zentraler AkteurInnen. Ebenfalls wurden darauf aufbauend Rollen und Aufgaben für weitere Schritte verteilt sowie die Beteiligung aller betroffenen und interessierten BürgerInnen ermöglicht.
- Phase drei entsprach einer **Konkretisierung des Leitbildes in Form der Erarbeitung eines Aktionsprogramms** (Gemeindeentwicklungskonzept). Es wurde und zwar **bereits gleichzeitig mit der Leitbilderstellung**, eine umfassende Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. Zu verschiedenen Themenbereichen wurden Arbeitsgruppen gebildet, die teils in Kooperation mit ExpertInnen die Analyse durchführten.²¹⁵ Ziel der „offenen Planung“ war es, GemeindevandatarInnen stärker in die Entwicklung der Gemeinde einzubinden und sie zu „lokalen ExpertInnen“ zu

²¹⁴ Die Krise resp. der Eklat bei der Wahl des Bürgermeisters ermöglichte und verstärkte diesen Impuls bei zentralen AkteurInnen

²¹⁵ Arbeit und Wirtschaft, Umwelt und Natur, Dorfgemeinschaft und Lebensqualität, Kultur und Identität

entwickeln. Aufbauend auf der profunden Analyse wurde ein Aktionsprogramm ausgearbeitet, in dem der Weg vom Ist zum Soll konkretisiert wurde.

- Die folgende Phase war die **Umsetzungsphase**. Bereits während der Erstellung des Gemeindeentwicklungskonzeptes wurden erste kurzfristig realisierbare Projekte gestartet. Die Gesamtkoordination übernahm eine Steuerungsgruppe, die im Prinzip dem Gemeindevorstand entsprach. Diese koordinierte die Umsetzung des Leitbildes und des Aktionsprogramms. Im Zuge einer jährlichen Klausur wurde der Stand der Umsetzung überprüft. Aktualisierungen erfolgten nach jeder Gemeinderatswahl.

Die obige im Zuge des Innovationsprozesses entwickelte Struktur - Impuls/Aufbruch, Visions- und Werteentwicklung sowie schaffen eines innovationsfreundlichen, sozio-kulturellen Klimas des miteinander Entwickelns, Analyse des Status Quo (Stärken-Schwächen-Analyse), Strategie und Aktionsprogramm - wurde den Steinbacher Weg nachtragend reflektierend, als „Modellstruktur“ nachhaltigkeits-, wert- und innovationsorientierter Gemeindeentwicklung aufbereitet. (vgl. SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 32ff) LA 21-Ansätze zeigen zum Teil eine analoge Prozessstruktur. (Bezüglich homologer Strukturen in Bezug auf den U-Prozess vergleiche etwas weiter unten.)

Der **Leitbildprozess** im Überblick (SIEGHARTSLEITNER et al., 1998, o.S.):

- Im Rahmen einer **Klausurtagung** des Gemeinderates 1987 wurde ein **erstes Leitbild erstellt** und die wesentlichen Grundsätze und Ziele der künftigen Gemeindegearbeit formuliert.
- Der Entwurf wurde als **Diskussionsgrundlage** allen Fraktionen des Gemeinderates zur Stellungnahme zugestellt.
- Ein dafür gebildetes **Redaktionsteam arbeitete Ergänzungen** und Abänderungsvorschläge **ein**.
- Die **MeinungsbildnerInnen** der Gemeinde wurden **eingeladen**, den Text des Leitbildentwurfes zu hinterfragen und zu ergänzen.
- Inhaltliche **Ergänzungswünsche** und Formulierungsvorschläge wurden vom Redaktionsteam geprüft und weitestgehend in den Entwurf **eingearbeitet**.
- In einer **Gemeinderatssitzung** wurde das **Leitbild** im Jahr **1988 einstimmig beschlossen**.
- In einer **Bürgerversammlung** wurde das **Leitbild** der Bevölkerung **präsentiert**.
- Nach der Gemeinderatswahl im Jahr 1991 wurde das Leitbild im Rahmen einer moderierten Gemeinderatsklausur, an der ebenfalls Mitglieder der mittlerweile gebildeten Fachausschüsse zur Erarbeitung eines Gemeindeentwicklungskonzeptes teilnahmen, hinterfragt, inwieweit das Leitbild mit der inzwischen eingetretenen Entwicklung in der Gemeinde Gültigkeit besitzt.
- Es folgte eine Diskussion des überarbeiteten Leitbildes in den Fraktionen, Vereinen und sonstigen lokalen Institutionen.
- Das derart überarbeitete und aktualisierte Leitbild wurde 1992 vom Gemeinderat einstimmig beschlossen.

- 1997 wurde das Leitbild nochmals einer Überarbeitung unterzogen und 1998 ebenfalls einstimmig beschlossen.

Wie wird die Projektauswahl und -entwicklung koordiniert?

Potentielle ProjektinitiatorInnen klären in einem ersten Gespräch die Machbarkeit und Relevanz des Projektes ab. Bei einer positiven Einschätzung folgen die Schritte:

- **Gründung einer Projektgruppe und Erarbeitung eines Projektentwurfes:** Ziel dabei ist dass betroffenen BürgerInnen, ExpertInnen und EntscheidungsträgerInnen eng zusammenarbeiten
- **Check des Projektentwurfes:** Überprüft werden unter anderem die Übereinstimmung mit dem Leitbild, Beeinträchtigung und Überschneidungen mit anderen Projekten, mögliche Widerstände, erforderliche externe Unterstützungen, geeignete Rechtsformen, klares Finanzierungsmodell, Folgekosten, positive Auswirkungen, Meilensteine des Projektes und Zuständigkeiten
- **Vorlage an den Gemeinderat**
- **Schaffen von Vorbedingungen:** Schaffen von rechtlichen, finanziellen und von organisatorischen Voraussetzungen (etwa Förderanträge)
- **Projektumsetzung und Projektbegleitung:** Zeit- und Finanzierungspläne einhalten, Einbezug eines externen Moderators bei Konflikten, Betreiben von Öffentlichkeitsarbeit
- **Feierlicher Projektabschluss:** IdeenspenderInnen und Mitwirkende werden öffentlich gewürdigt und die Ergebnisse bekannt gemacht

Die **Ziele** des Prozesses wurden im Leitbild formuliert, das in seinem Umfang hier nicht voll wiedergegeben werden kann.²¹⁶ Das Leitbild baut auf vier Säulen auf: Dorfgemeinschaft und Lebensqualität, Kultur und Identität, Arbeit und Wirtschaft sowie Natur und Umwelt. Im Prinzip adressiert das Leitbild bereits damals die Säulen einer nachhaltigen Entwicklung, wie sie 1992 im Zuge des Lokalen Agenda-Programmes bei der Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung beschlossen wurden. **Leitprinzipien**, die dem Leitbild zugrunde liegen sind:

- **Lebensbereich vor Produktionsbereich**
- **Immaterielle Faktoren vor materiellen Faktoren**
- **Langfristiges und ganzheitliches Denken**
- **Partnerschaft statt Einzelgängertum**
- **Schließen von wirtschaftlichen und stofflichen Kreisläufen**

Ziele der Entwicklung sind u.a. (Vgl. SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 9):

- Steigerung der Lebensqualität (wahrnehmbare Umwelt, zwischenmenschliche Beziehungen, Arbeitsplatzsituation)

²¹⁶ Das Leitbild kann auf der Website der Gemeinde herunter geladen werden: www.steinbachsteyr.at

- Steigerung des Verantwortungsbewusstseins über die eigenen vier Wände hinaus
- Steigerung der Qualität gemeinsamer Aktionen
- Steigerung der Gemeinschaft im Reden, Denken, Fühlen und Leben

Die Broschüre zum Steinbacher Weg (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 9) gibt Auskunft über die **Sinnhaftigkeit des Leitbildes**. Der Zweck des Leitbildes soll dem Denken in Generationen eine Grundlage geben, die Ausgewogenheit zwischen Bewahren und Verändern sicherstellen²¹⁷, einen übergeordneten Orientierungsrahmen bilden, um vom Verwalten zum Gestalten zu kommen sowie die Identität nach innen und das Image nach außen fördern.

Prozessverlauf- Der Prozess in seiner (zeitlichen) Entwicklung

Wie aus der bisherigen Beschreibung klar hervorgehen sollte, ist die **Entwicklungsdynamik im Wesentlichen emergenzorientiert und evolutionär**. Aufbauend auf der oben beschriebenen „entwicklungsoffenen Prozessstruktur“ weist der Prozess eine **starke Selbstorganisations- und Eigendynamik** auf. In ihrer Wirkung und Dynamik ist das sicherlich auf die Gestaltung eines neuartigen, innovationsfreundlichen Beziehungs- und Gestaltungsklimas zurückzuführen. Basierend auf diesem „Nährboden der Gemeindeentwicklung“ konnte sich der Prozess in Richtung Leitbild und Vision offen und emergenzorientiert entwickeln.

Betrachtet man den **Prozessverlauf reflektierend bezogen auf die Phasen des U-Modells** zeigt sich, dass tiefere Ebenen der Aufmerksamkeit zu Beginn vor allem durch den künftigen Protagonisten erschlossen wurden, diese aber fast von Beginn an auf andere politische EntscheidungsträgerInnen im Zuge einer gemeinsamen Willensbildung ausgeweitet wurde. (Vgl. Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“). Der Protagonist brachte den Glauben und die Vision mit resp. gewissermaßen in den Prozess mit ein und wurde zur leitenden Figur der innovativen Entwicklung. Die Vorgehensweise im Prozess stimmt bedingt mit dem U-Verlauf überein. Im Grunde genommen wurde ein authentisches und geteiltes Zukunftsbild zu Beginn erarbeitet. **Dass dieser kollektive Willensbildungsprozess in dieser frühen Phase überhaupt zu einem authentischen, visionären und geteilten Zukunftsbild der Gemeindeentwicklung (Presencing-Ebene) führte, ist mit großer Sicherheit auf die erfolgreiche Gestaltung der „weichen“ Grundstrukturen der Innovationsgenerierung und den Umstand, dass mit dem künftigen zentralen Träger des Prozesses ein charismatischer, inspirierter und kompetenter Akteur, dem diese Entwicklung eine „Herzensangelegenheit“ war, wie er selber sagt, vorhanden war.** Auf das Integrale Rahmenmodell der Innovationsgenerierung übertragen, waren in diesem günstigen Falle, die beiden linken Quadranten - „Innovationskultur“ und „Innovationspersönlichkeiten“ - fast von Anfang an grundlegend vorhanden und entwickelt, so dass es möglich war, in dieser frühen Phase sozusagen vorweg auf die Ebene des Presencing vorzudringen.

Die Phase des **Seeing** und **Sensing** wurde voll durchlaufen im Zuge der Analyseaktivitäten zur Erstellung des Aktionsprogramms. Die Erstellung dieser Stärken-Schwächen-Analyse der Gemeinde wurde gleichzeitig mit der Leitbilderstellung begonnen. Wenn man so will, werden die Phasen Seeing-Sensing-Presencing zu gleich durchlaufen.

Die Phase des **Crystallizing** findet sich in der Ausformulierung des Aktionsprogramms. Die **Prototyping**-Phase (siehe etwas weiter unten) wurde ebenfalls durchlaufen. Die

²¹⁷ Es nimmt gleichermaßen Bezug auf drei Fragen: 1. Was soll bleiben, wie es ist? 2. Was soll verbessert werden? 3. Was soll neu eingeführt/entwickelt werden?

Institutionalisierungsphase ist nicht eindeutig ausgeprägt gewesen und wurde bereits unter Pkt.6 „Innovationswiderstände“ beschrieben.

Wirkungen, Erfolge und Potenziale

Einige Erfolge wurden bereits unter Pkt. 0 angesprochen. Kompakt dargestellt sind aus einer Vielzahl von kleinen und großen Erfolgen herausgenommen:

- **Erneuerung des Ortsplatzes:** das vom Verfall bedrohte Ortsbild am Ortsplatz wurde 1994 umfassend revitalisiert. Im Zuge der Revitalisierung gelang es die Nahversorgungsstrukturen - Bank, Gasthaus, Lebensmittelgeschäft, Pfarrzentrum, etc. - wieder zu beleben und die schwierige Verkehrssituation zu entschärfen.
- **Sanierung der Pilshallen:** die 1967 geschlossenen Pilshallen waren bis 1987 ungenutzt gewesen und dem Verfall ausgesetzt. Die Gemeinde kaufte die ehemalige Werkshalle im Zentrum des Ortes und schuf einen „Gewerbepark im Kleinen“ (HEILER 2005). Zwei neue Firmen und ein „Messerermuseum“ wurden angesiedelt.
- **Steinbacher Dörrobst:** acht Bauern gründeten im Jahre 1990 die „ARGE Steinbacher Dörrobst“. Sie verarbeiten 15.000 kg/Jahr regionales Obst zu Dörrobst.
- **Steinbacher Natursäfte:** ein Zusammenschluss von sieben Bauern zur Erzeugung und Vermarktung von natürlichen Fruchtsäften, die 200.000 kg/Jahr regionales Obst zu Natursäften verarbeiten. Beide Initiativen der Obstverwertung generieren ein Zusatzeinkommen für Landwirte und sichern den Erhalt der landschaftsprägenden Streuobstgärten und Obstbaumkulturen.
- **Gezielte nachhaltigkeitsorientierte Baulandentwicklung:** die Gemeinde kaufte zur Konzentration der Siedlungsentwicklung auf ortsnahe Bereiche zwei große Flächen, die in einer flächenschonenden Gesamtplanung auf 36 Parzellen aufgeteilt und erschlossen wurden. Ziel war es, bevorzugt örtliche Bauwerber und junge Familien der Gemeinde die Parzellen zu verkaufen. Zudem verpflichtete sich die Gemeinde pro vier verkaufter Parzellen mindestens ein sanierungsbedürftiges Haus im Ortskern zu revitalisieren. Zusätzlich wurde eine Rückwidmung von zentrumsnahem Bauland wo möglich vorgenommen.
- **Dezentrale Abwasserversorgung:** eine ursprünglich geplante zentrale Abwasserversorgung erwies sich aufgrund des weiträumigen, teils zersplitterten Siedlungsgebietes und schwieriger topographischer Lagen als schwer finanzierbar. Nach einer Variantenstudie beschloss die Gemeinde den Bau einer zentralen Anlage für das dichter bebaute Gemeindegebiet und den Bau zweier weiterer dezentraler Anlagen sowie dem Bau von 11 Kläranlagen für Siedlungssplitter in Randlagen. Gegenüber einer einzigen zentralen Anlage und einem flächendeckendem Kanalnetz beträgt die Kosteneinsparung 1,45 Mill. Euro oder 25% der Investitionskosten. (HUMER 1998, o.S.)
- **Steinbacher Advent:** der Steinbacher Advent wird seit 1987 als regional wirksames Event abgehalten. Der gesamte Ortsplatz wird zu einem Adventkalender. 400 Gemeindeglieder wirken ehrenamtlich mit. Zusätzlich bietet das Krippenmuseum mit 350 Krippen aus über 80 Ländern eine Besonderheit.

- **Revitalisierung „Alter Pfarrhof“**: der Alte Pfarrhof der Gemeinde befand sich seit längerem im Verfall. 1990 wurde das Gebäude unter Wahrung des ursprünglichen Charakters revitalisiert. Es entstanden Büroräume für mehrere kleingewerbliche Nutzungen, vier Wohnungen, Räumlichkeiten für Kulturveranstaltungen, die Nachhaltigkeitsschmiede mit Ausstellungen über den Steinbacher Weg, eine Obsttrocknungsanlage und eine Hackschnitzel-Heisanlage.

Insgesamt entstanden über die Jahre im Verlauf des Innovationsprozesses mehr als 60 Projekte, die den vier Themenbereichen des Leitbildes zugeordnet sind.²¹⁸

Chronologische Übersicht über ausgewählte Projekte und Aktivitäten:

1987: Leitbilderstellung
 1988: Teilnahme an der Dorferneuerung, Start Projekt Hochgasse (fortlaufend)
 1990: Start Projekt Alter Pfarrhof (bis 1993), Start Hackschnitzelheizung und Dörrostanlage, Gründung OÖ Eisenstraße
 1992: Renovierung Pils-Werndl Hallen
 1993: Ortsplatzgestaltung, Abwasserentsorgung im Ortskern
 1994: Einrichtung des Vereinsbüro Eisenstraße zur Vorbereitung der Landesausstellung 1998, Europäischer Dorferneuerungspreis
 1995: Start Fruchtsaftgewinnung, weitere Hackschnitzelheizwerke und Erweiterung des Leitungsnetzes
 1996/97: Eröffnung des "Messerer-Museums Steinbach" im ehemaligen Hauptgebäude der "Pils-Werndl-Hallen"
 1998: Aufbau der Ausstellung "Der Steinbacher Weg" für die Landesausstellung '98
 1999: Errichtung eines eigenen Krippenhauses (350 Krippen aus 85 Ländern)
 2002: Eröffnung der Nachhaltigkeitsschmiede Steinbach an der Steyr
 1986-2002: Gründung von 28 zusätzlichen Gewerbebetrieben mit insgesamt 165 neuen Arbeitsplätzen

Prototyping

Analog zu den anderen im Zuge der Studie vorgestellten Beispiele der Generierung profunder Innovation, lässt sich sagen, dass der **„Steinbacher Weg“ selbst ein lebendiger, sich weiter entwickelnder Prototyp** nachhaltiger und zukunftsfähiger Gemeindeentwicklung ist. Das Modell ist über Jahre laufend erweitert, vertieft und ergänzt worden. Wie bereits unter Pkt. 6 „Innovationswiderstände“ angesprochen, konnten sehr bald im Prozessverlauf erste Projekte erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden. Diese schnellen, ersten und sichtbaren (Projekt-) Erfolge, machten den InnovationsakteurInnen Mut und wirkten ebenfalls nach außen sichtbar in der Bevölkerung. Es ist offensichtlich, **dass solche Erstprojekte u.a. in Form von Prototypen ganz wichtig sind in solchen Prozessen**, um die innovative Entwicklung zum einen sichtbar zu machen und auch um die innovative Entwicklung im lokalen System diffundieren zu lassen. Der Protagonist des Prozesses meint: **„Da werden sie für viele spürbar und sichtbar.“** Ebenso ist es seiner Erfahrung nach wichtig sich auf kraftvolle, umsetzbare Erstprojekte konzentrieren **„... und das ganz machen und nicht halb.“**

²¹⁸ Eine Übersicht bietet die Broschüre zum Steinbacher Weg „Der Steinbacher Weg. Gemeinsam gewinnen“, 2002, zu beziehen über den Oö. Verein für Entwicklungsförderung, vfe.steinbach@utanet.at

Die Bedeutung des Prototyping war den zentralen AkteurInnen des Prozesses ebenfalls bewusst. So fassen sie ihre Strategie dahingehend wie folgt zusammen: „Wenn in einer Gemeinde über lange Zeiträume große Visionen diskutiert werden, ohne dass es zu konkreten Schritten kommt, kann Lähmung eintreten. Sobald Klarheit über die Ziele besteht, gilt der Grundsatz: 'Nicht lange reden, möglichst bald handeln'.“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Folgende Regeln wurden für die Projektarbeit festgelegt (EBD.):

- **Projekte klein beginnen und ausbaufähig gestalten**, um das Risiko der Zwischenfinanzierung und die Haftung bei eventuellem Scheitern gering zu halten.
- **Der Vielfalt an Projekten den Vorrang geben**, um reichhaltige Möglichkeiten zur Beteiligung der BürgerInnen im Sinne von „Es ist für jeden was dabei“ zu ermöglichen.
- **Nur jene Projekte beginnen, deren Zeit „reif“ ist.**
- **Kooperationen begründen**, um Verantwortung und Arbeit aufzuteilen, um Überforderung zu vermeiden und um Ergebnisse zu erzielen, die über die Möglichkeiten des Einzelnen hinausgehen.

Im Prinzip ist die vorgestellte Handlungsweise analog mit der Idee und Strategie des Prototyping im Zuge der Generierung profunder Innovation. Die Wirkung und Bedeutung des Prototyping kann als essentiell bewertet werden.

Einsatz innovationsorientierter Methoden

Der Einsatz von innovationsorientierten Methoden spielte eine geringfügige Rolle. So kam etwa (externe) Prozessbegleitung in Form von Moderation zum Einsatz.

Wissensaufbau und -gewinn

Der Wissensaufbau im Zuge des Innovationsprozesses war natürlich bedeutsam, wenn er sich auch nicht gänzlich greifen und operationalisieren lässt. Der Wissensoutput wurde in einer qualitativ hochwertigen Broschüre „Der Steinbacher Weg. Gemeinsam gewinnen“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002) zusammengeführt. Sehr gut lässt sich der Wissensgewinn aber in einem Leitspruch des Protagonisten wiedergeben, in dem er meint, es geht um „**kapieren, nicht kopieren**“. (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Deutlich wird der Wissensaufbau auch dahingehend, dass nach wie vor ein großes Interesse am Modell des Steinbacher Weges besteht. Dieses drückt sich etwa in den angesprochenen Exkursionsgruppen oder der Beratungstätigkeit des Protagonisten aus, der einen Verein zur Förderung der Entwicklungsarbeit im Sinne des Steinbacher Weges dafür gegründet hat.

Resümiert man den vielfältigen Analyseaspekt Prozesstruktur und -management anhand der formulierten Grundannahme, lässt sich feststellen, dass:

- die **Entwicklung eines Leitbildes resp. einer handlungsleitenden Vision die treibende und „strukturierende“ Komponente ist.** Sie richtete zentrale AkteurInnen intentional aus und gab den Gestaltungsauftrag vor

- die **Entwicklung starke Selbstorganisationsdynamiken mit „schneeballartigen Effekten“ aufweist**, die sich im Zuge der Ausrichtung auf emergente Potenziale und zum richtigen Zeitpunkt (in der Gemeinde aufgrund vorhandener Fördermöglichkeiten sowie generellen Umsetzungsmöglichkeiten) „von selbst“ entfalten konnten
- es aufgrund der Ausrichtung auf ein Leitbild (geteilte Vision), aber keines durchgeplanten Prozesses **genügend Entwicklungsfreiraum** gab
- **Prototyping**, also das Lernen an lebendigen (mikrokosmischen) Modellen der intentionalen Wirklichkeit, **für den Wissensaufbau und -gewinn sowie für das Gelingen zentral** war

8) Orientierung Nachhaltigkeit

Der Innovationsprozess orientiert sich klar an Werten und Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. **Von seiner Ausrichtung her adressiert der Prozess alle Handlungsfelder nachhaltiger Entwicklung relativ gleichwertig, basierend auf der katalysatorischen Wirkung sozio-kultureller weicher Faktoren.** Der Protagonist des Prozesses formulierte seine resp. die Steinbacher Idee einer nachhaltigen Entwicklung, in dem er meinte: „Nachhaltige Entwicklung heißt für uns große Visionen vor Augen zu haben und im Rahmen unserer Möglichkeiten kleine Schritte in die richtige Richtung zu setzen.“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Bevor näher auf die Entwicklungen in den einzelnen Handlungsfeldern eingegangen wird, soll noch dargelegt werden, was das Steinbacher Modell unter Nachhaltigkeit als Leitprinzip für die Gemeinden meint. Der Wechsel von einer „zufälligen“ zu einer „nachhaltigen“ Entwicklung ist, demnach gekennzeichnet durch einen Wechsel (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 4):

- **von der Sachpolitik zur Wertepolitik:** ein neues Wertebewusstsein entwickeln, den Widerspruch zwischen Denken und Tun überwinden, Werte leben und wo notwendig, den Kurs wechseln.
- **vom Einzelthema zum gemeinsamen roten Faden:** neue Qualität der Zusammenhänge herstellen, ökologisch, wirtschaftlich, sozial, kulturell und geistig entwicklungsfähig bleiben.
- **von der Ohnmacht zur Eigenständigkeit:** eigene Stärken erkennen und nutzen, den Aufbruch wagen, lokale Innovationen entwickeln, Nähe zum Prinzip machen, die örtlichen Wirtschaftskreisläufe stärken, nicht auf Hilfe von außen warten.
- **von der Sorglosigkeit zur Verantwortung im Umgang mit Ressourcen und Möglichkeiten:** mit dem natürlichen Erbe, mit Rohstoffen und Energie, mit dem kulturellen Erbe, mit den Menschen, ihren Talenten und Fähigkeiten.
- **von der Verwaltungseinheit zur Bürgergesellschaft:** Menschen ermuntern, sensibilisieren, begeistern, einbinden, befähigen sowie die Beziehungskultur in der Politik, in der Wirtschaft und im privaten Umgang miteinander erneuern.

Die **stärksten Entwicklungen** vollzogen sich in den Handlungsfeldern **Soziales** inklusive Kultur und **Wirtschaft**. Das Handlungsfeld „**Soziales**“ konnte im Zuge der innovativen Entwicklung nachhaltig gestärkt werden, indem

- es gelang eine neue innovations- und kooperationsorientierte politische Kultur mit klaren, authentischen Regeln zu gestalten
- die Kooperation, Vernetzungsqualität und Kommunikation in der Gemeinde sowie zwischen Betrieben nachhaltig gestärkt werden konnte
- das bürgerschaftliche Engagement signifikant gestärkt werden konnte
- die Einbindung und Mitgestaltung von BürgerInnen gefördert und gestärkt wurde
- der Prozess und daraus hervorgegangene Projekte zur Existenzsicherung u.a. in der bäuerlichen Kultur beiträgt
- durch den Prozess Bildungs- und Weiterbildungschancen von AkteurInnen geboten und erhöht wurden

Der Innovationsprozess führte ebenso zu einer profunden Weiterentwicklung im Handlungsfeld **„Wirtschaft“**:

- Wirtschaftskreisläufe wurden geschlossen und die lokale Wertschöpfung erhöht
- lokale Innovationen - etwa im Produkt- und Prozessbereich - wurden im Zuge der gesamten innovativen Entwicklung initiiert und gefördert
- es wurde eine funktionierende Naherholung erhalten
- die Standortattraktivität wurde verbessert u.a. durch Sanierung von (Wirtschafts-) Gebäuden, gezielte und geförderte Baulandentwicklung, Schaffung von Arbeitsplätzen
- die Vernetzung von WirtschaftsakteurInnen wurde erhöht
- lokale Absatzmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen wurden gefördert
- neue Räume für Gründungen und Ansiedlungen im Dienstleistungs- und Kleingewerbebereich wurden geschaffen
- Produkterzeugung in der Region wurde gefördert und die Absatzmöglichkeiten in der Region gestärkt

Das Handlungsfeld **„Ökologie“** wurde gravierend gestärkt durch

- Sicherung der Artenvielfalt etwa durch Freihalten der Landschaft und Nutzung bestehender Streuobst- und Obstbaumkulturen
- Bewusstseinsbildung im Bereich Umweltschutz und für den eigenen Lebensbereich
- Reduktion des Flächenverbrauchs in Folge einer gezielten und aktiven Siedlungspolitik
- Forcierung der Nutzung biogener Rohstoffe (Biomasse-Nahwärme-Mikronetze)
- Ausweitung des biologischen Landbaues
- Baumpflanzaktionen zur Kulturlandschaftserhaltung
- Aufbau einer dezentralen Abwasserentsorgung

- Renaturierung verrohrter Bachstrecken
- Modernisierung und Leistungserhöhung des Wasserkraftwerkes Steinbach

Das Handlungsfeld „**Globale Verantwortung**“ konnte ebenfalls signifikant gestärkt werden durch Chancenerhöhung für Menschen in strukturschwächeren Lebensräumen und vorbildhafte Lösungen:

- der Prozess zielt implizit auf Fragen einer globalen Gerechtigkeit
- der Prozess setzt, wo möglich auf lokale Ressourcen
- es werden wegweisende Lösungen einer nachhaltigen und wertorientierten Gemeindeentwicklung sowie im Bereich innovativer Projekte aufgezeigt, die gut übertragbar sind
- die Schaffung von Arbeitsplätzen in strukturschwächeren Lebensräumen wird gefördert

Die **intentional-personale Entwicklungslinie** wurde ebenfalls im Zuge der profunden Entwicklung bei einzelnen AkteurInnen gestärkt. So fand u.a. eine profunde Auseinandersetzung mit Werten statt sowie (im vorweggenommen Sinne) mit Zielen und Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung. Die Fähigkeit zur Entwicklung eigener Zukunftsbilder und emergenter Entwicklungsmöglichkeiten wurde bei AkteurInnen des Prozesses gestärkt. Ebenso fand insgesamt bei zentralen AkteurInnen eine Vertiefung der personal-intentionalen Entwicklungslinie statt, weil darauf Wert gelegt wurde, die gestalteten Regeln zu leben sowie die Ressourcen und Kapazitäten von AkteurInnen im Zuge von Prozessaktivitäten zu stärken.

Die vorweggenommene Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung war im Falle Steinbach ein wichtiges Leitprinzip.

ANALYSEFELD 3: INNOVATIONSKULTUR

Alle Analyseaspekte in diesem Themenfeld „Innovationskultur“ analysieren spezielle Aspekte des zu Beginn der innovativen Entwicklung vollzogenen Gestaltungsprozesses einer neuen politischen und innovationsorientierten Kultur. Es wurde bereits mehrfach auf die **Bedeutung der Herausbildung dieses „Nährbodens der innovativen Entwicklung“** hingewiesen. Im Falle Steinbach war die Neugestaltung einer neuen politischen und innovationsorientierten Kultur der katalysatorische Ausgangspunkt der geschilderten Entwicklung. Der Protagonist formuliert den Steinbacher Weg diesbezüglich reflektierend: „Wann laufen Projekte über mehrere Jahre hinaus erfolgreich? **Wenn am Anfang eine soziale Innovation steht** - eine Aussöhnung, ein neuer Umgang miteinander. **Das Projekt hat eine Chance auf anhaltenden Erfolg, wenn das Zueinander an vorderster Stelle steht und wenn es von der Kooperation der Schlüsselkräfte getragen ist. Die Kooperation der Schlüsselkräfte vergrößert den**

Spielraum einer Gemeinde um ein Vielfaches. Jeder bringt das ein, was er besonders gut kann. Aber Kooperationen entwickeln sich nicht von selbst. Es bedarf einer Schlüsselperson, die über ausreichende Akzeptanz seitens aller Kräfte verfügt und der das 'Gemeinsame Ganze', das es zu erreichen gilt, ein Herzensanliegen ist. Sie organisiert die zielorientierte Zusammenführung der Kräfte, macht den gemeinsamen Nutzen sichtbar und sorgt für die Aufteilung der Aufgaben. Mit dem Fortschreiten des Projektes tritt die Schlüsselperson bewusst immer mehr in den Hintergrund.“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 34; Hervorheb. d. Verf.)

Das Zitat bringt die emotional-mentale Grundeinstellung, die dem Innovationsprozess zugrunde liegt zum Ausdruck. Daneben weist sie auch auf das im Falle Steinbach essentielle „Element“ des Vorhandenseins eines Protagonisten des Prozesses hin, in der Person des ehemaligen Bürgermeisters und Initiators. (Vgl. Themenfeld „Innovationspersönlichkeiten“) Der Aufbau eines Klimas der Wertschätzung generierte den nötigen Raum für innovative Entwicklungen. Die essentielle Bedeutung der tiefen Weiterentwicklung der intersubjektiven Ebene in der Gemeinde, ausgelöst durch den Eklat bei der Wahl des Bürgermeisters zu Beginn des Prozesses (vgl. Pkt. 2 „Situativer Kontext“), schlägt sich ebenfalls in den folgenden Worten nieder: „Jeder Mensch fühlt sich dort wohl, wo er Freunde hat, wo er von der Gemeinschaft wahrgenommen wird und Wertschätzung erfährt. **Oftmals ist es jedoch üblich, nach den Mängeln und Fehlern des anderen zu suchen. In einer neuen Beziehungskultur sollte man das genau umgekehrt machen.** Es geht darum, dort anzusetzen, wo der andere Fähigkeiten hat, erfolgreich ist und sich freuen kann. Ein solches Klima des Miteinanders weckt die Bereitschaft zur Mitarbeit.“ (EBD.)

Die Erfahrungen des Protagonisten bezüglich des Steinbacher Weges münden in folgender wegweisender Einsicht: „**Es zeigt die Entwicklung von Menschen, also wenn ich am und mit den Menschen arbeite, das hat totale Folgen auch für Strukturen.**“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

9) Kommunikations- und Dialogkultur

„Also diese Wertschätzung ist einmal Voraussetzung und dann noch verschiedene Standpunkte einnehmen zu können.“

(Karl Sieghartsleitner, Bürgermeister a.D. von Steinbach)

Die Ausbildung einer innovationsorientierten und dialogischen Kultur zu Beginn der innovativen Entwicklung war ein essentielles Thema beim Aufbau einer Innovationskultur resp. einer neuen politischen Kultur auf der lokalen Ebene. Die neu gestaltete Kommunikationskultur basierte auf einer möglichst wertschätzenden Haltung. **Ziel der Dialogkultur war resp. ist es, Fehler** (die in solchen Prozessen auftreten) **zu zulassen, andere Meinungen und Sichtweisen zu respektieren, bewusst zu zuhören, Humor zu haben, Konfliktlösungsbereitschaft und Wertschätzung auszudrücken sowie sich an die vereinbarten Regeln und Vereinbarungen zu halten.** (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 12, Herv. d. Verf.) Der Protagonist beschreibt diese keineswegs neuen, aber sehr wirksamen Elemente einer wertschätzenden Kommunikation für die Generierung von Innovation an folgendem Beispiel: „Normal fühlt sich der Menschen am wohlsten wenn lauter gleich Gesinnte beieinander sind und keiner widerspricht und alle sind derselben Meinung und sagen 'ja, passt schon, mach es so'. **Und das ist genau das, wo keine Kreativität entsteht. Und in dem Moment, wo Gegensätze und**

Unterschiedlichkeit zusammenkommen, aber nicht als Kampfmittel um den anderen auszutricksen, sondern um etwas besser zu verstehen, kann Kreativität entstehen. Von dem habe ich das abgeleitet, dass ich dann öfters gesagt habe in den darauf folgenden Jahren, das ist wie bei einem Berg. Wenn ich jetzt den großen Priel von Hinterstoder aus erkläre und der andere fährt aber dann nicht nach Hinterstoder, sondern kommt aus der Seite von Grünau, also von der anderen Seite, dann wird er sagen, der X hat einen kompletten Unsinn erzählt. Der große Priel schaut ganz anders aus. Weil es eben auf den Standpunkt ankommt, von wo aus ich diesen Berg, diesen Baum oder dieses Problem betrachte. Will ich jetzt der Realität am nächsten kommen, dann muss ich den Berg von möglichst vielen Standorten besichtigen.“ (HEILER 2005, Herv. d. Verf.) Und weiter: „... **das heißt, man kann Widerspruch in eine positive Wirkung transformieren. Aber es braucht überall letztlich die Wertschätzung des anderen. Wenn ich das ständig jetzt nur als Methode mache, wird es verdächtig und verliert u.U. seine Wirkung.**“ (EBD.)

Diese Art der Kommunikation bringt mit sich, dass ich mich als Zuhörer bewegen muss „... **und seinen Standpunkt, von wo aus der andere es betrachtet, einnehmen muss, auf das Risiko hinaus, dass meine Behauptung dann nicht mehr ganz so stimmt, weil ich eine zusätzliche Erweiterung meines Horizonts und meines Blickfeldes erlebe.** Und das bringt mit sich, dass man dem, der eine andere Meinung hat, anders, mit anderer Wertschätzung begegnet. Denn auf einmal ist er nicht mehr der Gegner, ist er nicht mehr der, der mir meine Wirklichkeit kaputt macht, sondern er ist der, der etwas einbringt, damit wir der Wirklichkeit, der Realität nahe kommen. Auf das Politische umgemünzt heißt das, wenn ich ein Problem jetzt von der Seite des Arbeiters, vom Standpunkt des Unternehmers, vom Standpunkt der finanzierenden Bank und so weiter betrachte, dann wird zwar jeder eine andere Meinung vorerst haben, aber im Suchen kommt genau das heraus, was möglich ist und geht.“ (EBD.)

Aufgrund dieser vereinbarten und gelebten Kommunikationskultur, beschreibt der Protagonist, wurde Kreativität freigesetzt: „**Durch dieses Erlebnis des miteinander Redens und wertschätzenden Redens sowie des Zuhörens ist etwas entstanden, also eine Kreativität, die wir bis dahin eigentlich nicht gekannt haben. Und genau das, dass der eine etwas sagt, was aber noch nicht realisierbar ist, aber es gibt dann jemanden dem ein Stückchen dazu einfällt, das dann immer näher dem kommt, dass es machbar wird. Also die Erkenntnis, die ich davon abgeleitet habe, ist, niemand hat das gesamte Wissen für etwas alleine.** Das sind Ausnahmefälle, sondern fast jeder, auch jeder Erfinder, baut ja auf ein Stück Forschung, die vor ihm war. Und mancher hat halt das Glück das letzte Puzzleteil zu finden, dass es dann ganz macht. **Daraus ist eigentlich das Gefühl entstanden, wir brauchen uns einander.**“ (EBD.)

In der Folge war der Innovationsprozess geprägt von einer offenen, wertschätzenden, direkten, entwicklungs- und handlungsorientierten Kommunikation sowohl zwischen den SchlüsselakteurInnen, wie nach außen gegenüber BürgerInnen. **Diese qualitative hochwertige kommunikative Struktur entspricht einem essentiellen Entwicklungsbaustein der innovativen Entwicklung.** Relevant für die Implementierung der beschriebenen Kommunikationskultur war, dass der Protagonist diese selber authentisch vorlebte und einforderte.

Im Falle Steinbach lässt sich die getroffene Grundannahme damit bestätigen.

10) Vertrauensarbeit

Eng mit dem zuvor beschriebenen Analyseaspekt hängt dieser Aspekt zusammen.

Der Aufbau einer Vertrauenskultur war Teil der katalysatorischen Anfangsentwicklung.

Wie unter Pkt. 11 „Werte und Regelungen“ dargelegt, wurde der Aufbruch zudem dadurch ermöglicht, indem Regelungen für eine neue politische und gemeinschaftliche Kultur vereinbart wurden. (vgl. nachfolgenden Analysepunkt) Eine geteilte, parteiübergreifende Vertrauensbasis war bis zur Initiierung des Innovationsprozesses nicht gegeben. Der Protagonist sieht das Schaffen einer Vertrauensbasis zwischen SchlüsselakteurInnen als wesentlichen Aspekt: „Ich halte die **Aussöhnung auf der Führungsebene** (Gemeindevorstand/Gemeinderat, Landwirtschaftsmitglieder, Obleute der Vereine) für **eine der wichtigsten Maßnahmen beziehungsweise Gelingensfaktoren**. Die Meinungsbildner müssen eine gewisse Vorbildwirkung im Umgang miteinander ausstrahlen. Das steht natürlich sehr im Widerspruch zu den Strategien der politischen Parteien, die mit der so genannten Profilierung auf höherer Ebene punkten möchten. Auch die Zeitungen sind dankbar für Hick-hack, weil es leichter zu beschreiben ist als höfliche, ernsthafte Debatten. Für eine Gemeinde und ihre BürgerInnen ist Politik-Hick-hack aber denkbar schlecht - alle leiden darunter. Wenn es wo gelingt, dass die AkteurInnen den Mut haben, sich in neuen Strukturen zu engagieren, dann kann eine einzelne Gemeinde sehr viel bewegen. **Aussöhnung und Vertrauen sind wichtige Themen** bei sozialen Prozessen. Schuldzuweisungen helfen in der Regel niemandem. Sind drei Leute im Team, wovon zwei einen Konflikt hatten, der niemals ausgesöhnt wurde, wird das Projekt sehr darunter leiden. Gelingensfaktoren sind hier Vertrauen und **in Folge dessen die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Bei großen Projekten gilt es, in Einzelgesprächen herauszufinden, ob es irgendwo ein Problem geben könnte**. Da muss man sehr genau hinhören. Ansonsten kommt es zu Schuldzuweisungen, die für die Sache selbst niemals förderlich sind.“ (BMLFUW 2004,)

Der Vertrauensaufbau erfolgte bewusst als integraler Bestandteil der Gestaltung der neuen politischen Kultur auf der Führungsebene der Gemeinde. Von dort konnte eine Diffusion in die Arbeit der Gemeindeentwicklung stattfinden. Neben der praktizierten wertschätzenden Kommunikation trug zum Vertrauensaufbau die Vereinbarung von Regeln des Umgangs bei. Diese gaben den AkteurInnen für etwaige Konfliktfälle einen Handlungsrahmen und -sicherheit vor. Auch wenn während des gesamten Prozesses kein gravierender Vertrauensmissbrauch erfolgte, wirkten die Maßnahmen in diese Richtung.

Ebenfalls vertrauensbildend wirkte, dass bei Projektideen stringent nach dem bereits beschriebenen Prinzip **„Sofort informieren, dann arbeiten“** vorgegangen wurde. Betroffene wurden von Anfang an als Beteiligte in den Prozess resp. die Projektentwicklung eingebunden. Misstrauensbildungen in Form von aufkommenden Gerüchten und Widerstandsentwicklungen konnte auf diese Weise erfolgreich entgegengewirkt werden.

Als zusätzliche vertrauensbildende Maßnahme wurde der **„Patentschutz auf Ideen“** eingeführt. Diesem liegt die Überlegung zu Grunde, dass eine Idee nie fertig geboren wird. Die Idee entwickelt sich nach und nach und meistens tragen mehrere Menschen zu ihrer Umwetzung bei. Von der Geburt der Idee bis zur Umsetzung vergehen im Schnitt 3-5 Jahre. Der Patentschutz soll vermeiden, dass aus parteipolitischen Gründen gute Ideen verhindert werden. Die Rolle des Patentanwaltes übernahm der Bürgermeister. (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

11) Werte und Regelungen

*„Würde man in der Kommunalpolitik die Verhaltensmuster um 180 Grad drehen, wären wir auf dem richtigen Weg.“
(Karl Sieghartsleitner)*

Der Innovationsprozess in Steinbach ist von seinem Ansatz her wertorientiert. Der Prozess basiert darauf, dass u.a. aufgrund des bereits beschriebenen Eklats bei der Wahl des Bürgermeisters und künftigen Protagonisten, fraktionsübergreifend ein **gemeinsames Werte- und Regelsystem gestaltet** wurde.²¹⁹ Dieses regelt den Umgang untereinander und bezogen auf die künftige Zusammenarbeit. Darüber hinaus integriert und adjustiert es personale und sozio-kulturelle Qualitäten und Zusammenhänge des lokalen Systems. Im Zuge einer gemeinsamen Klausur des Gemeinderates und wichtiger AkteurlInnen in der Gemeinde (Vereinsobmänner und Gewerbetreibende) im Jahr 1987 wurde eine „neue politische Kultur“ formuliert, die auf gemeinsam erarbeiteten Regeln basiert. Die große Mehrheit der FunktionsträgerInnen unterstützte den Weg und nur einige wenige stiegen aus. Die Fraktionen des Gemeinderates stimmten der Vereinbarung über die „neue politische Kultur“ zu. Die Folge war, dass die Dominanz der Parteipolitik in den Hintergrund trat.

Der Protagonist bezeichnet dies als die **Geburtsstunde des „Steinbacher Weges“**: „Ich bin nach wie vor fest davon überzeugt, es lässt sich nur dann so ein Aufbruch entwickeln, wenn es Regeln gibt, die auch sicherstellen, dass bei einem Erfolg dieser Erfolg nicht missbraucht wird. Weder für Parteiwerbung noch für das Image eines Einzelnen.“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a) Und weiter vertiefend, meint er: „...aber dann gab es das Zusammentreffen, wo wir die Voraussetzungen echt geschaffen haben. Ich darf nicht davon ausgehen, dass jetzt in der Politik, ohne bewusst über derartige Regeln zu reden, jeder sofort daran glaubt. Erst wenn das ausgesprochen ist, woran wir das messen wollen - die Fairness, welche Regeln das sind, die wir uns selber geben - erst dort hat sich dieser Glaube bei den anderen gefestigt, auf dieses Experiment können wir uns einlassen. Darum glaube ich, muss man solche Regeln eben zu Beginn setzen, wenn man nämlich das vernachlässigt und sagt, das tun wir dann, wenn ein Problem auftaucht und das probieren wir so, dann ist die Chance vertan, weil ab einem gewissen Zeitpunkt, ist dann die Versuchung sehr groß, den Erfolg für sich zu nutzen oder in politische Mandate umzumünzen und so weiter. Der Mensch geht dann leicht einmal den Weg des Leichtereren und sagt, wenn ich den anderen nicht mehr brauche, weil ich eh so viele Mandate habe, dann wird die Arbeit viel leichter und der soll mich gern haben.“ (EBD.)

Die Gestaltung dieser wertorientierten, handlungsleitenden und normativen Regelungen, richtete das lokale (Entscheidungs-)System auf Veränderung und Erneuerung aus und bündelte Kräfte und Intentionen für den initiierten Prozess. Intention war es, ein Vertrauensklima zu schaffen, indem Neues entwickelt und Raum finden konnte und um eben sicher zu stellen, dass dann wenn sich ein Erfolg einstellt, nicht wieder ein neuer Konflikt ausbricht. Nach Aussagen des Protagonisten hat die regelbasierte Vertrauens- und Klimabildung den politischen EntscheidungsträgerInnen sehr gut getan, was zur Folge hatte, dass kreativ gearbeitet werden

²¹⁹ Vgl. Kap. 2 „Situativer Kontext“

konnte. Die dem Innovationsprozess **zugrunde liegenden Regeln** für die künftige Entwicklungszusammenarbeit sind (vgl. SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 8):

- **Erfolge werden gemeinsam geteilt**
- **Ein rücksichtsvoller und toleranter Umgang miteinander wird gepflegt**
- **Informationen sind für alle gleich und zur selben Zeit zugänglich**
- **Jeder Beteiligte gibt sein Bestes zur Zielerreichung**
- **Der Patentschutz für Ideen wird gewährleistet²²⁰**
- **Vielfalt und Verschiedenheit der politischen Kräfte werden respektiert und sichergestellt**

Die Regelungen kreierten in ihrer Gesamtheit vertrauens- und innovationsorientierte Bedingungen. Sie schafften einen klaren, wertebasierten Handlungsrahmen, reduzierte Interaktionsregeln wie Nachvollziehbarkeit, Fairness und Offenheit.

Die **Regelungsdichte** ist trotz der Klarheit und Bedeutung, die sie im Zuge des Prozesses hat, insgesamt **niedrig**. Die **Regelungen bewirkten eine hohe Verbindlichkeit und unterstützen eine kohärente und stringente Innovationsentwicklung.**

Die getroffene Grundannahme kann bestätigt werden.

12) Beteiligungskultur und -struktur

Beteiligungsstruktur - Wer steht hinter dem Prozess?

Im Kern wurde die Beteiligungsstruktur bereits angeführt. **Der Prozess ging vom künftigen Bürgermeister und Protagonisten des Prozesses aus und wurde von den meisten Mitgliedern des Gemeinderates fraktionsübergreifend getragen**, basierend auf der neu formulierten politischen und gesellschaftlichen Kultur. Durch den vorausgegangenen Konflikt bei der Wahl zum Bürgermeister war der Boden für eine Veränderung in diese Richtung gegeben.

Die innovative Entwicklung baut von ihrer Beteiligungsstruktur her auf eine Breite politische und fraktionsübergreifende Basis. Der damalige Bürgermeister entwickelt sich aufgrund seiner dafür geeigneten Persönlichkeit und Autorität zum Protagonisten des Prozesses. (vgl. Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“) Die breite Beteiligungsstruktur ist demnach, nur im Zusammenhang mit der auf die neuen Regelungen basierenden Beteiligungskultur und dem Zusammenfallen von Bürgermeister und Protagonisten des Prozesses zu verstehen.

²²⁰ Der Patentschutz für Ideen soll verhindern, dass Ideen von anderen für ihr Eigeninteresse genutzt werden und dem „Diebstahl“ von Ideen vorbeugen. Damit soll gesichert werden, dass AkteurInnen ihre Ideen einbringen können und diese dann geschützt sind. Dem „Patentschutz für Ideen“ liegt zudem die Überlegung zu Grunde, dass eine Idee nie fertig geboren wird. Die Idee entwickelt sich nach und nach und meistens tragen mehrere Menschen zu ihrer Umsetzung bei. Von der Geburt der Idee bis zur Umsetzung vergehen im Schnitt 5 Jahre. Der Patentschutz soll vermeiden, dass aus parteipolitischen Gründen gute Ideen verhindert werden. Die Rolle des Patentanwaltes übernimmt der Bürgermeister.

Trotz einer breiten Basisstruktur von beteiligten EntscheidungsträgerInnen und MultiplikatorInnen des lokalen Systems **weist der Innovationsprozess von seiner Prägung her eine Personenzentrierung auf**. Die visionäre Entwicklungsidee, der Impuls zur Veränderung, der persönliche Einsatz und Wille sowie die Führungsverantwortung für den Prozess fokussieren sich stark in der Person des Bürgermeisters, der als Protagonist zu beschreiben ist. (siehe Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“, u.a. Aspekt „Vision - Presencing“)

Aufbauend auf diese den Prozess tragende Beteiligungsstruktur folgt die innovative Entwicklung folgendem **prinzipiellen Beteiligungsmodell**. Ziel der Beteiligung war es immer, EntscheidungsträgerInnen (GemeindevertreterInnen, Vereinsobleute, SchlüsselakteurInnen aus Land- und Wirtschaft), interne und externe ExpertInnen sowie BürgerInnen gleichermaßen einzubinden. ExpertInnen wurden nur soweit notwendig eingebunden, während für die Einbindung von BürgerInnen galt, so viele wie möglich einzubinden. Dieses Modell stellte sich als sehr geeignet heraus, um eine breite und kooperative Struktur zu bilden.

Beteiligungskultur

Aufbauend auf die beschriebene Beteiligungsstruktur war der Prozess im Grunde für jeden zugänglich. AkteurInnen für den Erneuerungsprozess und dessen Ziele zu gewinnen, war von Beginn weg Teil der Beteiligungskultur. Die Prägung der innovationsorientierten Kultur wurde bereits weitestgehend in ihren spezifischen Aspekten beleuchtet. Spezifika der Herausbildung der neuen Kultur der Gemeindeentwicklung waren auch die **Prinzipien der Beteiligung** von AkteurInnen. Prinzipien für eine derartige Beteiligungskultur waren wie dargelegt,

- die sofortige Einbindung von Betroffenen und sie damit zu Beteiligten des Prozesses zu machen,
- Information für alle gleich und zur selben Zeit,
- aktiver Zugang auf wichtige AkteurInnen mit dem Ziel, diese für den Prozess zu gewinnen

Die Beteiligungskultur in Steinbach ist vom Prinzip einer wertschätzenden, dialogischen und entwicklungsorientierten Kooperation von Schlüsselpersonen geprägt. Ermöglicht wurde diese Form der Kooperation auf Ebene der Lokalpolitik neben den erwähnten Regelungen aufgrund des folgenden Handlungsprinzips. Und zwar meint der Bürgermeister der stimmenstärksten Fraktion und Protagonist, „... **für das Klima ist immer die Mehrheit zuständig. Dass heißt den Beginn zu einer Klimaänderung kann nur die Mehrheit vorgeben. Denn das einzuhalten und auf den Weg zu bringen, ist nur der Mehrheit möglich. Sie hat das größere Opfer zu bringen, denn sie muss auf einen Teil ihrer möglichen Macht verzichten und das ist eigentlich das größere Opfer. Der andere empfindet ja so einen neuen Weg als Wohltat, denn er wird auf einmal unbeachtet seiner Stärke ernst genommen ...** Und wenn er eine gute Idee hat, wird das akzeptiert und so weiter. Also jetzt ist einmal vorerst in Wirklichkeit die Minderheit der Profiteur. Die empfindet das als eine neue Qualität und eine neue Wertigkeit und **die Mehrheit erlebt auf einmal die Grenzen ihrer Macht, weil sie kann nicht mehr alles tun, was sie aufgrund der Abstimmungsverhältnisse tun könnte. Sondern es gibt auf einmal andere Regeln, die ihr diesen Zugriff auf die Macht nicht**

ermöglichen, weil ich jetzt auf den anderen hören muss.“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Demgemäß ging der Impuls zur Klimaveränderung von der stimmenstärksten Fraktion aus und es wurde zwischen den Vereinsobmännern vereinbart, dass sie künftig in einer partnerschaftlichen Atmosphäre arbeiten wollen. Die vereinbarten Regelungen gaben allen Beteiligten Handlungssicherheit.

Die grundsätzlich offene Beteiligungskultur bringt der Protagonist in folgendem Statement ebenfalls gut zum Ausdruck, wenn er meint: **„Und darum steht immer zuerst der Punkt 'hallo, machen wir etwas miteinander' ... genau, dieses Wertschätzen, dich brauchen wir dazu ... Du gehörs dazu, weil du in der Nähe wohnst und weil du ein Interesse hast daran, du wärs wichtig weil du im Gemeinderat bist, usw. Das ist ja auch Wertschätzung. Ich kann ja genau das Gegenteil machen** und sagen 'also den Huber brauchen wir nicht, der eine von den Schwarzen oder von den Roten, der soll zuhause bleiben'. Das gibt es ja. Das hört man ja 'den brauchen wir nicht, das regeln wir uns selber'. Und schon fehlt ein Teil, dass das Ganze rund wird. **Also diese Wertschätzung ist einmal Voraussetzung und dann doch dieses verschiedene Standpunkte einnehmen.“** Es wird klar - wenn man reflektiv sieht, dass diese Art der Beteiligungskultur in Steinbach erfolgreich war -, dass völlig neue Grundbedingungen im sozio-kulturellen Umgang geschaffen wurden. Von ihrer Orientierung und Wirkung her kann diese Art der Beteiligungskultur als äußerst innovationsfördernd bewertet werden.

Beteiligungskultur als Katalysator einer innovationsorientierten Zukunftskultur

Der Innovationsprozess ist ein wegweisendes Beispiel in Richtung Beteiligungs- und Zukunftskultur. Er integriert bereits vorwegnehmend Entwicklungslinien einer Lokalen Agenda 21 und gilt als ein Modellbeispiel nachhaltiger Gemeindeentwicklung. Von einem Beitrag zum Aufbau einer Zukunftskultur kann gesprochen werden, weil eine innovationsorientierte, lokale Kultur aufgebaut wurde, welche die Zukunft des Lebensraumes neu ausrichtete und stark verbesserte. Der Innovationsprozess ist wegweisendes Beispiel dafür, wie es gelingen kann, ein kommunales System auf eine neue qualitative Entwicklungsstufe zu heben. Aus einer systemtheoretischen Betrachtung heraus ist es gelungen, die Fähigkeit des Systems zur Selbsttranszendenz zu aktivieren und erfolgreich umzusetzen. Im System gibt es eine qualitative Veränderung, die einer Tendenz zu einer höheren und umfassenderen Ganzheit entspricht.

Die Beteiligungskultur baut eminent auf Selbstgestaltungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten bei gleichzeitigem Einbezug von (externen) ExpertInnen.

Geführt und getragen vom Protagonisten gelang es, SchlüsselakteurInnen für den Prozess zu gewinnen, welche die notwendige Kompetenz, Bereitschaft und den Einsatz einbrachten, um einen profunden Innovationsprozess in Gang zu setzen. Durch den gemeinsamen Visions- und Leitbildentwicklungsprozess auf Ebene der lokalen, politischen Führung war allen AkteurInnen klar, was geschaffen werden soll. In diesem Sinne formulierte der Protagonist in einem dialogischen Interview, dass es Intention der Beteiligungskultur ist, **„... den Menschen das Problem auch bewusst zu machen, sein Herz für ein neues Ziel zu motivieren und zu öffnen und seine Mitarbeit zu erbitten oder vorzusetzen, damit er erst durch die Beteiligung bereit ist, auch die negativen oder schmerzlichen Schritte mit zu gehen.“** (HEILER 2005) Und an anderer Stelle meint er: **„Dass Menschen, die völlig andere Ansichten haben miteinander reden können.** Um das, wo man eigentlich sagt sich der

Gegensatz begegnet, in offener Form, wie wir das gemacht haben auf der Gemeindeebene, so hin zu bringen, um ein Problem aus ganz verschiedenen Standpunkten zu betrachten. **Weil wenn die Standpunkte soweit auseinander sind und verschieden sind, wird die Darstellung des Problems so extrem unterschiedlich. Und jetzt einmal zum Standpunkt des anderen mitzugehen, sich gar nicht zu weigern, sondern sich von ihm einmal sagen zu lassen, wie er dieses Problem sieht und dann ihn einzuladen und ihm zu sagen, sei so lieb und gehe auch mit mir. Und dann versuchen wir gemeinsam, das Problem zu beschreiben oder die Situation zu beschreiben und einen Weg zu suchen, wie es bewältigbar wäre. Das glaube ich, wäre die Innovation mit der wir die Zukunftsprobleme lösen können.**“ (EBD.)

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme für den Analyseaspekt bestätigen.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

Spätestens mit der Erstellung des Leitbildes formulierte die Gemeinde für sich ein neues zukunftsbezogenes, mentales Modell. Die **neue mentale Landkarte** konnte rasch in das lokale Entscheidungssystem integriert werden, weil sie von den politischen EntscheidungsträgerInnen mitgestaltet und -getragen wurde. Es gelang somit rasch, das neue Leitbild **in das lokale System als anerkanntes emotional-mentales Modell aufzunehmen und zur strategischen sowie handlungsleitenden Basis der Gemeindeentwicklungsarbeit zu machen.**

Darüber hinaus bewirkte das Leitbild ein **geteiltes Problem- und Entwicklungsbewusstsein.** Die gemeinsame mentale Basis im Sinne eines Warum und Wohin war von Beginn auf der politischen Ebene und unter zentralen AkteurInnen gegeben.

Aufbauend auf diesem neuen Denken wurden dann schrittweise entsprechende Prozesse, Strukturen und Aktionen gesetzt, um die angestrebte Wirklichkeit zu realisieren. **Die mentale Landkarte erlangte im Zuge erster und folgender Erfolge für AkteurInnen und Außenstehende zunehmend Glaubwürdigkeit und wurde damit immer stärker zur handlungsleitenden Basis.**

Alte und wirkende lokale mentale Bilder, wie sie zu Beginn des Prozesses weit verbreitet waren, verloren an Wirksamkeit. Das Gefühl, „... des benachteiligt Seins, um uns kümmert sich niemand, wir haben keinen Abgeordneten, der sich für uns auf die Schienen haut. Selber können wir da überhaupt nichts tun, weil die Bahn haben sie uns zu gesperrt und das und das und keine Straße bekommen wir und die Umfahrung in Grünburg wird nicht gemacht und so weiter ...“ änderte sich mit dem Sichtbarwerden der ersten Ideen. (HEILER 2005) Der Protagonist meinte, dass das Umdenken in der Breite der Bevölkerung damals umschwenkte: „... dass war so das erste Erlebnis in Form von öffentlicher Wertschätzung.“ (EBD.) Im Zuge der weiteren positiven und dynamischen Entwicklung des Innovationsprozesses gelang es, zunehmend die bis dahin stark wirkenden, manifesten kulturellen Grundannahmen zu erneuern.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

Die geteilte Vision und der entsprechende kollektive Willensbildungsprozess spielen im Falle Steinbachs eine zentrale Rolle. Auch wenn der Prozess eine Personenzentrierung aufweist, was zu einem großen Teil in der Persönlichkeitsstruktur und Autorität des Protagonisten begründet liegt, gelang es, die innovative Entwicklung und das größere Ziel von Beginn im gemeinsamen und offenen Willensbildungsprozess zu einer gemeinsamen Vision auszuweiten. Die in Form des Leitbildes ausgearbeitete Vision wurde sicherlich nicht von allen AkteurInnen gleichermaßen getragen. Es fand aber eine formelle und informelle Zustimmung auf breiter (politischer) Basis zu diesem Zukunftsbild statt. Durch die Ausarbeitung des Leitbildes in einem gemeinsamen Willensbildungsprozess, wurden Vision und Intention der Neuausrichtung formuliert. Es gelang in der Folge den Prozess von dieser vertieften und geteilten Aufmerksamkeitsstruktur zu führen. Die Bedeutung der gemeinsamen Vision kommt in einem bereits wiedergegebenen Ausspruch des Protagonisten zum Ausdruck, der meinte: **„Nicht das politische Mandat ist Voraussetzung für die Vision, sondern die Vision befähigt zum politischen Mandat.“** (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 33, Herv. d. Verf.)

Die leitende Vision ist es, ein Bewusstsein zu vermitteln und zu entwickeln, das aus der Gleichgültigkeit zur Verantwortung für den eigenen Lebensraum führt. „Ein Dorf, das uns Heimat und Geborgenheit gibt“, ist das erklärte übergeordnete Ziel und „Wir wollen die Menschen im Ort, Bürger wie Entscheidungsträger, zum gemeinsamen Weg einer neuen Gemeindepolitik einladen, sie dafür begeistern und befähigen.“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 33 und 9)

Die Bedeutung einer geteilten Vision für profunde Innovationsgenerierung ist für den Steinbacher Weg eminent gewesen. Dass dies vor Ort ebenso gesehen wird, belegt u.a. folgende Einsicht, die unter dem Punkt „Drei Schritte zur Erneuerung“, als erster Schritt in der ersten Broschüre zum „Steinbacher Weg“ formuliert wird (SIEGHARTSLEITNER, HUMER 1998, 11):

- **Die Erneuerung der Strukturen hat vor allem eine geistige Dimension: Dies bedarf einer gemeinsamen Vision in Form eines Leitbildes.**

Diese Kernaussage wird vervollständigt durch die beiden weiteren Schritte:

- Die Erneuerung der Strukturen muss auf harte Fakten aufbauen. Aus diesem Grund braucht es eine klare Analyse der Situation, der Stärken und Schwächen der Gemeinde.
- Erst wenn beides vorhanden ist, die gemeinsame geistige Vision und das Wissen über die tatsächliche Situation, ist die Grundlage für das Entwicklungskonzept gegeben.

Weiterführend findet sich in der aktuellen Broschüre folgendes Handlungsprinzip: „Visionen sind wie ein Brennglas, welches alle Energie auf ein wünschenswertes, langfristiges, positiv besetztes Ziel richtet. Die Vision macht die Einmaligkeit, den zukünftigen Weg und die dahinter stehenden Prinzipien erkennbar.“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2002, 33) Der Protagonist des Prozesses selber sieht im Fehlen einer klaren, gemeinsamen Vision eine der zentralen Gründe für die langjährige negative Entwicklung der Gemeinde: „Das Fehlen klarer Ziele war eine der Hauptursachen, dass die Gemeinde 25 Jahre lang ihre Situation nicht wesentlich verändern konnte. Dies spiegelte sich einerseits im Niedergang der einst blühenden dörflichen Strukturen, andererseits im fehlenden Glauben an den Wert des eigenen Lebensraumes wieder. Nachhaltigkeit bedeutet, große Visionen vor Augen zu haben und im Rahmen unserer

Möglichkeiten kleine Schritte in die richtige Richtung zu setzen". (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

Die Fähigkeit eine gemeinsame Vision zu entwickeln, war im lokalen System „Steinbach“ vorhanden. Sie wurde zu einer starken und energetisierenden Wirkkraft im Innovationsgenerierungsprozess. Es bestätigt sich zudem, dass eine geteilte Vision die Selbstorganisationskraft und die Entwicklung der Gemeinde sowie von innovativen Prozessen nachhaltig stärkt und leitet. Die Bedeutung einer geteilten Vision für Innovationsprozesse trifft im Falle Steinbach voll zu. Es reicht zudem aus, dass diese nicht von allen gleichermaßen getragen sein muss, sondern von einer relativen, aber mit Steuerungskompetenzen ausgestatteten Minderheit getragen wird.

Im Zuge der profunden Entwicklung während des Prozesses gelang es, die Verantwortung und die Vision auszuweiten bzw. bei anderen TeilnehmerInnen nachhaltig zu stärken. Ebenso gelang es im Verlauf des Innovationsprozesses, **die Fähigkeit zu langfristigem, strategischem und kollektivem Denken sowie zu offenem, zukunfts- und emergenzorientiertem Kooperieren zu erweitern.**

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

ANALYSEFELD 4: INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN

„Die große Aufgabe des Menschen ist es, sich zu erkennen in der Hinsicht, dass er nie das Ganze ist, dass er immer nur eine kleine Sternschnuppe ist, die aber in seinem Umfeld, in seiner Umgebung und in seiner Lebenszeit zu wesentlich mehr fähig wäre, als was er tut. Darum sage ich, 50 Prozent unseres Potenzial nutzen wir wahrscheinlich.“

(Karl Sieghartsleitner)

15) Einstellungen

Eine direkte Begegnung mit dem Protagonisten des Prozesses lässt einen sofort erkennen, dass man es mit einer charismatischen Persönlichkeit zu tun hat. Die Grundhaltung und -einstellung „etwas kritisch-konstruktiv zu hinterfragen“ und „im Positiven zu verändern“ ist sehr stark ausgeprägt. Ebenfalls offenbart eine sich auf den Gesprächspartner einlassende Begegnung, dass einem eine hochgradig authentische Persönlichkeit gegenüber sitzt. Im Zuge der Erhebungsarbeiten zu dieser Studie ergaben sich mehrere Gelegenheiten, den Protagonisten eingehender kennen zu lernen und gemeinsam über ihn leitende Ideen und Prinzipien sowie den „Steinbacher Weg“ zu reflektieren.²²¹ Eine Sensibilität für Menschen resp. Grundbedürfnisse von Menschen, kongruentes Agieren (das bedeutet Denken, Fühlen und Handeln der Person sind in Übereinstimmung), eine Offenheit gegenüber Neuem bei gleichzeitiger Wahrung traditioneller Werte und Ressourcen, ein wertschätzender Umgang, Gleichbehandlung von AkteurInnen und Akteursgruppen - das heißt etwa Leute aus der eigenen Partei wurden nicht gegenüber anderen Fraktionsvorsitzenden bevorzugt -, Direktheit,

²²¹ Neben einigen formellen und informellen Begegnungen war der „Höhepunkt“ ein dialogisches Interview mit dem Akteur, das über fünf Stunden geführt wurde.

Verantwortungsübernahme und volles Engagement für den eingeleiteten Prozess sind ausgeprägte und nachvollziehbare personale Kennzeichen. Ebenso zeichnet ihn aus, dass er selber die aufgestellten Prinzipien und Regelungen bestmöglich vorlebt und damit seine Glaubwürdigkeit sowie sein Standing im Ort erheblich förderte. Durch das steigende Vertrauen in seine Person und Kompetenzen sowie durch erste sichtbare Erfolge stieg ebenfalls seine Integrität im Dorf. Ein Leitspruch des Protagonisten - „Wir können zu einem Teil an unserem Glück arbeiten“ - drückt viel von der Einstellung aus, die den Akteur auszeichnet.

Die Grundhaltung und -bereitschaft an einem Gestaltungsprozess der Zukunft teilzunehmen muss bei anderen zentralen AkteurInnen ebenfalls vorhanden gewesen sein resp. bildete sich diese im Zuge des Willensbildungsprozesses oder im Prozessverlauf heraus. Zu betonen ist, dass auch wenn hier der Protagonist „herausgestellt“ wird, dieser im systemisch-kulturellen Kontext agiert. Er ist mit Sicherheit der zentrale Akteur und die Schlüsselfigur, ohne den dieser Prozess nicht oder zumindest nicht in der Intensität möglich gewesen wäre. Er agiert als Akteur und das beleuchten die anderen Analysefelder in einem kulturellen und sozial-systemischen Kontext, der das „Bild“ komplettiert.

Zusammenschauend lässt sich eine in Denken, Fühlen und Wollen offene Einstellung beim Protagonisten und zentralen AkteurInnen mit systemisch-integral-kooperativ ausgerichtetem Denken und Handeln beschreiben, die sich an Ergebnisoffenheit, Emergenz- und Zukunftsfokussierung, Nachhaltigkeit, Well-Being²²² und Entwicklung orientiert.

Die zur Beschreibung des Analyseaspektes formulierte innere Offenheit resp. Arbeit bei Innovationspersönlichkeiten, lässt sich ebenfalls erkennen:

- Eine **offene Geisteshaltung im Sinne eines erkundenden Denkens von (emergenten) Entwicklungsmöglichkeiten** spiegelt sich im gesamten Prozessverlauf wider und wurde immer wieder bei der Beschreibung des Fallbeispiels angeführt. Besonders deutlich lässt sich diese innere Offenheit in der Anfangsphase ablesen, als der Bürgermeister und AkteurInnen des politischen Systems in einem gemeinsamen Willensbildungsprozess, das Zukunftsbild der Gemeindeentwicklung zu erkunden und formulieren begannen. Ebenfalls wurden die Stärken und Schwächen der Gemeinde umfassend und partizipativ analysiert. Des Weiteren zeigt sich ein offenes Denken im Prozessverlauf wieder, wo ausgehend von der handlungsleitenden Vision Projekt- und Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wie AkteurInnen in offener Weise gesucht und mobilisiert wurden. Insgesamt lässt sie sich auch an einer beschriebenen positiv-konstruktiven sowie emergenz- und gestaltungsorientierten mentalen Ausrichtung erkennen.
- Eine **offene emotionale Haltung oder Wahrnehmung** zeigt sich an der emotionalen Verbundenheit und Identifikation mit dem Ort und seiner damaligen potenziellen Ressourcen. Es gibt ein klares emotionales Ja zum gestalteten Zukunftsbild bei zentralen AkteurInnen, was für die Selbstorganisation der innovativen Entwicklung

²²² „Well-Being“ ist ein in der Diskussion um Nachhaltigkeit und Lebensqualität immer stärker auftauchender Begriff aus dem Englischen, der den Zukunftsmegatrend „Glück“ (vgl. deutsches Zukunftsinstitut, www.zukunftsinstitut.de, Okt. 2006) und „Lebensqualität“ fasst und diskutiert. Zentral ist, dass „Well-Being“, die subjektive Wahrnehmung von Lebensqualität in allen (Lebens-) Bereichen (Arbeiten, Wohnen, Freizeit, Persönlichkeit, Spiritualität, etc.) beschreibt und betrifft.

zentral gewesen ist. Erlebbar wird die emotionale Offenheit zudem bei der Begegnung mit dem Schlüsselakteur vor Ort und in Form von Beschreibungen des Umganges unter zentralen AkteurInnen, die sich in einer wertschätzenden Art und Weise ausdrückt. Nach meiner subjektiv-fachlichen Einsicht sind das emotionale Ja und die entsprechende Offenheit in der direkten Begegnung erfahrbar. Es ist regelrecht spürbar, dass etwa beim Protagonisten eine emotionale Verbundenheit mit den Entwicklungszielen gegeben ist. Dass auf der kollektiven, emotionalen Ebene viel gearbeitet wurde, belegt die Fokussierung des Prozesses auf die Gestaltung ein neues Miteinander und Beziehungsklimas.

- Eine **zukunfts offene und emergenzorientierte Willensstruktur** ist ebenfalls u.a. aus den bisherigen Prozessbeschreibungen ersichtlich. Neben der mentalen, erkundenden Offenheit, gab es ebenfalls eine offene Willensstruktur. Das bedeutet im Vordergrund beim Protagonisten ebenso wie bei zentralen AkteurInnen standen nicht Ego-Intentionalitäten, sondern eine Offenheit im Wahrnehmen und Wollen im Sinne von „wo wollen“ resp. „wo können wir hin“. Diese offene Willensstruktur ermöglichte in „freier“ Weise, emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und sich der „höchstmöglichen“ Zukunftsentwicklung zu öffnen.²²³ Die Ebene des Presencing (siehe nächster Analysepunkt) konnte im Zuge der Öffnung des Willens bei der Entwicklung der Vision und des Leitbildes leichter erschlossen werden. Ebenso war es damit möglich, sich von individuellen und kollektiven/kulturellen Intentionen und Identitäten zu lösen, die einer entsprechenden Öffnung in Richtung Emergenz und Presencing in der Regel den Weg „versperren“ (gemeint sein können u.a. blockierende und limitierende mentale und emotionale Muster und Grundannahmen, Ego-Intentionalitäten sowie mangelnde Reflexionsfähigkeiten von AkteurInnen oder Gemeinschaften).

Vor allem bezogen auf den Protagonisten des Prozesses lässt sich die im Zuge der Analyse des Aspektes getroffene **Annahme der Bedeutung einer offenen, emergenzorientierten Grundhaltung bestätigen**. So lassen sich etwa der Glaube, die eigene Umwelt mitgestalten zu können, ein Mindestmaß an Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, Schaffensfreude, die Bereitschaft zu positivem Denken und eine erhöhte Problemlösungsmotivation sowie eine gewisse Neigung neue Wege und Risiken einzugehen, konstatieren. Die vorhandene Führungskapazität drückt sich u.a. in einem hohen Maß an Personal Mastery, konsistentem Verhalten und Durchhaltevermögen sowie darin aus, dass vorhandene Gestaltungsmöglichkeiten im Zuge der Selbstbestimmung und des Man so weit wie möglich und von Beginn des Prozesses an genutzt wurden.

16) Vision (Presencing)

Im Falle des Analysebeispiels Steinbachs ist die (geteilte) **Vision offensichtlich**. Auch in ihrer Wirkung und „Größe“ ist sie mittlerweile erkennbar. **So integrierte der innovative Prozess, bereits damals zentrale Elemente einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung wie sie die Lokale Agenda 21 formuliert. Profunde Gemeindeentwicklung aufbauend auf einer neuen, wertorientierten, regelbasierten, (politischen) Kultur ist ein zentrales Element**

²²³ Vgl.: wurde im Kap. „Theorie U“, Punkt „Presencing“ eingehender beschrieben.

einer solchen Entwicklung. Mit dem Erschließen und Formulieren der Vision operierten der Protagonist und weitere zentrale AkteurInnen von der Feldebene der Aufmerksamkeit des Presencing. Deutlich wird, dass **der Innovationsprozess als solches in der Folge von der Zukunft aus geführt** wird. Quelle der Entwicklung und Gestaltung des Innovationsprozesses wurde in der Folge eine intendierte, „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung, die vorhandene Ressourcen und Potenziale des Raumes und seiner Gesellschaft bestmöglich aufgreift und integriert. **Die entsprechend formulierte Grundannahme, lässt sich im Falle Steinbach bestätigen.**

Unter Analyseaspekt „Beteiligungsstruktur und -kultur“ wurde beschrieben, dass der Innovationsprozess trotz einer breiten Basisstruktur von beteiligten EntscheidungsträgerInnen und MultiplikatorInnen des lokalen Systems von seiner Prägung her eine Personenzentrierung aufweist. Der Bürgermeister war der zentrale Träger der Vision und des Prozesses. In der Broschüre zum Steinbacher Weg ist diesbezüglich zu lesen: „Neue Wege in der Gemeindeentwicklung brauchen in der Pionierphase zumindest einen Träger der Vision. Er muss über die entsprechende Autorität verfügen. Es muss ihm ein Herzensanliegen sein, dem eigenen Ort einen neuen Stellenwert zu geben. Ein wichtiger Grundsatz dabei ist: Nicht das politische Mandat ist Voraussetzung für die Vision, sondern die Vision befähigt zum politischen Mandat.“ (SIEGHARTSLEITNER et al. 2005)

Im Falle Steinbach sind diese „Voraussetzungen“ gegeben gewesen und wirkten sich stimulierend auf die Generierung von Innovation aus: Es gab in diesem Fall einen zentralen Träger der Vision, dem die Neuorientierung des Ortes ein (Herzens-)Anliegen war (vgl. weiter unten „persönliche Vision“) und der über ein ausgeprägtes Maß an Autorität und Kompetenz verfügte.

Gibt es diese „Innovationspersönlichkeiten“, wie etwa im Falle Steinbach oder Güssing nicht, bedeutet das natürlich nicht, dass ein derartig profunder Innovationsprozess nicht stattfinden kann. Was wegfällt ist, dann (vorerst) nur der/die Träger des Prozesses der/die die Ebene des Presencing erschlossen hat/haben. In diesem Fall bedeutet das, dass entsprechend der Theorie U der Prozess des Bewusstwerdens, also die linke Seite des U-Modells, erst zu durchwandern ist.

- Dadurch dass der Bürgermeister zugleich Schirmherr und Protagonist der innovativen Entwicklung war und eine grundsätzliche Einigkeit über den Bedarf einer Neuorientierung herrschte, war die Wirkung auf die Innovationsgenerierung begünstigt. Er war zudem der zentrale Impulsgeber und Träger der leitenden Vision und brachte aus seinem beruflichen Werdegang Erfahrung mit Veränderungsprozessen mit. Die persönliche Vision, die dem Steinbacher Weg zugrunde liegt, trug der Protagonist schon längere Zeit vorher mit sich. In einem Schriftstück mit dem Titel „Zurück zum Menschen - die Überwindung des Unbehagens heute“ beschreibt er bereits im Jahre 1980 seinen Traum einer wertorientierten Gemeindeentwicklung. Nachfolgend sollen einige Kernaussagen der Vision wieder gegeben werden, da diese in vielerlei Hinsicht eine Widerspiegelung des Steinbacher Weges ist und wenn man so will, einer Blaupause des Prozesses entspricht:

- "Die Zeit der Mutlosigkeit und Inaktivität ist vorbei. Selbstbewusste Bürger nehmen die Gestaltung der Gemeinde in die Hand. Jugendliche erkennen den Wert des bodenständigen Kulturgutes und den Sinn der Dorfgemeinschaft.
- Alte Menschen freuen sich, dass sie gehört werden und ihre Lebenserfahrungen einen wichtigen Stellenwert bekommen.
- Gewerbetreibende werden von der Bevölkerung durch Einkaufen im eigenen Ort zum Verbleib ermutigt. Die Zukunftschance des Gewerbes ist gesichert. Landwirte besinnen sich auf ihre altbewährten bäuerlichen Fähigkeiten. Sie produzieren entsprechend den Regelkreisen der Natur, gesunde Lebensmittel und übernehmen die Aufgabe als Landschaftspfleger und Schützer.
- Die Führungskräfte der Gemeinde haben eine neue Aufgabe in der Koordination der Aktivitäten und leben in dem Gefühl, Mitarbeiter zu haben, die hinter ihnen stehen und dieselben Ziele verfolgen. Gruppenegoismen und Parteienstreit gehören der Vergangenheit an.
- Wie bunte, leuchtende Blumen entstehen Aktivitäten, Arbeitskreise und Gruppen, die einer natürlichen Wiese gleich, die Gemeinschaft bilden und formen. Mut, Hoffnung und Sinnerfüllung zeugen von einer neuen Lebensqualität in der Gemeinde."
(SIEGHARTSLEITNER 1980)

Aufbauend auf dieser persönlichen Vision beschreibt der Protagonist, wie diese für ihn leitend wurde, als er Mitte der 80er-Jahre zum Bürgermeister gewählt wurde: „**Bis zu dem Punkt wo ich gesagt habe ja, ich mache den Bürgermeister und dort ist dann diese Sehnsucht gekommen und jetzt zeige ich, dass es geht.** Und da ist jetzt das Lied vom Siegfried Fitz irgendwie bestätigend, ich sage bei den Führungen immer, **es muss jemanden geben, dem dass ein Herzensanliegen ist. Der das wirklich aus ganzem Herzen möchte.** Und dieser Fitz hat ein Lied geschrieben, das heißt 'Alles beginnt mit der Sehnsucht, am Anfang steht immer ein Traum'.“ (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a)

SYNTHESE DES FALLBEISPIELES STEINBACH

- **Generierung der Innovation wird von emergenten Zukunft aus geführt (Ebene des Presencing)**
Den zentralen AkteurlInnen, v.a. in Person des Protagonisten, gelingt es die Ebene des Presencing zu erschließen und den Prozess in der Folge von diesem handlungsleitenden und kraftgebenden Zukunftsbild mitzugestalten und mit zu führen.
- **Neue, klare Regeln und Werte des Miteinanders als Startpunkt und Katalysator des Prozesses**
Ein erster Schritt für die erfolgreiche Gemeindeentwicklung war eine neue politische Kultur, die fraktionsübergreifend erarbeitet und vereinbart wurde. Es wurden in einem gemeinsamen Prozess Regeln festgelegt, wie in Zukunft miteinander umgegangen wird. Dieses Herstellen einer Ebene auf der grundsätzliche Einigung über das Miteinander

geschaffen wurde, wird als die **Geburtsstunde des Steinbacher Weges** bezeichnet. „Ich bin nach wie vor fest davon überzeugt, es lässt sich nur dann so ein Aufbruch entwickeln, wenn es Regeln gibt, die auch sicherstellen, dass bei einem Erfolg dieser Erfolg nicht missbraucht wird. Weder für Parteiwerbung noch für das Image eines Einzelnen.“

(SIEGHARTSLEITNER 2005) Die Folge war, dass die Dominanz der Parteipolitik in den Hintergrund trat.

Versteht man solche qualitätsorientierten Regelungen und Netzwerke als politisches Instrument zur Steuerung einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung, sind sie **soziale Tools zur Co-Lösung komplexer Herausforderungen** auf kommunaler Ebene.

SIEGHARTSLEITNER (BMLFUW 2004) beschreibt den Weg von der Problemorientierung zur Chancenoption als steinig und so, dass man oft in eine alte, gewohnte Struktur zurückfällt. „Es ist ja tatsächlich ein Kulturwechsel. Überspitzt formuliert: Würde man in der **Kommunalpolitik die Verhaltensmuster um 180 Grad drehen**, wären wir auf dem richtigen Weg.“

- **Selbstorganisation und -bestimmung als Grundprinzipien des Innovationsprozesses**
Nach dem dargestellten Eklat bei der Wahl des neuen Bürgermeisters und künftigen Protagonisten, wurde damals auf Funktionärebene beschlossen: „Von oben lassen wir uns nicht mehr stören.“ Die Folge war der beschriebene Willensbildungsprozess auf politischer Ebene. Damit wurde eine wesentliche Vorbedingung geleistet auf dem Weg zu einer innovationsorientierten, nachhaltigen Entwicklung und zwar jene einer verstärkten Selbstorganisation. Selbstorganisationsprinzipien sind eine Grundforderung nachhaltiger Entwicklung. Selbstverpflichtung, Regelverantwortung, Eigenverantwortung, Anspruchsgruppenvernetzung, Engagement einzelner Bürger und neue Koordinationsformen sind Ausdrucksformen von Selbstorganisation (MINSCH et al. 1997) Die grundlegende Bedeutung dieses Ausgangspunktes erklärt sich aus einer „Transformation der sozialen Substanz“ (SCHARMER 1999).²²⁴ Gemeint ist eine Veränderung der alten sozialen Realität von Beziehungen. Die alte soziale Realität war den politischen AkteurInnen zum Teil (von oben und außen) auferlegt und wurde etwa in Form von Einfluss der Bezirks- und Landesfraktion eingeschränkt resp. gesteuert, daneben folgte diese lokalen parteibestimmten Rationalitäten und Eigeninteressen. Die Arbeit an sachlichen und inhaltlichen Fragen, etwa was die Gemeinde für ihre profunde nachhaltige Entwicklung benötigt, wird in der Folge den Interessen und Zielen der jeweiligen Fraktion geopfert oder von oppositionellen Fraktionen gehemmt. Ausgelöst durch den Eklat bei der Wahl des Bürgermeisters und den Willensbildungsprozess wurde eine neue soziale Realität geformt, die auf der beschriebenen neuen politischen Kultur basiert. Entscheidend ist, dass nach der erfolgten Transformation der sozialen Substanz, die AkteurInnen sich stärker als schöpferische, agierende und eigenverantwortliche AkteurInnen erleben. Die Wahrnehmung ein Opfer externer oder interner oder sonstiger äußerer Einflüsse zu sein, wie sie für die alte soziale Substanz bestimmend waren, verlieren an Kraft und Gültigkeit.

Die Evolution und Generierung des Innovationsprozesses erfolgt demgemäß primär selbstorganisiert, -bestimmt und -verantwortet unter erfolgreicher Nutzung externer

²²⁴ Vgl. Kap.4.2 Theorie U, Subkapitel „Theorie U. Impulse für einen erweiterten Ansatz zur Generierung von Innovation im kommunalen Kontext“, Punkt 5

Rahmenbedingungen. Getragen und entwickelt wurde der Innovationsprozess **primär bottom-up und inside-out** - die Entwicklung erfolgt als intrinsisches Bedürfnis von AkteurInnen oder sozialen Systemen, in dem Falle, dass endogene und emergente Ressourcen genutzt wurden und in neuer Art und Weise zu einer neuen Entwicklungsstufe integriert wurden. Top-down-Rahmenbedingungen, etwa in Form nationaler oder regionaler Förderungen waren dagegen bedingt relevant. Diese wurden vor allem erfolgreich im Sinne der Entwicklung und Anschubförderung von Projekten genutzt. Zur Finanzierung derartiger Projekte, gerade in den Anfangsphasen kommt diesen eine relevante Rolle zu. **Der Innovationsprozess weist ausgeprägte Self-Governance-Kapazitäten auf.** Eine hohe Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit sind Kennzeichen des Prozesses. Das Fallbeispiel verdeutlicht, dass bei günstiger (Personen-)Konstellation (Zeitpunkt, Bereitschaft und Wille bei AkteurInnen im System, potenzielle oder vorhandene TrägerInnen eines Prozesses, authentische Zukunftsbilder, etc.) die Selbstorganisationsfähigkeit kommunaler (Innovations-)Gemeinschaften sehr hoch ist. Notwendiges Wissen wird im Zusammenspiel der AkteurInnen generiert oder von außen eingeholt. Es wird stark auf eigene Ressourcen und Kapazitäten gebaut.

Neben der Selbstorganisationsfähigkeit wird zudem die systemimmanente **Fähigkeit** sozialer Systeme resp. des Fallbeispiels **zur Selbsttranszendenz** deutlich. Gemeint sind die Ausrichtung auf Emergenz sowie die Kapazität und **Veranlagung** eines lebendigen Systems sich **qualitativ zu verändern**. Es ist dies die Tendenz von Systemen zu einer höheren und umfassenderen Ganzheit.

- **Vertrauensbildung auf der Führungsebene als wirkungsvolles, innovationsorientiertes Handlungsprinzip**

Die Bedeutung von Vertrauen als Erfolgsfaktor bei der Bildung erfolgreicher Kooperationen, wird in der Literatur vielfach betont. (vgl. WEBER 1996, LUHMANN 1989, SYDOW 2002, BACHMANN 2000) Das Fallbeispiel Steinbach verdeutlicht die potenzielle Bedeutung der Vertrauensbildung zwischen AkteurInnen auf lokaler Ebene als Voraussetzung und handlungsleitendes Prinzip bei der Generierung einer Innovationskultur.

- **Authentische und offene Beteiligung und Mitbestimmung**

Der Prozess einer authentischen Bürgerbeteiligung drückt sich in Steinbach darin aus, dass betroffene und interessierte BürgerInnen neben der Einbeziehung in den Prozess, der Informationsbereitstellung und -verbreitung in die Entscheidungsfindung eingebunden wurden. BürgerInnen wurden somit zu Mit-TrägerInnen der Entscheidung. Die Formel die diesem politischen Handlungsprinzip zugrunde liegt lautet: „Betroffene zu Beteiligten machen.“

Der Protagonist beschreibt an zwei Beispielen was er damit im Konkreten meint: „Als wir etwa dem Ortsbrunnen ein neues Geländer geben wollten, haben wir die BürgerInnen zwischen drei guten Entwürfen entscheiden lassen. Das ist nur ein kleines Beispiel, bringt aber die Freude der Menschen, mitentschieden zu haben. Die BürgerInnen wollen wahrgenommen werden, sie möchten eine Stimme haben. Wenn man dies bei den kleinen Dingen versucht, dann kann man es auch wagen, die BürgerInnen bei größeren Dingen entscheiden zu lassen. Beispielsweise haben wir das bei einem kleinen Kraftwerk an der

Steyr gesehen. Von Planungsbeginn an waren die BürgerInnen eingebunden. Die Energie AG konstatierte, dass seit ihres Bestehens noch nie ein Kraftwerkbau vonstatten ging, bei dem es keinen einzigen Einspruch gegeben hat. Die Einbeziehung der Ängste und Sorgen der Beteiligten in die Kraftwerksplanung führte dazu, dass diese Ängste verschwanden und Harmonie entstehen konnte.“ (BMLFUW 2004)

Die **Einbeziehung aller Beteiligten** erwies sich für den Erfolg als sehr wichtig. Beteiligte AkteurInnen im Steinbacher Weg waren neben den politischen Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen alle BürgerInnen, die sich engagieren wollten, sowie interne und externe Fachleute, die jedoch auf ein Minimum reduziert wurden.

- **Innovationsprozess integriert lokal-regionale Ressourcen und Potenziale**
Die innovative, kommunale Entwicklung in Steinbach integriert zwar weniger vorangegangene Entwicklungen wie im Falle Mäder, man kann aber sagen, dass diese umgekehrt werden. **Der Innovationsprozess integriert erfolgreich sozio-kulturelle und räumliche Ressourcen** und Potenziale.

- **Keine gravierenden Innovationswiderstände**
Gravierende Innovationswiderstände traten keine auf. Der Hauptgrund liegt darin begründet, dass **InnovationsakteurInnen und politische HandlungsträgerInnen den Prozess von Anfang voll mitgetragen haben. Ergänzend** positiv beeinflussend, **wirkte, dass politische HandlungsträgerInnen, allen voran der Bürgermeister, eine langfristige (Entwicklungs-)Strategie und Politik verfolgten.** Die Politik blieb dem von ihr absegneten Leitbild treu, erkannte und ergriff stattdessen in Selbstverantwortung und -bestimmung sich bietende Entwicklungschancen.

- **Langfristiges Denken, gepaart mit kurzfristigem Handeln zahlt sich für ländliche Gemeinden aus**
Die Ausrichtung auf ein langfristiges Denken bei der Entwicklung der Gemeinde das auf klaren, authentischen Zukunftsbildern aufbaut in Kombination mit einem konkreten Aktionsprogramm, dass die Schritte in diese Richtung setzt, war ein Erfolgsfaktor des Steinbacher Weges. Der Protagonist formuliert demgemäß seine Idee einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung: „Nachhaltigkeit bedeutet, große Visionen vor Augen zu haben und im Rahmen unserer Möglichkeiten kleine Schritte in die richtige Richtung zu setzen.“ Die erreichten Entwicklungsschübe und Erfolge belegen den Erfolg und die Bedeutung einer solchen Strategie gerade für strukturschwächere ländliche Kommunen.

- **Personenzentrierter Innovationsprozess**
Die innovative Entwicklung in Steinbach ist stark geprägt durch den Protagonisten, den ehemaligen Bürgermeister. Diese Personenzentrierung ist zugleich eine der wesentlichen Stärken auf die der Prozess baut. Es ist aber auch der Aspekt der eine der größten Entwicklungsherausforderungen für die Permanenz des Prozesses darstellt. Die Herausforderung wird sein, die Prinzipien des Steinbacher Weges so zu institutionalisieren,

dass der Ausstieg des Bürgermeisters kompensiert werden kann. Der ehemalige Bürgermeister ist mittlerweile nicht mehr im Amt und der Prozess steht damit vor der Herausforderung einer Weiterführung und (personalen) Neuorganisation. Eine Institutionalisierung gelang zwar, durch den Wegfall des Protagonisten geht eine der treibenden Kräfte der Institutionalisierung der innovativen Entwicklung verloren. Die Nachhaltigkeitsschmiede ist ein Versuch, diese Personenzentriertheit zu überwinden. Weiterführungen und Verlagerungen auf neue Entwicklungsschwerpunkte sind in folgender Form erkennbar:

- Zum einen war der jetzige Bürgermeister schon in die damaligen innovativen Entwicklungen eingebunden. Das Leitbild und die Prinzipien des Steinbacher Weges wurden zur Gänze übernommen
- Der Bürgermeister a.D. gründete als eine Trägerstruktur, die den Prozess am laufen halten soll, den Oberösterreichischen Verein für Entwicklungsförderung. Dieser hat u.a. die Schwerpunkte der Vermittlung der Ideen und Praktiken des Steinbacher Weges
- Daneben ist eine Strategie den Prozess auf der regionalen Ebene weiterzuführen resp. Erfahrungen des Steinbacher Weges auf der regionalen Ebene einfließen zu lassen. Die Region Kirchdorf-Steyr ist mittlerweile eine erfolgreiche regionale Agenda

Äußerlich identifizierbar ist ein „Bruch“ der innovativen Entwicklung in Steinbach (noch) nicht, zum einen aufgrund der zuvor genannten Aspekte und Entwicklungen und zum anderen, weil noch von den damals initiierten Projekten gegenwärtig „gezehrt“ wird. Von seiner Anlage her ist der Steinbacher Weg ein entwicklungsoffenes Modell, das in der bewährten Form als neuer Zyklus im Kleinen und Großen wieder gestartet werden kann.

▪ **Evolutionäre, hochdynamische Entwicklungslinie**

Die Entwicklungslinie des Innovationsprozesses folgt einer evolutionären, emergenzorientierten und sehr dynamischen Spur. Der Prozess ist gekennzeichnet durch eine hohe Eigendynamik mit schneeballartigen Effekten. Trotz des in der Anfangsphase entwickelten Leitbildes und der zugrunde liegenden neuen Kultur, war der Prozess in diesem Umfang und dieser Wirkung nicht geplant. Durch die offene Führung des Prozesses aus der emergenten Zukunft, bei dem der Protagonist und zentrale AkteurInnen mehr „Geburtshelferrollen“ übernehmen, gelang es äußerst erfolgreich, in relativ kurzer Zeit eine hochdynamische Entwicklung zu vollziehen. Aufbauend auf die Vision war gerade die offene, emergenzorientierte Vorgehensweise von eminenter Bedeutung. Das weist insgesamt auf eine hohe Flexibilität hin, ein Gespür für potenzielle Zukunftsentwicklungen und unternehmerische Fähigkeiten, diese Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend umzusetzen. Die AkteurInnen sind Teil eines sich vollziehenden Prozesses, den sie ohne ein Mindestmaß an (mentaler, emotionaler und willensmäßiger) Offenheit hemmen oder zum Erliegen bringen würden.

▪ **Fundamentale Bedeutung des Prototyping**

Der Innovationsprozess ist gekennzeichnet durch Prototyping. Waren es zu Beginn kleinere Projekte und damit erste Schritte in die intendierte Richtung, kamen im Prozessverlauf immer größere Projekte hinzu. Das Prototyping war für das Entwickeln und Lernen an konkreten Beispielen sowie für die Dynamik und das Gelingen des Prozesses von eminenter Bedeutung.

- **Anschubförderung kann die Voraussetzungen für die Realisierung und Weiterentwicklung von Projekten schaffen**

Das Fallbeispiel Steinbach zeigt, dass der dezidierten politischen Willensbekundung auch die Bereitschaft für Investitionen seitens der Gemeinde folgen musste. Weitere (finanzielle) Unterstützungen durch Land, Bundesland und andere Stellen verdeutlichen die Bedeutung von Unterstützung besonders in der Anfangsphase von Innovationsprozessen. Die Bedeutung und der Bedarf von Anschubkapital und Risikokapital für innovative Entwicklung werden deutlich.

D) FALLSTUDIE KIRCHBACH (VULKANLAND/ST) - „KB5 - AUF DEM WEG ZUM GLOBALEN DORF: DAS POTENZIAL INFORMELLER INNOVATIONEN ERKENNEN“

*„Wir müssen was bewegen, denn sonst bewegt sich nichts.“
(Xavier Naidoo)*

Das Fallbeispiel Kirchbach stellt einen **Sonderfall** dar. Es ist wie in der Arbeit formuliert ein **Beispiel für einen sich informell organisierenden Innovationsprozess**. Das bedeutet innovative Entwicklungen bilden sich innerhalb einer Gemeinde in Form von selbstorganisierenden und -bestimmten Gemeinschaften abseits formeller kommunaler (Entscheidungs-)Strukturen heraus. Sie entstehen oft „spontan“, das heißt aus einem sich abzeichnenden Bedürfnis bzw. Bedarf oder emergenten Möglichkeiten. Die AkteurInnen handeln vielfach im Eigeninteresse. Primäres Ziel ist es nicht, Gemeindeentwicklung zu bewirken. Diese folgt indirekt als Folge eines Innovationsprozesses oft weniger AkteurInnen, der sich über Wechselwirkungen und Diffusionsentwicklungen auf die Gemeindeebene und auch darüber hinaus auszudehnen beginnt. Beispiele wären Kompetenzfeldentwicklungen, Arbeitsplatzentwicklungen, Identitätsbildung, Netzwerkbildungen. Die Bedeutung informeller Innovationsprozesse steigt im Zeitalter der Entwicklung einer Wissensgesellschaft und globaler Strukturen stark an. Bekannte Beispiele für die Bedeutung derartiger Prozesse kennt man v.a. aus der Wirtschaft, z.B. in Form mittlerweile global organisierter Unternehmen oder Entwicklungen (eines der bekanntesten ist wohl Microsoft mit den Anfängen in der Garage).

0) **Kurzprofil des Prozesses und Begründung der Auswahl als Beispiel profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext**²²⁵

Der Innovationsprozess KB5 fokussiert vor dem Hintergrund neuer und emergenter Medien, Technologien und Möglichkeiten der Vernetzung von Menschen, Wissen und Räumen, die Frage wie diese ländlichen Räumen zugute kommen kann. Eine kleine, sich relativ spontan gebildete Innovationsgemeinschaft ergriff eine sich ergebende Gelegenheit und entwickelte in relativ kurzer Zeit ein Impuls-, Dienstleistungs- und Bildungszentrum mit starker Entwicklungsdynamik und -wirkung. Auf innovative Weise ist es gelungen, ein Kultur- und Wirtschaftshaus in Form eines „Portals zur Welt im (globalen) Dorf“ zu verwirklichen. Das Innovationsprojekt hat das Ziel ein Bildungs- und Kulturnetz aufzubauen, mit dem Haus als lokalem Knotenpunkt von neuen Wissensnetzen und als regionalem Zugangs- und Lernort. Das Projekt adressiert spannende zukunftsorientierte Fragen, die Entwicklung ländlicher Räume betreffend.

²²⁵ Die folgende Analyse des Fallbeispiels gründet auf folgenden Datengrundlagen: (zur Verfügung gestellte Dokumente und Materialien zum Prozess, statistisches Datenmaterial, Websites (u.a. www.kb5.at), qualitative Interviews mit AkteurInnen

2003 haben fünf Geschäftsfreunde in der Gemeinde Kirchbach/Stmk. Ein altes Gerichtsgebäude gekauft und zu einem Kompetenz-, Bildungs-, Dienstleistungszentrum und Telehaus umgebaut. Auf innovative Weise ist es erstmalig in Österreich gelungen, so ein Kompetenzzentrum in Form eines „Portals zur Welt im (globalen) Dorf“ zu verwirklichen. KB5 steht für Kirchbach 5, die Adresse des Hauses. Das K in KB5 meint Kultur, Kommunikation, Kunst, Konzerte, Kabarett, Konzepte. Die entsprechend dazu formulierten Leitsätze (VEREIN KB5, 2004) lauten: Ein Kommunikationszentrum wie das Haus KB5 Kirchbach macht aus einem Dorf ein Globales Dorf:

- Erweiterung der Horizonte.
- Verknüpfung von Kultur, Bildung und Business.
- Öffnung des uns umgebenden künstlerischen Potenzials.
- Informieren und bloggen mit neuen Internetmedien

Das B in KB5 steht für Bildung, Business, Begegnung. Entsprechend formulierte Leitsätze sind (VEREIN KB5, 2004): Durch die Errichtung des Open Source Netzwerkes im Haus KB5 Kirchbach und die Nutzung modernster Technologien wird ein Innovationsschub für die ganze Region erreicht.

- Chancen für JungunternehmerInnen
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Schaffung von Lehrplätzen
- Nachhaltigkeit
- Innovation durch Nutzung modernster Technologien
- Verbessertes Zugang zum Internet und den Informationsnetzen durch Verbreitung der WLAN- und DSL-Techniken in den KB5 Regionen
- Weltweite Kooperation und Vernetzung mit anderen Telezentren

KONTEXT „GLOBALES DORF“

Um das Projekt in seiner Wirkung und Potenzialität verstehen zu können, bedarf es einer kontextuellen Erklärung - dem globalem und zeitgeistigen Nährboden des Projektes. Das Projekt „KB5“ initiiert und fördert dezentral Bildung und Kultur im ländlichen Raum und entwickelt sich zu einem Prototyp des globalen Dorfes mit potenziell weit reichender Wirkung. **Die Idee des Globalen Dorfes baut auf der Annahme auf, dass die Informations- und Wissensgesellschaft dem ländlichen Raum zu einer neuen Bedeutung und Integrität als Lebensraum verhelfen kann.** In den letzten Jahrzehnten vollzogen sich radikale Umwälzung durch die neuen Medien und Technologien. Vergleicht man die letzte große gesellschaftliche Umwälzung - die industrielle Revolution, die ja in relativ kurzer Zeit die Welt radikal verändert hat - mit der Gegenwärtigen, lassen sich die Kraft und das Ausmaß erahnen, die auf uns als Gesellschaft zukommen. Durch neue Medien und Technologien wird es möglich regionale Kreisläufe zu schließen und zugleich ein Dorf an die Welt anzuschließen. Nüchtern betrachtet steigt die Innovations- und Aufnahmefähigkeit von Räumen potenziell erheblich. Diese Möglichkeiten zu ergreifen, ist Intention eines Globalen Dorfes resp. des Innovationsprojektes KB5.

Ursprünglich wurde der Begriff von Marshall McLuhan 1962 in seinem Buch „The Gutenberg Galaxy“ geprägt (McLUHAN 1995). Er bezog sich mit dem Begriff „Global Village“ auf die moderne Welt, die durch elektronische Massenmedien bestehende räumliche und zeitliche Limitierungen in der Kommunikation verliert und dadurch zu „einem globalen Dorf“ vernetzt wird. Der Terminus „Globales Dorf“ erfährt im Laufe der Zeit eine darauf gründende Transformation. Gegenwärtig bezeichnet ein Globales Dorf eine konkrete räumliche Siedlungseinheit. Kommunikation ist nicht beschränkt auf Technologie, sondern meint eine Kommunikation auf allen Ebenen: zwischen Menschen, interne Kommunikation und Kommunikation mit anderen Dörfern, Städten, Regionen, Kulturen und Netzwerken. Es ist zu einem umfassenderen und handlungsleitendem Konzept geworden, dass Business, Ökologie, Kultur, Politik, Raumplanung, Architektur, Mensch, Ethik, Kunst und Ästhetik usw. betrifft und zu integrieren sucht. "Global Villages' are **real settlements**, physical neighbourhoods, that meet the challenge of today's global communication possibilities. Think of it as a village that suddenly, without growing physically, can meet the intellectual and cultural needs of urban people, because it has many functions which are "empowered" by networks. Be it education, work, healthcare, production, suddenly we do not have to leave the village to get a lot of things done.
(<http://www.openleader.com/index.php/GlobalVillages/WhatAreGlobalVillages>)

Nach Tony GWILLIAM (<http://www.globalvillages.info/wiki.cgi?Welcome>, Oktober 2006) liegt der tiefere Sinn der Globalen Dörfer im Streben nach Gesundheit und Ganzheit.²²⁶ Die differenziertere Orientierung und Vertiefung des Konzeptes drückt sich auch in folgendem Statement aus: "Simply, the idea of a Planetary Village is a set of expectancies many of us share about the future of our changing culture. We expect that humanity will learn to live in ecological balance with the rest of nature. We expect that our way of life will be sustainable - not dependent on non-renewable resources. We expect all of humanity will become aware of its interdependency and will learn to cooperate globally. We expect that human consciousness will deepen and become more perceptive, loving and wise - become more spiritually sensitive. The vision of the Planetary Village imagines all of these qualities pervading a community with the scale and dynamics of a traditional village. (CLARK 1983) **Die Idee des Globalen Dorfes ist demzufolge ein äußerst zukunftsorientiertes Konzept, das auf die Kultur und den Genius Loci von Lebensräumen aufbaut und Kommunikation und Vernetzung in ein umfassendes, globales Zusammenspiel setzt. Es kann als wissensintensiver Lebensraum beschrieben werden, in dem die Vielfalt städtischen Wissens und Könnens in den ländlich-dörflichen Kontext gebracht wird.**

Wie dargelegt ist eine Kernidee des Modells „Globales Dorf“, dass **Vernetzung und Integration ein wesentlicher Bestandteil aller Lebensbereiche, wie Arbeit, Kultur, Freizeit oder Bildung sind**. Das Modell beinhaltet die Idee, dass (Globales) Dorf und (Globale) Stadt von einander abhängig sind und sich in neuer Art und Weise befruchten können. Durch die neuen Möglichkeiten der Vernetzung besteht das Potenzial, dass Dorf und Stadt nach Jahrhunderten ungleicher Entwicklung unter neuen Voraussetzungen zueinander finden. Wegweisend für die Weiterentwicklung der Global-Village-Idee waren neben der rasanten Entwicklung von Kommunikationstechnologien Open Source-Strategien. „Eine Eigenschaft der digitalen Information: sie ist telekommunizierbar. Der Open Source Modellfall GNU/Linux hat eindringlich gezeigt, dass weltweit zehntausende von Entwicklern an ein und demselben Universalwerkzeug arbeiten können. Die globale Metropole ist so an jedem Ort verfügbar, an dem ein zufriedener

²²⁶ Im Original: "The ultimate purpose of the Global Village is Health" (in: Bringing Our Mind Home)

stellender Zugang zu den Informationsnetzen realisiert ist.“ (NAHRADA 2003, <http://www.oekonux.de/texte/globdorf.html>) Die Entwicklung von Open Source-Software war ein entscheidender Schritt in der Entwicklung Globaler Dörfer. Zwar fehlt ein konkreter Raumbezug, Open Source-Kultur stellt jedoch eine Art sozio-kulturelles Modell dar, wie Menschen im Wissenszeitalter unter offener, generativer Vernetzung neue technologische und kulturelle Modelle entwickeln können.

Der Ausdruck **Open Source** bzw. **Quelloffenheit** kommt aus der Computer-Software. Open Source heißt im Sinne der Open Source Definition, dass es jedem ermöglicht wird, Einblick in den Quelltext eines Programms zu haben, sowie die Erlaubnis zu haben, diesen Quellcode auch beliebig weiterzugeben oder zu verändern. Der Begriff **Open-Source-Kultur** leitet sich von der Open Source-Software und der dahinter stehenden Open Source-Bewegung ab. Bei einer Open-Source-Software ist der Quellcode²²⁷ frei verfügbar. Endnutzer besitzen abgestufte Freiheiten, den Code zu modifizieren und weiter zu verteilen, sowie das Recht zum kommerziellen Einsatz. Open-Source auf Kultur übertragen bedeutet einen offenen Umgang mit EDV-NutzerInnen und Produkten. TeilnehmerInnen können die Produkte modifizieren und korrigieren, um sie dann wieder der Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen. Diese Kultur ist allerdings eher pragmatisch als philosophisch bedingt. Um Chaos zu vermeiden, werden im Regelfall daher einzelne Bereiche von einem losen Kollegium geleitet. (www.wikipedia.org, August 2006)

Das tiefere Anliegen der Open Source-Bewegung ist, dass eine Kultur des geistigen Austausches eine Ausgeglichenheit zwischen Freiheit und geistigem Eigentum finden muss. Angesprochen sind etwa allfällige Patente oder das Copyright. „Je mehr unser Leben von der Technik und ihrem Informationsfluss geprägt wird, desto mehr nehmen die möglichen Bereiche einer Open Source Culture zu. Schöpferisch Tätige wie Schriftsteller, Künstler, Wissenschaftler, Programmierer und dergleichen kommen vermehrt zu der Einsicht, dass sie nur begrenztes Eigentumsrecht auf ihre Kreationen haben - unter anderem aus sozialen Gründen und weil sie der Allgemeinheit vielfach die fundamentalen Voraussetzungen ihrer Arbeit verdanken. Die derzeitige Gesetzeslage kann ihnen für begrenzte Zeit die wirtschaftlichen und moralischen Rechte sichern, benötigt aber Ausnahmen für eine Art fairen Handel. Copyrights bedeuten meist eine „Fixation“ - die aus „Offener Sicht“ vermeidbar wäre - und die Vergabe von Lizenzen ihre legale Nutzung.“ (www.wikipedia.org, August 2006)

Im Zuge der medialen und technologischen Entwicklungen verliert Wissen an Raumabhängigkeit und ist weltweit zugänglich. Mittlerweile ist das **Konzept des Globalen Dorfes über eine technologische Ausrichtung hinausgewachsen und Vernetzung wird umfassender verstanden. Basierend auf technologischen Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten, geht es gegenwärtig um eine dem Ort angepasste integrative und synergetische Vernetzung von Menschen, Räumen, Wissen, Fähigkeiten, Entwicklungen, etc., die über lokale Grenzen hinausgeht und sich bewusst Globalisierungsphänomene zu nutze macht.** In seiner erweiterten Idee ist Open Source ein erster Modellfall, wie durch zum Teil spontane Vernetzung und Integration von Menschen,

²²⁷ Unter dem **Quelltext** oder auch **Quellcode** (engl. *source code*) oder **Programmcode** versteht man in der Informatik den für Menschen lesbaren in einer Programmiersprache geschriebenen Text eines Computerprogramms. Abstrakt betrachtet kann man den **Quelltext** eines Computerprogramms auch als Software-Dokument bezeichnen, welches das Programm so formal exakt und vollständig beschreibt, dass dieses aus ihm vollständig automatisch vom Computer generiert werden kann. (www.wikipedia.org, August 2006)

Wissen und emergenten Möglichkeiten neue Kultursysteme und -strukturen in allen Lebensbereichen aufgebaut werden können. Das **Open Source-Konzept** ist, wenn man es nicht nur von seiner technologischen sondern von seiner sozio-kulturellen, generativen Seite sieht, ein **Prototyp, wie in einer global organisierten Gesellschaft gemeinsam und über bestehende** (kommunale, institutionelle, organisatorische, nationale) **Begrenzungen hinaus, Innovation erzeugt werden kann**. Der Erfolg des Open Source-Modells zeigt die Wirkung, die eine solche Vernetzung haben kann. Entsprechend nachvollziehbar beinhaltet das Open Source-Konzept zivilgesellschaftliche Prägungen. **Das Gestaltungsmonopol und die Kontrolle liegen in der Hand einer Vielzahl von sichtbaren und unsichtbaren Stakeholdern, die in einem sich selbstorganisierenden Governanceprozess und in einem Art „Groupthinking“-Verfahren Neues generieren**. Übertragen auf die Idee des Global Village, lässt sich an Stelle von Open Source von einem „**Open Village**“ („Offenes Dorf“) sprechen. Analog kann von einer „**Open Village Culture**“ („Offene Dorfkultur“) gesprochen werden.

Open Village Culture oder „Offene Dorfkultur“ bedeutet dann im übertragenen Sinne eine Zukunftskultur. Eine Erweiterung bestehender emotional-mentaler Ausrichtung auf Vergangenheit und Gegenwart dörflicher Kulturen in Richtung Zukunft(-smöglichkeiten). „Dorftaugliche“ und emergente Zukunftsentwicklungen werden durch unterschiedliche Systemstakeholder aufgespürt, umgesetzt und in die lokale Welt integriert. Das umfasst, wie am Beispiel des Open Source ja aufgezeigt, dass es einen offenen Um- und Zugang in der Generierung von Innovation gibt, mit zum Teil sich selbst organisierenden Regelungsmustern. Der offene Um- und Zugang bei Open Source ist natürlich keine grenzen- und regellose Freiheit. Die Freiheit oder Offenheit bezieht sich einmal auf den offenen Zugang zu sich entwickelnden Netzwerken/Gemeinschaften. Zum anderen darauf, dass diese Netzwerke/Gemeinschaften sich bezogen auf eminente Herausforderungen organisieren und unter Umständen spontan, was bedeutet unter Eigendynamiken, anlassbezogen und unter Einbeziehung unterschiedlichster AkteurInnen (sichtbare und unsichtbare), die relativ hierarchiearm verbunden sind und entwickeln. **Es bilden sich dann lebendige, sich der Sache verpflichtend fühlende, motivierte, lebendig-dynamische Netzwerke/Gemeinschaften, die sich Werte und Regelungen selber vereinbaren und mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten voll verbunden sind**. Ihre Bildung erfolgt i.d.R. nicht im Rahmen herkömmlicher und bestehender, vielfach auf Status quo-Bewahrung ausgerichtete institutionalisierter und politisierter Steuerungsformen.

Eine Open Village Culture oder offene Dorfzukunftskultur (synonym für lokale Innovationskultur in diesem Fall) bedarf dabei einer Öffnung emotional-mentaler Strukturen und von Willensstrukturen bei Individuen und sozialen Systemen. Wie das Open Source-Beispiel deutlich macht, war es nicht eine Person oder eine Organisation, die das so *wollte*, sondern eine Umsetzung wurde ermöglicht, weil AkteurInnen willensoffen waren, empathie- und emergenzorientiert und voller Hingabe für die größere Sache waren. Das Neue konnte sich „durch“ die Menschen verwirklichen, so wie es in die Welt kommen wollte. Innovation vollzog sich als evolutionärer Prozess.

Die Idee des Globalen Dorfes ist dabei nicht mit einem globalisierten Dorf zu verwechseln.

Ein globalisiertes Dorf ist ein von der globalen Welt überformtes Dorf. Es ist ein durch globale Entwicklungen (von außen) gestaltetes Dorf, was unter anderem in Austauschbarkeit, Monokultur, Außenabhängigkeit, Reiz- und auch Identitätsverlust mündet. Das Globale Dorf dagegen öffnet sich von innen heraus der Welt und ihren Möglichkeiten. Es ist bestrebt, die Möglichkeiten in einer zunehmend global organisierten (Wissens-)Welt zu ergreifen und zu integrieren, ohne dabei aber eigene Traditionen, Entwicklungslinien und Potenziale außer Acht zu lassen. Ein wesentlicher Unterschied ist demnach, dass das Globale Dorf seine Selbstorganisations-, Selbstbestimmungsfähigkeiten und -ressourcen aktiviert und um zum aktiven Mitgestalter seiner Lebenswelt wird. Dazu greift es auf (Wissens-)Ressourcen aus der Region und der Welt gleichermaßen zurück. NAHRADA (2005) formuliert das mit den Worten: **"Macht es nicht Lust, das Beste zweier Welten so nahe beieinander zu haben - die Welt der städtischen Wissensbasen und die Welt des ländlichen Lebensraumes?"**

Eine große Herausforderung auf dem Weg zum Erschließen von Wissensressourcen und der Generierung neuen Wissens in ländlichen Dorfstrukturen ist, dass Wissen meist nicht in Form kodifizierten Wissens, sondern als implizites, stilles Wissen vorliegt. Es lässt sich von seinem Wesen her schwer in explizites Wissen transformieren. Die Telekommunikation hat zwar den Informationszugang fundamental erweitert, die Implementierung von Wissen bleibt herausfordernd: „It has become apparent that telecommunications provides access to knowledge but does not facilitate its understanding and implementation. The reason is that tacit knowledge, on which localized capabilities are based, is ‘sticky’ and difficult to transfer within or between organizations.“ (MALECKI 2000, 339)

Die ersten Prototypen Globaler Dörfer bzw. differenzierter ausgedrückt, Bausteine in Richtung Globales Dorf waren stark technologiefixiert und mündeten etwa in Formen von Telehäusern. Das KB5-Projekt ist ein innovatives Projekt, welches das umfassende Konzept des Globalen Dorfes aufgreift und weiterentwickelt. Es hat einen „Laborcharakter“; der Innovationsprozess folgt einem konsequenten Lernprozess mit der Frage, wie ein Globales Dorf sich in einem konkreten räumlichen Kontext verwirklichen lässt. Der **wesentliche Unterschied zu** auf den ersten Blick vielleicht **ähnlichen Modellen** ist:

- Das Haus und Prozess KB5 sind nicht von außen subventioniert, sondern **bauen auf eigene Mittel, Verantwortung und Initiative**. Im Vordergrund steht nicht die Rendite des Hauses, sondern lokal etwas zu bewegen. Regionale Kreisläufe werden damit erschlossen.
- **Nicht allein auf Technologie ausgerichtet**, sondern mehr auf Wirtschaft, Kultur/Bildung und soziale Aufgaben/Angebote setzend. Technologie ist ein Werkzeug und erschließt Möglichkeiten, ist aber nicht mehr der Daseinsgrund.
- Der **Fokus** liegt nicht mehr auf Formen der Telearbeit, sondern **auf dem Aspekt Lernen und Bildung**. Ziel ist den **BewohnerInnen der Gemeinde und der Region dieselben resp. gleichwertige Kultur- und Bildungsangebote zu bieten, wie sie StadtbewohnerInnen zugänglich sind**. Dazu bedarf es entsprechender (Infra-)Strukturen, die was den ländlichen Raum betrifft, erst entwickelt werden müssen. Telekommunikation ist dafür das Werkzeug.

- **Ausgerichtet auf eine größere**, über unmittelbare (Eigen-)Interessen hinausreichende **Vision**: das Globale Dorf, das auf Dezentralisierung und einer Kultur geteilten und gemeinsam generierten Wissens basiert (= Open Source Culture).
- Eine **Keimzelle eines ländlichen „Hauses des Wissens und Könnens“** (NAHRADA), das sich in Form offener Wissens- und Kooperationsnetzwerke über kommunale und institutionelle Grenzen hinausreichend, der Idee des Globalen Dorfes und der Nachhaltigkeit verschreibt

Die eigentlich zugrunde liegende Frage, die das Innovationsprojekt adressiert, ist demnach, wie die Entwicklung vom Dorf zum Globalen Dorf mitgeschaffen und mitgestaltet werden kann.

Der Innovationsprozess zeichnet sich bisher dadurch aus, dass es gelungen ist, Prinzipien und Elemente des Globalen Dorfes auf Ebene des Hauses zu gestalten und entwickeln. Zum einen liegt das an der Konzeption und Organisation des Hauses, die jeder Etage des Hauses eine spezielle Funktion zu weist und damit sozusagen, das „Globale Dorf in Hausform“ ermöglicht. (vgl. Analyseaspekt 2 „Situativer Kontext“ - „Das Haus KB5 und der Umbau“) Zum anderen weil es gelungen ist, das Thema Wissen, Bildung und Kultur in seiner Bedeutung für den ländlichen Raum in einer im Entstehen begriffenen Wissensgesellschaft in prototypischer Form und anhand von diversen Aktionen umzusetzen. Z.B. werden breitenwirksame Vorlesungen von der TU Graz und der Karl-Franzens-Universität in Graz live nach Kirchbach übertragen. (vgl. dazu Analyseaspekt 7 „Prozessmanagement und -struktur“ - „Wirkungen, Erfolge und Potenziale“)

Die Auswahl des Projektes begründet sich über das Beschriebene hinaus darin, dass

- das Projekt ein signifikantes Beispiel für einen informellen Innovationsprozess ist, welcher im Zuge der Studie ebenso Berücksichtigung finden soll
- auf innovative Weise, dem Thema Wissensgenerierung, Bildung, Lernen und Vernetzung unter Bezug auf technologische Möglichkeiten,
- es ein lebendiger Prototyp eines „Hauses des Wissens und Könnens“ ist, der das Themenfeld Wissensgenerierung, Innovation und Nachhaltigkeit im ländlichen Raum adressiert.

ANALYSEFELD 1: SYSTEM DER INNOVATION

1) Allgemeiner Kontext - endogene Rahmenbedingungen

Kirchbach in Steiermark liegt im oststeirischen Hügelland in der Region „Vulkanland“ und gehört zum politischen Bezirk Feldbach. Die Marktgemeinde liegt praktisch im Schwerpunkt des Städtedreiecks Graz (27km), Leibnitz (25km) und Feldbach (20km). Nach Maribor (Slowenien) sind es knapp 35 km.

Die Gemeinde Kirchbach setzt sich aus sechs Ortschaften (Kirchbach, Glatzau, Kleinfirannach, Maierhofen, Tagensdorf und Ziprein) zusammen mit insgesamt 1631 Einwohnern (Stand 2004;

www.statistik.at). Die Bevölkerungsentwicklung ist seit der Nachkriegszeit bis auf einen kleinen Einbruch in den 1950er Jahren bis zum Jahr 2001 immer kontinuierlich ansteigend gewesen. Der Bevölkerungszuwachs betrug 1,9% zwischen 1971 und 81, 6,7% zwischen 1981 und 91 und 5,8% zwischen 1991 und 2001. Die Kurve der Bevölkerungsentwicklung liegt damit knapp anhaltend über dem Bezirksdurchschnitt, der im selben Zeitraum zwischen 1 und 2,5% liegt. Seit 2001 gibt es einen kleinen Bevölkerungsrückgang um 1,2% zu verzeichnen, der auf Wegzug zurückzuführen ist. (Stand 2004; www.statistik.at).

Der Pendleranteil in der Gemeinde ist als hoch zu beziffern. Fast zwei Drittel der Erwerbstätigen am Wohnort sind Auspendler (510 Auspendler). Über die Hälfte der AuspendlerInnen wiederum pendelt nach Graz. Kompensiert wird der hohe Auspendleranteil durch praktisch gleich hohen Einpendleranteil, vor allem aus anderen Gemeinden des Bezirks.

Die Wirtschaftsentwicklung zeigt eine deutlich positive Tendenz. Die Gemeindestruktur kann als leicht strukturstarke beschrieben werden. Die Gemeinde verzeichnet ein Arbeitsstättenplus von 28% zwischen 1991 und 2001 (708 Arbeitsstätten). Die Wirtschaftsstruktur ist in allen Sektoren gut ausgeprägt, wobei vor allem der tertiäre Bereich starke Ausprägung aufweist. Die soziale Infrastruktur des Dorfes ist grundsätzlich gut ausgebaut und ausgestattet. Kirchbach verfügt über eine Volks- und Hauptschule sowie eine Polytechnische Schule, verfügt über ein ausgeprägtes Vereinsleben, eine intakte Nahversorgung und ärztliche Grundversorgung.

Kirchbach ist ein klassisches Straßendorf. Die Durchzugsstraße inklusive Gesamtverkehr führt direkt durch den Ort. Durch den Straßendorfcharakter fehlt Kirchbach ein klassisches Ortszentrum. Das und die Siedlungssplitter der einzelnen Ortschaften der Kommune bedingen eine infrastrukturelle Aufsplitterung.

Politisch-administrativ sind die Bedingungen gekennzeichnet durch eine langjährige Dominanz und Mehrheit der ÖVP. Bei der letzten Wahl (2005) gelang es einer Bürgerliste auf Anhieb in den Gemeinderat einzuziehen, wodurch neue politische Bedingungen geschaffen wurden, die Mehrheitskonstellation aber nicht gebrochen werden konnte. Der 15 Mitglieder umfassende Gemeinderat setzt sich aus 8 ÖVP-Mitgliedern, 5 Mitgliedern der Bürgerliste und 2 SPÖ-Mitgliedern zusammen. Einen Schub in Richtung nachhaltige Gemeindeentwicklung stellt die Lokale Agenda 21 dar, welche die Gemeinde kürzlich gestartet hat. Die Gemeinde steht im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen am Beginn einer lokalen Nachhaltigkeitsstrategie.

Auf regionaler Ebene ist in Richtung nachhaltige Entwicklung in den letzten Jahren sehr viel passiert. Unter dem Namen „**Vulkanland**“ wurde eine Strategie der endogenen Regionalentwicklung erarbeitet, die **österreichweit einer der Modellprozesse** ist. Das „Vulkanland“ ist eine bewusst und strategisch **nachhaltigkeitsorientierte Regionalentwicklung, die dem Weg der Entwicklung endogener Ressourcen und des Aufbaus eines individuellen ökologischen und sozio-ökonomischen Regions- und Kompetenzprofils folgt**. Die Grenzregion am ehemaligen Eisernen Vorhang, geprägt von hohem Pendlertum aufgrund fehlender Arbeitsplätze, vollzieht seit 1999 ein Wandel der die nachhaltige Entwicklung - die Ausrichtung auf bestehende und darauf gründende Kompetenzfelder bei gleichzeitiger Reduktion des ökologischen Fußabdruckes - zum Ziel hat und etliche Erfolge aufweisen kann. Gefördert wurde dadurch eine regionale Kooperationskultur auf politischer Ebene, die mithilfe ein Klima der Veränderung und Entwicklung von oben her zu

gestalten. Dementsprechend definiert sich das Vulkanland auch als Lernende Region und bietet einen günstigen regionalen Kontext, indem sich das Projekt von unten her einfügt.

Zusammengefasst ist der lokale Kontext in dem sich das Innovationsprojekt entwickelte **als neutral** bis leicht positiv für das Entstehen von profunden Innovationsprozessen **zu bewerten**. Die Entwicklung der Gemeinde in Richtung innovationsbegünstigende Agendaprozesse ist in den Anfangsphasen. Das politische Commitement für eine derartige Strategie ist von außen nicht wirklich einzuschätzen. Positiv auf das überörtliche und lokale Klima wirkt sich die Arbeit auf der regionalen Ebene im Zuge der Entwicklung des Vulkanlandes aus.

2) Situativer Kontext - Auslösende Situation des Innovationsprozesses

Die Idee „etwas“ zu machen, ergab sich relativ spontan. Einer der künftigen zentralen AkteurInnen²²⁸ erhielt die Information, dass das ehemalige Gerichtsgebäude zum Verkauf angeboten wird. Damals noch ohne größere oder fixe Absichten, aber intuitiv gelenkt, nahm er Kontakt zu zwei AkteurInnen auf, mit denen ein mehr oder weniger loser Kontakt bestand. Kurzfristig beschlossen die drei AkteurInnen unter Einbeziehung zweier weiterer „sich das einmal anzuschauen“ und legten ein Anbot für das Haus. Nach eigenen Aussagen eher nach dem Motto, „ja schauen wir uns das einmal an ... weil wir gedacht haben um das Geld, um das wir angeboten haben, bekommen wir es eh nie.“ Ende November 2002 kam dann für die fünf AkteurInnen der überraschende Zuschlag. Bis dahin gab es keine Idee, was mit dem Haus gemacht werden soll.

Nachfolgend wird über den situativen Kontext hinausgehend der Prozess der zum Umbau führte näher beleuchtet, da das im Sinne der Ablauflogik und zu einem besseren Verständnis des Prozesses beiträgt:

Die Findungsphase

Der Ausgangspunkt war eher profaner Natur, das heißt es bestand zu Beginn überhaupt keine Klarheit, was man mit und aus der Immobilie machen sollte. Am Anfang gab es einfach eine innovative Gelegenheitsstruktur, die die AkteurInnen teils aus Intuition, teils aus Neugierde, teils aus privaten Gründen ergriffen. Die Motivationen waren vielfältig: ein Akteur weißt eine enge Beziehung zu dem Haus auf, weil er dort geboren wurde; da alle Selbständig sind, stand die Überlegung mehr oder weniger ausgereift im Raum, ein neues Büro zu anzumieten; die Möglichkeit das Haus als Investition und eine Art Altersvorsorge zu nutzen; „Etwas zu bewegen und Spuren zu hinterlassen“.

„Die glückliche Fügung“ in den Besitz des Hauses zu gelangen, mündete dann in eine Findungsphase. Die **AkteurInnen trafen sich über ein Jahr hinweg alle vierzehn Tage und arbeiteten** an der Frage „was tun mit dem Haus?“. Über Brainstorming, Ideenfilterung und Kostenschätzung wurde die Entscheidung getroffen, den Umbau des Hauses durchzuziehen. Viele Ideen standen im Raum. Letztlich entschloss man sich doch für eine mutigere, innovative Lösung. Eine der zentralen und leitenden Ideen dafür, wurde von einem der AkteurInnen eingebracht. Er meinte, sein Traum ist es, dass wenn er alt ist, er hier im Dorf studieren kann. Dahinter verbirgt sich die bereits vorgestellte Idee, dass bisher auf städtische Räume beschränkte Bildungs- und Kulturangebote den BewohnerInnen ländlicher Räume zugänglich

²²⁸ Da es sich nur im männliche AkteurInnen handelt, wird in der Folge keine geschlechterneutrale Schreibweise verwendet.

gemacht werden. Dass dies keine zukunftsferne Vision war sondern, eine Art handlungsleitende oder -fokussierende Ausrichtung, zeigen Meilensteine in der Entwicklung, die im Laufe der Analyse noch beschrieben werden.²²⁹

Für die Entfaltung des Prozesses war hilfreich, dass die AkteurInnen sich relativ bis zur Entscheidungsfindung lange Zeit ließen, was sie mit dem Haus machen wollten. Ideen mussten nicht auf Knopfdruck geboren werden, sondern konnten reifen. Es gelang ein kreatives Spannungsfeld aufzubauen, in dem Zeit und Raum für neue Ideen war. Es bestand ausreichend Zeit in den sozio-kulturellen Findungs- und Willensbildungsprozess einzutauchen.

Das Haus KB5 und der Umbau

Das Haus Kirchbach 5 wurde 1854 erbaut. Es diente lange Zeit als regionaler Fokus, da es das Bezirksgericht, das Grundbuch- und Steueramt beinhalten. 1976 wurde das Bezirksgericht geschlossen und wurde von 1978-2002 als Landwehrlager des Bundesheeres genutzt. Das Haus verlor dadurch seine regionale Bedeutung.

Mit dem Umbau, der an einen Generalunternehmer vergeben wurde, wurde im Mai 2004 begonnen. Es gab die Vorgabe, dass Subunternehmen aus Kirchbach oder der Region sein müssen. Der Umbau des Hauses wurde in der Folge sehr rasch vollzogen, wobei die Übergabe bereits Ende September 2004 stattfand.

Das Konzept des Umbaus sah im Endeffekt vor, dass **jede Etage eine andere Funktion** erhält:

- Im Keller Ausbau und Angebot für gastronomische und kulturelle Nutzungen
- Im Erdgeschoss findet sich das Büro einer steirischen Versicherung, ein EDV-Dienstleister mit Shop sowie eine KFZ-Anmeldestelle. Zusätzlich wurde ein C-Business Bereich geschaffen, der Start-Ups und Freiberuflern im Haus Unterstützung in Form von Büro-Sharing, Sekretariatsdiensten und technischen Infrastrukturen bietet.
- Im 1.OG gibt es ein Seminarzentrum mit Schulungs- und Veranstaltungsräumen
- Im 2.OG befinden sich Büros eines Versicherungsmaklers, eines Grafikers und eines Rechtsanwaltes
- Im Dachgeschoss waren Wohnungen geplant, die erst während der Umbauphase in Gästezimmer modifiziert wurden



Abb. 26: Das Haus KB5 um 1900, 2003 und 2004 (Quelle: MATZER)

²²⁹ Vgl. dazu auch Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“

Das Haus wird durch einen Lift erschlossen und ist behindertengerecht ausgebaut. Zur Beheizung wird auf ein bestehendes Nahwärmeversorgungsnetz zugegriffen, dass mit erneuerbaren Energien befeuert wird.

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme bestätigen.

3) Organisationsstruktur

Im Zuge des Innovationsprozesses kam es zur Bildung **zweier Organisationsformen**. Im März 2003 wurde die „**KB5 Infrastruktur- und BeteiligungsGmbH**“ gegründet. Die GmbH dient der Geschäftsführung und Verwertung des Hauses.

Im November 2004 kam es zur Gründung des **Vereins „KB5 Globale Dörfer“**, um die über das Haus hinausgehenden Intentionen des Innovationsprojektes voranzutreiben.

Die **Ziele** des Vereins sind u.a. (VEREINSSTATUTEN KB5 Globale Dörfer):

- Förderung der Kommunikation zwischen den Mitgliedern insbesondere durch digitale Netze und das Internet
- Förderung der Idee der „Globalen Dörfer“, durch die Vernetzung der Arbeits-, Kultur-, Freizeit- und Bildungsaktivitäten seiner Mitglieder
- Förderung der Idee „Open-Source-Village Kirchbach“. Hilfe und Unterstützung bei der Umsetzung einer KB5 Linux Akademie
- Hilfe und Unterstützung bei der Entwicklung eines lokalen, nationalen und internationalen Bildungsnetzes
- Initiierung eines Open-Source-Kompetenzzentrums in der Region KB5 Kirchbach

Der Innovationsprozess baut somit auf zwei formellen juristischen Strukturen auf. Die Trennung in „Haus- und Vereinsangelegenheiten“ erweist sich als günstig für mögliche Weiterentwicklungen im Zuge des Innovationsprozesses. Die GmbH regelt für die Hauseigentümer die Geschäftsführung und damit das alltägliche Geschäft. Sie stellt die notwendigen Infrastrukturen zur Verfügung, um das Innovationsprojekt weiterzuentwickeln. Der Verein ist die offene Basisstruktur für die intentionalen Kooperationsprozesse in Wirtschaft, Bildung und Kultur. Die Vereinsbasis ermöglicht ein aktives Verfolgen der Ziele und bietet eine notwendige, offene Beteiligungs- und Wachstumsstruktur. Der Verein ist die ergänzende Plattform für die breitere Verfolgung der Ziele. Für die Verwirklichung der „höheren“ Ziele des Innovationsprojektes ist die Akteursgemeinschaft, die das Haus gestaltet hat zu klein. Insbesondere vor dem Hintergrund, da alle AkteurInnen selbständige Unternehmer sind und gar nicht über entsprechende Zeit- und Energieressourcen verfügen.²³⁰ Die Struktur spiegelt gegenwärtig auch den evolutionären inside-out und bottom-up-Entwicklungsprozess wider. Das Haus ist der Nukleus und der Fokus des Innovationsprozesses. Die GmbH regelt alle damit zusammenhängenden Belange. Das Haus ist im Grunde „fertig“, das heißt nicht nur gebaut, sondern das wirtschaftliche Konzept läuft im Prinzip. Herausforderungen das Haus betreffend, treten mehr oder weniger intensiv auf, sind aber nicht als das Projekt gefährdend einzustufen. Darauf aufbauend organisierte sich der Verein, der die Idee die das Haus verkörpert, hinaus in

²³⁰ Vgl. zu dieser Thematik Analysefeld „Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse“

die lokale und regionale Welt tragen will. Eine losere Form der Organisation, die Entwicklung und Wachstum ermöglicht, erscheint passend. (vgl. dazu ebenso Analyseaspekt „Innovationswiderstand und Institutionalisierungsprozesse“ unter „Institutionalisierung“)

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme bestätigen.

4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

Systemexterne Ressourcen:

Externe Ressourcen konnten und wurden in sehr geringem Ausmaß in Anspruch genommen. Förderungen für den Umbau des Hauses konnten nicht erschlossen werden. Zwar wurde um diverse Förderungen angesucht, die aber aus unterschiedlichen Gründen nicht bezogen werden konnten. Einzige Ausnahme war die Förderung des Liftes, der die behindertengerechte Erschließung des Hauses gewährleistet.

Sonstige externe Ressourcen spielten für die Innovationsgenerierung keine Rolle.

Der Innovationsprozess ist somit gänzlich informell sowie inside-out- und bottom-up-organisiert, wodurch er auch eine zusätzliche Bedeutung für die Analyse von innovationsgenerierenden Prozessen bekommt.

Netzwerke(n):

Die Verbindung zu über die Gemeinde hinausreichenden Netzwerken war für das Zustandekommen des Prozesses relevant. Ein Akteur hatte seit längerer Zeit eine enge Verbindung zu Netzwerken der Global Village-Bewegung. Allen voran bestand eine langjährige Freundschaft zwischen dem Akteur und dem Betreiber von GIVE, Franz NAHRADA.²³¹ Diese Vernetzung spielte eine wichtige Rolle, weil es dadurch zu einem aktiven Wissensaustausch kam, der die Ausrichtung und Entstehung des Projektes maßgeblich mitgestaltete. Konkret ist die Rede von den unter Punkt 0 angeführten Konzepten.

Technologische Vernetzung spielte für den Prozess ebenso eine relevante Rolle bei der Entstehung oder Umsetzung. Der zuvor angesprochene Akteur hatte intensive Telearbeit-Erfahrungen bei einem mehrmonatigen Auslandsaufenthalt gesammelt und kannte daher die Sonnen- und Schattenseiten der Arbeitsform. Seine Erfahrungen und jene, die im Austausch mit anderen Netzwerken gemacht wurden, flossen in die Gestaltung des Hauskonzeptes mit ein. Daneben spielten technologische Vernetzungsmöglichkeiten von Beginn an eine bedeutende Rolle, weil die Telekommunikation in Form von Open Source-Strategien ein Kennzeichen des Hauses sein sollte.

5) Systeminterne Ressourcen und Kapazitäten

Die Nutzung systeminterner Ressourcen war für das Gelingen des Prozesses bedingt ausschlaggebend. Eine lokale Ressource war das Haus selber, das es ja gab, das historisch gesehen eine regionale Betonung besitzt und das im Zuge des Prozesses neu

²³¹ Globally Integrated Village Environment, ein Verein der die Idee des Globalen Dorfes aktiv vorantreibt.

adaptiert wurde. Eine **weitere zentrale Ressource war die günstige und komplementäre Zusammensetzung der Innovationsgemeinschaft**, die unter Punkt 12 „Beteiligungskultur und -struktur“ beschrieben wird und hier nicht mitgedacht ist.

Ein weiterer zentraler Punkt war die Finanzierung des Hausprojektes. Diese wurde zu 90% durch Fremdfinanzierung ermöglicht. Eine regionale Bank stellte sich als Bestbieter heraus und brachte dem Projekt zudem den größten Vertrauensvorschuss entgegen. Das Finanzierungsbeispiel macht die **Bedeutung und Verantwortung regionaler Banken bei der Förderung von Innovation deutlich**. Auch wenn das finanzielle Risiko kalkulier- und einschätzbar ist, gab es nach Auskunft der AkteurInnen aktives Entgegenkommen und einen spürbaren Support für die Idee und die Finanzierung.

Letztlich wurde aber voll auf die Ressourcen der InnovationsakteurInnen gebaut: „... dass wir rundherum keine Beratung gehabt haben, **weil wir gesagt haben, wir sind selber unsere Ressource**. Weil der Peter hat gesagt, EDV kann so funktionieren und so weiter. **Dass heißt es haben sich die Ressourcen eigentlich getroffen**.“ Ein signifikanter Hinweis, dass es informellen Innovationsgemeinschaften gelingen kann, das notwendige Know-how selbständig zu erschließen. **Neben einem hohen Selbstbestimmungsgrad ist auch der Selbstorganisationsgrad sehr stark ausgeprägt**.

Die Grundannahme trifft deshalb bedingt zu, da es zu beachten gilt, dass sich der Prozess als informeller Innovationsprozess vollzog. Der Prozess nutzt daher in geringem Ausmaß und im Rahmen eingeschränkter Möglichkeiten lokale und gemeinschaftsbezogene Ressourcen und Kapazitäten.

6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse

Der Innovationsprozess war bisher **mit keinen gravierenden Widerständen konfrontiert**. Umgekehrt konnte der Prozess wie bei den vorigen Punkten beschrieben, aber auch nicht auf relevante Förderungen und Unterstützungen von außen bauen. Blicken wir aber differenzierter auf den Prozess und seine Entwicklung:

In der Anfangsphase waren Schwierigkeiten die auftraten und als mühsam beschrieben worden sind behördlich-administrativer Natur. Alle behördlichen Genehmigungen zu erhalten, gestaltete sich als langwierigerer und beschwerlicherer Weg, als angenommen. Ein Beispiel war, dass das Haus revitalisiert werden sollte. Ein entsprechender Förderungskredit war zugesagt, die Planungen auf die Sanierung abgestimmt. Eine andere Behörde beeinspruchte die geplante Sanierung, worauf die Planung neu gestaltet werden musste, der Kredit wegfiel und es ein Umbau und keine Revitalisierung wurde.

Weitere Probleme bei der Verwirklichung des Hauses waren nach Auskunft der AkteurInnen:

- eine rechtlich und steuerlich optimierte Form zu gestalten,
- das Kostenlimit, da alles eigen- bzw. kreditfinanziert ist,
- Zeitdruck beim Umbau des Hauses, das aufgrund eines Mietübereinkommens bis November 2004 fertig sein musste und
- wie gesagt, dass keine Förderungen für den Umbau erschlossen werden konnten.

Ansonsten lief der Umbau des Hauses einwandfrei. In den auf die Eröffnung im November 2004 folgenden zwei Jahren, traten ebenfalls keine gravierenden Barrieren auf. Die Herausforderungen lagen immer darin, mit den geringen Ressourcen viel zu erreichen und für punktuelle Aktivitäten zusätzliche Ressourcen zu erhalten. Besonders für punktuelle Aktivitäten wie die Montagsuniversität und die Tage der Utopie (beides wird unter Analyseaspekt 7 beschrieben) musste in kurzer Zeit eine Finanzierung aufgestellt werden, Humanressourcen vor allem in Form von Eigenleistung bereit gestellt werden und die technische Infrastruktur organisiert und eingerichtet werden.

Institutionalisierungsprozesse

Die erste Institutionalisierungsetappe konnte erfolgreich gestaltet werden:

- es wurde das **innovative Hauskonzept umgesetzt**
- das Haus konnte **insgesamt und besonders durch punktuelle herausragende Aktivitäten erfolgreich belebt** und bekannt gemacht werden
- es wurden die **institutionell-organisatorischen Basisstrukturen** gelegt, die innovative Entwicklung auszuweiten (vgl. zu diesen Punkten auch Analyseaspekt. 7), wo Erreichtes näher dargelegt wird)

Ein Grund dafür, dass im Zuge des Innovationsprozesses bisher keine gravierenden Widerstände auftraten, mag darin liegen, dass der **Innovationsprozess noch nicht so weit fortgeschritten resp. diffundiert ist, dass er etablierte, lokale Strukturen (ernsthaft) tangiert**. Wie beschrieben, wurde der Prozess durch das Ergreifen einer emergenten Entwicklungsmöglichkeit ins Rollen gebracht. AkteurInnen nutzten diese, indem sie das Haus kauften und ein außergewöhnliches Konzept verwirklichten. Bisher konnte der Prozess in diesem „window of opportunity“ sich einigermaßen frei entfalten, ohne dabei in Reibung mit bestehenden lokalen und institutionalisierten Strukturen zu geraten. Gemäß SCHUMPETER (1997) waren im außen noch keine signifikanten „schöpferischen Zerstörungen“ notwendig, um die innovative Entwicklung aufrecht zu erhalten.

Zusammenfassend gelang es den AkteurInnen **die internen, grundlegenden Strukturen zu schaffen**, die über das Haus hinausgehenden Ziele zu verwirklichen. Im Kleinen, also auf der Ebene der Innovationsgemeinschaft und des Hauses gelang es bisher eindrucksvoll, die Idee des Globalen Dorfes auf spezifische Weise umzusetzen. Der Institutionalisierungsprozess steht momentan vor der Herausforderung der Ausweitung auf das lokal-regionale System in das die innovative Entwicklung eingebettet ist. Der Innovationsprozess tritt in eine neue Entwicklungsphase. **Die zentrale Frage wird sein, inwieweit es gelingen kann, den Innovationsnukleus aufbauend auf den bestehenden Strukturen, auszuweiten und dafür notwendige Ressourcen zu erschließen**. Oder anders formuliert, das was auf der Ebene des Hauses funktioniert, stärker in die lokale und regionale Entwicklung einfließen zu lassen. Dafür wird es erforderlich sein neue oder bekannte strategische Partner zu gewinnen, die helfen können und wollen, die Diffusion des Innovationsprozesses zu unterstützen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Innovationsbarrieren dann offensichtlicher und massiver auftreten.

Mir ist es wichtig in diesem Zusammenhang auf Folgendes hinzuweisen. Das Beispiel wurde wie dargestellt u.a. deswegen ausgewählt, weil es ein dynamisches, informelles

Innovationsprojekt mit starkem Entwicklungspotenzial ist. Eine Dynamik basierend auf Eigenverantwortlichkeit und -engagement, Selbstorganisation und -bestimmtheit, Entrepreneurship und Zukunftsorientiertheit, die, wie als grundlegende These der Arbeit formuliert, für die Entwicklung ländlicher Räume zentral sein wird. Das spannende an dem Projekt ist u.a. seine evolutionäre Dynamik. In einem engagierten und Risiko eingehenden Selbstorganisations- und -gestaltungsprozess entwickelte sich das Projekt in folge vieler Unplanbarkeiten und „spontaner“ Fügungen. **Emergenz und die Fähigkeit der Akteurgemeinschaft emergente Gelegenheiten zu erkennen und zu ergreifen, spielen für den Erfolg des Innovationsprozesses die entscheidende Rolle.** Die innovative Entwicklung vollzog sich bisher auf „natürliche“ Weise von innen nach außen und von unten nach oben. Es gelang den AkteurInnen „darauf zu hören“ und zu erspüren was emergieren will und den Kontext zu schaffen, damit sich diese Zukunft dann manifestieren kann. Genau darin liegt die Besonderheit und Kraft des Prozesses. Seine erfolgreiche Diffusion, so meine Annahme, wird genau davon abhängen, in wie weit es gelingt in dieser positiven, evolutionären Entwicklungsdynamik drinnen zu bleiben.²³² In dem Sinne dass Diffusion der innovativen Entwicklung bedeutet, die Ideen, Chancen, Impulse und bisherigen Aktivitäten des Globalen Dorfes (modellartig KB5) auf der regionalen Ebene zu forcieren.

Es zeigen sich in Hinblick auf eine positive Diffusion und Integration der innovativen Entwicklung in das lokal-regionale System **folgende Entwicklungsherausforderungen:**

- Um die Diffusion und Permanenz des Innovationsprozesses zu ermöglichen, bedarf es einer **Erweiterung und Professionalisierung der Ressourcenbasis** (Finanz-, Human-, Wissens-, Sozialressourcen) und **Infrastrukturen des Lernens**, die es ermöglichen, dass Menschen sich mit dem Thema identifizieren und Zugang zum Innovationsprozess erhalten
- **Fortführung und Vertiefung der Kerninhalte, Intentionen und Entwicklungen** innerhalb der Innovationsgemeinschaft. Fokussierung auf bestehende und ausbaufähige Themen und Aspekte, die den Wert und die Dynamik des Hauses bisher ausmachten. („Haus des Wissens und Könnens“)
- **Wertschätzung, Auseinandersetzung und Unterstützung politischer und lokaler EntscheidungsträgerInnen** für die resp. mit der innovative(n) Entwicklung.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bezüglich der Bedeutung der Institutionalisierung bestätigen.

ANALYSEFELD 2: VERHALTEN UND PROZESSE PRO INNOVATION

7) Prozessmanagement und -struktur

Prozesssetting und -ziele

²³² Diffusion der innovativen Entwicklung verstanden als komplementäres und stärkendes Element bestehender Gemeinde- und Regionalentwicklungsprozesse (z.B. LA 21-Prozess oder Regionalentwicklung „Vulkanland“)

Ein spezielles Setting für den Prozess gab es aufgrund des evolutionären Charakters nicht. Nach dem die AkteurInnen das Haus gekauft haben, nahmen sie sich relativ Zeit zum Ideen generieren. Etwaige Verantwortlichkeiten und Arbeiten wurden festgelegt und der Prozess in Form von Besprechungsprotokollen festgehalten. Das **Projektmanagement entsprach also einer informellen und losen Form**. Der **Vorteil** dieser Vorgehensweise war eine **hohe Flexibilität und ein rasches Reaktionsvermögen**. Dieses Vermögen zeichnete sich z.B. in der Form aus, als ganz kurz bevor mit dem Dachausbau begonnen werden sollte, der bestehende Plan verworfen wurde. Die geplanten Wohnungen wurden zu Gästezimmern umgeplant.

Die **Ziele des Prozesses** formulierten die AkteurInnen wie folgt:

- Investition in eine Sache, die wir selbst beeinflussen können
- Das Haus ist unsere Pensionsvorsorge
- KB5 verknüpft Kunst, Kultur, Bildung und Business
- KB5 bringt die Universität und hochwertige Bildung aufs Land
- KB5 öffnet die Horizonte
- KB5 setzt ein Zeichen gegen die bestehende Resignation
- KB5 gibt Kirchbach wieder jene Bedeutung zurück, die es vor der Schließung des Bezirksgerichts hatte
- Nutzung modernster Technologien
- Chancen für JungunternehmerInnen
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen und Lehrplätzen
- Ausrichtung auf das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung
- Wir wollen „Spuren hinterlassen“

Prozessverlauf- Der Prozess in seiner (zeitlichen) Entwicklung

Wie mehrfach erwähnt ist die **Entwicklungsdynamik völlig emergenzorientiert und evolutionär**. Der Prozess entwickelte sich „von selbst“. Die AkteurInnen trugen das Notwendige durch volle Hingabe dazu bei. Ein Akteur beschrieb es als „... das war agieren - nicht learning by doing sondern doing by learning.“

Ein **zentraler Aspekt** der zum Gelingen des Prozesses beigetragen hat, war, dass sich die **AkteurInnen** in der Anfangsphase vom Hauskauf bis **zur Entscheidung** was sie tatsächlich machen, sehr **viel Zeit ließen**. Auf diese Weise konnten auch ungewöhnliche Ideen und Konzepte - wie etwa die Idee des Globalen Dorfes - offen diskutiert und letztlich auch wirksam werden. Das Aufbauen eines zur Innovationsgenerierung notwendigen kreativen Spannungsfeldes konnte so erfolgen. (Vgl. FRITZ 1999, SENGE 1996)

Vergleicht man den Verlauf des Prozesses vor dem Hintergrund des U-Prozesses zeigen sich teilweise folgende homologe Abläufe: Die **Phase des Seeing und Sensing** wurde wie beschrieben sehr bewusst und intensiv durchwandert, indem ein langer Ideenfindungsprozess durchwandert wurde, indem letztlich emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufgespürt und umgesetzt wurden. Die **Phase des Presencing** trat nicht in dieser klaren Form auf. Es war nicht ein Punkt an dem klar war und das ist es und jetzt machen wir es so. Es waren eher mehrere „Presencing“-Momente, die im Laufe des Prozesses auftraten. Ein Akteur hatte wie unter Punkt 16 näher beschrieben wird die Vision, in Kirchbach studieren zu können, eingebracht. Diese Vision wurde von den anderen AkteurInnen nicht gleich und nicht gleich stark aufgenommen.

Die Entwicklung der vertieften Aufmerksamkeitsstruktur entwickelte sich erst im Laufe des Prozesses und seiner Dynamik zu einer geteilten, wegweisenden Vision.

Die Ebene des **Crystallizing** war ähnlich wie zuvor Teil des Such- und Formulierungsprozesses zu Beginn und immer wieder Teil des Prozesses, wenn es darum ging, eine neue emergente Möglichkeit (Montagsakademie, Tage der Utopie, Herausgabe der Kirchbacher Berichte, Fernuniversität, etc.) zu konkretisieren.

Prototyping-Phasen gab es dementsprechend viele. Die Bedeutung des Prototyping für den Prozess wird weiter unten beschrieben.

Institutionalisierungsvorgänge wurden bereits beschrieben.

Zusammenfassend lässt sich fast sagen, es handelt sich eher um viele kleine U-Prozesse, die durchwandert wurden, als einen. Die Phasen resp. die Aufmerksamkeits- und Handlungsebenen lassen sich meist nicht eindeutig und scharf identifizieren. Sie treten aber doch in einer beschriebenen undifferenzierteren resp. gehäuften Form auf.

Wirkungen, Erfolge und Potenziale

Was wurde in den ersten zwei Jahren seit der Eröffnung des Hauses im Zuge der innovativen Entwicklung eigentlich erreicht, dass es rechtfertig von einem profunden Innovationsprozess zu sprechen? Und was waren Meilensteine bei der Entwicklung des innovativen Prozesses?

Aus Akteursicht waren die **Meilensteine** und damit die wichtigsten Erfolge, die zum Gelingen des Prozesses seit der Eröffnung des Hauses beitrugen:

- **die Initiierung und Etablierung der Montagsakademie:** Die Montagsakademie ist eine Einrichtung der Karl-Franzens-Universität Graz, die das Ziel hat, akademisches Wissen in verständlicher Weise für möglichst viele zugänglich zu machen.²³³ Dazu werden regelmäßig an Montagen Vorträge mit Diskussionen organisiert bei denen ProfessorInnen zu Themenschwerpunkten referieren. Diese Vorträge werden mittels digitalem Stream und Videokonferenz live an mehrere Orte in der Steiermark übertragen. Das Konzept sieht vor, dass vor Ort bei den öffentlichen Vorträgen ein fachkundiger Moderator anwesend ist. Das KB5 ist in diesem Sinne ein Ort an dem die Menschen der Region Zugang zu Information und Wissen bekommen können. Die Montagsakademie ins KB5 zu bringen ergab sich zufällig und spontan. Einer der AkteurInnen hat gehört, dass seitens der Universität die Veranstaltungsreihe geplant ist und empfand, das wäre eine interessante Sache für das Haus KB5. Nach kurzer Kontaktnahme kamen die Verantwortlichen der Universität direkt darauf an einem Donnerstag nach Kirchbach zur Besichtigung und am Montag (!) darauf wurde übertragen. Erfolg war, dass es gelang die Montagsakademie nach Kirchbach zu holen, dass es gelang in so kurzer Zeit die Technik für das Projekt aufzustellen und zum Laufen zu bringen, dass die Veranstaltung seitens der Bevölkerung sehr gut angenommen wurde und das Haus so „ins öffentliche Gespräch kam“. Das Ereignis stärkte die AkteurInnen und den Prozess immens. Ein Akteur äußerte sich zum damaligen Ereignis und seiner Wirkung auf ihn wie folgt: „Das war sicher ganz, ganz, ganz entscheidend. Das hat mein Leben geändert, weil nämlich insofern, dass ich mich mit Themen befasst habe, mit denen ich mich vorher nicht

²³³ www.uni-graz-at/montagsakademie

befasst habe und die mich wirklich interessieren.“ Die Themenschwerpunkte drehten sich in den ersten beiden Jahren um nachhaltige und ländliche Entwicklung.

Mittlerweile gelang es auch den Veranstaltungsmodus umzudrehen, das heißt Veranstaltungen werden von Kirchbach aus übertragen. Insgesamt kamen bereits mehr als 1200 Besucher zu 24 Veranstaltungen.²³⁴

- **Tage der Utopie:** Die Tage der Utopie war der nächste Meilenstein. Die Tage der Utopie ist eine Veranstaltungsreihe zu Zukunftsfragen, die alle zwei Jahre seit 2003 in St. Arbogast in Vorarlberg abgehalten wird. Ziel der Veranstaltung ist es neue Denkansätze und visionäre Lösungsvorschläge vorzustellen, durchzudenken und zu diskutieren. „Im Vordergrund steht nicht die kurzfristige Machbarkeit der Ideen, sondern der Luxus, darüber nachzudenken“, erklären die beiden Organisatoren der Tage der Utopie in St. Arbogast ihr Credo.

Für die AkteurInnen war das Gelingen von großer Relevanz, weil sie beweisen konnten über mehrere Tage eine Veranstaltungsreihe durchzuziehen. Das betrifft zum einen die Technik, die Organisation und Kapazitäten.

Für die Abhaltung konnten Leute, die über den engen Akteurskreis der Hausbesitzer hinausgehen, gewonnen werden. Wieder ist es gelungen, die Veranstaltung in sehr kurzer Zeit umzusetzen. Insgesamt kamen zu der sechstägigen Veranstaltung knapp 800 Menschen. Die Außenwirkung war u.a. dementsprechend stark.

Weitere Erfolge und Meilensteine sind:

- Ausstellung „Bosna Quilts“: ist ein Projekt mit bosnischen Flüchtlingsfrauen, das in Vorarlberg seinen Anfang nahm. Die Frauen nähen Quilts nach Entwürfen von KünstlerInnen. Diese werden ausgestellt und verkauft und die Frauen tragen mit ihrer Arbeit an den Quilts zum Lebensunterhalt ihrer Familien bei.
- Vortrag des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann Promoter der New Work-Szene und renommierter Vordenker für neue Arbeitssysteme, stellte seine Ideen im Haus KB5 vor
- Seminare: u.a. findet eine Mentaltrainerausbildung im Haus statt
- Konzerte, Kabarett und Theater im Keller der Hauses
- Diverse Open Source-Aktivitäten
- Herausgabe der Kirchbacher Berichte: ein Lokalblatt, dass über regionale Kultur und Wirtschaft informiert
- Kooperation mit einer Fernuniversität und Einführung eines Blended Learning-Systems

Zwei weitere Veranstaltungen bzw. -reihen die in Aussicht sind, stärken die Funktion und Entwicklung des Hauses als ein Träger und Netzwerkknoten von Wissen, Bildung und Kultur auf dem Weg zur regionalen organisierten Wissensgesellschaften:

²³⁴ Stand September 2006

- Bioversität: eine Veranstaltung der Bio-Austria, die unter Beteiligung von ForscherInnen, PraktikerInnen und PolitikerInnen die biogene Wende in der Landwirtschaft zum Thema hat
- Religion am Donnerstag: eine Veranstaltungsreihe in Kooperation mit der Theologischen Fakultät der Karl-Franzens-Universität, die ähnlich wie die Montagsakademie, theologische Vorträge von der Universität aus nach Kirchbach überträgt

Der **Erfolg des Hauses** begründet sich darin, dass ein außergewöhnliches Hauskonzept verwirklicht wurde und es über teils „zufällige Fügungen“ gelang, herausragende Aktivitäten wie die Tage der Utopie oder die Montagsakademie anzubieten. Das Haus hat dadurch sehr schnell ein einzigartiges Profil erhalten und wurde dadurch von einer breiteren Öffentlichkeit wahrgenommen.

Was wurde seit der Eröffnung erreicht:

- Es wurden Arbeitsplätze in der Gemeinde gesichert und geschaffen. Nach Bilanz der Hauseigentümer **sind sieben neue Unternehmen** gegründet worden **und zwanzig Arbeitsplätze** geschaffen worden²³⁵
- Neue Lehrstellen wurden geschaffen
- **JungunternehmerInnen** werden durch Start Up-Hilfen und andere Dienste im Haus neue **Chancen** geboten
- Verbesserter **Zugang zum Internet mittels WLAN- und DSL-Techniken** in der Region
- Neuerrichtung von **sechs Gästezimmern**: die Zahl der Gästezimmer in der Gemeinde wurde damit verdoppelt
- Bereitstellung von **Seminar- und Veranstaltungsräumen**
- **Kooperationsformen** im Haus und nach außen, die sonst kaum zu verwirklichen gewesen wären - etwa Tage der Utopie gemeinsam mit dem Bildungshaus in St. Arbogast oder mit der örtlichen Gastronomie, die etwa die Frühstücksversorgung der Gäste übernehmen.

Prototyping

Die Wirkung und Bedeutung des Prototyping im Falle des Innovationsprozesses Kirchbach ist offensichtlich. Wie an den beiden oben beschriebenen Meilensteinen dargelegt, zeigten die AkteurInnen, dass sie in kurzer Zeit „Prototypen“ der intendierten Wirklichkeit realisieren können. Beide Beispiele sind eigentlich „Rapid Prototyping-Vorgangsweisen“, wo in kürzester Zeit ein Modell verwirklicht wird. Für die Innovationsgemeinschaft und die Entwicklungsdynamik des Prozesses waren diese lebendigen **Prototypen von entscheidender Bedeutung**. Die InnovationsakteurInnen erfuhren Selbstbestätigung und Motivation, dass der Weg den sie mit dem Kauf und Umbau des Hauses eingeschlagen haben, lohnenswert ist. Zudem kam auch Bestätigung von außen durch mediale Berichte, renommierte Vortragende oder in Form politischer HandlungsträgerInnen, die bei den Veranstaltungen teilnahmen.

Einsatz innovationsorientierter Methoden

²³⁵ Stand September 2006

Innovations- und kreativitätsfördernde Methoden kamen nur bedingt zur Anwendung. In der Anfangsphase des Prozesses, als die AkteurInnen sich Zeit nahmen für die Ideenfindung, wurde nach Prinzipien des Brainstormings vorgegangen. Für die Entwicklung des Innovationsprojektes waren diese aber nicht maßgeblich und werden deshalb nicht weitergehend beschrieben.

Wissensaufbau und -gewinn

Spezielle Fähigkeiten mussten für das Ermöglichen des Innovationsprozesses nicht erworben werden. Einzig bezüglich der Finanzierbarkeit des Hausprojektes arbeiteten die AkteurInnen mit einem Finanzierungsprofi zusammen, mit dem ein persönlicher Kontakt bestand. Das war ein Wissensgebiet, wo die AkteurInnen laut eigener Aussagen dazu lernen mussten und durch die Kooperation mit dem Experten auch dazu lernten.

Der Know-how-Gewinn für die InnovationsakteurInnen ist beträchtlich. Die AkteurInnen erschlossen sich neue Themenfelder und Wissensgebiete, die für sie selber von Bedeutung geworden sind. Durch die Umsetzung der weiter oben beschriebenen Aktivitäten, gelang es Praxiswissen zu erhöhen. **Das aufgebaute Umsetzungswissen und die angesprochenen sowie die künftigen Aktivitäten erhöhen zudem das Wissenstransferpotenzial in der Gemeinde und Region. Das Haus als „Infrastruktur der Bildung und des Lernens“ macht Wissen in neuen, direkten Formen leichter zugänglich und fördert die Vernetzung von AkteurInnen aus und außerhalb der Region.**

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

8) Orientierung Nachhaltigkeit

Der Innovationsprozess orientiert sich an Werten und Zielen nachhaltiger Entwicklung. Das Thema war in Ansätzen von Anfang an von Bedeutung, wurde aber im Laufe der Willensbildung und des Prozesses zunehmend relevant für die „programmatische Ausrichtung“ des Hauses. Entwicklungen lassen sich aufgrund der Dimension des Beispiels in geringerem Ausmaß als bei den anderen Fallbeispielen finden:

Im Handlungsfeld **Umwelt** setzt man durch Sanierung eines Hauses auf Ressourceneinsparung, Flächenschutz und Nutzung erneuerbarer Energieträger beim Heizsystem.

Das Handlungsfeld **globale Verantwortung** wird berührt indem eine vorbildhafte Lösung für ländliche Räume geschaffen wurde, die Kooperation und Vernetzung von AkteurInnen anvisiert wird und das Projekt Chancen für Menschen in ländlichen Räumen schafft.

Das **personal-intentionale** Handlungsfeld wird berührt, indem AkteurInnen für sich neue Wissensgebiete erschließen, sich aktiv personalen Entwicklungen und der Eigenverantwortlichkeit stellen. Zudem sprechen InnovationsakteurInnen teilweise davon, dass das Thema einer nachhaltigen Entwicklung sie beschäftigt und sie es auch bezogen auf ihren eigenen Lebensbereich und -stil reflektieren, um entsprechende Handlungsmöglichkeiten umzusetzen.

Die ausgeprägtesten Wirkungen im Zuge des Innovationsprozesses finden sich entlang der Entwicklungslinien Sozio-Kulturelles und Wirtschaft. Das Handlungsfeld **Soziales** wird gefördert indem das Projekt bürgerschaftliches Engagement stärkt, die Bildungschancen und -angebote

für die Bevölkerung fördert und die Kooperation, Vernetzung und Kommunikation intern als auch nach außen (lokal und global) signifikant steigert.

Im Handlungsfeld **Wirtschaft** erhöht das Projekt KB5 die Standortattraktivität, fördert lokale Wirtschaftskreisläufe, schafft qualifizierte Arbeitsplätze und Möglichkeiten für UnternehmensgründerInnen, trägt zur Bildung eines kleinräumigen innovativen Milieus durch Vernetzung von (Wirtschafts-)AkteurInnen bei, bietet auf kleinem Raum einen Branchenmix und zielt auf innovative Entwicklungen. Die Chance, dass Menschen mit Ideen und gutem Bildungsstand in der Region gehalten werden können, steigt durch das Projekt.

Die prinzipielle Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung wurde zunehmend zu einem bedeutenden Leitprinzip der Entwicklung. Auch wenn es nicht per definitionem das Ziel war, orientiert sich der Prozess an Prinzipien und (normativen) Werten einer nachhaltigen Entwicklung und setzt quantitative und qualitative Schritte in diese Richtung.

ANALYSEFELD 3: INNOVATIONSKULTUR

9) Kommunikations- und Dialogkultur

Die Entwicklung einer dialogischen Kommunikation war im Falle KB5 aufgrund der persönlichen Bekanntschaft der InnovationsakteurInnen kein relevanter Aspekt. Es gab von Beginn an „einen Draht“ zueinander. Intensiviert und weiter entwickelt wurde die bestehende Basis im Zuge des intensiven Ideenfindungsprozesses. Laut den InnovationsakteurInnen war die Dialogkultur geprägt von Toleranz und Offenheit, was sich wie bereits dargestellt auch in der Themenoffenheit äußert, die im Findungsprozess gegeben war. **Die gemeinsame Gesprächskultur war nach Auskunft der AkteurInnen ein wichtiger Gelingensaspekt.**

Die Grundannahme lässt sich demnach bestätigen.

10) Vertrauensarbeit

Ähnlich wie beim Aspekt der Dialogkultur verhält es sich mit der Vertrauensbasis. Diese bestand aufgrund der persönlichen Bekanntschaft. Im Falle des Analysebeispiels KB5 spielt er dementsprechend keine so große Rolle, da der Aspekt von Beginn an gegeben war und ohne relevante Vorbehalte zu arbeiten, begonnen werden konnte. Aufgrund der günstigen Akteurskonstellation (siehe dazu Punkt 12) und der Bekanntschaften gab es auch ein gegenseitiges Zutrauen zueinander. Das bedeutet, die AkteurInnen hatten ein Grundvertrauen zueinander, in dem sie sich selber und den anderen AkteurInnen etwas zu trauten. **Gesamthaft spielte der Aspekt des Vertrauens resp. Zutrauens eine verdeckte aber wesentliche Rolle bei der Entfaltung des Innovationsprozesses.**

11) Werte und Regelungen

Die Erarbeitung und Etablierung eines geteilten, informellen Werteverständnisses und von Regelungen des Umganges im Team erfolgte gemeinsam im bisherigen Verlauf des Innovationsprozesses. Im Zuge der Ideengenerierung und ihrer Ausformulierung bildeten sich zum einen Werte heraus, die das Konzept des Hauses spiegeln. Entsprechend der skizzierten Idee des Globalen Dorfes, der damit zusammenhängenden Open Source Kultur und des Themenfeldes „Bildungs- und Wissensort“ ergeben sich gewisse Grundwerte, wie etwa die Ausrichtung auf Wissen, Wissenszugang, -vernetzung und -teilung. Ein offener Themen- und Wissenszugang und -umgang ist Grundwert der Open Source-Idee und war auch für die Ideengenerierung prägend. **Der offene Umgang untereinander, als ein unausgesprochener jedoch gelebter Wert unter den InnovationsAkteurInnen, war einer für das Gelingen ein äußerst förderlicher.**²³⁶

Die **Regelungen**, die unter den InnovationsakteurInnen getroffen wurden, lassen sich als **lose, informell und gering** charakterisieren. Insgesamt gab es wenige ausgesprochene Regelungen. Eine wesentliche war, dass in der Ideenfindungsphase Besprechungsprotokolle angefertigt wurden sowie Verantwortungen und Arbeitsaufgaben festgehalten wurden. Damit entstand eine gewisse und laut den AkteurInnen notwendige Verbindlichkeit unter den AkteurInnen.

Durch die von Beginn an bestehende Vertrauensbasis und den bis jetzt relativ kleinen Akteursradius, kann angenommen werden, dass nicht mehr Regelungen notwendig waren.

Im Zuge der evolutionären Entwicklung des Projektes mit entsprechenden Veranstaltungsaktivitäten, ergaben sich neue Themenfelder und mit ihnen Werte. So wurde etwa der Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung ein spezifisches Entwicklungsthema. Dementsprechend fand eine verstärkte Auseinandersetzung mit Werten einer nachhaltigen Entwicklung statt. Auf gewisse Weise ergaben sich Werte und Regelungen im Zuge des evolutionären Prozesses „von selbst“. Mit der Formulierung und Ausrichtung auf neue oder vertiefende Themenaspekte und Aktivitäten kamen entsprechende Wertebenen dazu (etwa die zunehmende Bedeutung des Themen- und Wertefeldes einer nachhaltigen Entwicklung). Diese werden allerdings nicht von allen AkteurInnen mit der gleichen Intensität getragen.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

12) Beteiligungskultur und -struktur

Beteiligungsstruktur und quantitative Aspekte

Getragen wird der Prozess von einer fünfköpfigen Gemeinschaft. Ausgangspunkt des Prozesses war ja die Idee, das Haus zu kaufen. Wie beschrieben kennen sich die InnovationsakteurInnen zwar nicht alle, aber teils seit längerem untereinander. Die drei AkteurInnen, die gleich von Beginn an - auf Initiative eines der drei AkteurInnen - Interesse an der Idee bekundeten, kannten sich seit langem, da sie alle Kirchbacher sind und die Jahre davor in losem Kontakt gestanden sind. Diese fünf AkteurInnen waren es auch die den Prozess initiiert und getragen haben. Im Laufe der Zeit wuchs sozusagen die Frau eines Partners ins Team und trägt heute den Prozess voll mit.

²³⁶ vgl. dazu auch Pkt. 12 „Beteiligungskultur und -struktur“

Der Hintergrund der AkteurInnen ist zum Teil sehr unterschiedlich. So fanden sich ein Grafiker, ein Versicherungsmakler, ein Internetprovider und zwei weitere nebenberufliche EDV-Dienstleister zusammen.

Beteiligungskultur

Der **Zugang zum Kern des Innovationsprozesses war nicht offen**, da er auf die Hauseigentümer beschränkt war. Eine (teilweise) Öffnung des Prozesses erfolgte erst im Zuge der Gründung und Zielverfolgung des Vereines. Dieser bietet eine **offene Struktur**. Grundsätzlich können sowohl Privatpersonen als auch Organisationen beitreten. Wie im Zuge der Beleuchtung des Institutionalisierungsprozesses besprochen, befindet sich der Innovationsprozess vor der Herausforderung einer Diffusion. Der Verein spielt dabei die entscheidende Rolle. Da sich die innovative Entwicklung sehr schnell vollzog und durch eine kleine, in sich geschlossene Innovationsgemeinschaft geprägt ist, erschwert das eine Beteiligung von außenstehenden AkteurInnen. Auch hängt sie davon ab, das Angebote und Möglichkeiten für eine Beteiligung im Zuge des sich erst vollziehenden Institutionalisierungs- und Diffusionsprozess geschaffen werden. Festzuhalten ist, dass die **Struktur für eine offene Beteiligung gelegt** ist. Sie ist Grundlage für eine positive Diffusion der innovativen Entwicklung und bringt zwangsläufig Veränderungen für den Kern der InnovationsakteurInnen mit sich (neue Menschen, Sichtweisen, Entscheidungsfindungs- und Steuerungsprozesse und -strukturen, etc.)

Die Integration von ExpertInnenwissen war für das Gelingen des Prozesses kein relevanter Gelingensfaktor.

Beteiligungskultur als Katalysator einer innovationsorientierten Zukunftskultur

Wie bei der Beschreibung des Analyseaspektes dargelegt, ist die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Beteiligungskultur beim Aufbau einer innovationsorientierten Zukunftskultur ein zentraler Baustein. Im Kern geht es darum kraftvolle, leistungsfähige, inspirierte und mit (Führungs-) Kompetenz ausgestattete Innovationsgemeinschaften zu bilden. Im Falle des Beispiels Kirchbach fand sich von Beginn weg eine sehr günstige Konstellation von AkteurInnen. Die InnovationsakteurInnen selber sprechen von einer „Idealbesetzung“, was die Ergänzung von Kapazitäten anbelangt und von „es haben sich die Ressourcen eigentlich getroffen.“ **Die spezielle, sich ergänzenden und ausgewogene Teamkonstellation war für das Entwickeln und Gelingen des Innovationsprozesses sehr wichtig.** Es fanden sich bildlich gesprochen drei komplementäre Archetypen:²³⁷

- der **Experimentator**, Visionär oder Künstler (z.B. in Form von „wenn ich alt bin, will ich in Kirchbach studieren“),
- der **Entrepreneur**, der durch unternehmerische, pragmatische und rhetorische Fähigkeiten besticht (z.B. in Form von „etwas bewegen“, „Risiken eingehen“ und wortwörtlich sagt „ich bringe seine Ideen [Anm.: siehe Experimentator] auf den Boden“.
- der **Techniker**, für den die Ideen reizvoll waren und der die Motivation und Fähigkeiten hatte resp. sich erwarb, die notwendigen (Infra-)Strukturen zu schaffen, um so ein Haus und die entsprechende Aktivitäten überhaupt zu ermöglichen.

²³⁷ Die archetypische Beschreibung soll in diesem Fall keine Reduktion von Personen sein, sondern beschreibt Tendenzen von Persönlichkeitsstrukturen.

Gerade in der intensiven Ideengenerierungsphase, wo die AkteurInnen sagen, „da haben wir sehr viel gelernt und intensiv miteinander gearbeitet“, konnte aufbauend auf diese Tendenzen der Persönlichkeitsstruktur eine **konsistente Gemeinschaft gebildet** werden. Der Einbindungsgrad, die Offenheit und Verantwortungsübernahme waren von Beginn weg sehr hoch. Aufgrund der relativ kleinen Anzahl von AkteurInnen und der günstigen Akteurskonstellation konnte sich leichter eine **tiefgehende, konstruktive und schlagkräftige Zusammenarbeit** entwickeln. Das war dann auch eine Basis für die intensiven, beschriebenen Aktivitäten, die es in kurzer Zeit umzusetzen galt. Gemeinsam mit den anderen im Zuge der Analyse der Innovationskultur beschriebenen Aspekten entwickelte sich eine innovationsorientierte Zukunftskultur innerhalb der Akteursgemeinschaft. Die AkteurInnen fanden im Zuge der kreativen Phase immer deutlicher heraus, was sie verwirklichen wollen (und können) und dennoch gelang es ihnen, eine gewisse Durchlässigkeit zu bewahren, die es ermöglichte kurzfristige, ressourcenintensive aber letztlich bedeutende Entwicklungschancen zu ergreifen (Montagsakademie, Tage der Utopie, etc.). Diese **Flexibilität und (Entwicklungs-) Offenheit zeichnen die Innovationsgemeinschaft** aus.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

Wie oben beschrieben zeichnet die Akteursgemeinschaft von Beginn an eine gewisse Offenheit gegenüber Themen und generell Neuem aus. Die Akteursgemeinschaft begegnete dementsprechend der Herausforderung kulturelle Grundannahmen zu reflektieren und gegebenenfalls zu erweitern mit mentaler Offenheit. Es gab in dem Sinne keine Tabus. Pluralismus wurde von der Gemeinschaft toleriert. Eine gemeinsame Wahrnehmung und **ein neues, geteiltes mentales Modell, was man machen möchte, entwickelte sich erst langsam im Laufe des Prozesses sowie unterschiedlich stark geteilt und schnell bei den AkteurInnen**. In der Wahrnehmung der AkteurInnen war es „ein zäher Prozess“. Auch waren die Ansichten über die Ausrichtung des Hauses anfangs sehr verschieden. **Ein gemeinsames Entwicklungsbewusstsein zeichnet sich in dem Fall weniger durch seinen Inhalt aus, als über den Umstand, dass die AkteurInnen alle etwas bewegen wollen und eine geteilte (Prozess- und Willens-)Offenheit eint**.

Versucht man das „lokale mentale Modell“, die lokale Mentalität, bezüglich des Projektes ein bisschen zu reflektieren, zeigt sich, dass wenige an eine derartige Möglichkeit geglaubt haben. Es lässt sich eine grundlegende Skepsis gegenüber dem Projekt v.a. zu Beginn identifizieren, die sich u.a. darin äußert, dass sich viele etwas Derartiges nicht vorstellen konnten und es den InnovationsakteurInnen auch nicht zutrauten, das Projekt zu realisieren. Mit den ersten sichtbaren Erfolgen (Hauseröffnung und diverse Aktivitäten) setzte aber in der Wahrnehmung der AkteurInnen eine positive Änderung ein.²³⁸

Die Grundannahme lässt sich prinzipiell bestätigen.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

²³⁸ Ich beziehe mich hier auf Aussagen der AkteurInnen selber und auf ein paar wenige Aussagen von BewohnerInnen der Gemeinde, denen ich begegnet bin und die ich befragte. Es handelt sich demnach keineswegs um eine repräsentative Aussage, sondern mehr um den Versuch ein Stimmungsbild gegenüber dem Projekt zu zeichnen.

Die Antwort ob es eine gemeinsame Vision gibt, ist im Falle KB5 nicht ganz einfach zu beantworten. Ich würde diese Frage mit Ja beantworten, allerdings entwickelte sich die geteilte Vision langsam und wurde unterschiedlich stark von den AkteurInnen aufgenommen und getragen.

Nach Auskunft der AkteurInnen werden die Ziele, die KB5 als Haus und als Verein verfolgt, von allen mitgetragen. Die gemeinsame Vision entwickelte sich schrittweise und unterschiedlich schnell bzw. intensiv bei den AkteurInnen. Ein Akteur hatte wie unter Punkt q) näher beschrieben, die persönliche Vision in Kirchbach studieren zu können. Diese Vision wurde von den anderen AkteurInnen nicht sofort und nicht gleich stark aufgenommen. Sie war aber dennoch für die Ideengenerierung, die Projektformulierung und letztlich für die positive Entwicklung leitend. Ein Akteur meinte, dass der Grund mitzumachen, am Anfang für ihn ein sehr profan war: „Ich habe mit diesen Dingen überhaupt nichts am Hut gehabt. Das ist einfach eine Sache, die sich in den letzten zwei Jahren sehr intensiv entwickelt hat bei mir ... Diese Sache etwa, der ganze Begriff Nachhaltigkeit und alles was da dran hängt und darüber nachzudenken, etwa über meinen eigenen ökologischen Fußabdruck und alle diese Dinge, das hat erst eingesetzt, da war das alles schon realisiert. Das war für mich bis zum fertig bauen kein Thema.“ Und: „Das heißt da war ich nicht der große Visionär und Vordenker, sondern das war, wenn du so willst einmal eine ganz pragmatische Entscheidung - 'passt, investiere da, wo du wohnst, weil da kannst du ein bisschen was beeinflussen und da kennst du die Leute und ein Büro brauchst du auch' - so eher von der Seite und alles andere, dass du dann sagst die Geschichte 'Globales Dorf', das war überhaupt kein Thema für mich. Das habe ich nicht gekannt. Ich habe mich dann, auseinandersetzen begonnen mit der ganzen Materie und mit der ganzen Geschichte.“

Was die Innovationsgemeinschaft verbindet ist, dass alle etwas bewegen wollen und die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden stärken wollen. **Zudem ist es die gemeinsame Erfahrung, die sich im evolutionären Verlauf des Prozesses ergab, etwas bewegen zu können.** Dokumentiert ist das etwa in der Aussage eines Akteurs, wenn er sagt: „Es sind durch diese Aktivitäten im Haus und im Verein Türen aufgegangen, von denen ich bisher gar nicht gewusst habe, dass es sie gibt. Da ist soviel passiert, so viele Möglichkeiten.“ Oder wenn die AkteurInnen davon sprechen, dass das **Haus** für sie „**ein Symbol ist, dass es möglich ist, etwas Innovatives in der Gegend zu tun - nämlich für jeden.**“

Wenn man mit den AkteurInnen in intensive Gespräche verwickelt ist und auf das hört, was ihnen wichtig ist und wo man spürt, da steckt Kraft und Motivation dahinter, dann ist die gemeinsame Vision, aufbauend auf die persönliche Vision („ich will in Kirchbach studieren“), einen Bildungs-, Wissens-, Lern- und Zugangsort mit regionaler Wirkung mitzugestalten. So meinte ein Akteur im Gespräch: „**Wenn das gelingt mit einer Uni, dass du da wirklich ein Zugangs- und Lernort bist, wo die Leute das auch annehmen, wäre das fantastisch. Um das geht es.** Es kann zwar lustig sein, wenn ich da alleine unten sitze [Anm.: gemeint sind die Seminarräume im Haus], aber ich brauche zehn, dann wird es spannend. Und ich brauche zwanzig im nächsten Jahr. Es muss angenommen werden. **Wenn das wirklich stimmt, dass Bildung unsere Zukunft ist und die Leute das auch verstehen und auch annehmen, dann habe ich also Ort Kirchbach vielleicht über kurz oder lang wirklich ein Problem, wie sich Menschen an Orten wie Kirchbach weiterbilden und wo bringe ich die Leute unter.**“

Eine vertiefte und geteilte Aufmerksamkeitsstruktur als eine wegweisende, informelle und entwicklungs- resp. ergebnisoffene Vision gibt es demnach. Sie besitzt starke Bezüge zur Idee des Globalen Dorfes, mit Kernintentionen wie Kooperation, offener Wissenszugang und Wissensentwicklung sowie die Möglichkeiten moderner Technologien zur Förderung dieses Weges zu nutzen. Die Innovationsgemeinschaft entwickelte sonst erst die kollektive Fähigkeit zur geteilten Vision. Die **Phase des Presencing** trat dementsprechend nicht in dieser klaren Form auf. Entsprechend der für den Analyseaspekt formulierten Grundannahme lässt sich sagen, dass die **Fähigkeit zu langfristigem, strategischem und kollektivem Denken sowie zu offenem und respektvollem Kooperieren entwickelt werden konnte.**

Weitere Ausblicke, die seitens der Innovationsgemeinschaft formuliert wurden, sind:

- Weitere Kooperation mit der Karl-Franzens-Universität Graz
- Kooperation mit der Technischen Universität Graz
- Kooperation mit dem Verein GIVE (Globally Integrated Village Environment)
- Tage der Utopie 2007
- Studieren in Kirchbach (wozu ja durch die Partnerschaft mit einer Fernuniversität weiterführende Schritte gesetzt wurden)
- Ausbau des Seminarangebotes im Bereich Open-Source „Linuxakademie“
- Wir sind auf dem Weg zum „Globalen Dorf“

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

ANALYSEFELD 4: INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN

15) Einstellungen

Wie bereits mehrfach angedeutet, ist die **Grundeinstellung** der Akteursgemeinschaft gegenüber Erneuerung **von Beginn an eine Offene gewesen**. Kein Akteur musste von der Idee, mit zu machen, überzeugt werden. Im Gegenteil fanden alle AkteurInnen in der Einstellung zusammen, „etwas bewegen zu wollen“. Ebenso zeichneten sich die AkteurInnen durch Offenheit in der Ideenfindungsphase aus. Die **Bereitwilligkeit und Fähigkeit zur Zusammenarbeit** war gleichfalls von Beginn weg **gegeben**. Auf all das aufbauend suchten die AkteurInnen intentional Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Einstellung der AkteurInnen bezieht sich aber nicht nur auf eine grundlegende Offenheit. In ihrer Konsequenz erfordert eine innovationsorientierte Einstellung einen individuellen Lernprozess im Zuge des Prozesses. Profunde Innovation bedarf der Bereitschaft und dem Willen, sich selber zu verändern. Das Individuum erschließt neue Sichtweisen, Möglichkeiten, Erfahrungen. **Den AkteurInnen gelang es im Prozessverlauf eine mentale, emotionale und willensmäßige Offenheit zu wahren.** Deutlich wird das etwa am Beispiel eines Akteurs, der sagt, dass die Themen Nachhaltigkeit

und Globales Dorf zu Beginn keine zentrale Rolle für ihn gespielt haben, im Laufe des Prozesses aber zentrale Themen wurden. (vgl. Pkt. 14)

Die zur Beschreibung des Analyseaspektes formulierte innere Offenheit resp. Arbeit bei Innovationspersönlichkeiten, lässt sich ebenfalls teils erkennen:

- Eine **offene Geisteshaltung im Sinne eines erkundenden Denkens von (emergenten) Entwicklungsmöglichkeiten** spiegelt sich im gesamten Prozessverlauf wider und wurde immer wieder bei der Beschreibung des Fallbeispiels angeführt. Besonders deutlich lässt sich diese innere Offenheit in der Anfangsphase ablesen, als die AkteurInnen in einem gemeinsamen Willensbildungsprozess das Konzept und Zukunftsbild des Hauses der Gemeindeentwicklung zu erkunden und formulieren begannen.
- Eine **offene emotionale Haltung oder Wahrnehmung** zeigt sich an der emotionalen Verbundenheit und Identifikation mit dem Ort resp. Haus. Es gibt ein klares emotionales Ja zum gestalteten Zukunftsbild bei den AkteurInnen, was für die Selbstorganisation der innovativen Entwicklung zentral gewesen ist. Erlebbar wird die emotionale Offenheit zudem bei der Begegnung mit den AkteurInnen und in Form von Beschreibungen des Umganges unter zentralen AkteurInnen, die sich in einer prinzipiell offenen und wertschätzenden Art und Weise ausdrückt. Nach meiner subjektiv-fachlichen Einsicht sind das emotionale Ja und die entsprechende Offenheit in der direkten Begegnung erfahrbar. Es ist regelrecht spürbar, dass nicht bei allen gleich, aber doch eine emotionale Verbundenheit mit den Entwicklungszielen gegeben ist.
- Eine **zukunfts offene und emergenzorientierte Willensstruktur** ist ebenfalls u.a. aus den bisherigen Prozessbeschreibungen ersichtlich. Neben der mentalen, erkundenden Offenheit, gab es ebenfalls eine offene Willensstruktur. Das bedeutet im Vordergrund bei den AkteurInnen standen weniger Ego-Intentionalitäten, sondern eine Offenheit im Wahrnehmen und Wollen im Sinne von „wo wollen“ resp. „wo können wir hin“. Diese offene Willensstruktur ermöglichte in „freier“ Weise, emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und sich der „höchstmöglichen“ Zukunftsentwicklung zu öffnen.²³⁹ Die Ebene des Presencing (siehe nächster Analysepunkt) konnte im Zuge der Öffnung des Willens bei der Entwicklung der Vision und des Leitbildes leichter erschlossen werden. Ebenso war es damit möglich, sich von individuellen und kollektiven/kulturellen Intentionen und Identitäten zu lösen, die einer entsprechenden Öffnung in Richtung Emergenz und Presencing in der Regel den Weg „versperren“ (gemeint sein können u.a. blockierende und limitierende mentale und emotionale Muster und Grundannahmen, Ego-Intentionalitäten sowie mangelnde Reflexionsfähigkeiten von AkteurInnen oder Gemeinschaften).

Aufgrund der Einstellung der AkteurInnen ergänzt durch günstige kulturelle Eigenschaften entstand Raum für Neues innerhalb der Innovationsgemeinschaft. Der Aspekt „**Einstellung**“ ist im Falle Kirchbach als **sehr relevant für die Generierung von Innovation und das Gelingen des Prozesses** einzustufen.

16) Vision (Presencing)

²³⁹ Vgl.: wurde im Kap. „Theorie U“, Punkt „Presencing“ eingehender beschrieben.

Die „Ursprungsvision“ war, dass einer der AkteurInnen zu Beginn des Prozesses meinte, er möchte einmal in Kirchbach studieren können. Diese persönliche Vision wurde zu Beginn des Prozesses von den anderen AkteurInnen, wie unter Pkt. 14 beschrieben, nicht geteilt. So spricht ein Akteur: „**Ich habe nicht die Vision gehabt. Das ist gewachsen.**“ Für die Generierung und das Gelingen des Innovationsprozesses war sie dennoch ausschlaggebend. Es reichte offensichtlich zu Beginn, dass ein Akteur eine kraftvolle Vision in den Prozess einbrachte. Damit gab es einen Träger, der die Gemeinschaft mit einer emergenten und „höchstmöglichen“ Zukunftsentwicklung in Verbindung brachte. Es war ein Zukunftsbild, das damals weit hergeholt und zunächst einmal unglaublich klang. Aufgrund der im Analysepunkt zuvor beschriebenen offenen Einstellung der AkteurInnen, gab es aber Raum für diese Zukunftsidee. Der günstige Boden auf dem diese Vision dann entsprechend gedeihen konnte, lässt sich in den Worten eines Akteurs, der zu Beginn diese Vision nicht teilte, vermitteln: „Dieses Leben ... ich will einfach ein bisschen experimentieren. Ich will einfach spüren, ich möchte einfach sehen, wie weit man da ohne jetzt Unsinn zu machen, positive Sachen machen kann, die einen Wert haben für die Zukunftsgestaltung.“ Im Dialog über diesen Themenkreis meinte ein Innovationsakteur, für ihn drücke sich das am Besten aus in den Worten einer Liedzeile der Gruppe SÖHNE MANNHEIMS „Wir müssen was bewegen, denn sonst bewegt sich nichts.“²⁴⁰

Reflektierend zeigt sich, dass es in der Anfangsphase des Prozesses unterschiedliche handlungsleitende Antriebsquellen resp. Visionen bei den AkteurInnen gab. War die eine sehr konkret - nämlich im Dorf im Zuge neuer Entwicklungsmöglichkeiten bisher auf städtische Räume beschränkte Qualitäten und Vorteile in Form einer Studienmöglichkeit nutzbar zu machen - war es bei anderen AkteurInnen mehr grundsätzlicher Natur, „etwas bewegen zu wollen“. In gewisser Weise kam es so zu einer förderlichen Ergänzung von Leitbildern, die sich im Prozessverlauf stärker zu einer geteilten Vision entwickelte (vgl. Pkt. o).

Die Aussagen zeigen ebenfalls deutliche und homologe Strukturen, wie sie bei der Beschreibung der Presencing-Ebene dargelegt wurden (Ausrichtung auf einen Prozess des Bewusstwerdens - Intention, Sinn, Zweck und kognitive Vertiefung -, die Verbindung mit dem ganzen Feld „Gemeinde“ - keine isolierten Einzelprojekte, sondern eine grundlegende Verbindung auf das Ganze -, ein Gespür dafür, was verändert werden soll, ohne genau zu wissen wie, Orientierung an der eigenen Intuition, an Selbstgestaltungsmöglichkeiten und an Emergenz). **Den Innovationspersönlichkeiten gelang es, sich mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten zu verbinden und offen genug zu bleiben, zu hören, wie es sich verändern will. Die entsprechend formulierte Grundannahme, lässt sich im Falle Kirchbach bestätigen.**

SYNTHESE DES FALLBEISPIELES KIRCHBACH

Die Synthese des Innovationsprozesses zeigt folgende Aspekte:

- **Evolutionäre, hochdynamische Entwicklungslinie**
Die Entwicklungslinie des Innovationsprozesses folgt einer evolutionären, emergenzorientierten und sehr dynamischen Spur. Der Prozess ist gekennzeichnet durch

²⁴⁰ CD SÖHNE MANNHEIMS „NOIZ“, 2004, Xavier Naidoo GmbH „söhne mannheims“, Universal Music

eine hohe Eigendynamik, bei dem die **AkteurInnen viel mehr die Rolle von „Geburtshelfern“ übernehmen**. Das weist auf hohe Flexibilität, ein Gespür für potenzielle Zukunftsentwicklungen und die unternehmerischen Fähigkeiten hin, diese Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend umzusetzen. Die AkteurInnen sind Teil eines sich vollziehenden Prozesses, den sie ohne ein Mindestmaß an (mentaler, emotionaler und willensmäßiger) Offenheit hemmen oder zum Erliegen bringen würden. Die InnovationsakteurInnen befinden sich einerseits in einem **permanenten, intensiven Dialog mit sich selber sowie mit dem sich entwickelnden, emergenten Kontext** (den sie selber so nicht geplant haben resp. planen konnten). Zum anderen ist dieser Dialogprozess mit dem, was im Entstehen ist, **begleitet durch „Rapid Prototyping-Phasen“**, bei denen in kurzer Zeit emergente Gelegenheiten und Aktivitäten umgesetzt werden.

Der Innovationsprozess mit seiner evolutionären, hochdynamischen Entwicklungslinie hat ein ausgeprägtes Wachstumspotenzial. Diese Annahme gilt dann, wenn es gelingt, den „natürlichen“ Entwicklungsprozess in seiner emergenzorientierten Dynamik weiterzuführen. Das bedeutet **Entwicklung basierend auf**

- den **Grundprinzipien, die das Beispiel auszeichnen** (neue, komplementäre Kultur- und Bildungsformen unter Nutzung technologischer Möglichkeiten, Begegnungsmöglichkeit, von Vernetzung und von Aspekten, die die Modelle „Globales Dorf“ und „Open Source“ als kulturelle Bewegung auszeichnen, etc.)
- den **sich teils spontan ergebenden Aktivitäten und emergenten Entwicklungsmöglichkeiten** (Montagsakademie, Tage der Utopie und weiterer Aktivitäten, die im Entstehen sind und den Prototyp KB5 in seiner Entwicklung und „Bestimmung“ schärfen)
- **Vernetzung, Integration und Professionalisierung bestehender und entstehender Einzelaktivitäten sowie von Personen und Wissensnetzwerken**
- **Abwägung des Professionalisierungsbedarfs**, bezogen auf Ausweitung der innovativen Entwicklung und Organisation der Ausweitung

Das Entwicklungspotenzial ergibt sich zudem daraus, dass das Beispiel sich in einer nicht-besetzten emergenten Gelegenheitsstruktur entfaltet hat und damit gewissermaßen konkurrenzlos ist. Eine große Rolle kann dieser Aspekt bei der Diffusion und möglichen Weiterentwicklung des innovativen Prozesses spielen. Vor allem weil und wenn nicht an bestehenden lokalen und regionalen Machtstrukturen und verteilten Ressourcen genagt wird. Das würde eine Konkurrenzsituation bewirken, bei der etablierte Machtstrukturen einen klaren „Wettbewerbsvorteil“ besitzen. Folgt der Innovationsprozess im Prinzip der natürlichen Entwicklungslinie, kann dieser ein weitgehend unbesetztes Feld gestalten und eher auf Unterstützung durch das lokale und regionale politisch-administrative und gesellschaftliche System bauen. Das lokale oder regionale gesellschaftliche System muss in einer formellen oder informellen Form im Falle einer Ausweitung der innovativen Entwicklung integriert sein.

- **Ausgeprägte Self-Governance-Kapazitäten - hohe Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit informeller Innovationsprozesse**

Eng zusammenhängend mit dem vorigen Punkt, wird am Beispiel KB5 deutlich, dass bei günstiger (Personen-)Konstellation, die Selbstorganisationsfähigkeit informeller Innovationsgemeinschaften erstaunlich hoch ist. Notwendiges Wissen wird im Zusammenspiel der AkteurInnen generiert oder von außen eingeholt. Es wird stark auf eigene Ressourcen und Kapazitäten gebaut. KB5 ist zwar ein Einzelbeispiel, das aber eindrucksvoll das Potenzial informeller Innovationsgemeinschaften im ländlichen Raum aufzeigt.

- **Emergente Gelegenheitsstrukturen können von sehr flexiblen, kompakten und handlungsfähigen Innovationsgemeinschaften gut und effizient genutzt werden**
Das Beispiel des Innovationsprozesses in Kirchbach verdeutlicht, dass informelle, sich u.U. spontan bildende Innovationsgemeinschaften durch eine sehr hohe Flexibilität ausgezeichnet sind, die es ihnen erlaubt, „windows of opportunities“ aufzuspüren und (rasch) umzusetzen. Innerhalb dieser Gelegenheitsstrukturen war ausreichend Raum, damit sich ein lebendiges, sich der Sache verpflichtend fühlendes, motiviertes, lebendig-dynamisches Akteursnetzwerk bilden konnte, das sich Werte und Regelungen selber und auf sehr lose Weise vereinbart und mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten voll verbunden ist.
- **Aufgrund der Entwicklung innerhalb dieser Gelegenheitsstrukturen stoßen informelle Innovationsprozesse weniger schnell resp. stark auf institutionell- und systembedingte Innovationswiderstände**
Das Beispiel des Innovationsprozesses macht deutlich, dass informelle Informationsprozesse sich im Schatten bestehender Steuerungs- und Machtstrukturen, gerade in den Anfängen relativ uneingeschränkt entwickeln können. Das Beispiel verdeutlicht zudem, dass u.U. mit gravierenden institutionell- und systembedingten Innovationswiderständen später zu rechnen ist. Der Grund dafür dürfte sein, dass Reibungswiderstände mit etablierten Steuerungs- und Machtstrukturen erst in fortgeschrittenen Entwicklungs- resp. Diffusionsphasen auftreten.
- **Diffusion des Prozesses auf das größere (lokale) System aufgrund fehlender An- und Einbindung erschwert**
Anknüpfend an die beiden vorhergehenden Punkte, zeigt sich, dass informelle Innovationsprozesse, wie im Falle KB5, sich vielfach über längere Zeit parallel und abgekoppelt von formellen Gemeindeentwicklungsprozessen und -strukturen entfalten. Eine An- und Einbindung in bestehende kommunale Strukturen ist meist nicht gegeben. Umgekehrt fehlt ebenso die An- und Einbindung von kommunalen EntscheidungsträgerInnen und institutionellen Strukturen in die innovative Entwicklung. Darin liegt die größte Herausforderung derartiger Innovationsprozesse bezüglich ihrer Diffusion. Die Unterstützung von kommunalen (politischen) Steuerungs- und Handlungsstrukturen ist vielfach nicht gegeben. Das kann sogar soweit führen, dass bei starker (Diffusions-)Dynamik des Innovationsprozesses, das politische Establishment irritiert wird. Aktiver oder passiver Widerstand kann die Folge sein, aufgrund mangelnder Auseinandersetzung mit der innovativen Entwicklung, aufgrund limitierender politischer

Denk- und Handlungsmuster oder aufgrund von Befürchtungen Kontrolle oder Macht einzubüßen.

Das ist der Punkt mit dem größten Entwicklungsbedarf und -potenzial. In Anbetracht der steigenden Bedeutung derartiger informeller, selbstorganisierter und zivilgesellschaftlicher Innovationsprozesse für komplementäre kommunale Entwicklungen, einfach weil viele Gemeinden die bisherigen kommunalen Aufgaben nicht mehr wie bisher erfüllen werden können, wird eine entscheidende Frage bei der Entwicklung innovationsorientierter Gemeinden sein, **wie das Zusammenspiel von politischen und gesellschaftlichen HandlungsträgerInnen sowie von TrägerInnen von Innovation gestaltet werden kann**, mit dem Ziel, innovative Entwicklungen zu ermöglichen und zu fördern. **Intention und Ziel von betroffenen Stakeholdern beim Aufbau innovationsgenerierender Kommunen muss sein,**

- neue resp. adaptierte Formen von institutionellen Infrastrukturen des Lernens zu gestalten,
 - Wertschätzung und Auseinandersetzung seitens politischer HandlungsträgerInnen mit derartigen Entwicklungen und gegebenenfalls ein Umdenken bezüglich ihrer Wertigkeiten und Einbindungspotenziale,
 - eine integrative und transparente Informationspolitik seitens aller Stakeholder
 - im Konfliktfall professionelle Konfliktlösungsinterventionen wie externe Moderation oder Mediation einzusetzen
- **Entwicklungspotenzial zwischen (Lokal-)Politik und informellen, innovativen Entwicklungen**

Das Fallbeispiel weist auf brachliegende Entwicklungspotenziale in der Vernetzung mit und Unterstützung von politischen und institutionellen Strukturen bei informellen Innovationsprozessen. Diese entwickeln sich zwar in emergenten Gelegenheitsstrukturen auch ohne deren Unterstützung, eine frühe An- und Einbindung und Unterstützung von formellen Steuerungsstrukturen erleichtert oder ermöglicht die Institutionalisierung derartiger Entwicklungen.

Das Beispiel KB5 zeigt, dass derartige Entwicklungen mehr als Ergänzung und Erweiterung zu bestehenden Entwicklungen zu sehen sind und weniger als Konkurrenz. Informelle Innovationsentwicklungen können unter Umständen als kritische Impulsgeber gesehen werden, da sie teils unvoreingenommener Zusammenhänge und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und nutzen. Demnach zeigen sie auch Chancen im Kleinen auf. **In Anbetracht aktueller gesellschaftlicher und räumlicher Entwicklungstendenzen kann davon ausgegangen werden, dass Kommunen gerade im strukturschwächeren ländlichen Raum auf ein Zusammenspiel von formellen und informellen AkteurInnen bei der Generierung von Innovation angewiesen sind. Das Überwinden von traditionellen Konfliktlinien und überalterten Steuerungsstrukturen ist dabei eine der zentralen Herausforderungen.**

Eine Stärkung des Kooperationspotenzials kann eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten bedeuten. Aus Sicht politisch-administrativer Steuerungsstrukturen stellt sich die Frage, in welcher Form und unter welchen Kriterien informelle Innovationsprozesse gestärkt werden

können. Daneben geht es um das Ermöglichen und Unterstützen von profunden Innovationen. Informelle InnovationsakteurInnen sind mit der Frage konfrontiert, wie sie professionellen Zugang zu unterstützenden und steuerungsrelevanten AkteurInnen und Institutionen finden können, vor allem dann, wenn noch wenige Kontakte bestehen. Da Innovationsprozesse sehr unterschiedlich verlaufen, kann eine generelle Antwort hier nicht gegeben werden, sondern ist mehr Teil des lokalen politischen Gestaltungsprozesses. Anzumerken bleibt noch, dass es sich bei den angesprochenen Unterstützungen nicht nur um materielle Anreize handelt, sondern diese ebenso immaterieller Natur sind (etwa Wertschätzung derartiger Entwicklung)

- **Wichtiger Beitrag und Lernfeld für den Aufbau einer (innovationsorientierten) Zukunftskultur**

Das Beispiel KB5 baut auf einer speziellen, sich ergänzenden und ausgewogenen Teamkonstellation auf. Für das Entwickeln und Gelingen des Innovationsprozesses war das bedeutsam. Der Aufbau kompakter, ziel- und innovationsorientierter Gemeinschaften ist gegenüber bestehenden und in Denk- und Handlungsmustern gefangenen Gemeindestrukturen resp. -institutionen erleichtert. Eine tiefgehende, konstruktive und schlagkräftige Zusammenarbeit kann durch den hohen Selbstbestimmungsgrad und entsprechender Einstellung der AkteurInnen erreicht werden. **Flexibilität und (Entwicklungs-) Offenheit zeichnen derartige Innovationsgemeinschaften dann aus.** Notwendig dazu ist, eine **ausreichende Verpflichtung der InnovationsakteurInnen zu gewährleisten.** Im Falle KB5 war das primär aufgrund der finanziellen Bindung und dem Willen etwas zu bewegen gegeben.

Für den Aufbau einer nachhaltigkeitsorientierten Zukunftskultur stellen derartige Innovationsgenerierungsprozesse ein wichtiges Lernfeld dar. AkteurInnen und Gemeinschaften stärken ihre Innovationskapazitäten und werden im positiven Falle, wie im Beispiel KB5 zu Trägern einer nachhaltigkeitsbetonten (Kommunal-)Entwicklung.

- **Informelle, selbstorganisierte Innovationsprozesse können wie in Kirchbach signifikante Impulse zur Entwicklung von (lokalen) Räumen geben**

Das Beispiel KB5 macht in seiner Aktualität und in seiner Potenzialität deutlich, dass informelle, selbstorganisierte Innovationsprozesse wesentliche Beiträge für eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung einer Gemeinde liefern können. Für den Aufbau innovationsgenerierender Kommunen können derartige Innovationsgemeinschaften zentrale AkteurInnen sein. Ein entscheidender Vorteil dabei, liegt in der Anfangs erwähnten hohen Flexibilität im Aufspüren und umsetzen emergenter Entwicklungsmöglichkeiten.

- **Profitmaximierung nicht im Vordergrund**

Dass die Profitmaximierung nicht im Vordergrund stand, ist eine Besonderheit des Projektes indem es sich von anderen vergleichbaren Projekten abhebt. Wäre dem so gewesen, wäre das Projekt nicht (profund) innovativ geworden, sondern eben ein rein renditeorientiertes Verwertbares - mit Sicherheit ohne Seminarräume, Gästezimmer und ohne die Ausrichtung auf über das Haus hinausgehende lokale Entwicklungsagenden. Die Wirtschaftlichkeit war natürlich ein essentieller Teil des Projektes, der auch dahingehend gelöst wurde, dass sich

das Haus ohne Förderungen trägt. Dadurch dass Renditenmaximierung nicht der alleinige oder primäre Fokus von Beginn an war, gelang es, das Projekt für innovative Entwicklungen bei der Erstellung der Planung des Hauses zu öffnen.

- **Hohes Eigenengagement und Einsatzbereitschaft von AkteurInnen**

Hohe Bereitschaft personale und materielle Eigenressourcen einzubringen, Engagement und Wille zur Aktivität zeichnen AkteurInnen und Prozess aus. Zu bedenken ist, dass die AkteurInnen gerade die Aktivitäten, die eine Besonderheit des Hauses darstellen, in kurzer, intensiver Zeit unter großem Einsatz und vor allem parallel zu ihren Berufen umgesetzt haben. Die Bereitschaft und Möglichkeit eine Vielzahl an Stunden und darüber hinaus an finanziellen Eigenmitteln einzubringen, war Kennzeichen der bisherigen Entwicklung.

- **Prozessverlauf folgt dem U-Prozess nicht im Detail - die einzelnen Phasen sind unschärfer, aber ablesbar**

Insgesamt folgt der Geneseprozess der Innovation dem U-Modell wie unter Pkt. 7 beschrieben nur bedingt (Seeing und Sensing, Presencing, Crystallizing, Prototyping, Institutionalizing). Homologe Strukturen lassen sich ablesen, treten jedoch nicht in der klaren Abfolge auf, sondern undifferenzierter.

5.2 VERGLEICH UND SYNTHESE DER FALLSTUDIEN

Die vergleichende Diskussion und Darstellung der Fallbeispiele erfolgt in zweierlei Weise:

- Zum einen werden die einzelnen Analyseaspekte bezüglich vergleichbarer oder generalisierbarer Aussagen überprüft und kompakt diskutiert. Die Analyseaspekte werden dabei in ihrer Relevanz dargestellt und ihre Einflusswirkung auf die Generierung profunder Innovation abgeschätzt. (Subkap. „Synthese der Analyseaspekte und Fallbeispiele“)
- Zum anderen werden Innovationsprofile der einzelnen Fallbeispiele mittels integralem Rahmenmodell dar- und gegenübergestellt, um einen Überblick über Entwicklungsschwerpunkte und -herausforderungen zu bekommen. (Subkap. „Innovationsprofile“)

SYNTHESE DER ANALYSEASPEKTE UND FALLBEISPIELE

Mittels der vier Fallstudien wurden, die im Analyseraster formulierten Grundannahmen überprüft, um daraus Antworten auf die übergeordneten Fragestellungen der Studie ableiten zu können. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie die Fähigkeit zur Generierung von profunder Innovation im lokalen Kontext gestärkt werden kann. Konkret geht es darum zu analysieren, was die grundlegenden Rahmenbedingungen, Prinzipien, Kapazitäten, Ressourcen, (Infra-)Strukturen und Handlungsweisen von InnovationsakteurInnen bzw. Innovationsgemeinschaften sind, durch welche es diesen gelang, profunde innovative Entwicklungen aufzuspüren und umzusetzen. Von Interesse war dabei einmal, welche Kriterien ob und wie die Generierung von Innovation beeinflussen. Die Identifikation einzelner fördernder (oder hemmender) Faktoren war aber nicht das zentrale Interesse. Relevanter war es, die zwischen einzelnen Analyseaspekten bestehenden Wirkungszusammenhänge zu erfassen und zu beschreiben. Das (günstige) Zusammenspiel von sich beeinflussenden und bedingenden Aspekten zur Begünstigung innovativer Entwicklungen stand daher im Mittelpunkt der Analyse. Das dem Analyseraster zugrunde liegende Integrative Rahmenmodell verdeutlicht die Bedeutung eines solchen Wirkungsspektrums der Generierung von Innovation.

Bei allen vier Fallstudien gelang es, profunde innovative Entwicklungen umzusetzen. Auch wenn das „Objekt“ der innovativen Entwicklung zum Teil sehr unterschiedlich ist, ging es darum, homologe oder abweichende Muster dieser Entwicklungen zu identifizieren. Es stellt sich daher zuerst einmal die Frage, welche Bedeutung den analysierten Aspekten zusammengefasst zukommt. Dazu werden die Fallbeispiele resp. die Analyseaspekte entsprechend dem Analyseschema verglichen.

| SYNTHESE DER ANALYSEASPEKTE DER FALLBEISPIELE | | | | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|---|----------------------------|---|
| Feld | Nr. | Aspekt | Gültigkeit und Relevanz der Grundannahme | | | | Gesamt ("Durchschnitt") | Abschätzung der Einflusswirkung auf Generierung von Innovation |
| | | | Mäder | Güssing | Steinbach | Kirchbach | | |
| 1 / UR | 1 | Allgemeiner Kontext - endogenen Rahmenbedingungen | trifft voll zu (positiver, langj. Entw.kontext) | trifft nicht zu | trifft nicht zu | trifft bedingt (bis nicht) zu | | weniger stark |
| | 2 | Situativer Kontext | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | weniger stark |
| | 3 | Organisationsstruktur (Operative Struktur) | trifft voll zu (keine spezifischen, formellen Organisationsstrukturen, aber Steuerungskompetenz) | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | weniger stark |
| | 4 | Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n) | trifft bedingt zu ("Anschubförderungen" ja aber nicht entscheidend, Netzwerke(n) nein) | trifft voll zu | trifft bedingt zu ("Anschubförderungen" ja aber nicht entscheidend, Netzwerke(n) nein) | trifft nicht zu | | weniger stark |
| | 5 | Systeminterne Ressourcen und Kapazitäten | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft bedingt zu** | | stark |
| | 6 | Innovationswiderstände und Institutionalisierung | trifft voll zu | trifft voll zu (Aberdings: Innovationswiderstände traten auf, aber nicht in gravierender Form) | trifft voll zu (Aberdings: Innovationswiderstände traten auf, aber nicht in gravierender Form) | trifft voll zu (Aberdings: Innovationswiderstände traten auf, aber nicht in gravierender Form) | | stark (Aspekt "Institutionalisierung") |
| 2 / OR | 7 | Prozessmanagement und -struktur | trifft (im Grunde) voll zu; wobei innovationsfördernde Methoden resp. Kreativitätstechniken keine Rolle spielten) | trifft (im Grunde) voll zu; wobei innovationsfördernde Methoden resp. Kreativitätstechniken keine Rolle spielten) | trifft (im Grunde) voll zu; wobei innovationsfördernde Methoden resp. Kreativitätstechniken keine Rolle spielten) | trifft (im Grunde) voll zu; wobei innovationsfördernde Methoden resp. Kreativitätstechniken keine Rolle spielten) | | weniger stark |
| | 8 | Orientierung "Nachhaltige Entwicklung" | trifft (voll) zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | weniger stark |
| 3 / UL | 9 | Kommunikations- und Dialogkultur | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | am stärksten |
| | 10 | Vertrauensarbeit | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | am stärksten |
| | 11 | Werte und Regelungen | trifft (voll) zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | stark |
| | 12 | Beteiligungskultur und -struktur | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | stark |
| | 13 | Mentale Modelle und kulturelle Grundannahmen | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | stark |
| | 14 | Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | am stärksten |
| 4 / OL | 15 | Einstellungen | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | am stärksten |
| | 16 | Vision (Presencing) | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | trifft voll zu | | am stärksten |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------|-------------------|----------------|---|---|------------------------|-------|--------------|
| <p>Legende: Relevanz</p> <table border="1"> <tr><td>trifft nicht zu</td></tr> <tr><td>trifft bedingt zu</td></tr> <tr><td>trifft voll zu</td></tr> </table> | trifft nicht zu | trifft bedingt zu | trifft voll zu | <p>** weil primär auf Ressourcen innerhalb der Akteurs-gemeinschaft zurückgegriffen wurde; Ausnahme: das Haus selber u. Finanzierung durch regionale Finanzinsttute</p> | <p>Legende: Einflusswirkung</p> <table border="1"> <tr><td>weniger stark (gering)</td></tr> <tr><td>stark</td></tr> <tr><td>am stärksten</td></tr> </table> | weniger stark (gering) | stark | am stärksten |
| trifft nicht zu | | | | | | | | |
| trifft bedingt zu | | | | | | | | |
| trifft voll zu | | | | | | | | |
| weniger stark (gering) | | | | | | | | |
| stark | | | | | | | | |
| am stärksten | | | | | | | | |

Abb. 27: Übersicht über Vergleich und Synthese der Analyseaspekte der Fallbeispiele

1) Allgemeiner Kontext - Endogene, regionale und lokale Rahmenbedingungen

FOLGERUNG 1_

„Initiierung profunder Innovationsprozesse ist kontextunabhängig möglich und daher prinzipiell überall möglich.“

Grundannahme 1 geht davon aus, dass der endogene Kontext einer Kommune und Region einen erheblichen hemmenden oder fördernden Einfluss auf innovative Entwicklungen besitzt. **Diese Annahme bestätigt sich in dieser Form nicht.** Allgemeine (lokale und regionale, sozio-ökonomische, demographische, politisch-administrative, räumliche) Rahmenbedingungen sind demnach nur bedingt relevant für Generierung von Innovation. In Mädel lässt sich, bezogen auf die Initiierung der innovativen Entwicklung, die Annahme bestätigen. Bei den anderen Fallbeispielen trifft sie nicht zu. **Das Ergebnis zeigt, dass die Rahmenbedingungen die Entstehung fördern können, aber keine Bedingung für die Generierung profunder Innovation sind.** Besondere Bedeutung hat dieses Ergebnis für Gemeinden, in denen es keine günstigen Rahmenbedingungen und entsprechende Vorentwicklungen gibt auf die, wie im Falle Mädel, aufgebaut werden kann. **Kurz ausgedrückt, bedeutet dies, dass die Generierung profunder Innovation in sog. strukturschwächeren ländlichen Räumen - z.B. in Kommunen ohne entsprechende innovationsorientierte Vorentwicklungen - genauso möglich ist** (wie die Beispiele Güssing und Steinbach belegen) **und relativ kontextunabhängig ist.** Natürlich beeinflusst und begünstigt ein innovationsfreundlicher lokaler Kontext die Entstehung innovativer Entwicklungen, unterstützt dabei, dass es keine einmaligen, kurzen und womöglich fördergebundene Ereignisse werden und muss deshalb rahmengebendes Ziel einer innovationsorientierten Planung und Politik sein.

2) Situativer Kontext - Auslösende Situation des Innovationsprozesses

FOLGERUNG 2_

„Situative Kontexte sind sehr unterschiedlich, aber: Generierung profunder Innovation erwächst aus dem lokalen System selbst heraus, gestaltet sich als 'inside-out-change' und ist Ausdruck der Fähigkeit lokaler Gemeinschaften zur Selbsttranszendenz und integrierten Weiterentwicklung.“

Grundannahme 2 bezieht sich auf das Zustandekommen von Initiativen zur Generierung von Innovation und ging davon aus, dass diese von situativen (auslösenden) Kontexten begleitet sind. Es wurde formuliert, dass innerhalb des kommunalen Systems resp. von Akteurgemeinschaften ein Bewusstsein für Innovationsbedarf besteht, gewisse (Steuerungs-)Kompetenzen vorhanden sein müssen sowie entsprechende innovative Gelegenheitsstrukturen vorliegen, was bedeutet, dass sich emergente Entwicklungsstrukturen mehr oder weniger wahrnehmbar herausgebildet haben. **Grundsätzlich zeigt die Analyse der Fallbeispiele, dass die situativen Anfänge und Kontexte wenig überraschend sehr unterschiedlich sind. Gemeinsamkeit aller Fallbeispiele war aber das mehr oder weniger stark ausgeprägte Vorhandensein emergenter Entwicklungsstrukturen, die von einzelnen AkteurInnen erkannt und**

aufgegriffen wurden. In Güssing war es der künftige Innovationsprotagonist, der die emergente Struktur zur Analyse der Energieausgaben der Stadt nutzte und dadurch in weiterer Folge die „Vision der Entwicklung zur energieautarken Stadt“ entdeckte und aktiv verfolgte; in Mäder war es eine profunde Evaluierung des sozialen Profils, die Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar machte. Diese wurden von AkteurInnen in ihrer Bedeutung für die Entwicklung der sozialen Dimension erkannt und in der Folge ausformuliert; in Steinbach ergab sich die emergente Struktur in Folge der Wahl des Bürgermeisters und des damit verbundenen Eklats, woraufhin dieser gemeinsam mit einigen politischen EntscheidungsträgerInnen die sich bietende Chance erkannte und ergriff, um die politische Kultur als Grundlage einer tiefen Gemeindeentwicklung fundamental zu erneuern; in Kirchbach war es die sich bietende Chance das Haus zu erwerben und die sich spontan bildende, aber gut ergänzende Akteurskonstellation, die in der Folge sehr emergenzorientiert agierte.

Zudem zeigt die Analyse, dass alle diese AkteurInnen, mit (Steuerungs-)Kompetenzen ausgestattet waren, im Rahmen der entstehenden Gelegenheitsstrukturen aktiv zu werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die getroffene Grundannahme auf alle Fallbeispiele zu trifft. Aus der Analyse der Unterschiedlichkeit und Einzigartigkeit der Anfänge der innovativen Entwicklungen, lässt sich noch eine weitere relevante Erkenntnis ableiten, nämlich, dass keiner dieser Prozesse sich in einer anderen oder vergleichbaren Kommune in dieser Art und Weise vollziehen hätte können. Jeder der analysierten Innovationsprozesse konnte in dieser Form nur in diesem lokalen und situativen Kontext stattfinden. Profunde Innovation erwächst demnach aus dem lokalen System selbst heraus und bringt damit die Fähigkeit sozialer, lokaler Systeme zur Selbsttranszendenz zum Ausdruck. Alle Beispiele inkludieren resp. integrieren dabei vorhandene Strukturen und Ressourcen, transzendieren diese jedoch auf eine neue Entwicklungs- resp. Qualitätsstufe.²⁴¹ Relevant für die Herausbildung lokaler emergenter Strukturen ist in hohem Maße die Qualität und Ausprägung der Entwicklungsfelder „Innovationskultur“ und „Innovationspersönlichkeit“ (vgl. entsprechende Analyseaspekte weiter unten sowie das „Integrale Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation“). Was daraus ebenfalls folgt, ist, dass derartige Innovationsprozesse wenig Chance auf Duplizierbarkeit haben. Statt rezeptartig vorzugehen und Prozesse zu kopieren, geht es vor allem darum, ein umfassendes Verständnis über die Zusammenhänge des Zustandekommens zu erhalten. Das bedeutet, profunde Innovationsgenerierung im ländlich kommunalen Kontext basiert, systemisch betrachtet, nie auf einer „tabula rasa“-Entwicklung oder als von „außen aufgesetzte“ Entwicklung. Sie gründet immer auf bestehenden Ressourcen, Potenzialen, Entwicklungen, Bedürfnissen, Entwicklungs herausforderungen, etc. Trotz dieser Einmaligkeit innovativer Prozesse, liegen allen analysierten Innovationsprozessen homologe Strukturen zugrunde, wie sie u.a. anhand der nachfolgenden Synthese der Analyseaspekte deutlich werden. Das Verständnis homologer Strukturen und Entwicklungsverläufe erlaubt Kommunen und lokalen Innovationsgemeinschaften, eigene Wege zu gehen.

²⁴¹ Etwa in Kirchbach das Haus mit seiner historisch stark regionalen Bedeutung und Betonung; in Steinbach bestehende politische Steuerungsstrukturen sowie in der Folge lokale Ressourcen, Potenziale aber auch Schwächen; in Mäder die langjährigen Vorentwicklungen und das Leitbild der Gemeinde; in Güssing vorhandene Ressourcen und Möglichkeiten sowie im „negativen“ Sinne, die lokale Vorentwicklung (Arbeitsplatzsituation, Energieausgaben und -strukturen, etc.)

3) Organisationsstruktur (Operative Strukturen)

FOLGERUNG 3_

„Initiierung und Organisation profunder Innovation bedarf in den Anfängen nur gering ausgeprägter operativer Strukturen. Relevant ist eine qualitativ funktionierende, informelle Arbeits- und Begegnungsebene.“

Grundannahme 3 beschreibt die Bedeutung operativer Strukturen, die innovativen Entwicklungen zugrunde liegen. Formuliert wurde, dass operative Strukturen in mehr oder weniger ausgeprägter (formeller oder informeller) Form für die Handlungsfähigkeit, Umsetzung und Permanenz des Prozesses notwendig sind. Vorweg lässt sich sagen, dass diese Annahme wenig überraschend zu trifft. Interessant wird es jedoch bei einem genaueren Blick. Überraschen mag zum einen einmal, gerade in den Anfangsphasen der starke informelle operative Charakter der Organisationsstrukturen. **Offensichtlich bedarf es zur Initiierung und Organisation derartiger Prozesse nur gering ausgeprägter operativer Strukturen bzw. vor allem einer funktionierenden informellen Arbeits- und Begegnungsebene.** Wie die Beispiele zeigen, kann das sein, weil das Zwischenmenschliche passt oder entsprechend gebildet wurde oder die Ausrichtung auf ein geteiltes Entwicklungsziel zentrale AkteurInnen in ihrer Denk- und Handlungsausrichtung eint. Zudem bieten derartig informell organisierte Strukturen den Vorteil eines ausreichend flexiblen, offenen und anpassungsfähigen Entwicklungs- und Handlungsspielraums für die Initiatoren und TrägerInnen der Innovation und können sich spontan, d.h. bedarfs- und emergenzorientiert bilden und erweitern. Die hohe Flexibilität in der Handlungsorientierung und Entwicklungsoffenheit dieser informellen operativen Strukturen ist geradezu ein Kennzeichen.

Weiters fällt bei drei Beispielen, Güssing, Mäder und Steinbach, auf, **dass bei genügend Bereitschaft auf politisch-administrativer Ebene gegenüber innovativen Entwicklungen bestehende kommunale Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen gut adaptierbar und integrierbar sind** (etwa der Gemeinderat, LA 21-Strukturen). Dies spielt gerade in Hinblick auf die Institutionalisierung profunder innovativer Entwicklungen eine wesentliche Rolle (vgl. Analyseaspekt 6).

Im weiteren Prozessverlauf ist die Ausprägung der operativen Strukturen unterschiedlich weit reichend. Der größte Unterschied wird zwischen den Fallstudien Mäder und Güssing deutlich. In Mäder war die operative Struktur praktisch zur Gänze informell organisiert bzw. konnte auf formelle und informelle Strukturen aus vorausgehenden Gemeindeentwicklungen zurückgreifen. Wesentlich war, dass der **kleine operative Akteurskern mit Handlungs- und Steuerungskompetenzen ausgestattet war und somit ein notwendiger Entwicklungs- und Handlungsspielraum bestand.**

In Güssing führte der Prozessverlauf, basierend auf der informellen operativen Ebene, zu einer Vielzahl unterschiedlicher und vor allem formeller Organisationsstrukturen (etwa GmbH, Verein, Genossenschaften).

4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

FOLGERUNG 4_

„Externe Ressourcen sind als Anschub- und Motivationsförderung für die Generierung profunder Innovation relevant.“

Die Grundannahme 4 fasst zwei Analyseaspekte zusammen, die pauschal in ihrer Relevanz diskutiert werden. Zum einen geht die Grundannahme 4 davon aus, dass exogene Einflüsse und Ressourcen die Generierung von Innovation bei Nicht-Vorhandensein hemmen oder bei Vorhandensein fördern. Im Kern handelt es sich dabei um Ressourcen und Kapazitäten in Form von Fördermöglichkeiten, politisch-administrativer Unterstützung, Promotoren aus Wirtschaft und Gesellschaft oder Expertenwissen (von außen). Zum anderen beschreibt die Grundannahme 4 die Bedeutung von Netzwerken für die Generierung von Innovation. Demnach kann in Zeiten verstärkter Vernetzung von AkteurInnen und Wissen sowie technologisch basierter Vernetzung davon ausgegangen werden, dass diese einen (begünstigenden) Einfluss auf die Generierung von Innovation besitzt.

Die getroffene Grundannahme lässt sich in dieser Form - außer im Falle Güssing - nicht bestätigen. Im Falle Kirchbach spielte dieser Aspekt praktisch keine Rolle, was aber auch aus der informellen Organisation des Prozesses abseits bestehender kommunaler Entwicklungspfade resultiert. Im Falle Steinbach und Mäder spielte der Aspekt nur bedingt eine Rolle. **Externe Ressourcen wurden in Form von Förderungen erschlossen, die mehr als Anschub- und Motivationsförderung gesehen werden muss, denn als für die Generierung von Innovation entscheidend. Positiv zu vermerken ist, dass es eine ausgeprägte Förderlandschaft gibt, die (potenziellen) InnovationsakteurInnen zur Verfügung steht. Wesentlich ist aber, dass bei keinem der analysierten Beispiele die Akquisition von Fördermitteln die Ursache für die Initiierung eines Innovationsprozesses war.** Die „treibende“ Kraft für die Initiierung eines solchen Prozesses liegt demnach nicht darin begründet. Förderungen wurden vielmehr im Sinne ihrer Intention, als Instrumente genutzt, um innovative Ideen umzusetzen.

Netzwerke spielten im Falle Güssing und Kirchbach eine relevante Rolle. Im Falle Kirchbach wurde auf eine (globale und sich entwickelnde) Wissensressource zurückgegriffen, die sich mit der Idee des Globalen Dorfes auseinandersetzt und wo bestehende Kontakte genutzt werden konnten. In Güssing wurde ein weit über die lokalen Grenzen hinausreichendes wissens- und akteursbasiertes Netzwerk aufgebaut (zum einen durch aktive Vernetzung mit ExpertInnen oder durch Integration von Unternehmen zum Bau von Demonstrationsanlagen). Bei den anderen beiden Beispielen waren diese Netzwerke nicht von Bedeutung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass externe Ressourcen und Netzwerke eine begünstigende Wirkung auf die Generierung von Innovation haben, aber keine unabkömmliche Voraussetzung sind. Sehr relevant sind Fördermittel vor allem als Anschubfinanzierung. Die Bildung von (offenen und neuen) Wissensressourcen, die relevantes Wissen zur Umsetzung des Innovationsprozesses erschließen und vernetzen, kann im Zuge der Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft an der ländliche Räume und Gesellschaften ebenso teilnehmen werden, eine wichtige und innovationsfördernde Rolle spielen.²⁴²

²⁴² Vgl. dazu auch neuere Erkenntnisse in der Innovationsforschung, zum Thema „Open Innovation“ (HIPPEL v. 1988, 2005)

5) Systeminterne Ressourcen

FOLGERUNG 5_

„Nutzung von (diversifizierten) lokalen Ressourcen und Kapazitäten spielt eine eminente Rolle und erhöht die Self-Governance-Kapazität von lokalen Systemen erheblich.“

Grundannahme 5 beruht auf der These, dass profunde Innovationsprozesse auf endogene Ressourcen und Kapazitäten bauen²⁴³. Dazu sind lokale Handlungsspielräume notwendig resp. zu nutzen und in der Folge „Self-Governance-Strukturen“ zu stärken. Diese **Grundannahme lässt sich für alle Fallbeispiele bestätigen**. Zentrale lokale Ressourcen und Kapazitäten auf die gebaut werden konnten, waren etwa:

- **finanzielle Mittel der Gemeinde** sowie **Haftungsübernahmen** für Projekte
- **Unterstützung und Mitgestaltung durch politische und administrative EntscheidungsträgerInnen** der Gemeinde
- **lokale naturraumbezogene Ressourcen** (Biomasseressourcen, Obstbaumkulturen, etc.)
- **Aktivierung und Mobilisierung von Sozialkapital** sowie von AkteurInnen (etwa TrägerInnen von einzelnen Projektaktivitäten im Zuge der innovativen Entwicklung)
- **Erfahrungen aus vorausgegangen Gemeindeentwicklungsprozessen**,
- ein lokales **kooperations- und entwicklungsorientiertes Interaktionssystem**
- **fachliche, personale und soziale Kompetenzen von SchlüsselakteurInnen**
- **städtebauliche Ressourcen** (Revitalisierung und Neunutzung von Gebäuden)
- **Finanzierung durch regional verankerte Finanzinstitute**

Die Nutzung diversifizierter lokaler Ressourcen sowie die Nutzung lokaler und emergenter Entwicklungs- und Handlungsspielräume erhöhten bei allen Fallbeispielen die Self-Governance-Kapazitäten von Innovationsgemeinschaften erheblich. Die Fallbeispiele zeigen, dass die **Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit kommunaler Innovationsgemeinschaften sehr hoch** einzuschätzen ist und ein Charakteristikum der analysierten Prozesse sind.

Relevanter Aspekt ist weiters, dass es bis auf den Innovationsprozess in Mäder, **keinerlei Vorentwicklungen gibt, auf welche die analysierten Prozesse aufsetzen konnten**. **Vorentwicklungen**, die den Boden für die Generierung von Innovationsprozessen aufbereiten **sowie einschlägiges (Erfahrungs-)Wissen, etwa bezogen auf die Zielebene des Innovationsprozesses, sind demgemäß keine Vorbedingungen für profunde innovative Entwicklungen**. **Entscheidend waren die Bereitschaft, die Offenheit und der**

²⁴³ Das können humane, sozio-kulturelle, umweltbezogene und ökonomische Ressourcen und Kapazitäten sein.

Wille etwas tun zu wollen bzw. Entwicklungen aktiv zu unterstützen sowie die Orientierung an emergenten Entwicklungsmöglichkeiten.

6) Innovationswiderstände und Institutionalierungsprozesse

FOLGERUNG 6_

„Widerstände in profunden Innovationsprozessen sind vor allem eine Frage der Institutionalisierung der innovativen Entwicklung und Idee. Zentrales Erfordernis ist die Bereitschaft und Bekenntnis politisch-administrativer Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen derartige Prozesse mitzutragen.“

Die Grundannahme 6 geht davon aus, dass profunde innovative Entwicklungen Widerstände bedingen und stellt in den Raum, dass diesen Widerständen begegnet werden muss, um die Permanenz und Diffusion des Innovationsprozesses zu ermöglichen. Daran anschließend wurde zudem formuliert, dass profunde Innovationsprozesse bei der Diffusion wesentlich auf neue oder adaptierte institutionalisierte Infrastrukturen angewiesen sind.

Institutionalisierungsprozesse innovativer Entwicklungen bedürfen, so die These weiter, der Unterstützung von (politischen) AkteurInnen aus dem lokalen oder regionalen System. Vorweg noch einmal ein zusammenschauender Blick auf das Auftreten von Innovationswiderständen. Auffallend ist zunächst einmal, dass sich, abgesehen vom Fallbeispiel in Mäder, Innovationswiderstände in Grenzen halten. **Im Grunde treten bei allen Beispielen keine gravierenden Widerstände auf**, welche die Innovationsprozesse in ihrer Entwicklung gefährdet hätten. In den Phasen der Diffusion und Institutionalisierung der innovativen Entwicklung treten vielfach gravierende Widerstände auf. Um die Permanenz und Diffusion von Innovationsprozessen zu gewährleisten, muss in diesen „Institutionalisierungsphasen“ Widerständen pro-aktiv begegnet werden (siehe weiter unten). **Die getroffene Grundannahme muss demnach dahingehend erweitert werden, dass profunde Innovationsprozesse (gravierende) Widerstände bedingen können.**

Ein zusammenfassender Blick auf mehr oder weniger stark aufgetretene Widerstände, weist zum einen darauf hin, was Quellen von Widerständen sein können und indirekt auch wie diesen am besten vorweg begegnet werden kann. **Innovationswiderstände im Überblick** sind daher:

- **Traditionelle oder einengende Denk-, Steuerungs- und Handlungsstrukturen** (stehen Adaptionbedarf in Folge innovativer Entwicklungen teils beharrlich entgegen)
- Damit zusammenhängend resp. einhergehend **destruktive und innovationshemmende Einstellungen**
- Mangelhafte Kenntnisse und **eingeschränktes Verständnis von innovativen Entwicklungen**
- Fehlendes oder **nicht ausreichendes Systemverständnis bei SchlüsselakteurInnen** und Stakeholdern (fehlende mentale Offenheit und Empathie, sowie eine begrenzende Willensstruktur etwa aufgrund von politischen Rationalitäten, mentalen Modellen etc.

sowie kein oder geringes Zulassen von Pluralismus, Zusammenhängen, Widersprüchen etc. im lokalen System)

- **Mangelnde Unterstützung durch politische EntscheidungsträgerInnen** und das lokale Establishment und damit verbunden kein Ausgleich zwischen top-down- und bottom-up-Strukturen
- **Rollenprobleme von Führungskräften** und zentralen AkteurInnen infolge neuer Führungs- und Steuerungsansprüche, die im Zuge von profunden Innovationsprozessen entstehen
- **Schablonenhafte Konzeptgestaltung** (etwa einseitige Orientierung auf bekannte oder generelle Verfahren und Methoden, nach dem Motto „Instrumente und Methoden kreieren Entwicklung/Innovation“) davon gehen
- **Zu hohe Dynamik** und Geschwindigkeit bei der Entwicklung und Diffusion von Innovationsprozessen u.a. infolge einer starken Eigendynamik und keiner oder zu geringer Auseinandersetzung mit der innovativen Entwicklung. Betroffene, Außenstehende und EntscheidungsträgerInnen können emotional und mental nicht mitgehen und verfallen in passive oder abwehrende Haltungen.
- **Unterschätzen der Entwicklungsdynamik und Wirkung** von Innovationsprozessen durch EntscheidungsträgerInnen und Stakeholdern. In der Folge kann Unsicherheit durch innovative Entwicklungen entstehen, was Aktivierung von AbwehrROUTINEN bei bestehenden Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen nach sich ziehen kann. (Folge: Verunsicherung, Angst, Neid, Verlust von *property rights* - Einschränkung von Macht und Privilegien, Zugänge zu Entscheidungsstrukturen -, etc.)
- **Starke Opposition** im politischen Feld der Gemeinde und eine bestehende, vehemente Misstrauenskultur sowie negative Politisierung innovativer Entwicklungen
- **Mangelnde Team- und Kooperationsfähigkeit** von InnovationsakteurInnen oder zentralen AkteurInnen
- **Illusion der Planbarkeit und Kontrolle** profunder Innovationsprozesse
- **Dominanz institutionalisierter Interessen**

Die Analyse der Fallstudien zeigt deutlich, dass die **Frage nach Innovationswiderständen eng mit jener nach der Institutionalisierung**, d.h. der Diffusion des Innovationsprozesses in das größere lokale System, verknüpft ist. Alle vier **Innovationsprozesse vollziehen sich im Rahmen emergenter Entwicklungsmöglichkeiten. In diesen „windows of opportunity“ oder „windows of innovation“ kann sich der Innovationsprozess herausbilden. Spätestens wenn die Wirkung innovativer Entwicklungen sicht- und spürbar wird, stellt sich die Herausforderung ihrer Institutionalisierung.** In der Regel ist dies eine kritische Phase aller analysierten Innovationsprozesse, auf die keine allgemeingültige Antwort gegeben werden kann. Als hilfreich erweisen sich aber (bei gegebener Bereitschaft betroffener AkteurInnen) u.a. zwei Aktivitäten. Seitens der TrägerInnen der Innovation empfiehlt sich eine **aktive Informations- und Einbindungspolitik** von (politischen) HandlungsträgerInnen, die von regelmäßigem Austausch über spezielle Infrastrukturen (des Lernens) bis zur Einbindung von Handlungs- und EntscheidungsträgerInnen reichen kann. Seitens der Politik geht es zum einen um die

Wertschätzung derartiger Initiativen und zum anderen um aktive Unterstützung im Rahmen gegebener Möglichkeiten.

In der Regel bestätigt sich, dass es zur Diffusion des Innovationsprozesses institutionalisierter Infrastrukturen bedarf. Das können sowohl bestehende operative Strukturen sein (vgl. Steinbach, Güssing) oder neue resp. adaptierte (vgl. Mäder). Der Innovationsprozess in Kirchbach befindet sich derzeit in der Phase der Institutionalisierung.

Die Folgerung aus der Analyse von Innovationswiderständen und von Institutionalisierungsprozessen, um erste möglichst zu vermeiden und zweite zu forcieren, lässt sich wie folgt zusammenfassen. Blickt man auf aufgetretene Innovationswiderstände, offenbart die Genese derselben, wie wichtig es ist, dass:

- **Unterstützung für den innovativen Prozess seitens der politisch-institutionellen Führung gegeben ist** und im Verlauf des Prozesses erhalten bleibt, um Spannungen die auftreten, möglichst konstruktiv zu bewältigen.
- **Unterstützung oder zumindest eine gewisse Offenheit des politischen Systems bereits zu Beginn gegeben ist und die Auseinandersetzung mit der innovativen Entwicklung aktiv gefördert** und unter Umständen seitens der Politik und/oder seitens der Innovationsgemeinschaft eingefordert wird. Im Speziellen soll ein Dialog über die Beweggründe und den Bedarf des Innovationsprozesses sowie bezüglich Umsetzung und Auswirkungen geführt werden. Wesentlich ist, Konflikte nicht zu negieren, sondern zu thematisieren. Spannungen und Konflikte sind Bestandteil von Innovationsprozessen - sowohl innerhalb als außerhalb der zentralen Innovationsgemeinschaft. Nach SENGE (1996, 303) ist ein erkennbarer Ideenkonflikt sogar der verlässlichste Indikator für eine lernende Gemeinschaft. Es gelingt diesen nur, dass der Konflikt zu etwas Produktivem und Generativem wird.
- um in Richtung innovationsorientiertes lokales System zu streben - einer kommunalen Gemeinschaft in der Innovation nicht etwas Einmaliges ist, sondern zu einer Grundeinstellung wird - bedarf es dem **Willen zur und der Entwicklung einer partizipativen und reflektiven Offenheit** (vgl. SENGE 1996, 337ff). Partizipative Offenheit bedeutet, dass die eigene Meinung zu sagen, möglich und gewünscht ist. Reflektive Offenheit führt dazu, dass Menschen in sich hinein sehen. Sie beginnt mit dem Willen, das eigene Denken zu reflektieren und zu erkennen, dass jegliche Sicherheit, die wir jemals haben können, bestenfalls eine Hypothese über die Welt ist. Diese Annahme gilt es ständig zu überprüfen und zu aktualisieren. Reflektive Offenheit beinhaltet auch, das gemeinsame Erkunden unterschiedlicher Sicht- und Denkweisen. (SENGE 1996, 338)²⁴⁴
- erst wenn beides gegeben ist, entsteht eine **Gemeindekultur, die Offenheit für das Neue fördert und die Permanenz innovativer lokaler Entwicklungen sichert**. Damit sind die angeführten Aspekte wichtige Entwicklungsbausteine einer lokalen Innovationskultur.²⁴⁵

²⁴⁴ SENGE (1996, ebd.) spricht auch an, dass es sich dabei nicht um eine gute Absicht handelt sondern, dass reflektive Offenheit auf Fertigkeiten basiert, etwa des Reflektierens, Erkundens und des Dialogs.

²⁴⁵ Ansonsten sind es Innovationsgemeinschaften und -initiativen innerhalb des kommunalen Systems, die aber nicht oder nur indirekt an die kommunale Entwicklung angebunden sind.

7) Prozessmanagement und -struktur

FOLGERUNG 7_

„Prozesse der Generierung profunder Innovation sind hochdynamische, evolutionäre und emergenzorientierte Prozesse. Sie basieren stark auf Prozessen der Selbstorganisation und entziehen sich dadurch der mechanistisch-rationalen Logik klassischer Planungsansätze und -instrumente. Die Kreation und Ausrichtung auf eine „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung (Vision) ist die 'strukturierende', treibende und steuernde Komponente.“

Grundannahme 7 umfasst ein weiter gestecktes Analysefeld, das auf einer entsprechend weiter gefassten Thesenbildung ruht. Demnach beeinflusst die Art und Weise des Prozessmanagements die Generierung sowie die Steuerungs- und Gestaltungsfähigkeit. Prozessmanagement organisiert und regelt Grundsätzliches (formelles und informelles) Vorgehen und Verhalten in Richtung Innovationsgenerierung mit. **Dabei hat Prozessmanagement, einen Ausgleich zwischen struktureller und stringenter Orientierung und Ordnung auf der einen Seite und genügend Freiraum für emergente, dynamische und spontane Entwicklungs- und Lernprozesse zu schaffen** (Ausgleich zwischen Führung/Steuerung und Selbstorganisation sowie zwischen Homogenität und Diversität).

Zusätzlich geht die Grundannahme 7 davon aus, dass Innovationsgemeinschaften neues Wissen und neue Verhaltensweisen zur Umsetzung der innovativen Idee erschließen resp. entwickeln müssen. Dafür, so die These, kommt dem Prototyping eine zentrale Rolle zu („Learning by doing“ und „Doing by Learning“).

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Fallbeispiele, dass die getroffene Grundannahme zutrifft. Dennoch bedarf es eines differenzierten Blicks auf diese Verifizierung: Von strukturierten und geplanten Prozesssettings kann bei keinem der Fallbeispiele gesprochen werden. Mit Abstrichen eventuell noch beim Beispiel Mäder, wo klarerweise dem Kern des Prozesses, die Ausbildung, eine stringente Planung zugrunde liegt (gilt aber nicht für den restlichen Prozess). Im Falle Güssing gab es kein spezielles Prozesssetting. Was dem Prozess Struktur und Orientierung verlieh, war von Beginn weg, das Leitbild „Energieautarkie“. In Steinbach weist die Struktur des Prozesses ebenfalls eine offene, emergenzorientierte Strukturierung auf, die als „entwicklungsoffene Prozessstruktur“ beschrieben wurde. Im Falle Kirchbach gibt es gleichfalls kein spezielles Setting. Aufschlussreich ist in der Folge der Blick auf die konkreten Entwicklungsverläufe der Prozesse. **Die Analyse der Prozessverläufe zeigt zwar keine gänzlich gleichartigen Verläufe, aber homologe Muster. Vor allem im Hinblick auf die Frage des Umgangs mit der Herausforderung des Ausgleichs zwischen Steuerung und Selbstorganisation ist dieser Blick lohnend. Alle analysierten Fallbeispiele weisen starke, ausgeprägte hochdynamische Entwicklungsverläufe auf. Die Entwicklungsdynamik der Analysefälle ist demnach emergenzorientiert und evolutionär. Die Prozesse entwickelten sich mit starker Eigendynamik wie „von Selbst“.** (Anm.: In der Logik der Theorie U muss man „von Selbst“ schreiben. Dass heißt es wird von einer emergenten, höchsten Zukunftsmöglichkeit aus operiert - Presencing; vgl. u.a. Aspekt 14 und 16.) Auf Basis einer ausgeprägten Innovationskultur und (geteilter) Visionen resp. emergenter

„höchstmöglicher“ Zukunftsentwicklungen entfaltet sich das Neue dann „wie von Selbst“. Neben dieser Eigendynamik ist vor allem die hohe Selbstorganisationsfähigkeit der AkteurInnen auffallend. **Die Ursache der hohen Eigendynamik und Selbstorganisationsfähigkeit dürfte vor allem im Willen zur Erneuerung sowie in der kognitiven und emotionalen Zustimmung über die „höchstmögliche“ emergente Zukunftsentwicklung liegen.** Das bedeutet, die Innovatoren erkennen für sich, etwa in Form einer Vision, was sie in der Welt verändert sehen wollen und fühlen sich dieser Sache verpflichtet. Des Weiteren sind sie aber offen genug (vgl. Aspekt 15 „Einstellung“) zu hören, wie es sich verändern will („Wie es in die Welt kommen will“).

Prinzipiell ist die hohe Eigendynamik und Selbstorganisationsfähigkeit nur bedingt überraschend. Eher ist sie eine Voraussetzung profunder Innovationsgenerierung, denn im Kern geht es darum, Neuartiges, in welcher Form auch immer, in die Welt zu bringen. Einsichtig wird aber, dass derartige innovative Entwicklungen Zeit, Raum und Unterstützung brauchen, um entstehen zu können. Das bedeutet, dass gerade in Anfangsphasen nicht klar ist, was das Ziel ist, wie der Weg zum Ziel aussieht, welche Instrumente, Ressourcen, AkteurInnen etc. hilfreich sein können, wie die Finanzierung ermöglicht wird, usw. Gerade in diesen kritischen Anfangsphasen erweist sich ein „Laborcharakter“, in dem auf Lernbetonung Wert gelegt wird, sowie „Prototyping“ als extrem hilfreich. Mit den ersten sichtbaren Erfolgen und Wirkungen gelingt es dann in der Regel besser, den Bedarf und die Chancen der innovativen Entwicklung zu argumentieren.

Alle Innovationsprozesse folgen einer Abfolge, die prinzipiell der Sequenz „erspüren - wollen - probieren“ folgt und sich als rationaler, emotionaler und intentionaler Prozess vollzieht. Damit weicht die Sequenz eindeutig von konventionellen Musterverläufen ab. Diese basieren auf einer rationalen Vorgehensweise, die aus „suchen - entscheiden - realisieren“ besteht und von ihrer Natur her zu inkrementellen Innovationen neigt. (vgl. MANDL in HEILER 2005d)

Der Prozessverlauf, reflektiert bezogen auf die **Phasen des U-Modells, zeigt bei den Fallbeispielen, dass die Phasen resp. Ebenen erschlossen werden, aber nicht unbedingt in der Sequenz wie es das Modell wiedergibt.** Das bedeutet Phasen laufen zum Teil zeitgleich ab.

Auf die Bedeutung des Prototyping ist bereits kurz eingegangen worden. **Die Analyse der Fallbeispiele bestätigt die Bedeutung des Prototyping in mehrerer Hinsicht.** Erstens weil AkteurInnen an diesen „Prototypen“ lernen können. Zweitens weil sie selber rascher sichtbare Erfolge erkennen, was die AkteurInnen auf ihrem Weg bestätigt. Das ist u.a. von großer Bedeutung, weil Innovatoren vor allem in den Anfangsphasen in der Regel außerhalb der Innovationsgemeinschaft nicht hoffen können, auf große Zustimmung zu treffen. Drittens werden an diesen Prototypen und ersten Umsetzungen die Wirkung und das Potenzial innovativer Prozesse deutlich - vor allem für Außenstehende (Bürger, politische EntscheidungsträgerInnen, Geldgeber etc.). Viertens dienen Prototypen dazu, die Diffusionswahrscheinlichkeit der Innovation zu erproben und in der Folge zu erhöhen.

Resümiert man den vielfältigen Analyseaspekt Prozessstruktur und -management anhand der formulierten Grundannahme, lässt sich feststellen, dass:

- die **Entwicklung eines Leitbildes resp. einer handlungsleitenden Vision die treibende, steuernde und „strukturierende“ Komponente ist**. Sie richtete zentrale AkteurInnen intentional aus und gibt den Gestaltungsauftrag vor
- die **Entwicklung starke Selbstorganisationsdynamiken mit „schneeballartigen Effekten“ aufweist**, die sich im Zuge der Ausrichtung auf emergente Potenziale und zum richtigen Zeitpunkt (in der Gemeinde etwa aufgrund vorhandener Fördermöglichkeiten und technologischen wie generellen wirtschaftlichen Umsetzungsmöglichkeiten) „von selbst“ entfalten konnten
- es aufgrund der Ausrichtung auf ein Leitbild (geteilte Vision), aber keinem durchgeplanten Prozess **genügend Entwicklungsfreiraum** gab (Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit)
- **Prototyping**, also das Lernen an lebendigen (mikrokosmischen) Modellen der intentionalen Wirklichkeit, **für den Wissensaufbau und -gewinn sowie für das Gelingen zentral** war.

8) Orientierung Nachhaltigkeit

FOLGERUNG 8_

„Prinzipielle Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip ist wichtiger Orientierungs-, Bewertungs-, und Handlungsrahmen für die Generierung profunder Innovation und notwendige Verknüpfung zur Durchsetzung nachhaltiger (Raum-) Entwicklung.“

Grundannahme 8 kann nur bedingt als Annahme tituliert werden. Bei der Annahme handelt es sich mehr um den Aspekt, dass profunde Innovation im kommunalen Entwicklungskontext eines gesellschaftlichen und normativen Orientierungs-, Diskurs-, Gestaltungs- und Bewertungsrahmens bedarf. Nachhaltige Entwicklung ist von der Staatengemeinschaft als verpflichtende Leitidee anerkannt. Die lokale Ebene hat hier einen besonderen Handlungsauftrag zugesprochen bekommen (LA 21) und etliche Gemeinden übernehmen diesen in ihren Entwicklungsplanungen. Dabei geht es im Kern um eine Zukunftsverantwortung auf der Basis der Gerechtigkeit zwischen Generationen, welche als gesellschaftlicher Lern- und Gestaltungsprozess zu sehen ist. Durch die Zukunftsorientierung des Konzeptes Nachhaltiger Entwicklung impliziert es, innovative und zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten. Zu diesem gesellschaftlichen Projekt sind sämtliche gesellschaftlichen AkteurInnen aufgerufen, „... wobei jenen besondere Verantwortung zukommt, die sich durch besondere Gestaltungskraft auszeichnen.“ (MINSCH 2000, 33) Die Idee oder Grundannahme ist demnach, dass Innovation resp. innovationsorientierte Entwicklungen auf lokaler Ebene - analog zur Entwicklung in Form nachhaltiger Entwicklung und nicht irgendeine Entwicklung - nicht nur der Innovation wegen gemacht wird, sondern in einen Kontext gestellt werden kann, der die Diskussion „Innovation wozu und für wen?“ anregt.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass alle analysierten Innovationsprozesse sich an Zielen und Werten einer nachhaltigen Entwicklung orientieren. Dementsprechend weisen alle Fallstudien signifikante Entwicklungen in den fünf analysierten Entwicklungsdimensionen nachhaltiger Entwicklung auf. Natürlich ist das Ausmaß des Erreichten bzw. des Beitrages in den einzelnen Entwicklungsdimensionen unterschiedlich ebenso wie bei den Fallbeispielen untereinander.

Die prinzipielle Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung war ein wichtiges Leitprinzip der Innovationsprozesse und damit zur Entwicklung des lokalen Lebensraumes. Auch wenn es nicht bei jedem Beispiel per definitionem das Ziel war, orientieren sich die Innovationsprozesse an Prinzipien und (normativen) Werten einer nachhaltigen Entwicklung und setzen quantitative und qualitative Schritte in diese Richtung.

9) Kommunikations- und Dialogkultur

FOLGERUNG 9_

„Entwicklung oder Vorhandensein einer innovations- und dialogorientierten Kommunikation ist zentraler Entwicklungsbaustein von Prozessen der Generierung profunder Innovation. Die Ausrichtung auf geteilte Visionen erleichtert vielfach eine entsprechende Kommunikationskultur.“

Grundannahme 9 beruht auf der These, dass die Qualität und Fähigkeit zu einer dialogischen - d.h. reflektiven, generativen, wertschätzenden und erkundenden - Kommunikation innerhalb der Innovationsgemeinschaft und nach außen ein zentraler Gelingensaspekt profunder Innovationsgenerierung ist.

Diese Grundannahme lässt sich in ihrer Bedeutung bestätigen. Bei allen Fallbeispielen war die Bildung resp. das Vorhandensein einer „innovations- und entwicklungsorientierten“ Kommunikation ein zentraler Entwicklungsbaustein des Innovationsprozesses und wurde ebenfalls als solcher wahrgenommen. So wurde die Kommunikationskultur erlebt als eine „bei der die Chemie stimmt“, als „unerwartet“, „offen“, „die emotionale Ebene berücksichtigend“, „wertschätzend“, „vertrauensbasiert“, „reflexiv“, „pluralistisch“, „zuhörend“, „mit Humor“, „ergänzend“, „konfliktfähig“, „zukunfts offen“, „tolerant“ oder als „Entwickeln einer gemeinsamen Sprache“.

Innovationsgemeinschaften resp. -kulturen kennzeichnet, dass sie über ein Mindestmaß oder sehr ausgeprägt über dialogische Fertigkeiten verfügen.

10) Vertrauensarbeit

FOLGERUNG 10_

„Vertrauen und Vertrauensbildung sind gravierende Gelingensbausteine und -indikatoren.“

Die entsprechend formulierte Grundannahme lautet, dass Vertrauen und Vertrauensbildung eine Grundbedingung in profunden Innovationsgenerierungsprozessen sind. Das kann auch

bedeuten, dass zentralen AkteurInnen im Sinne einer Vorleistung Vertrauen oder Zutrauen entgegengebracht wird, den Prozess (mit) zu gestalten.

Diese Grundannahme trifft in ihrer Relevanz bei allen Fallbeispielen voll zu. Allerdings verlief die „Vertrauensarbeit“ in unterschiedlicher Intensität und Bewusstheit und demnach mit unterschiedlichen Strategien. Die größte offensichtliche Rolle spielte der Aspekt in den Prozessen Steinbach und Mäder. In Mäder formulierten die AkteurInnen, dass diese Vertrauensarbeit zu Beginn eigentlich das Schwierigste gewesen sei. Das ist natürlich u.a. auf die Intention des Prozesses, die Stärkung der zwischenmenschlichen Ebene im Sozialbereich der Gemeinde sowie auf die Intensität und Breite der Begegnung, zurück zu führen. In Steinbach war die Vertrauensbildung Teil der katalysatorischen Anfangsentwicklung und eine der wichtigsten Maßnahmen. Für die weitere Entwicklung des Prozesses war dies von zentraler Bedeutung, weil AkteurInnen viel eher bereit waren Verantwortung zu übernehmen. **Bei beiden Prozessen bedeutete Vertrauensbildung u.a. Glaubwürdigkeit (Wahrhaftigkeit, Authentizität, Integrität) der zentralen AkteurInnen, offene, transparente Vorgehensweise, Information von Beteiligten (und Betroffenen) und Kommunikation sowie „Zutrauensarbeit“** (d.h. AkteurInnen wurde das Vertrauen entgegengebracht, dass sie für diesen Prozess elementare AkteurInnen sind). Bei den anderen beiden Fallbeispielen spielte Vertrauen, Zutrauen und Vertrauensarbeit eine verdecktere, aber ebenfalls wesentliche Rolle.

11) Werte und Regelungen

FOLGERUNG 11_

„Das Herausbilden und Vorhandensein von Regel- und Wertesystemen spielt bei der Generierung profunder Innovation eine wesentliche Rolle, wenn auch in ganz unterschiedlicher Form. Die Regelungsdichte, v.a. expliziter Regelungen und Werte, ist gering und folgt dem Prinzip 'Konzentration auf das Wesentliche'.“

Grundannahme 11 geht davon aus, dass profunde Innovationsprozesse für ihre kohärente Entwicklung auf explizite oder implizite Regelsysteme angewiesen sind. Formuliert wurde, dass das bei einem gemeinsamen Problem- und Entwicklungsbewusstsein, einem Wertesystem - welches von den zentralen AkteurInnen geteilt wird und für diese handlungsleitende und normative Richtigkeit definiert - beginnt und bis zu vereinbarten Regelungen und Modi des Umganges etwa bezogen auf Zugänglichkeit zum Prozess oder auf Ressourcen, Konflikte, Entscheidungsfindung und Gestaltungsmöglichkeiten reichen kann.

Die Richtigkeit und Bedeutung der Grundannahme für profunde Innovationsprozesse kann bestätigt werden. Allerdings spielte die Entwicklung eines Regelsystems eine ungleich starke Rolle und findet sich ebenso in unterschiedlicher Ausprägung.

Analysiert man die Fallstudien, zeigt sich, dass alle implizite oder explizite Regelungen und Wertbasen entwickelt haben. Auffallend dabei ist, dass die Regelungsdichte (erstaunlich) niedrig ist. Ebenso, dass die Dichte an expliziten Regelungen ebenfalls als niedrig zu bewerten ist und vieles in Form impliziter Regelungen gehandhabt wird.

Am stärksten und anschaulichsten ausgeprägt war das Regelsystem, dass im Zuge des Innovationsprozesses in Steinbach formuliert wurde. Dieses ist ein „Musterbeispiel“ wert- und regelbasierter Gemeindeentwicklung und zeigt, wie gerade auf lokalpolitischer Ebene Rahmenbedingungen für innovative Entwicklungen geschaffen werden können. **Zugleich weist das Beispiel auch auf die Bedeutung der politisch-administrativen EntscheidungsträgerInnen diesbezüglich hin und nimmt die Politik in die Pflicht innovationsorientierte Grobsteuerung zu leisten.** Zwei wichtige Aspekte sind dem zu zufügen:

- Zum einen noch einmal dezidiert der Verweis auf die **geringe Regelungsdichte, die dafür notwendig ist.** Der Prozess baut auf wenige und zum Teil allgemeine Regeln, die aber klar und in diesem Fall explizit formuliert sind. Die dahinter stehende Devise ist „Konzentration auf das (für uns) Wesentliche“ (Prinzip wertorientierter Minimalregelung). Zu dem ist anzumerken, dass dies marktwirtschaftlichen Grundprinzipien nicht entgegensteht.
- Zum anderen, dass es **notwendigerweise grundlegende Verhaltens- und Steuerungsänderungen lokaler Politikpraktiken in vielen Gemeinden erfordert** (drückt sich vor allem durch den Fokus der Regelungen aus, der stark auf der linken Seite des Integralen Rahmenmodells zu finden ist, also im Bereich „Innovationskultur“ und „Innovationspersönlichkeit“; demnach ist eine entsprechende Verhaltens- und Steuerungsänderung an den in diesen Feldern analysierten Aspekten und zutreffenden Grundannahmen ausgerichtet).

Ebenso liegt der Vollständigkeit wegen, allen Innovationssystemen eine Wertorientierung zugrunde. Diese drückt sich u.a. auch schon durch die Orientierung auf nachhaltige Entwicklung aus, nimmt aber durchaus spezifische Formen bei den einzelnen Beispielen an (etwa in Steinbach, wo der Ansatz selber ein wertorientierter ist).

12) Beteiligungskultur und -struktur

FOLGERUNG 12_

“Generierung profunder Innovation ist ein qualitatives Minderheitenprogramm, d.h. Beteiligung relativ weniger AkteurInnen in den Anfängen: „WandlungsagentInnen“ (AkteurInnen, die sich der Sache verpflichtend fühlen), Betroffene (Menschen, die mit den Konsequenzen leben müssen) und AkteurInnen mit passender Expertise.“

Grundannahme 12 baut auf der These auf, dass es bei der Beteiligung von AkteurInnen im Wesentlichen, um eine qualitative Beteiligung geht. Das bedeutet, dass profunde Innovationsgenerierung in den ersten Phasen (bis zur Institutionalisierung) eher ein Minderheitenprogramm ist. Es geht weniger um eine quantitativ orientierte Einbindung, als um eine **qualitativ orientierte Einbindung von sich, der Sache resp. Idee verpflichtet fühlender AkteurInnen, AkteurInnen mit unterschiedlichem Hintergrund, (potenziell) Betroffene sowie AkteurInnen mit entsprechender Expertise** (die aber auch komplementär und anlassbezogen integrierbar sind).

Die Zusammenschau der Fallbeispiele zeigt, dass die **Grundannahme in dieser Form zutrifft**. Allerdings bedarf es eines zweiten Blicks auf diese Verifikation. Es bestätigt sich gänzlich, **dass profunde Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext vor allem in den Anfangsphasen ein qualitatives Minderheitenprogramm** ist. Alle Innovationsprozesse werden im Kern von einer Person („Protagonist“) oder einer kleinen Innovationsgemeinschaft geführt (ca. 3-5 Personen). **Ursachen** liegen u.a. darin, dass Neues bei zu großer Ausweitung Gefahr läuft, auf Kritik und Ablehnung zu stoßen und daher schon in den Anfängen dem Innovationsimpuls der Wind aus den Segeln genommen wird. Kleinere, kompakte aber sich der Sache verpflichtend fühlende Einheiten bieten den Vorteil, dass zum einen der gemeinsame Willensbildungsprozess leichter zu handhaben ist und die Prozessgestaltung in kleinerem Rahmen wesentlich effizienter, unkomplizierter, informeller, rascher und flexibler zu leisten ist. „Reibungsverluste“ sind mit Sicherheit geringer. Es lässt sich daraus allerdings nicht schließen, dass etwa bei fünf Personen die Obergrenze von KernakteurInnen erreicht ist. Es empfiehlt sich hier ebenfalls, verstärkt qualitativ zu denken und situationsbezogen zu agieren. Zudem fokussiert diese Einsicht vor allem auf die Initialphasen innovativer Entwicklungen und umfasst die zentralen TrägerInnen der Innovation („Innovationspersönlichkeiten“). Einer Ausweitung im Zuge der Diffusion des Innovationsprozesses und von Projektaktivitäten steht daher nichts im Weg. Spätestens in Institutionalisierungsphasen bedarf es einer Ausweitung des Akteurskreises. Zusammenfassend kann gesagt werden, es braucht einen sich der Sache verpflichtenden und den Prozess „tragenden“ relativ überschaubaren Akteurskern („Steuerungsgruppe“), um den herum sich viele AkteurInnen mehr oder weniger sowie über kurz oder lang beteiligen können (müssen). Eine prinzipielle Offenheit für Beteiligung ist daher ratsam.

Die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Beteiligungskultur ist beim Aufbau einer innovationsorientierten Zukunftskultur ein zentraler Baustein. **Im Wesentlichen geht es ebenfalls darum, kraftvolle, leistungsfähige, inspirierte, kompakte und mit (Führungs-)Kompetenz ausgestattete Innovationsgemeinschaften zu bilden, denen es gelingt, sich mit emergenten Entwicklungspotenzialen zu verbinden und den Raum dafür zu gestalten, dass sich diese manifestieren können**. In diesem Sinne gibt es nichts Wirkungsvolleres als kompakte Gemeinschaften, die wissen was sie erschaffen wollen.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

FOLGERUNG 13_

“Innovationsgemeinschaften reflektieren, adaptieren und erneuern kulturelle und mentale Modelle und formulieren diese meist in Form von (mental-emotionalen) Leitbildern oder (Entwicklungs-)Konzepten.“

Grundannahme 13 formuliert die These, dass profunde Innovationsgenerierung bedeutet, gemeinsam die Wahrnehmung für Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu erweitern und zu schärfen. Das stellt Innovationsgemeinschaften vor die Herausforderung ihre mentalen und kulturellen Grundannahmen und Sichtweisen über die „Wirklichkeit“ als immanenter Bestandteil des Generierungsprozesses zu reflektieren und (gegebenenfalls) neu zu formulieren.

Analysiert man die Fallbeispiele dahingehend, **lässt sich die getroffene Annahme bestätigen**. Auffallend ist, dass bei drei Fallstudien **neue mentale und damit entwicklungsleitende Modelle in Form von Leitbildern formuliert wurden, auch um diese in lokale Mentalitäten und (Entscheidungs-)Strukturen zu integrieren**. Sowohl in Mäder (Leitbild „Mäder soll Dorf bleiben“ und „Mäder - ein Leben lang“), in Güssing (Leitbild und Energiekonzept „Energieautarke Stadt“) und Steinbach (Leitbild einer wertorientierten Gemeindeentwicklung) sind die neuen emotional-mentalen Landkarten in Leitbildform ausgedrückt. Also solche sind sie auch Ausdruck, dass **es gelang, die neuen mentalen Modelle in lokale (politische) Entscheidungsstrukturen zu integrieren** und damit zur neuen strategischen, handlungsleitenden Basis zu machen. Die mentalen Modelle in Leitbildform bewirkten zudem ein breiteres Problem- und Entwicklungsbewusstsein.

Die neuen, emotional-mentalen Landkarten hängen daher eng mit den (geteilten) Visionen und identifizierten emergenten Entwicklungsmöglichkeiten zusammen resp. wurden von diesen ausgehend formuliert und konkretisieren diese.

In Falle Kirchbach entwickelte sich ein neues, geteiltes mentales Modell erst im Laufe des Prozesses und wurde gerade in den Anfängen unterschiedlich stark geteilt. Ein gemeinsames Entwicklungsbewusstsein zeichnet sich in dem Fall weniger durch seinen Inhalt aus, als über den Umstand, dass die AkteurInnen alle etwas bewegen wollen und damit offen für neue Entwicklungen (mentale Modelle) waren.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

FOLGERUNG 14_

„Generierung profunder Innovation basiert auf von KernakteurInnen geteilten Visionen resp. „höchstmöglichen“ Zukunftspotenzialen, was einer kollektiven Ausrichtung von Denken, Fühlen und Wollen zentraler AkteurInnen entspricht.“

Grundannahme 14 geht davon aus, dass die Fähigkeit, eine gemeinsame Vision zu bilden, eine Grundbedingung und eine der stärksten, strategischen Wirkkräfte in profunden Innovationsgenerierungsprozessen ist. Eine geteilte Vision, die im Zuge eines gemeinsamen Willensbildungsprozesses zentraler InnovationsakteurInnen geschaffen wird, ist für die Selbstorganisation und Entwicklungsdynamik des Prozesses sowie für ein kohärentes, gemeinschaftliches Agieren zentral.

Die Analyse der Fallbeispiele zeigt, dass sich die getroffene Annahme bestätigen lässt. Alle vier Fallbeispiele bauen auf einer von den KernakteurInnen geteilten Vision auf. Die signifikant, positive Wirkung einer geteilten Vision leitet sich u.a. aus der kollektiven Ausrichtung von Denken, Fühlen und Wollen der zentralen AkteurInnen auf eine emergente Zukunftsmöglichkeit ab. Diese „gebündelte Energie“ stärkt nachhaltig die Selbstorganisationskraft und bewirkt kohärentes, emergenzorientiertes, gemeinschaftliches Handeln der zentralen AkteurInnen. **Die Relevanz einer geteilten Vision für die weitere Entwicklung und Dynamik des Innovationsprozesses sowie die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit ist signifikant.** Es reicht zudem aus, dass diese geteilte Vision von einer relativ geringen, aber mit Steuerungs- und

Entwicklungscompetenzen ausgestatteten Minderheit getragen wird (bestätigt Aspekt 12 „Beteiligungskultur und -struktur - Innovation ein Minderheitenprogramm“).

15) Einstellungen (Mentalitäten und innere Haltungen)

FOLGERUNG 15_

“Einstellungen (Mentalitäten und Haltungen) von AkteurInnen sind von fundamentaler Bedeutung für die Generierung profunder Innovation.“

Die formulierte Grundannahme geht davon aus, dass die Einstellung von zentralen InnovationsakteurInnen ein essentieller Aspekt für das Initiieren und Gelingen von profunden Innovationsprozessen ist. Eine offene Grundhaltung oder Mentalität lässt sich bei InnovationsakteurInnen u.a. durch den Glauben daran, die eigene Umwelt mitgestalten zu können, eine grundlegende Offenheit für Neues und Veränderung, ein ausgeprägtes Maß an Selbstbestimmtheit, Reflexions- und Lernbereitschaft, Schaffensfreude, Bereitschaft zu positivem Denken, eine erhöhte Problemlösungsmotivation, eine gewisse Neigung neue Wege und Risiken zu gehen und ein Mindestmaß an Vertrauen in die Eigendynamik und Unplanbarkeit von Entwicklungsprozessen identifizieren.

Vorweg bestätigt sich die Grundannahme bezüglich der „Einstellungsaspekte“ im Wesentlichen und ebenso in ihrer Relevanz. Natürlich sind diese Aspekte personaler Einstellungen bei Innovationspersönlichkeiten, niemals allgemeingültig zu definieren.

So gesehen sind die hier angeführten und analysierten Aspekte **eine idealtypische Landkarte von innovationsfördernden Einstellungsaspekten von AkteurInnen. In der dargestellten Form sind sie ebenfalls mehr oder weniger stark bei den zentralen InnovationsakteurInnen der analysierten Prozesse ausgeprägt und identifizierbar.**

(Nicht berücksichtigt und vielfach wenn vorhanden sehr verdeckt, aber u.U. ebenfalls eine starke Antriebskraft können Eigennutzen, Ansehen, Machtinteressen, finanzielle Interessen und diverse egozentrische Motivationsstrukturen bei AkteurInnen sein.)

Konkret und zusammenfassend lassen sich aus Befragungen, Begegnungen und Beschreibungen von zentralen AkteurInnen u.a. **folgende Einstellungsaspekte identifizieren:**

- **Grundsätzliche Offenheit** gegenüber neuartigen Ideen und Entwicklungen (diese Offenheit lässt sich durchaus als kritisch-reflexive Offenheit beschreiben)
- erhöhte **Risiko- und Lernbereitschaft**
- gewisse (Selbst-) **Führungsqualitäten**
- **mentale Orientierung an positivem Denken** und daher ausgeprägte **Lösungsorientierung** (ausgeprägte Problemlösungsmotivation)
- **Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit** (wertschätzende und vertrauensorientierte Grundhaltung)
- Ein **Mindestmaß an Glauben, die eigenen Umwelt mitgestalten** zu können (Glauben an eine mitgestaltbare Zukunft) und **in die eigenen Ideen, Visionen und Intuitionen**

- Ausgeprägtes **intrinsic** Entwicklungsbedürfnis: Tendenz zur Selbstbestimmung und -gestaltung, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Selbstverwirklichung)

Durch eine entsprechende (innovations-)offene Struktur der Einstellung gelingt es Innovationspersönlichkeiten Routinen im Denken und Handeln zu überwinden und dadurch Lösungen aufzuspüren und nutzbar zu machen, die neuartig sind. Verallgemeinernd können Innovationspersönlichkeiten daher beschrieben werden als Personen, denen es gelingt, innovative Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren, zu formulieren und nutzbar zu machen, die über Ausdauer und Engagement verfügen, ein gewisses Maß an Durchsetzungs- und Integrationskraft einsetzen können, die ein ausgeprägtes Maß an Selbstbestimmtheit erlangt haben (oder zumindest aktiv danach streben), entwicklungs offene Mentalitäten aufweisen und die aus eigener Initiative heraus Zweck- und Aufgabengemeinschaften führen, die innovationsgenerierende Entwicklungen forcieren und gestalten.

16) Vision (Presencing)

FOLGERUNG 16_

„Zentrale AkteurInnen („Innovationspersönlichkeiten“) erschließen Aufmerksamkeitsebenen vertiefter Kognition, Emergenz, Präsenz, Kreativität und Gestaltungskraft („Presencing-Ebene“) und führen in der Folge den Generierungsprozess von dieser Quelle aus der emergenten Zukunft in die Gegenwart.“

Grundannahme 16 geht in Ergänzung zu Grundannahme 14 „Geteilte Vision“ davon aus, dass zentrale AkteurInnen (und in der Folge Innovationsgemeinschaften) in profunden Innovationsgenerierungsprozessen von einer Aufmerksamkeitsstruktur vertiefter Kognition, Emergenz und Gestaltungskraft agieren. Demnach spüren Innovationspersönlichkeiten (individuell oder kollektiv) handlungsleitende, kraft- und sinnpendende Visionen auf und tragen diese. Die (persönliche) Vision ermöglicht es Innovationspersönlichkeiten, diese Rolle auszuführen und den Prozess (von der Zukunft her) zu führen und zentral mitzugestalten.

Diese Grundannahme lässt sich für alle vier analysierten Beispiele bestätigen. Den zentralen AkteurInnen, in der Studie beschrieben als „Innovationspersönlichkeiten“, ist es gelungen, die Aufmerksamkeitsebene des Presencing zu erschließen. **Quelle der Entwicklung, Generierung und Gestaltung des Innovationsprozesses wurde in der Folge eine intendierte „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung, die vorhandene Ressourcen und Potenziale des (Bezugs-)Raumes bestmöglich aufgreift und integriert.**

ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER SYNTHESE DER FALLSTUDIEN

Nachfolgend wird in tabellarischer Form eine Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse der Analyse der Aspekte wiedergegeben. Ergänzend zu den Zusammenfassungen der Analyseaspekte werden diesen Expertenaussagen in anonymisierter Form gegenübergestellt.

Diese wurden im Zuge dialogischer Interviews erhoben.²⁴⁶ Diese ergänzen, unterstreichen oder kontrastieren die zusammengefassten Folgerungen.

| SYNTHESE - FOLGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM ANALYSE- UND GESTALTUNGSFELD | | | |
|--|---|---|---|
| Nr. | Analyseaspekt | Zusammengefasste Folgerungen und Herausforderungen im Gestaltungsfeld | Repräsentative komplementäre oder kontrastierende Expertenaussage |
| 1 | Allgemeiner Kontext - endogene lokale Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> - Generierung profunder Innovation ist relativ kontextunabhängig - (daher) in strukturschwächeren ländlichen Räumen genauso möglich | <i>"Es ist immer die Frage, ist das System generell bereit Neues aufzunehmen?"</i> |
| 2 | Situativer Kontext | <ul style="list-style-type: none"> - situative Anfänge der Innovationsprozesse sehr unterschiedlich - auftauchen emergenter Entwicklungsstrukturen, die von zentralen AkteurlInnen aufgegriffen werden - diese sind mit Steuerungs- und Handlungskompetenzen ausgestattet - prof. Innovationsgenerierung erwächst aus dem lokalen System selbst heraus und generiert sich als 'inside-out-change' (Ausdruck der Fähigkeit lokaler Gemeinschaften zur Selbsttranszendenz und integrierten Weiterentwicklung) - Folge: Prozesse konnten nur dort in dieser Art und Weise stattfinden - wenig Chance auf Duplizierbarkeit, aber Verständnis der zugrunde liegenden homologen Strukturen, ermöglicht Kommunen eigene Wege (Selbstbestimmung, -transzendenz etc.) zu gehen | <p><i>"... sondern dass wir da harte und weiche Standortfaktoren schaffen für die Raumentwicklung. Es geht ja nicht nur um ein Konservieren von Strukturen, sondern wir wollen ja Strukturen schaffen, um die Entwicklungspotenziale erhalten und beleben zu können."</i></p> <p><i>„Wann sind Gemeinden bereit zu kooperieren? Einerseits natürlich wenn der Leidensdruck wächst, ganz klar. Wenn der Problemdruck entsprechen groß ist, dann ist man bereit in die Change-Zone hinein zu gehen ... Also insofern haben natürlich die Gemeinden im ländlichen Raum viel eher, viel rascher gemerkt, wir müssen etwas tun. Alleine sind wir einfach nicht in der Lage unsere Probleme im Bereich der Arbeitsplatzschaffung, im Bereich der Nahversorgung oder wo auch immer zu lösen. Wobei das meistens auch gepaart war mit Förderanreizen ... Ich glaube es wird kein Weg daran vorbeiführen, die Gemeindekooperationen zu forcieren. Die knappen Gemeindebudgets sprechen in vielen Regionen eh schon Bände.“</i></p> |
| 3 | Operative Strukturen | <ul style="list-style-type: none"> - grundsätzlich nur gering ausgeprägte operat. Strukturen nötig (v.a. in den Anfängen) - aber qualit. funktionierende Arbeits- und Begegnungsebenen zwischen (potenziellen) zentralen AkteurlInnen vonnöten - informelle operative Struktur in den Anfängen hat Vorteile (Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Offenheit bez. auf Entwicklungs- und Handlungsspielräume (bedarfs- und emergenzorientierte Entwicklung) - bestehende lokale Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen bei ausreichender Bereitschaft auf polit.- | <p><i>„Das ist schon so eine Schlüsselerfahrung, in dem Sinne dass die Zuschreibungen in Bezug auf die Fähigkeiten hochkomplexe Strukturen wirklich zu steuern, dass diese Zuschreibungen völlig illusionär sind. Die gibt es nicht. Die gibt es schlicht und einfach nicht. Also davon bin ich mittlerweile felsenfest überzeugt.“</i></p> <p><i>„... es ist ja auch immer ein Risiko. Ich denke mir, sobald die Politik nämlich Ja sagt, zu so etwas, geht sie ein Risiko ein, nämlich dass die Menschen wirklich selbst bestimmt werden und da ist dann vieles nicht mehr so, wie es einmal war. Da kann</i></p> |

²⁴⁶ vgl. Kap. 1.4 „Untersuchungsaufbau und Methodik“

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | <p>administr. Ebene gut adaptierbar und integrierbar</p> <ul style="list-style-type: none"> - im Prozessverlauf teils differenzierte und formelle Ausbildung von operativen Strukturen | <p><i>Manches auch aus dem Ruder laufen und ich glaube, dass das ganz stark auch mit unter hemmt, solche Dinge zu tun. Ich glaube nicht, dass sich ein Bürgermeister oder die Politik vor den Bürgern fürchten muss. Das glaube ich nicht. Im Gegenteil, da heißt es mitgehen mit den Leuten und gleichzeitig glaube ich, dass das für viele etwas Unvorstellbares ist. Quasi, da lässt sich dann keiner mehr etwas sagen. Das denkt sich wahrscheinlich eh keiner so extrem, aber irgendwie geht das ja mit: die Frage wie kann ich denn dann überhaupt noch lenken.“</i></p> |
| 4 | Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n) | <ul style="list-style-type: none"> - externe Ressourcen v.a. in Form von Förderungen und da als „Anschub- und Motivationsförderungen“ - Akquisition von Förderungen nicht die Motivation für Initiierung eines Innovationsprozesses - externes Wissen (Experten, Kapazitäten, Netzwerke) wird im Bedarfsfall (selbst) erschlossen - Netzwerke spielen (bisher) nur bedingt eine Rolle, können aber eine wichtige Rolle spielen - insgesamt besitzen externe Ressourcen und Kapazitäten begünstigende Wirkung auf Generier. von Innovation | <p><i>„Ich denke schon, dass wir noch mehr an die Regionen, da meine ich jetzt wirklich Regionen und nicht Gemeinden delegieren können, wenn das Land wirklich verbindliche normative Rahmenbedingungen schafft und auf der anderen Förderanreize gibt. ... dass könnte man dann durchaus delegieren an die Region ... Aber die Rahmenbedingungen braucht es natürlich, weil sonst will wieder jede Gemeinde ihre Einkaufszentren und ihren Betriebsstandort. ... so dass man da wirklich die regionale Sicht stärkt. In diese Richtung muss es aus meiner Sicht gehen - Gemeindekooperationen, regionale Projekte forcieren und das Land oder die übergeordneten Institutionen, Land, Bund, EU, nur als jene Institutionen fungieren, die die Rahmenbedingungen setzen und Förderanreize geben oder schaffen.</i></p> |
| 5 | Systeminterne (lokale) Ressourcen und Kapazitäten | <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung (diversifizierter) lokaler Ressourcen spielt eminente Rolle - erhöht die Self-Governance-Kapazität in lokalen Systemen signifikant - Insgesamt ist die Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit lokaler Innovationsgemeinsch. sehr hoch - zentrale erschlossene lokale Ressourcen siehe Analyseaspekt 5 im Fließtext (Kap. 5.2 „Vergleich und Synthese der Fallbeispiele“) - Innovationsorientierte oder sonstige bestimmte Vorentwicklungen sowie einschlägiges (Erfahrungs-)Wissen sind keine Bedingung für profunde Innovationsgenerierung (Prinzipiell immer möglich!) - entscheidend sind vielmehr, Bereitschaft (Wille und Offenheit) etwas tun zu wollen und die Orientierung an emergenten Entwicklungsmöglichkeiten | <p><i>„Wobei auf der Ebene der Kommune und der Kommunalpolitik kannst du noch am meisten umsetzen. Und je weiter das da rauf geht, desto mehr bist du weg und du kommst in die Legislativeebene und du verlierst mitunter auch wirklich den Kontakt. Das erleben wir auch ständig.“</i></p> <p><i>„Es ist einmal die Fähigkeit der Selbstbestimmung. Also die Fähigkeit der Selbstbestimmung zu nutzen. Die Fähigkeit die eigenen Finanzierungsmöglichkeiten zu nutzen über das Gemeindebudget. Das ist ja nicht in allen Ländern gleich. Die Fähigkeit selbst politische Entscheidungen zu treffen. Die Fähigkeit Visionen zu erarbeiten, aber auch durchaus dann auf die Ressourcen zu bauen und ich glaube da muss man im ländlichen Raum sehr genau schauen, dass man sagt, natürlich sind es die ökologischen Ressourcen, natürlich sind es die sozialen Ressourcen und die kulturellen Ressourcen, die allesamt dann wirtschaftlich wirksam gemacht werden müssen.“</i></p> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| 6 | Innovationswiderstände und Institutionalisierung | <ul style="list-style-type: none"> - in Summe treten keine gravierenden Innovationswiderstände auf - Potenzielle und aufgetretene Innovationswiderstände siehe Fließtext Aspekt 6 (Kap. 5.2 „Synthese der Fallbeispiele“) - Innovationswiderstände hängen eng mit dem Prozess der Institutionalisierung (Diffusion der innovativen Entwicklung) zusammen - Institutionelle Infrastrukturen zur Absicherung der Permanenz und Diffusion der innovativen Entwicklung im Laufe des Prozesses in der Regel notwendig; bestehende institutionalisierte Strukturen können gut adaptiert und integriert werden (wenn politische EntscheidungsträgerInnen Prozess mittragen), genauso gut können neue Infrastrukturen (des Lernens) hilfreich sein - zur Vermeidung von Innovationswiderständen und zur Erleichterung von Institutionalisierungsprozessen gilt es: - Unterstützung für den innovativen Prozess seitens der politisch-administrativen Führung zu schaffen - dass Unterstützung oder zumindest eine gewisse Offenheit des politischen Systems bereits zu Beginn gegeben ist und die Auseinandersetzung mit der innovativen Entwicklung aktiv gefördert und unter Umständen seitens der Politik und/oder seitens der Innovationsgemeinschaft eingefordert wird. Im Speziellen soll ein Dialog über die Beweggründe und den Bedarf des Innovationsprozesses sowie bezüglich Umsetzung und Auswirkungen geführt werden. | <p><i>„Was es braucht von der politischen Ebene her, das ist, das Sehen, von dem was passiert und das Wertschätzen und was nicht sein sollte, dass ist, so was für die eigenen Zwecke missbrauchen.“</i></p> <p><i>„... aber die Blindheit die damit gezüchtet wird, geradezu in der Art und Weise wie wir Parteipolitik machen, so, dass alles schlecht ist, was von den anderen kommt. Dass es einfach nicht gelten darf, weil es mein Überleben gefährdet. Es ist ja ganz viel auf Abwehr ausgerichtet.“</i></p> <p><i>„Ich glaube man kann Innovation nicht machen als eine nicht-innovative Institution, sondern man muss die Prinzipien des Lernens und dessen wie man Neues, wie man Veränderung einfach auch managen möchte oder wie man es auch verbreiten möchte, das muss man selber verinnerlichen, sonst funktioniert es nicht.“</i></p> |
| 7 | Prozessmanagement und -struktur | <ul style="list-style-type: none"> - Prozessverläufe unterschiedlich, aber mit homologen Mustern - Ausgleich zwischen Steuerung und Selbstorganisation zentral - Prozesse weisen hochdynamische Entwicklungsverläufe auf, die evolutionär und emergenzorientiert sind; Prozesse entwickeln sich dann basierend auf einer ausgeprägten Innovationskultur und durch Ausrichtung auf authentische, emergente „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung mit hoher Eigendynamik „wie von Selbst“ - Entwicklung eines authentischen Leitbildes resp. einer handlungsleitenden Vision ist die treibende, steuernde und „strukturierende“ Komponente - aufgrund dessen (und weil kein durchgeplanter Prozess) genügend Entwicklungsfreiraum vorhanden - Bedeutung des Prototyping ist | <p><i>„Also das faszinierende an der Herangehensweise in der Theorie U ist für mich, das ist vielleicht immer alles sehr subjektiv, aber das habe ich herausgelesen, die Reihenfolge wie Dinge angegangen werden. Also dieses starten mit dem Zukunftsbild, also was ist die höchstmögliche Zukunft, die durch mich in die Welt kommt, jetzt vereinfacht ausgedrückt. Ausgehend von den eigenen Potenzialen einmal zu formulieren, wie könnte das jetzt in drei, in vier, in fünf, in sechs Jahren ausschauen. Was wäre da so ein Zukunftsbild. Sich einmal wirklich, wobei dieses beschäftigen mit dem Zukunftsbild einmal total mit positiven Energien versehen ist. Weil da überlege ich mir, was mache ich da gerne, wie könnte das ausschauen und durchaus auch wie gehen in diesem Zukunftsbild die Menschen miteinander um, wie laufen dann Prozesse ab, was ist dann mein Beitrag, wo ist meine Nutzenstiftung dann</i></p> |

| | | | |
|----|--|--|---|
| | | <p>signifikant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phasen und Ebenen des U-Modells treten auf, werden aber nicht unbedingt in der Sequenz durchlaufen, wie es das Modell „vorgibt“ | <p><i>in dem System. Das man als allererstes einmal mit dem Zukunftsbild beginnt und das man dann in einem zweiten Schritt die Ist-Aufnahme der Wirklichkeit macht, aber durch die Brille der Zukunft. Also ich schau mir das hier und jetzt schon an, aber habe eigentlich in Wirklichkeit die Zukunft vor mir.“</i></p> |
| 8 | Orientierung „Nachhaltige Entwicklung“ | <ul style="list-style-type: none"> - prinzipielle Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung war ein wichtiges Leitprinzip der Innovationsprozesse und damit zur Entwicklung des lokalen Lebensraumes - zudem ist die Zusammenführung von Innovation und Nachhaltigkeit eine erforderliche Symbiose zur Durchsetzung nachhaltiger räumlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. | <p><i>„... das Thema Nachhaltigkeit auf der lokalen und regionalen Ebene in die Dimension des Menschen zu bringen... dort wo es eigentlich am meisten etwas bewirken kann, ist das Lokale unter der Voraussetzung, dass es auch auf den darüber liegenden Ebenen so etwas wie konzeptive und institutionelle Reformen gibt.“</i></p> |
| 9 | Kommunikations- und Dialogkultur | <ul style="list-style-type: none"> - Bildung resp. Vorhandensein einer „innovations- und entwicklungsorientierten“ Kommunikation zentraler Entwicklungsbaustein - Innovationsgemeinschaften resp. -kulturen kennzeichnet, dass sie über ein Mindestmaß oder sehr ausgeprägt über dialogische Fertigkeiten verfügen | <p>Was zeichnet für Sie eine hochwertige Kommunikation aus?</p> <p><i>„Für mich ist es immer wieder in erster Linie eine Sache der Wertschätzung. Die Basis. Wenn ich jemanden wertschätze, dann ist mir auch wichtig zu hören, was er mir sagt. Dann bin ich auch bereit, mich auf ihn auch wirklich einzustellen oder mich auf ihn zu konzentrieren. Die Grundeinstellung ist es für mich.“</i></p> <p><i>„Da brauchen sie schon sehr viel Selbstdisziplin, um ins Zuhören zu gehen, weil eigentlich ist ja Dialog nicht so sehr eine Übung im Reden sondern eine Übung im Zuhören und nicht alle sind das gewohnt.“</i></p> <p><i>"Aber es gibt Bedingungen ... dass gelungene Kommunikation Grundvoraussetzungen hat. Es ist nicht selbstverständlich, dass zwei Menschen sich gut miteinander verstehen. Oder ich gehe aus einem Team und habe das Gefühl, da ist wirklich viel passiert. Ich gehe mit einem guten Gefühl aus dem Team, da ist was passiert, also es gibt Grundbedingungen.“</i></p> |
| 10 | Vertrauensarbeit | <ul style="list-style-type: none"> - „Vertrauensarbeit und -bildung“ spielt in allen Prozessen eine gravierende Rolle - Vertrauensbildung bedeutet u.a. Glaubwürdigkeit zentraler AkteurInnen, offene u. transparente Vorgehensweise, Informierung von Beteiligten (und potenziell Betroffenen) und Kommunikation sowie „Zutrauensarbeit“ (d.h. AkteurInnen wurde das Vertrauen entgegengebracht, dass sie für diesen Prozess elementare AkteurInnen sind) | <p><i>„Das sind für mich halt auch Dinge, wiederum, wo halt die Kehrseite für mich ist, dass sehr oft vordergründige Interessen im Vordergrund stehen, so dass das Gesamte aus den Augen verloren wird.“</i></p> <p><i>„Also jetzt geht es um einen Aufbau von Vertrauen. Es ist immer das Gleiche ... erst dann wenn beide Seiten das Vertrauen zueinander haben, dass die eine Seite nicht nur lästig ist und die andere etwa nicht parteilich, sondern objektiv, erst dann kann eine Lösung</i></p> |

| | | | |
|----|----------------------------------|---|--|
| | | | zustande kommen. Und bevor diese emotional-mentale Ebene nicht ausgewogen ist, solange ist eine Lösung nicht möglich.“ |
| 11 | Werte und Regelungen | <ul style="list-style-type: none"> - Regel- und Wertesysteme spielen für die Generierung profunder Innovation maßgebliche Rolle; allerdings in unterschiedlicher Weise und Form - generell: Regelungsdichte ist sehr gering; ebenso ist die Dichte an expliziten Regelungen ebenfalls sehr gering u. demnach sind implizite Regelungsformen bedeutend - am „Musterbeispiel“ einer wert- und regelbasierten Gemeindeentwicklung in Steinbach wird zudem die Bedeutung polit.-administrat. EntscheidungsträgerInnen klar sowie die Relevanz der Politik innovationsorientierte Grobsteuerung zu leisten: - Regelungs- und Wertesysteme folgen dem Prinzip wertorientierter Minimalregelung („Konzentration auf das für uns Wesentliche und Bedeutsame“) - erfordert i.d.R. grundlegende Verhaltens- und Steuerungsänderungen lokaler Politikpraktiken | <p>„Erstens, wenn das ausgesprochen ist woran wir das messen wollen, die Fairness, welche Regeln das sind, die wir uns selber geben, erst dort hat sich dieser Glaube bei den anderen gefestigt, auf dieses Experiment können wir uns einlassen. Darum glaube ich, muss man solche Regeln eben zu Beginn setzen, wenn man nämlich das vernachlässigt und sagt, das tun wir dann, wenn ein Problem auftaucht und das probieren wir so, dann ist die Chance vertan, weil ab einem gewissen Zeitpunkt, ist dann die Versuchung sehr groß, den Erfolg für sich zu nutzen oder in politische Mandate umzumünzen und so weiter.“</p> <p>„Und bevor diese mentale Ebene nicht ausgewogen ist, solange ist eine Lösung nicht möglich. ... Man müsste sagen, jetzt tun wir zuerst die Regeln vereinbaren, wie messen wir das, wie stellen wir das fest und dann wägen wir ab, was geht und was geht nicht. Das Problem wäre verhältnismäßig einfach zu lösen.“</p> |
| 12 | Beteiligungskultur und -struktur | <ul style="list-style-type: none"> - prof. Innovationsgenerierung ist (v.a. in den Anfängen) ein qualitatives Minderheitenprogramm - dieses orientiert sich an Beteiligung von sich der Sache/Idee verpflichtend fühlenden AkteurInnen, AkteurInnen mit unterschiedlichem Hintergrund, (potenziell) Betroffene und AkteurInnen mit entsprechender Expertise (die aber auch komplementär und anlassbezogen integrierbar sind) - Ausweitung erfolgt meist erst im Verlauf der Diffusion der innovativen Entwicklung und Institutionalisierung - Ziel einer innovationsorientierten Beteiligungskultur: Bildung einer kompakten, konsistenten, inspirierten, leistungsfähigen, mit (Führungs-)Kompetenz ausgestatteten Innovationsgemeinschaft, der es gelingt, emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und den Raum für deren „Entfaltung“ und Umsetzung zu gestalten | <p>(Worauf kommt es an? Worum geht es oder woran komme ich dabei nicht vorbei, wenn ich in den Bereich der radikalen Innovation vordringen möchte?)</p> <p>„Erstens ich kann nie mit dem gesamten System arbeiten, aber ich muss mit einem repräsentativen System arbeiten. Und repräsentativ heißt, nicht nur die Hierarchie, also die Spitze, also etwa nicht nur der Bürgermeister oder der Hotelier, sondern ich brauche eine repräsentative Gruppe und das ist relativ schwierig, weil die nicht zu klein sein sollte ... Drei Leute oder so. Es ist zwar einfacher mit drei Leuten zu arbeiten, aber es ist dann schwierig, es repräsentativ zu machen. Aber sie sollte auch nicht zu riesig sein, weil dann wieder jede Verantwortung diffus wird. Also was weiß ich, dreißig Leute ist oft, um wirklich was Neues auf die Beine zu stellen, schon viel zu groß. Tatsächlich haben das immer nur fünf, sechs Leute gemacht. Und das stimmt auch, Sie brauchen eine sehr motivierte, aber eigentlich nicht eine riesige Gruppe, sondern die, die wirklich was weiterbringen wollen. Aber gleichzeitig auch repräsentativ.“</p> <p>„Und es hängt immer natürlich, das sieht man immer von wenigen SchlüsselakteurInnen ab. Ich hab da einmal den Professor, jetzt weiß ich gerade nicht wie er heißt. Einen von den</p> |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | | | <p>deutschen Professoren, von den Kapazidern getroffen. Und er hat gesagt, es ist auch beim Hannovermodell, wenn du da nicht eine handvoll Leute hast, die gut miteinander reden können, wo es eine gute Kommunikation und Vertrauensbasis gibt, da rennt das nicht. Du brauchst ein paar so Motoren, die hinter so einer Kooperation stecken, sonst hast du immer Sand im Getriebe drinnen.“</p> <p>„... Der Zweite Punkt ist glaube ich dass wir sehr stark lernen, selbst eine Zukunftskultur und eine Beteiligungskultur zu entwickeln. Die haben wir nicht. Unsere Zukunftskultur hat es bestenfalls einmal geschafft sich nicht mit der Vergangenheit, sondern mit der Gegenwart zu beschäftigen, aber wir sind noch lange nicht zukunftssoffen in Österreich. Schon gar nicht auf der lokalen Ebene.“</p> |
| 13 | Mentale Modelle und kulturelle Grundannahmen | <ul style="list-style-type: none"> - Innovationsgemeinschaften gelingt es mentale und kulturelle Modelle und Annahmen zu reflektieren und zu erweitern - neue, mentale und entwicklungsleitende Modelle werden vielfach in Form von Leitbildern und Entwicklungskonzepten formuliert (auch um sie in lokale Mentalitäten und (Entscheidungs-)Strukturen integrieren zu können - diese neuen emotionalen und mentalen Landkarten hängen daher eng mit identifizierten emergenten Entwicklungsmöglichkeiten zusammen (siehe v.a. Aspekt 14 und 16) | <p>„Da gibt es halt kollektive Haltungen, kollektive Erfahrungen. Das sollte man nicht meinen wie stark die sind. Und die gibt es in allen Bereichen, in Dörfern, in Städten, geschlechtsspezifisch, länderspezifisch. Die Österreicher haben aus der Vergangenheit starke Stopps, ich nenne sie jetzt einmal Stopps. Und wenn wir da dahinter schauen, dann liegt da die Ressource.“</p> <p>„Gefährlich ist einfach dieses unreflektierte Akzeptieren des Darwinismus. Einfach zu glauben, die ganze Welt funktioniert nur auf dem einen Prinzip, dass der Stärkere den anderen kaputt macht.“</p> |
| 14 | Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung | <ul style="list-style-type: none"> - prof. Innovationsgenerierung baut auf von KernakteurInnen geteilten Visionen („höchstmöglichen“ emergenten Entwicklungsmöglichkeiten) auf - entspricht einer kollektiven Ausrichtung von Denken, Fühlen und Wollen zentraler AkteurInnen auf eine emergente Zukunftsentwicklung, welche in Form „gebündelter“ Energie nachhaltig die Selbstorganisations- und Selbstentwicklungskraft von Inno-Gemeinschaften stärkt - reicht aus, dass diese Vision von einer relativ geringen, aber mit Steuerungs- und Entwicklungskompetenzen ausgestatteten Minderheit getragen wird | <p>„... veränderte Strukturen durch veränderte Menschen. Also neue, innovative Strukturen, innovative Modelle durch innovative Menschen. Wie werden Menschen innovativ? Das ist etwas, wo man nicht sagen kann, wir wissen es und die werden es tun. Sondern das ist etwas wo man den Weg gemeinsam gehen muss.“</p> <p>Kurze Zwischenfrage, wir reden ja zwar von einer repräsentativen Gruppe, aber mit Menschen aus verschiedenen Hierarchien. Das heißt, da gibt es klar eingespielte Regeln und Entscheidungsstrukturen. Das muss in so einem Willensformungsprozess von Anfang an herausgenommen werden, im Sinne jeder ist gleichberechtigt, hat die gleiche Stimme.</p> <p>„Das muss man herausnehmen. Ja, weil eigentlich geht es in dem Moment ja nicht um die Hierarchie, sondern es geht um die Energie ... Also es geht eher darum, herauszufinden für welche der</p> |

| | | | |
|----|--|--|--|
| | | | <p>angedachten Zukünfte man sich entscheidet, weil wir reden ja wenn wir von radikalen Innovationen reden nicht von 'da tun wir irgendwie ein bisschen was verbessern', sondern wir reden eigentlich von einem Szenario oder wir reden von mehreren Szenarien und entscheiden für ein bestimmtes Szenario. Wir wollen in die Richtung gehen oder wir wollen in die Richtung gehen. Und aus all dem Wissen, dass man womöglich vorher angesammelt hat und was wir für Ideen haben, was wir für diese Wünsche machen können, für welche dieser Zukunftsideen ist die meiste Energie da. Und das ist keine Frage der Hierarchie.“</p> |
| 15 | Einstellungen (Mentalitäten und Haltungen) | <ul style="list-style-type: none"> - Einstellung (Mentalitäten und Haltungen) von zentralen AkteurInnen sind von gravierender Bedeutung für die Generierung von Innovation - eine idealtypische Landkarte von innovationsförderlichen Einstellungsaspekten weist u.a. folgende Aspekte bei AkteurInnen (in unterschiedlicher Ausprägung) auf: - grundsätzliche Offenheit gegenüber neuartigen Ideen und Entwicklungen (diese Offenheit lässt sich durchaus als kritisch-reflexive Offenheit beschreiben), - erhöhte Risiko- und Lernbereitschaft, - gewisse Führungsqualitäten, - mentale Orientierung an positivem Denken und daher ausgeprägte Lösungsorientierung (ausgeprägte Problemlösungsmotivation), - Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit (wertschätzende und vertrauensorientierte Grundhaltung) - ein Mindestmaß an Glauben, die eigene Umwelt mitgestalten zu können (Glauben an eine mitgestaltbare Zukunft) und in die eigenen Ideen, Visionen und Intuitionen - ausgeprägtes intrinsisches Entwicklungsbedürfnis: Tendenz zur Selbstbestimmung und -gestaltung, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Selbstverwirklichung) | <p>„Ich glaube in erster Linie geht es um Grundeinstellungen. Das Um und Auf ist, glaube ich überhaupt an eine Zukunft. ... was sind meine Zukunftsperspektiven.“</p> <p>„Das ist Veränderung, wenn das Bewusstsein dieser Menschen verändert ist. Oder die, die mit denen arbeiten, daran glauben, dass dort etwas möglich ist, weil immer wenn Menschen daran glauben, dass etwas möglich ist, es wird möglich. Dann verändert das. Da bin ich überzeugt. Aber dieses Bewusstsein „und ich glaube auch dort lässt sich etwas verändern“, das ist für mich die Basis.</p> |
| 16 | Vision (Presencing) | <ul style="list-style-type: none"> - zentrale AkteurInnen („Innovationspersönlichkeiten“) erschließen die Aufmerksamkeitsebene des Presencing, d.h. Aufmerksamkeitsebenen vertiefter Kognition, Emergenz, Gestaltungskraft und Präsenz. - Innovatoren spüren die handlungsleitende, kraft- und sinnspendende Vision auf. Diese ermöglicht es ihnen, die Rolle des „Innovators“ zu übernehmen und den Prozess (von der Zukunft her) zu führen und mitzugestalten - Quelle der Entwicklung, Generierung | <p>„Ich halte ganz viel von der Kraft der Visionen. Das heißt die Lebensvision des einzelnen oder wenn ich jetzt ein Unternehmen hernehme, dann die Unternehmensvision oder wenn ich eine Gemeinde her nehme, dass es da eine Vision gibt. Das kann sehr konkret werden und gleichzeitig bleibt es ein Leitstern. Gleichzeitig bleibt es etwas, wo wir uns hin entwickeln oder hinrichten, immer wieder und ausrichten. Und das hat eine ganz eine starke Sogkraft.</p> <p>„Und ich muss von einer Vision getragen sein.“</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>und Gestaltung des Innovationsprozesses wird in der Folge eine intendierte, „höchstmögliche“ Zukunftsentwicklung, die vorhandene Ressourcen und Potenziale des (Bezugs-) Raumes bestmöglich aufgreift und integriert.</p> | <p><i>„Es geht ja auch nicht anders. Also zu glauben ich kann von mir abgekoppelt mir für ein Unternehmen oder eine Gemeinde eine Vision machen und ich habe für mich selber keine, also nicht einmal ansatzweise einen Zustand oder keinen Zustand zu mir selber, dann vergiss es.“</i></p> <p><i>„Es geht einfach im Wesentlichen darum, zu leben was man ist und zu leben, worum es einem wirklich geht!“</i></p> |
|--|--|--|--|

Tab. 5: Synthese - Folgerungen und Herausforderungen im Analyse- und Gestaltungsfeld

DARSTELLUNG DER ANALYSEASPEKTE ENTSPRECHEND IHRER EINFLUSSWIRKUNG

Nachfolgend sollen die Analyseaspekte entsprechend der Abschätzung ihrer Einflusswirkung auf die Generierung von Innovation dargestellt werden. Diese Abschätzung erfolgt basierend auf der Synthese der Analyse der Fallbeispiele. Die Einschätzung der Einflusswirkungen erfolgt subjektiv auf Grundlage der Analyse und Synthese und ist nicht, als absolut zu verstehen. Die Abschätzung ist mehr ein „Richtkompass“, der Gestaltungsorientierungen für die Generierung profunder Innovation weist. Wie die Wahl der Darstellung symbolisiert und wie bereits mehrfach dargelegt wurde, gibt es starke Wechselwirkungen und Zusammenhänge unter den analysierten Aspekten, weshalb diese niemals isoliert vom Analysekontext gesehen werden können.

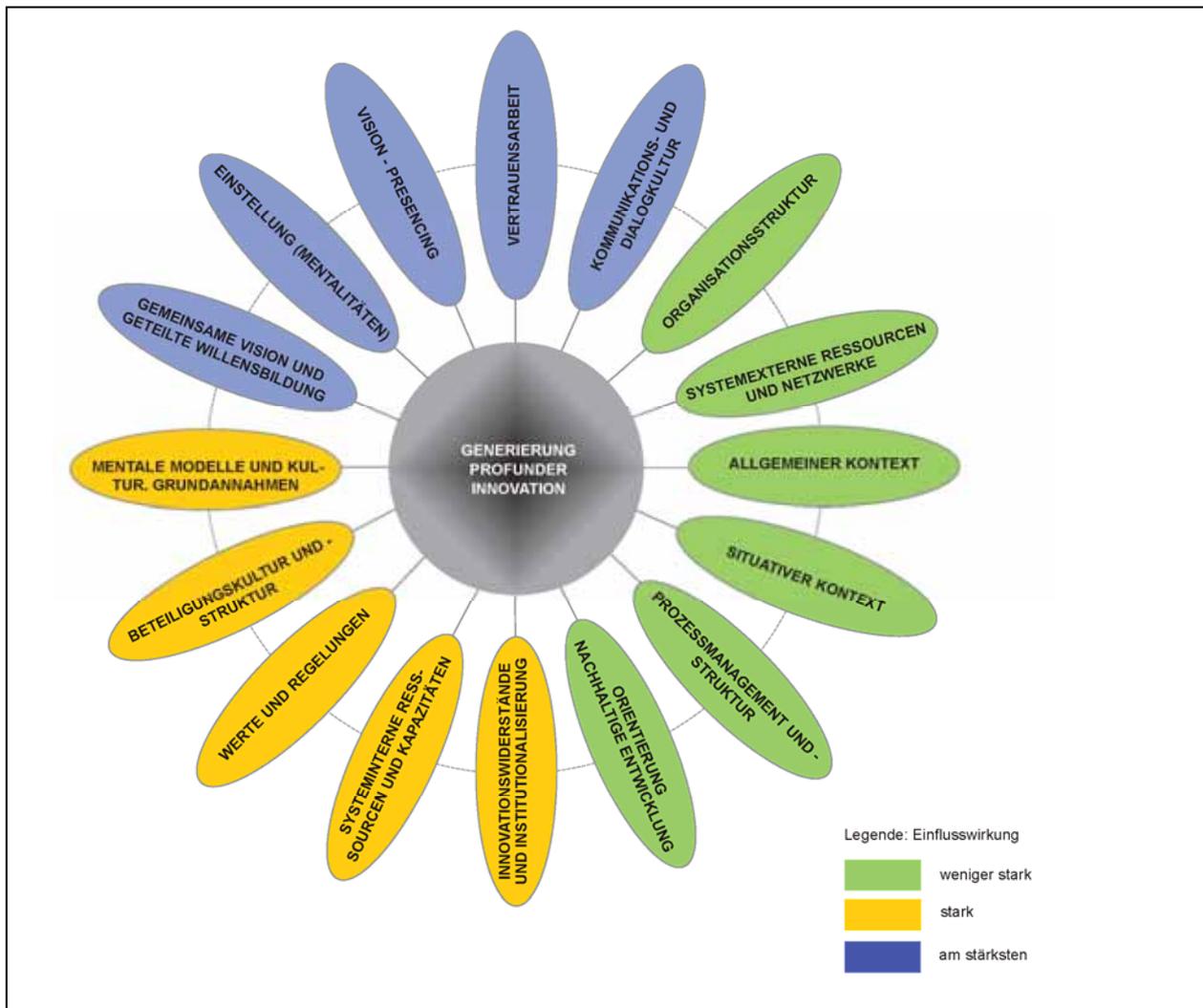


Abb. 28: Visualisierung der Einflusswirkung der Analyseaspekte (Quelle: eigene Darstellung)²⁴⁷

INNOVATIONSPROFILE. ENTWICKLUNGSFOKUSSIERUNGEN UND - POTENZIALE INNOVATIONSORIENTIERTER LOKALER ENTWICKLUNGEN UND PLANUNGEN

Aus der Zusammenschau der Analyseaspekte wird teils schon sehr gut sichtbar, in welchen Feldern Analyseaspekte mit besonders starker oder weniger starker Einflusswirkung auf die Generierung von Innovation liegen. Auch wenn die Aspekte in starker Interdependenz stehen und als Gesamtheit zu betrachten sind, ergibt sich dennoch ein prinzipielles Bild von Einflusswirkungen. Nachfolgend soll diese differenzierte Betrachtung auf die Ebene der Analysefelder (Quadranten) gehoben werden und auch visuell dargestellt werden.

Bei der Einführung und Entwicklung des Integralen Rahmenmodells (Kap 3.8 „Synthese“) wurde dargelegt, dass dieses einerseits die **Analyse und Kartierung von Innovationsgenerierungsprozessen ermöglicht und zum anderen Entwicklungs- und Lerndimensionen repräsentiert. Grundsätzlich gilt die Annahme, dass profunde**

²⁴⁷ Die Abbildung findet sich im Anhang (Kap. 8.6) noch einmal größer dargestellt

Innovationsgenerierungsprozesse signifikante und feldspezifische Entwicklungen und Lernprozesse in allen vier Feldern aufweisen. Die Intensität der Entwicklung verläuft in den vier Feldern naturgemäß von Fall zu Fall unterschiedlich (vgl. Abb. 33). Ein Mindestmaß an Entwicklung ist gerade für die Performance und Permanenz solcher Prozesse notwendig. Die Gefahr besteht, dass es eine Überbetonung der Entwicklung in ein oder zwei der vier Dimensionen gibt. Die Folge ist, es bilden sich auf der einen Seite einseitige Schwerpunkte heraus, auf der anderen Seite Defizite. Kurzfristig können ein oder mehrere Felder in ihrer Entwicklung vernachlässigt werden. Mittel- bis längerfristig wird sich eine Vernachlässigung oder Ausklammerung eines oder mehrerer Felder aber sichtbar und dekonstruktiv auswirken. Es kann davon ausgegangen werden, dass jeder profunde Innovationsprozess seine Eigenheiten und Charakteristika besitzt. Mit Hilfe des Rahmenmodells der Innovationsgenerierung kann das **spezielle Profil einzelner Prozesse nachvollziehbar gemacht werden**. Es ist einsichtig, dass wenn das Ziel ist, innovationsgenerierende Kommunen aufzubauen, Kompetenzen in allen vier Dimensionen anzustreben sind. Umgekehrt lässt sich formulieren, dass wenn in Feldern kein oder nur geringe Entwicklung stattfindet, Entwicklungspotenzial in Innovationsprozessen brachliegt. Aspekte, Zusammenhänge, Herausforderungen und emergente Entwicklungsmöglichkeiten werden dann in ihrer Wirkung marginalisiert, nicht wahrgenommen oder behindert. **Mit dem Integralen Rahmenmodell der Innovationsgenerierung lassen sich Dynamiken und Stärken sowie Potenziale und Gestaltungsbedarf von Innovationsgenerierungsprozessen erkennen und abbilden.** Dies spielt v.a. eine Rolle für die Analyse und Evaluierung von kommunalen Entwicklungsprozessen (mit Innovationsorientierung). Derartige Prozesse können mit dem vorliegenden Modell der Innovationsprofile relativ leicht auf ihre Integrität überprüft werden. Es lassen sich auf diese Weise **Entwicklungsfokussierungen** (Stärken kommunaler innovationsorientierter Entwicklungen und Planungen) und **Entwicklungspotenziale** (Defizite kommunaler innovationsorientierter Entwicklungen und Planungen) sichtbar machen. Handlungsbedarf lässt sich damit leichter ableiten.

Nachfolgend sind Beispiele dargestellt, wie Innovationsprofile ausgeprägt sein können. Diese zeigen, wo innovative (kommunale) Entwicklungen ihre Stärken und Schwächen aufweisen.

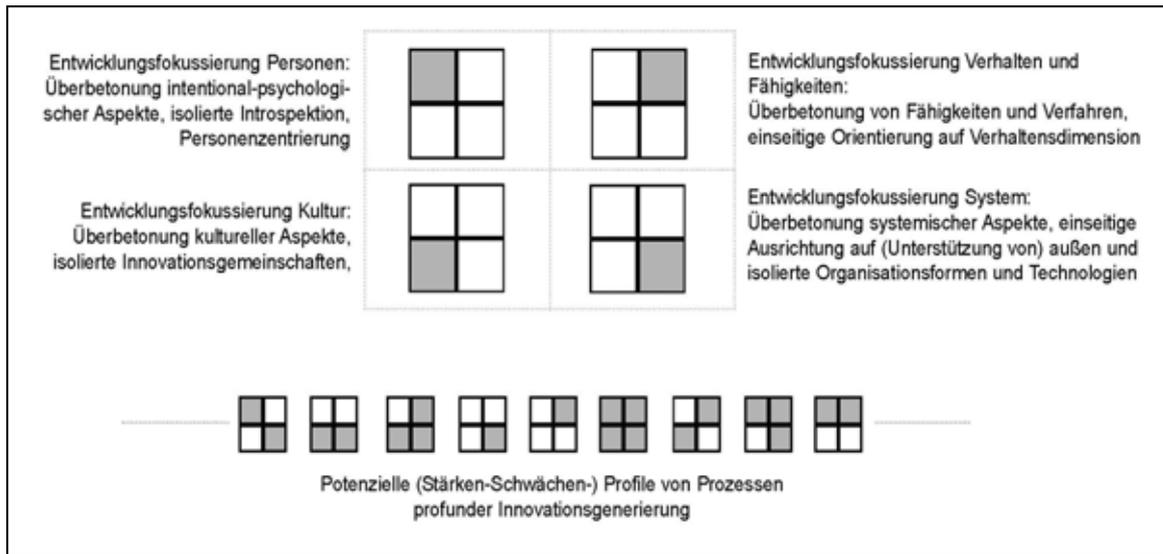


Abb. 29: Mögliche Stärken-Schwächen-Profile und Fokussierungen von Prozessen profunder Innovationsgenerierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ROMHARDT 2002)

Folgend sind die Profile der vier analysierten Innovationsprozesse in ihrer Entwicklungsfokussierung und feldspezifischen Entwicklungsmöglichkeiten dargestellt. Dabei sei darauf hingewiesen, dass ein Vergleich der Prozesse aufgrund unterschiedlicher Zielebenen und Entwicklungskontexte nicht möglich ist und nicht Intention der nachfolgenden Darstellung ist. Das jeweilige Innovationsprofil bezieht sich auf den jeweiligen Prozess und im Rahmen dessen auf spezifische Entwicklungsfokussierungen und -potenziale.

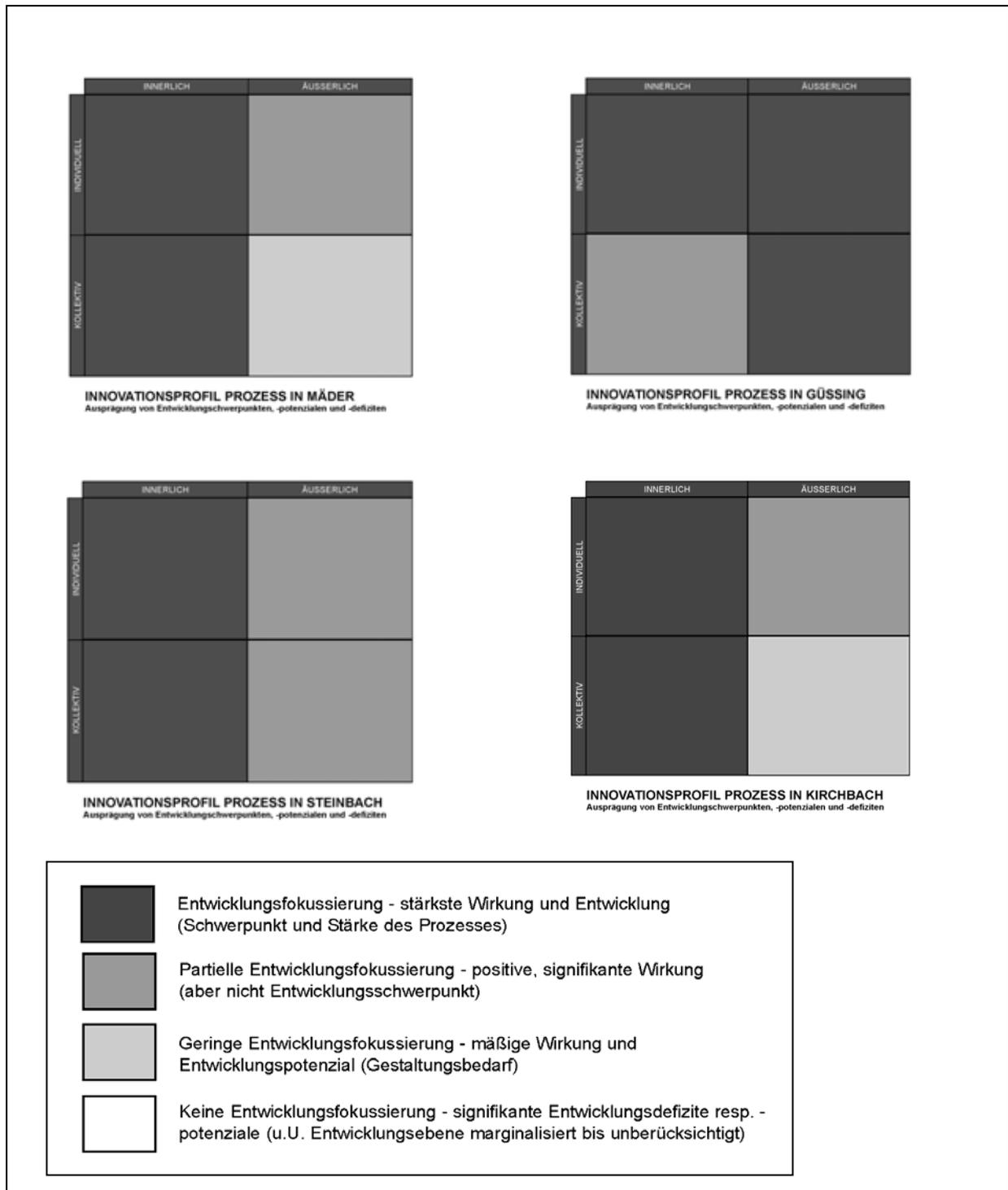


Abb. 30: Innovationsprofile der analysierten Prozesse (Quelle: eigene Darstellung)

Ad Innovationsprofil Mäder

Der Entwicklungsfokus liegt alleine von der Zielebene des Innovationsprozesses her eindeutig in den Feldern „Innovationspersönlichkeiten“ und „Innovationskulturen“. Entsprechend dem integralen Rahmenmodell der Innovationsgenerierung liegt ein bewusster und intentionaler

Fokus auf den Handlungsfeldern der subjektiven-personalen Dimension (der Intentionalität und dem inneren Potenzial des einzelnen Menschen) und der intersubjektiven Dimension (der Gemeinkultur mit ihren Werten, Bedeutungen, Sprachregelungen, Mentalitäten und Haltungen). Dort wurde demgemäß am meisten Wirkung und Entwicklung erzielt. Daneben gelang es im Zuge des Prozesses aktiv Methoden- und Werkzeugrepertoire von AkteurInnen zu erhöhen. Diese wurden in Methoden der Arbeit in und mit Gruppen aktiv im Zuge der Ausbildung geschult. Den größten Entwicklungsbedarf weist der Prozess wie bei der Analyse des Prozesses eingehend beschrieben im Bereich „Innovationssystem“ auf. Vor allem bezüglich der Diffusion der innovativen Entwicklung besteht hier ein signifikantes Potenzial. Die beiden anderen Felder weisen ebenfalls signifikante Wirkungen und Entwicklungen auf. Entwicklungspotenzial weist der Innovationsprozess vor allem im Bereich „Innovationssystem“ auf. Es geht um die Herausforderung die innovative Entwicklung in ihrer Diffusion und Permanenz zu gewährleisten.

| | INNERLICH | ÄUSSERLICH |
|-------------|---|---|
| INDIVIDUELL | Einlassen auf den persönlichen Tiefenprozess Risikobereitschaft und -übernahme Selbstverwirklichung und -wert Glaubwürdigkeit und Vertrauen (in Protagonisten) bestätigen Verantwortungsübernahme Selbstvertrauen (Vertrauen in die eigenen Ideen und Fähigkeiten) | Methoden- und Instrumentenkompetenz aufbauen Bewertung und Evaluierung Wissen über eigene Ressourcen und Defizite aufbauen |
| | ICH | ES |
| KOLLEKTIV | Abkoppelung Thematische und emotionale Stagnation Politisierung Wertschätzung (seitens politischer Ebene) Agieren von unterschiedlichen Aufmerksamkeitsebenen (Vergleich Politik und Innovationsgemeinschaft) Gemeinsame Kommunikations- und Wertekultur | Steuerung vs. Selbstorganisation (Diffusion und Institutionalierungsbedarf) Negieren der Tiefendimension von lokalen Systemen (in ihrer Bedeutung für kommunale Entwicklung) Politische Unterstützung Finanzierung |
| | WIR | SIE |

INNOVATIONSPROZESS IN MÄDER - zentrale, feldspezifische Entwicklungsherausforderungen die der Prozessverlauf aufweist resp. aufgreift

Abb. 31: Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Mäder (Quelle: eigene Darst.)

Ad Innovationsprofil Güssing

Der Prozess in Güssing baut stark auf einen Protagonisten auf, der den Prozess im Kern gestaltete und lenkte. Dabei wurde dieser anfangs von drei AkteurInnen voll unterstützt und in der Folge v.a. vom Bürgermeister der Gemeinde. Aufbauend auf diese „Trägerschaft“ weist der Innovationsprozess erhebliche Wirkungen und Entwicklungen im Bereich der Felder „Verhalten

und Fähigkeiten pro Innovation“ und „Innovationssystem“ auf. Es gelang unter Ausgleich und Integration von bottom-up- und top-down-Ebenen die sozialen und systemischen lokalen und mittlerweile regionalen Bedingungen so durchlässig zu machen, dass die Entwicklung des Neuen ermöglicht wurde. Ebenso konnten Kompetenzen, Wissensressourcen, Verhaltensweisen, Methoden und Techniken in evidentem Ausmaß erschlossen und erweitert werden, die die zentralen AkteurInnen „handlungsfähig“ machten, bezüglich der innovativen Entwicklung aktiv zu sein. Entwicklungspotenzial besteht vor allem im Bereich „Innovationskultur“, wo nur bedingt Entwicklungsfokussierungen zu erkennen sind bzw. nur bedingt gezielte Schritte gesetzt wurden. Zwar ist die innovationsorientierte kulturelle Ebene wie bei der Analyse dargelegt, innerhalb der Innovationsgemeinschaft ausgeprägt (worden). Das Potenzial, das sich hier zeigt, ist, dieses „kleine“ innovative Milieu auszuweiten und gezielt zu forcieren. In diese Richtung passiert in den letzten Jahren und aktuell einiges, was für die Diffusion des Prozesses positiv ist. Der Fokus liegt v.a. auf der Gestaltung eines bzw. von Innovationssystemen, die dem Modell der Energieautarkie folgen. Es gilt zu bedenken, dass das „Güssinger Modell“ nicht nur als ökologiefokussierte Innovation zu sehen ist, sondern, dass hier ebenso kulturelle Erfolgsmuster zugrunde liegen, die diese Modell mit-ermöglichten und auszeichnen und die in das Modell integriert sind.

| | INNERLICH | ÄUSSERLICH |
|-------------|---|--|
| INDIVIDUELL | Einlassen auf den persönlichen Lernprozess Risikobereitschaft und -übernahme Selbstverwirklichung und -wert Glaubwürdigkeit und Vertrauen (in Protagonisten) bestätigen Verantwortungsübernahme Veränderung mentaler Routinen (neue mentale Modelle) Selbstvertrauen (Vertrauen in die eigenen Ideen und Fähigkeiten) | Methoden- und Instrumentenkompetenz aufbauen Einseitige Orientierung auf (technologische) Verfahren und Methoden (zur Lösung der Energiefrage) Wissen über eigene Ressourcen und Defizite aufbauen |
| | ICH | ES |
| KOLLEKTIV | Politisierung Wertschätzung (seitens politischer Ebene) Gemeinsame Kommunikations- und Wertekultur sowie Vertrauensbasis Ausgleich zwischen Individuum und Gemeinschaft Entwicklung einer innovationsorientierten Sonderkultur, die nicht/bedingt an lokalen gesellschaftlichen Kontext angebunden ist | Steuerung vs. Selbstorganisation (Diffusion und Institutionalierungsbedarf) Erschließen von (externen) Wissensressourcen (Experten, Unternehmer, Wissenschaftler, etc.) Politische Unterstützung Finanzierung und Förderung |
| | WIR | SIE |

INNOVATIONSPROZESS IN GÜSSING - zentrale, feldspezifische Entwicklungsherausforderungen die der Prozessverlauf aufweist und aufgreift

Abb. 32: Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Güssing (Quelle: eigene Darstellung)

Ad Innovationsprofil Steinbach

Der Entwicklungsfokus in Steinbach liegt in den Feldern „Innovationskultur“, worauf der Prozess ja im Wesentlichen gründet und „Innovationspersönlichkeiten“, mit dem Protagonisten voran, der den Prozess entscheidend geleitet hat. Aufgrund der Personenzentrierung gelang der Aufbau eines Innovationssystems, welches die Weiterentwicklung ermöglicht bedingt. Nach dem Rückzug des Bürgermeisters und Protagonisten aus seiner zentralen Rolle als Träger des „Steinbacher Weges“ ist der Aufbau eines neuen „Tragsystems“ die große Herausforderung. Das ist zum einen eine systemische Frage, also in Form einer zunehmenden Institutionalisierung und Diffusion der innovativen Entwicklung und damit das Unabhängiger werden von zentralen EinzelakteurInnen. Natürlich bedarf es komplementär immer und auch in diesem Fall Träger der innovativen Entwicklung, die in diese Rolle hineinwachsen müssen. Ausgeglichen wurde und wird dieser Entwicklungsbedarf dadurch, dass der Prozess auf der regionalen Ebene im Moment und auch in Person des Bürgermeisters forciert wird (die regionale Agenda „Region Kirchdorf-Steyr“ ist derzeit eine der Modellregionen in Österreich) und zum anderen, dass durch den Bürgermeister ein Verein gegründet wurde (OÖ. Verein für Entwicklungsförderung), der den Steinbacher Weg aufarbeitet, publik macht und die Agenden des Prozesses versucht weiterzuführen. Darüber hinaus war der jetzige Bürgermeister aktiver Akteur des „Steinbacher Weges“ und trägt die damals entwickelten Leitprinzipien ebenfalls mit.

Spürbar ist der „Bruch“ des innovativen Innovationsprozesses in Steinbach (noch) nicht, zum einen aufgrund der zuvor genannten Aspekte und Entwicklungen und zum anderen, weil noch von den damals initiierten Projekten gegenwärtig „gezehrt“ werden kann. Aber der Steinbacher Weg besitzt in seiner tieferen Bedeutung ja kein definitives Ende, sondern er steht nach Ansicht des Protagonisten für ein Lebensmodell einer Gemeinde- und Regionalentwicklung, die sich einer nachhaltigen Entwicklung des Lebensraumes und seiner BewohnerInnen verpflichtet fühlt.

| | INNERLICH | ÄUSSERLICH |
|-------------|---|--|
| INDIVIDUELL | Einlassen auf den persönlichen Lernprozess Risikobereitschaft und -übernahme Selbstverwirklichung Glaubwürdigkeit und Vertrauen (in Protagonisten) bestätigen Verantwortungsübernahme Veränderung mentaler Routinen (neue mentale Modelle) Selbstvertrauen (Vertrauen in die eigenen Ideen und Fähigkeiten) | Methoden- und Instrumentenkompetenz aufbauen Wissen über eigene Ressourcen und Defizite aufbauen Methoden und Strategien zur Umsetzung der innovativen Entwicklung aneignen Konsistentes Verhalten von zentralen Akteuren gewährleisten |
| | ICH | ES |
| KOLLEKTIV | Politisierung Bildung eines Regel- und Wertesystems Vertrauensaufbau Ausgleich zwischen Individuum und Gemeinschaft Partizipative Kultur und Strukturen Willensbildung neuer mentaler Modelle (geteilte Vision) | Steuerung vs. Selbstorganisation (Diffusion und Institutionalisierungsbedarf) Erschließen von (externen) Wissensressourcen (Experten, Unternehmer, Wissenschaftler, etc.) Institutionelle (polit.-administr. und operative) Rahmenbedingungen schaffen Finanzierung und Förderung |
| | WIR | SIE |

**INNOVATIONSPROZESS IN STEINBACH -
zentrale, feldspezifische Entwicklungs herausforderungen,
die der Prozessverlauf aufweist**

Abb. 33: Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Steinbach (Quelle: eigene Darstellung)

Ad Innovationsprofil Kirchbach

Der Innovationsprozess weist vom Entwicklungsfokus her erhebliche Entwicklungen und Wirkungen in den Feldern „Innovationspersönlichkeiten“ und „Innovationskulturen“ auf. Zum einen basiert der Prozess auf einem kleinen Kern von „Erkundern und Trägern des Neuen“, die sich zu einer Innovationsgemeinschaft entwickelten. Insgesamt gelang es eine „kleine“ Kultur der Innovation aufzubauen. Der größte Entwicklungsbedarf liegt, wie beschrieben, in der Diffusion und Permanenz der innovativen Entwicklung.

| | INNERLICH | ÄUSSERLICH |
|-------------|--|--|
| INDIVIDUELL | Einlassen auf den persönlichen Lernprozess Risikobereitschaft und -übernahme Selbstverwirklichung Verantwortungsübernahme Veränderung mentaler Routinen (neue mentale Modelle) Selbstvertrauen (Vertrauen in die eigenen Ideen und Fähigkeiten) | Know-how erschließen (Bewilligungen, Finanzierung, Revitalisierung, etc.) Unternehmerisches Handeln |
| | ICH | ES |
| KOLLEKTIV | Willensbildungsprozess und Entwicklung eines Konzeptes für das Haus (geteilte Vision) Ausgleich zwischen Individuum und Gemeinschaft Ausgleich zwischen Input (Eigenleistung, Zeit, Ressourcen) und Output (finanzielle Tragfähigkeit, Erfolge, Etablierung des Hauskonzeptes) | Diffusion und Institutionalisierungsbedarf Operative Strukturen schaffen Finanzierung |
| | WIR | SIE |

INNOVATIONSPROZESS IN KIRCHBACH - zentrale, feldspezifische Entwicklungsherausforderungen, die der Prozessverlauf aufweist

Abb. 34: Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Kirchbach (Quelle: eigene Darstellung)

Das Integrale Rahmenmodell erhält in seiner Gültigkeit indirekt Bestätigung, denn profunde Innovationsprozesse bringen, wie die Beispiele belegen, auf allen vier Feldern Entwicklungsherausforderungen, die natürlich unterschiedlich und je nach Situation wahrgenommen und verwirklicht werden. Ein spannender Aspekt, um das aufzuzeigen, ist etwa,

dass Innovationsgemeinschaften ihr „eigenes Ding“ entwickeln, dass aber in vielfältiger Form in Rückkoppelungsprozessen mit dem Gesamtsystem Gemeinde steht. Beispiel dafür ist etwa der Innovationsprozess in Mäder, wo der Prozess Widerstand auf der politischen Ebene auslöste und teilweise oder zumindest zeitweilig einen Stimmungsumbruch im System verursachte (obwohl insgesamt eigentlich das Gegenteil beabsichtigt war). Es wird sichtbar, dass profunde Innovationsprozesse lokale (Entscheidungs-)Systeme vorübergehend aus dem „Gleichgewicht“ (Status Quo) bringen können. Systemisch betrachtet steht das Gesamtsystem (in Form seiner Repräsentanten) dann vor grundlegenden Entscheidungen, in welcher Weise derartige „Störungen“ infolge von profunden Innovationsprozessen konstruktiv integriert werden oder in wie weit in Form von alten Verhaltensmustern reagiert wird. Das bedeutet in der Regel, dass der Innovationsprozess auf der Gesamtebene nicht mehr gestärkt und erwünscht wird oder im Extrem gar zum Erliegen gebracht wird. Wieder systemisch betrachtet spiegelt sich in derartigen „potenziellen Diffusionsphasen“, in denen der Innovationsprozess beginnt im Gesamtsystem wahrnehmbar und wirksam zu werden, in wie weit das System bereit ist, sich in Richtung dieser neuen Entwicklung zu öffnen. Blickt man auf den Innovationsprozess bzw. die Innovationsgemeinschaft, ist das die Phase, in der sich zeigt, ob der Prozess genügend Kraft, Klarheit, Wirkung, Interaktion (mit außen) und Transparenz besitzt, dass die innovative Entwicklung in das lokale (Entscheidungs-)System diffundieren und integriert werden kann. Zusammenfassend ist es eine Phase, die profunde Innovationsprozesse und ihre (zentralen) AkteurlInnen durchlaufen müssen, um ihre Permanenz, Diffusion und Institutionalisierung zu gewährleisten.



6
INNOVATIONSFÄHIGKEIT STÄRKEN.
Der Wandel zur innovationsgenerierenden
Kommune

*„Der wirkliche Kampf, um den es weltweit heute geht, ist der um die Evolution von Menschen und Gesellschaften. Zur Disposition steht nichts Geringeres als wer wir sind, wer wir sein wollen und wohin wir die Welt entwickeln möchten, in der wir heute leben und morgen leben wollen. Warum sind wir hier?“
(Otto Scharmer)*

Im Kapitel 2 „Themenfeldanalyse“ wurde die potenzielle und zukünftige Bedeutung von Innovation für eine nachhaltige Gemeindeentwicklung beschrieben. Prozesse der Generierung profunder Innovation sind eine wesentliche treibende Kraft der Raumentwicklung an sich und im speziellen auch der Entwicklung von Kommunen. Innovationen etwa in Form von neuen Organisationsformen, Politik- und Steuerungsstilen, Märkten, Produkten, Technologien, Lebensstilen, Verfahren usw. prägen die räumliche Entwicklung maßgeblich mit. Die Generierung von Innovation wird immer wieder als Antwort auf die zunehmend drängenden Herausforderungen von Kommunen und Regionen im ländlichen Raum gesehen. So setzt u.a. das für die ländliche Entwicklung äußerst bedeutsame LEADER-Konzept auf **Innovation als Schlüsselkonzept**.²⁴⁸ Viele Beispiele - u.a. das Dossier der EUROPÄISCHEN BEOBACHTUNGSSTELLE (1997) - verdeutlichen, dass nachhaltige innovative Entwicklungen nicht mehr, wie häufig angenommen auf große, städtische Agglomerationen beschränkt sind. Damit kann der weit verbreiteten Annahme entgegengewirkt werden, wonach „rückständige“, ländliche Räume nur technologische, kulturelle und organisatorische Neuerungen aus den Stadtregionen kopieren können. Mittlerweile finden sich Beispiele, wo es sogar umgekehrt ist und z.B. ländliche Kommunen innovative und nachhaltige Entwicklungen vorwegnehmen. Lebendige Prototypen dafür sind etwa Kommunen, die Energieautarkie erreicht haben (wie das analysierte Beispiel Güssing). Innovative Milieus und Entwicklungen sowie die analysierten Fallbeispiele verweisen auf die potenzielle Lösungskompetenz ländlicher Akteurgemeinschaften bezüglich aktueller gesellschaftlicher und räumlicher Herausforderungen. Gegenwärtig bieten sich ländlichen Räumen und ihrer Gesellschaften Möglichkeiten, die bis vor kurzem praktisch nicht bestanden und auch nicht für möglich gehalten wurden. Dieses **neue, emergente Spektrum an Innovations- und Entwicklungsmöglichkeiten** infolge gravierender ökonomischer, technologischer und sozio-kultureller Transformationen spiegelt die gegenwärtige Entwicklung der Gesellschaft wider. Ländliche Kommunen und deren Gemeinschaften, die neue Entwicklungsmöglichkeiten aufspüren, nutzen und erfolgreich in die lokale Lebenswelt integrieren, haben hier gute Chancen im Rahmen ihrer Steuerungsmöglichkeiten, nachhaltigkeitsorientierte und zukunftsfähige Kommunalentwicklung zu betreiben.

Die Generierung profunder Innovation im kommunalen Kontext, wie sie im Zuge der Studie analysiert wurde, zeigt, dass dies ein anspruchsvoller Schöpfungsakt ist, der über Agenden und Routinen der alltäglichen kommunalen Entwicklungsarbeit weit hinausgeht. Das Schaffen einer Kultur von Möglichkeiten und von Räumen in dem diese außeralltägliche Schöpfungsarbeit erwünscht ist und geschehen kann, ist eine wesentliche Grundlage dieser Zukunftsarbeit. Die Gestaltung eines Arbeits- und

²⁴⁸ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION, 1994; EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER, 1997

Entwicklungsumfeldes, „... das authentische Reflexion und ein aktives gemeinsames 'Sinnschaffen' erleichtert, wird immer wichtiger.“ (SENIGE, SCHARMER 1997, 103) Damit haben wir einen ersten wichtigen Hinweis darauf, was eine innovationsgenerierende Kommune auszeichnet. Ziel der Studie war das Wissen über die Innovationsfähigkeit in Kommunen zu vertiefen, um in der Folge die Praxis das Hervorbringen lokaler, profunder Innovationsprozesse zu stärken.

Der Logik des der Arbeit zugrunde liegenden Analyse- und Entwicklungsmodells folgend, fasse ich die Ergebnisse und Folgerungen der Arbeit in Form des Integralen Rahmenmodells profunder Innovationsgenerierung kompakt und generalisierend zusammen (Kap. 6.1). Noch einmal kommt zum Ausdruck, wie umfassend, herausfordernd, aber auch spannend und lohnend die Reise der Generierung profunder Innovation im lokalen Kontext sein kann. Die Gestaltung innovationsgenerierender Kommunen selbst wird zu einer Reise der Veränderung und Erneuerung. Dass es möglich ist und die Lebensqualität von Kommunen und ihren Gemeinschaften signifikant erhöht wird, zeigen immer mehr lebendige Beispiele lokaler Innovationsstrategien.

Das Kapitel 6 mündet in eine (grafische) Zusammenschau eines Fingerprints innovationsgenerierender Kommunen. Dargestellt werden die Kennzeichen einer innovationsgenerierenden Kommune gemäß den Ergebnissen und Folgerungen der Arbeit (Kap. 6.2). Dabei kann diese Zusammenfassung nicht als statisch-mechanistisches Rezept gesehen werden, sondern weist Charakteristika und Entwicklungstendenzen auf, die eine innovationsorientierte und -generierende Kommune von einer konventionellen unterscheiden.

6.1 FÄHIGKEIT VON KOMMUNEN ZUR GESTALTUNG PROFUNDER VERÄNDERUNG

1. INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN FORDERN UND FÖRDERN

„Intrapreneure sind „Träumer, die handeln“. Sie übernehmen die praktische Verantwortung für die Umsetzung von Innovationen innerhalb einer Organisation. Der Intrapreneur kann Schöpfer oder Erfinder sein, aber er ist immer der Träumer, der Ideen so realisiert, dass sie Gewinn bringen.“

(Gifford Pinchot)

Die Ergebnisse der Arbeit machen deutlich, dass ein **zentraler Aspekt künftiger Arbeit zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von Personen sowie von lokalen Gemeinschaften darin bestehen muss, Individuen in ihrer (Selbst-)Entwicklung zu fördern und zu stärken.** Drei Statements von DialogpartnerInnen fassen diesen eminenten Aspekt für sich dahingehend zusammen: „Aber es zeigt die Entwicklung von Menschen: wenn ich am Menschen arbeite, hat das totale Folgen auch für Strukturen“, stellt der ehemalige Bürgermeister von Steinbach und Promotor des Steinbacher Weges fest. (SIEGHARTSLEITNER in: HEILER 2005a) Angelika

FUSSENEGGER, Unternehmens- und Politikberaterin, Coach und Trainerin meint: „Ich war auch ganz viele Jahre der Meinung, dass es darum geht, politische Strukturen zu verändern. Der Meinung bin ich immer noch, dass man dort arbeiten muss. Aber es ist immer die Frage des Ansatzes und ich finde es selber spannend, dass es bei mir z. B. darin gemündet hat, dass ich wieder beim Individuum gelandet bin. Beim einzelnen Menschen ... Das finde ich wirklich spannend. Natürlich geht es auch darum, die Systeme zu verändern, aber gleichzeitig habe ich momentan eher das Bewusstsein, dass mit Gewalt kein System zu verändern ist, beziehungsweise dass es wirklich von den Individuen auch aus geht. Es war mir halt früher zu wenig, da mit einzelnen Menschen herum zu tun, so im Sinne 'ja, ja, ist schon gut und dann gibt es großartig Diktaturen auf der Welt und Unterdrückungsmechanismen' und ich weiß nicht was alles und ich mache da Psychohygiene mit einem einzelnen. Und das hat sich wirklich gewandelt, als ich einfach merkte, was für eine Power, was für eine Kraft von einzelnen ausgeht. Und ich empfinde mich aber nicht weniger politisch.“ (FUSSENEGGER in: HEILER 2005b)

Und Günther HUMER (in HEILER 2006), Leiter der Agenda 21-Leitstelle des Landes Oberösterreich, spricht gleichfalls von veränderten Strukturen durch veränderte Menschen: „Also neue, innovative Strukturen, innovative Modelle durch innovative Menschen. Wie werden Menschen innovativ? Das ist etwas, wo man nicht sagen kann, wir wissen es und die werden es. Sondern das ist etwas, wo man den Weg gemeinsam gehen muss.“

Kommunen lernen und entwickeln sich demnach sehr reduziert ausgedrückt nur, wenn ihre BürgerInnen und EntscheidungsträgerInnen etwas lernen. Intention und Handlungsherausforderung ist die Aktivierung und Nutzbarmachung des gesamten menschlichen Potenzials. In den Fokus rücken damit automatisch höhere menschliche Bedürfnisse nach Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung und Selbstachtung. Es erfordert auf persönlicher Ebene immer wieder zu klären, was einem Selbst wirklich wichtig ist sowie die Reflexion und Schärfung der Wahrnehmung der eigenen Wirklichkeit, z.B. durch Übungen der Achtsamkeit und Introspektion. Ziel ist die Steigerung der Fähigkeit, die Ziele im Leben zu erreichen, die man wahrhaft anstrebt. (vgl. vertiefend SENGE 1996, 174ff)

Aus Sicht der Ergebnisse der Studie ist es relevant zu erkennen, dass das Aufspüren und Verbinden mit emergenten Zukunftsmöglichkeiten und der darauf folgende Manifestationsprozess in subtiler und enger Verbindung steht mit zentralen AkteurInnen und TrägerInnen im Innovationsprozess und nicht von diesen zu trennen ist. Die Herausforderung die sich stellt, ist somit eine doppelte: zum einen das Schaffen von Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, dass immer mehr Menschen befähigt werden, persönliche Visionen zu generieren und sie in den Dienst einer umfassenderen, ganzheitlicheren Sache zu stellen. Zum anderen, dass AkteurInnen, die sich als TrägerInnen von (selbstorganisierten) Innovations- und Veränderungsprozessen entpuppen, seitens politisch-administrativer Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen materielle und immaterielle Unterstützung bekommen.²⁴⁹

FOLGERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM ANALYSE- UND GESTALTUNGSFELD

²⁴⁹ Vgl. diese Folgerung der Arbeit unterstreichend und reflektierend ebenfalls Kap. 4.2 „Theorie U“, Abschnitt „Presencing“. Dort finden sich Reflexionen bezüglich der Rolle und Bedeutung der TrägerInnen von profunden Innovationsprozessen.

- **Schaffung und Gestaltung von Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Entwicklung der intentional-personalen Dimension**

Dieser Aspekt adressiert stark den Aufbau einer innovationsorientierten Gemeindkultur.²⁵⁰ Da die Entfaltung der intentional-personalen Ebene nicht von außen auferlegt werden kann, liegt die große Chance in der Förderung eines Klimas, in dem dies zu einer Selbstverständlichkeit wird: eine Atmosphäre in der der jeweilige Status quo hinterfragt werden darf, in der es gewünscht ist Visionen zu entwickeln und daran zu arbeiten, in der über bestehende und oftmals verkrustete Strukturen und Limitierungen hinausgegangen werden kann.

Gefragt sind daher zu aller erst einmal besonders politische und administrative sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen. SENGE (1996, 212) beschreibt diese „wichtigste Führungsstrategie“: „Seien Sie ein Vorbild. Streben Sie konsequent nach der Ausweitung Ihrer eigenen persönlichen Meisterschaft. Darüber zu reden, mag die Menschen etwas empfänglicher für die Idee zu machen, aber Taten sprechen immer mehr als Worte. Sie können nichts Wirkungsvolleres tun, um andere in dem Streben nach Personal Mastery zu unterstützen, als selbst ernsthaft danach zu streben.“

- **Förderung der intentional-personalen Dimension**

Ziel ist die breite Förderung von (potenziellen) AkteurInnen, sich mit innovativen Entwicklungsmöglichkeiten und grundsätzlichen Ideen der Veränderung auseinanderzusetzen. Die Ausrichtung in diesem Feld zielt eminent auf die Fähigkeit und Bereitschaft zu innerer Arbeit (Reflexionsbereitschaft und Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbst: Bedürfnisse, Motivationen, intentionale und willensmäßige Orientierung, Werte, Ziele, Gefühle, der eigenen Weltsicht und dem eigenen Denken, Entwicklungsoffenheit, ...). Rein bezogen auf die subjektive, intentional-personale Dimension bedeutet dies Möglichkeiten zur Entwicklung und Steigerung der Introspektionsfähigkeit, der Achtsamkeit, der emotionalen Intelligenz, der Entspannungsfähigkeit, der Authentizität, Integrität und Kongruenz zu fördern. Auf der Ebene der Maßnahmen kann dies Coaching (z.B. Berufungs-, Visions-, Selbstcoaching), therapiegeleitete Techniken (z.B. NLP, systemische Organisationsaufstellungen, Imaginationsarbeit und Entspannungstechniken), Meditation und Kontemplation bedeuten. Fakt ist, dass dies nur auf Ebene individueller Freiwilligkeit erfolgen kann.

- **Vertrauen in die eigenen inneren Werte und Intuitionen**

Die Fähigkeit zu Transformation und Innovation ist eine intrinsische Kapazität bei Menschen und Gemeinschaften. Auch wenn diese Kapazität nicht überall (gleich) ausgeprägt ist, steht sie jeder lokalen Gemeinschaft als mehr oder weniger bewusste und entwickelte Ressource zur Verfügung. TrägerInnen von profunden Innovationsprozessen zeichnen sich u.a. durch ein grundlegendes Merkmal aus. Sie vertrauen und folgen ihrem inneren Gespür und empfinden ihre Intuition oder Vision als persönliche Aufgabe und weniger als eine gute Idee, die es umzusetzen gilt. **Innovationspersönlichkeiten besitzen eine innere intuitive Überzeugung** dafür, dass tun zu müssen resp. zu wollen, was sie innerlich als „höchstmögliche Entwicklung“ wahrnehmen (oft lange bevor dies für andere in ähnlicher Weise wahrnehmbar wird). Sie erahnen förmlich ausgewählte zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten und verfügen über den Glauben, dass diese Zukunft in die Gegenwart gebracht werden kann. Diese Einsicht findet sich wie beschrieben, bei den Innovationspersönlichkeiten immer wieder in den analysierten Fallbeispielen und wurde ebenfalls in den dialogischen Interviews mit Kapazitäten aus dem

²⁵⁰ vgl. ebenfalls weiter unten Analyse- und Gestaltungsfeld „Innovationskultur“

Bereich der Generierung profunder Innovation in homologer Weise formuliert. Ein sehr treffendes Beispiel, um das zu unterstreichen, stammt aus der jüngeren Wissenschaftsgeschichte. Der Preisträger des deutschen Zukunftspreises 2006, Prof. Stefan Hell hat als erster einen Weg gefunden, die 130 Jahre alte Abbesche Grenze im Fluoreszenzmikroskop zu überwinden. Das Innovative an seinem Verfahren ist, dass die Schärfe nicht mehr durch Lichtwellenlänge begrenzt ist. Es gelingt damit Mikroskope zu bauen, die eine vielfach höhere Auflösung aufweisen. Das Mikroskop hat das Potenzial, in die molekulare Skala des Lebens vorzudringen und damit Krankheiten in der Zelle besser auf die Spur zu kommen. Die Erfindung führte zur patentierten STED-Mikroskopie, die 2007 ihre Markteinführung erfährt. Warum das Beispiel so interessant ist, ist Folgendes. Die Abbesche Formel, die der optischen Mikroskopie zugrunde liegt, galt in der Fachwelt als nicht weiter entwickelbar. „Hinzu kam, dass sich die Physik in eine ganz andere Richtung entwickelt hatte. Optik klang in den 90ern, na ja, etwas unmodern. Die spannenden Fragen hat man in der Festkörper- und Elementarteilchenphysik gesehen. Und jeder Physiker wusste: Licht wird als Welle gebeugt. Also kann man diesen Lichtfleck einfach nicht kleiner machen. Und weil man ihn nicht kleiner machen kann, wird man auch keine Lösung finden. Fertig, aus. Mein siebter Sinn sagte mir aber: Das kann es nicht gewesen sein. Zumindest was die Fluoreszenzmikroskopie betrifft, war ich mir da sicher. Auch war ich mir darüber im Klaren, dass es außer der STED-Idee noch andere Ansätze geben musste. Und das hat sich dann auch bestätigt.“

(<http://www.deutscher-zukunftspreis.de>, Nov. 2006) Die Intuition die Hell verfolgte, lag abseits des Mainstreams der scientific community. Hell beschreibt, dass es u.a. deswegen sehr schwer und langwierig war, Förderungen für seine Idee zu finden. „Ich habe intuitiv gespürt, dass hier etwas noch nicht zu Ende gedacht ist und dass man was Grundlegendes daraus machen könnte, nämlich die Beugungsgrenze zu durchbrechen. Zunächst war das nichts als ein Gefühl, dass 'da was drin ist'! Ich war getrieben vom Spaß daran, neue physikalische Wirkprinzipien zu entdecken und zu zeigen, dass man eine Hürde nehmen kann, die unüberwindbar schien. Und Spieltrieb war auch dabei. Und ein bisschen saß mir auch der Schalk im Nacken. Ich wollte dem scientific mainstream zeigen, der damals einen anderen Weg einschlug, dass es geht: Wartet ab, Ihr werdet noch eure Augen reiben! Die enorme Bedeutung, die es am Ende haben würde, war für mich damals zweitrangig.“ (EBD.) Entgegen aller Barrieren gelang es Prof. Hell auf Grundlage seines intuitiven Wissens, den Weg der Innovation zu beschreiten.

Die beschriebene Fähigkeit von InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften tiefere Ebenen der Emergenz und Kognition zu erreichen, **bringt eine bedeutende Konsequenz mit sich. Sie erweitert das Handlungsspektrum der InnovationsakteurInnen erheblich.**²⁵¹

Abschließend erlaubt sich der Autor ein paar persönliche Worte und Eindrücke zu teilen, die bei der Begegnung mit „Innovationspersönlichkeiten“ auftraten. Alle InnovationsakteurInnen, die im Zuge der Studie befragt wurden, vermitteln ein „gewisses, kongruentes Charisma“. Dieses ergibt sich für den Autor zum einen aus einer Inspiration, die alle Innovationspersönlichkeiten auf ihre durchaus persönliche Art und Weise „versprühten.“ Sie glauben an ihre Vision und sind bereit, sich dafür entsprechend zu engagieren. Und darin liegt der andere wahrnehmbare Grund. Die AkteurInnen *tun*, woran sie glauben und wovon sie inspiriert sind. Auch wenn vielfach nicht ganz klar ist, was und wie etwas zu tun ist, sie sind Teil des emergenten Prozesses mit seinen Eigendynamiken und getragen von ihrer Vision bzw. ihrem Glauben. Dass dem so ist, wird

²⁵¹ Vgl. dazu zusammenfassend Kap. 6.3 „Fazit. Lokale Agenda Innovation als Hebelpunkt für profunde, nachhaltige Gesellschafts- und Raumentwicklung“

abgesehen davon, was man wahrnimmt, wenn man diesen AkteurInnen begegnet, einsichtig, wenn man bedenkt, dass alle AkteurInnen etwas tun, was sie nicht tun müssen. Sie setzen sich tatsächlich, wie das KAHANE (2001, 23ff, vgl. Kap. „Theorie“ U, Abschnitt „Presencing“) beschrieben hat, für eine größere Idee ein, fühlen sich als Teil eines umfassenderen Schöpfungsprozesses, den sie beeinflussen und mitgestalten, aber nicht einseitig kontrollieren oder steuern können. Bei allen Innovationspersönlichkeiten, geht das Engagement weit über den rein persönlichen Interessenbereich hinaus.

2 INNOVATIONSKULTUREN GESTALTEN

“The key to making potentially fearful futures generative is to see that we have choices, and that our choices matter.”

(Peter Senge, Otto Scharmer, Betty S. Flowers, Joseph Jaworski)

Eine offene, innovationsorientierte, lokale Kultur ist ein eminenter Gelingensfaktor kommunaler Veränderungs- und Innovationsprozesse. Zwar ist diese nicht Voraussetzung für das Initiieren profunder Generierungsprozesse. Die Arbeit in diesem Handlungsfeld ist aber letztlich für die erfolgreiche Generierung profunder Innovation unausweichlich. In der Regel ist es in lokalen Kulturen ein eminenter Entwicklungsbereich und Hebelpunkt, da eine entsprechend innovationsoffene und -fördernde Lokalkultur der Nährboden für Innovation ist. **Differenzierter lässt sich eine offene Innovationskultur an der Qualität und Authentizität ihrer Kommunikation, der Vertrauensbasis und -arbeit, einer qualitativen Beteiligungskultur, dem Vorhandensein einer geteilten Vision, der Auseinandersetzung mit mentalen Modellen (Reflexionsvermögen und Offenheit im Denken, Fühlen und Wollen), einer emergenzorientierten Ausrichtung (Zukunftsdenken und Auseinandersetzung mit geteilten Visionen), einer ausgeprägten Identität (Wertbewusstsein und -schätzung der gesellschaftlichen und räumlichen Qualitäten), der Kreativität und an der Lernorientierung beobachten und charakterisieren.**

Die zunehmende Bedeutung einer offenen Innovationskultur wird durch folgendes empirische Ergebnis einsichtbar und gestärkt. Eric von HIPPEL (2007). Leiter des Innovation Lab der Sloan School of Management, MIT, hat mit seinem Team herausgefunden, dass acht von zehn Innovationen von BenutzerInnen nicht nur vorgeschlagen, sondern entwickelt werden und von Industrien aufgegriffen werden resp. auch von diesen als ihre Erfindungen ausgegeben werden und zur Marktreife gebracht werden. HIPPEL v. (2005) erkennt in dieser Entwicklung eine Verlagerung des traditionellen industriellen Innovationsmodells hin zu einer stärker demokratisierten Innovationskultur.

Auch wenn diese Erkenntnisse sich rein auf den ökonomischen Bereich beziehen, sind sie doch von Relevanz für die lokale Entwicklungsfähigkeit. Zum einen weil diese natürlich innigst mit der ökonomischen Entwicklung verknüpft ist. Zum anderen weil im Zuge „demokratisierter“ lokaler und regionaler räumlicher Entwicklungsplanung, also erweiterte und neue Steuerungs- und Planungsformen, sich auf der lokalen Ebene neue Akteurskonstellationen zur räumlichen Entwicklung und Innovationsgenerierung herausbilden (können). Der wachsende

Innovationsbedarf in ländlichen Räumen²⁵² und die zunehmende gesellschafts- und raumpolitische Forderung einer verstärkten Selbstorganisation und -steuerung lokaler und regionaler Räume und ihrer Gesellschaften, erfordert ein neuartiges kulturelles Zusammenspiel und eine Neuorganisation von beteiligten und zu beteiligenden AkteurInnen bei der Generierung von Innovation und (damit) der Entwicklung ländlicher Räume. Die Folge, die sich abzeichnet, ist analog die **zunehmende Herausforderung der Gestaltung und Stärkung einer demokratisierten lokalen Innovationskultur**, die durch eine breite, offene, flexiblere Akteursbasis getragen ist.

Die Schaffung und Gestaltung einer Kultur der Innovation ist damit eines der zentralen Themen erfolgreicher Innovationsgenerierung.

FOLGERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM ANALYSE- UND GESTALTUNGSFELD

▪ **Stärkung des Willens zur Innovation: Innovations- und Risikokultur nur schwach ausgeprägt**

Die Stärkung der Bereitschaft und des Bewusstseins für innovationsorientierte Prozesse stellt eine der zentralen Herausforderungen dar. Die Überwindung der Trägheit „verkrusteter“ und überholter emotional-mentaler und institutioneller Strukturen in ländlichen Gemeinden entspricht vielfach einer grundlegenden Herausforderung bei der umfassenden Generierung profunder Innovation. Die Bereitschaft an grundlegenden (Zukunfts-)Themen, Herausforderungen und Veränderungen zu arbeiten, ist in ländlichen Kommunen vielfach nicht ausgeprägt.

Innovationsgenerierung ist, wenn überhaupt, weitestgehend beschränkt auf den inkrementellen Bereich, das heißt Verbesserung von (Dienst-)Leistungen, Infrastrukturen, Prozessen, Produkten, institutionellen Verfahrensweisen etc. Christoph MANDL (in HEILER 2005d), Experte für Dialogtechniken und radikale Innovationsprozesse konstatiert Folgendes: „Und einer der Gründe ist aus meiner Sicht, dass es kaum mehr Leute gibt, die bereit und Willens sind, für bestimmte Visionen und Missionen Risiken zu übernehmen, persönliche und auch kollektive.“ Ein weit verbreitetes Problem in Österreich ist ein kulturelles Phänomen. Innovation und die Bereitschaft zu innovieren, ist in weiten Teilen der Gesellschaft keine wirklich honorierte Aktivität oder wird erst zu einer solchen, wenn sich die Innovation durchgesetzt hat.

InnovationsakteurInnen wird mit starken Vorbehalten begegnet, sie werden als „unbequem“, störend“, „zu kritisch oder träumerisch“ erlebt, stellen den Staus quo und damit etablierte Vorgehensweisen und Personen in Frage und nagen damit an den verteilten (Macht-) Ressourcen (*property rights*). Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen sowie Institutionen, die derartige Prozesse unterstützen könnten, verhalten sich abwartend, passiv bis abweisend. In einer ausgeprägten lokalen Kultur der Innovation hingegen, gibt es tendenziell eine positive Grundstimmung pro Innovation und das Wissen um Unsicherheit und Risikobehaftung derartiger Prozesse wird anerkannt (und nach Möglichkeit aufgeteilt).

Ein Schlüssel für eine nachhaltige Mobilisierung der Bereitschaft zur Innovationsgenerierung besteht darin, dass das Wir (die kulturelle Ebene und soziale Identität) wesentlicher Bezugspunkt der Problemdefinition und des gesamten Handelns wird. Eine soziale Identität, die zukünftige Generationen, globale Aspekte, andere Werte und Gemeinwohldenken mit einbezieht, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, den Bedarf zur profunden Erneuerung als relevant zu bewerten und eine Bereitschaft zur Veränderung im gemeinsamen Handeln in der

²⁵² Vgl. Kap. 2.2. „Steigender Innovationsbedarf in ländlichen Räumen“

sozialen Entität entstehen zu lassen. Wenn es gelingt, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Innovation in die lokale Kultur einfließen zu lassen und zu einer wichtigen Dimension der sozialen Identität zu machen, entfaltet sich Erneuerung in Dauerhaftigkeit, Wirkung und Breite viel eher von sich aus ohne äußeren Druck, was für die Nachhaltigkeit und Performance solcher Prozesse von großer Bedeutung ist.

- **Lokale Selbststeuerung stärken: Aufbau eines generativen-lokalen Feldes**

Zentral für die Bildung und Stärkung von (Self)Governance-Kapazitäten und einer generativen Umgebung, ist das **Wissen, die eigene Entwicklung mitbestimmen und -gestalten zu können**. Dabei zeigt sich, dass die Abstinenz von strategischen Körperschaften die Prozesse der Innovationsgenerierung (alleinig) leiten, kontrollieren und Entwicklungsentscheidungen in geschlossenen, institutionellen Systemen treffen, ein Kennzeichen innovationsgenerierender Prozesse auf lokaler Ebene sind. (Self-)Governance adressiert die Möglichkeit und Fähigkeit der authentischen Selbstbestimmung und -entwicklung²⁵³ und damit über die Fähigkeit Wachstum und Entwicklung mitbestimmen und -gestalten zu können: mit eigener Intention, Vision, Richtung, Mission und Verantwortung. Eine der Schwierigkeiten um die lokale Selbstorganisationskraft zu stimulieren, ist „... **that until individuals take responsibility for their own life experience, or at least their experience of their experience, little deep change is possible. The challenge, when you are dealing with larger-scale human systems, is that collectively people have to take some responsibility.**“ (SENGE 1996a, 6; Herv. d. Verf.)

Erst basierend auf diese Selbstverantwortungsübernahme, können selbstorganisierte und -bestimmte Vorgehensweisen („bottom-up“) erfolgreich ansetzen. Gibt es weder die Bereitschaft zur Generierung von Neuem und Veränderung sowie zur Verantwortungsübernahme, helfen Innovationsanstöße und -programme, die von außen initiiert werden, nicht.

- **Support beim Aufbau und der Etablierung einer innovationsorientierten Kultur**

Lokale ländliche Kulturen besitzen aus ihrer Geschichte und Gegenwart heraus vielfach wenig Erfahrung mit der Gestaltung (bewusster) Veränderungsprozesse, gemeinsamer Lernerfahrungen, von Konfliktfähigkeit, kollektiver Willens- und Visionsbildung und abweichenden Meinungen. Daher ist es gerade in den Anfangsphasen wichtig, den Aufbau einer innovationsorientierten Kultur und Gemeinschaft professionell zu unterstützen. Bekannte und erprobte Möglichkeiten sind z.B. Moderation, Mediation, Coaching, Dialogtechniken oder Trainings in Kommunikation und Konfliktfähigkeit. Dies funktioniert vor allem dann, wenn diese Maßnahmen in ein Lernumfeld eingebettet sind, in dem das Erlernte angewandt werden kann und gemeinsame Erfahrungen gesammelt werden können. Eine Atmosphäre der Offenheit, des Vertrauens, der Wertschätzung und des Pluralismus zu gestalten, in der Tabuisierungen, Misstrauen, Politisierung, thematische und emotionale Stagnation ausgeräumt werden können, ist Ziel unterstützender Maßnahmen und Inhalt der Gestaltung einer Innovationskultur.

3. INNOVATIONSSYSTEME (WEITER-)ENTWICKELN

Parallel zur Bildung einer Innovationskultur sowie dem Vorhandensein von (potenziellen) TrägerInnen („Innovationspersönlichkeiten“), gilt es ergänzend dazu, ein System der Innovation

²⁵³ Im Gegensatz zur autistischen Selbstbestimmung und -entwicklung (vgl. dazu Kap. 4.2 „Theorie U“, Subkap. „Theorie U“, Abschnitt „Downloading“)

mit zu gestalten (Strukturen und Lerninfrastrukturen, technische und materielle Ausstattung, kollektives Verhalten). Dieses gilt es auf der lokalen Ebene gleichermaßen (weiter) zu entwickeln, wie auf übergeordneten räumlichen Ebenen (Region, Staat, EU). Vor dem Hintergrund derzeitiger fundamentaler gesellschaftlicher und räumlicher Veränderungsprozesse können Entwicklungsherausforderungen nur in eingeschränktem Rahmen formuliert werden. Die gesellschaftliche Herausforderung, die sich für die Politik und Steuerung ländlicher Räume jedoch abzeichnet, ist in ihrer Konsequenz für die Generierung prosperierender Entwicklung und profunder Innovation weit reichend. **Der Aufbau und die Gestaltung von (lokalen) Innovationssystemen in ländlichen Räumen bedarf einer ausgeprägten flexiblen, demokratisierter (quantitativ) und generativ-emergenzorientierten (qualitativen) Vernetzung von AkteurlInnen gleichsam auf horizontaler und vertikaler Ebene.** Die Schwierigkeit wird vermehrt darin liegen, vor dem Kontext sich verschärfender, beschleunigender gesellschaftlicher und territorialer Entwicklungsmomente, die Gestaltungskraft zu wahren und Möglichkeiten von innovations- und emergenzorientierten Gelegenheitsstrukturen zu nutzen. Das korreliert stark mit CASTELLS Annahme von einer gegenwärtigen Entwicklung hin - ergänzend zu „Spaces of Place“ - zu „Spaces of Flow“: inhaltlich und intentional beweglichere, vernetzte, vertikale und horizontale Strukturen. (CASTELLS 1989)

Die **Bildung von Innovationssystemen beinhaltet eine (zumindest) dreifache Gestaltungsaufgabe**, um Lösungen zu kreieren, die profunde Veränderung und Innovation bewirken:

1. Flexible Vernetzung und Zusammenwirken adressiert den Umgang mit dynamischer Komplexität

traditionelle institutionelle Limitierungen verlieren bei der Generierung von profunder Innovation an Bedeutung. Weit verbreitete verkrustete, hoch spezifizierte, streng hierarchisch und fragmentiert organisierte und agierende Institutionenlandschaften handeln vielfach nach Prinzipien des Eigeninteresses, der Ressourcen- und Machterhaltung, Abgrenzung und mental-emotionaler Beharrlichkeit sowie im Zusammenspiel nach dem Prinzip des kleinsten gemeinsamen Nenners, was profunde Veränderungsansätze von vornherein verhindert. Kreativ-pragmatisches Zusammenwirken und gemeinsames Generieren von bottom-up- und top-down-Strategien ist häufig wenig erkennbar. Zwar funktionieren die einzelnen Ebenen und Institutionen der politischen und räumlichen Steuerung für sich genommen gut. Es findet jedoch wenig Durchdringung und gemeinsame Entwicklung von Intentionen und Vorgehensweisen statt. Der Aufbau von innovationsgenerierenden sozialen Ökosystemen der politischen und räumlichen Steuerung hinkt. Institutionen gelingt es in vielen Fällen nicht mehr ausreichend, Herausforderungen in ihrer systemischen Tiefe, Ursächlichkeit und Komplexität zu erschließen und zu lösen.²⁵⁴ Das bedeutet nicht, dass bestehende Institutionen ihre Berechtigung und Bevollmächtigung verlieren. Es zeigt sich vor allem, dass konventionelle Denk- und Handlungsabläufe von Institutionen und normative resp. institutionalisierte Planungsverfahren an Gewicht verlieren. Es ist sogar möglich, dass bestimmte Infrastrukturen im Zuge profunder Innovationsgenerierung eine Aufwertung erfahren, in dem sie neue, entwicklungsfördernde Funktionen einnehmen können. Erschwerend bei der Definition von Problemen und Lösungen wirkt zudem, die Herausforderung des Umgangs mit dynamischer Komplexität. Das bedeutet

²⁵⁴ Vgl. Kap. 2.3 „Innovation und Nachhaltigkeit“, Subkapitel „Innovation im Kontext nachhaltiger (Raum-)Entwicklung“, Abschnitt über institutionelles Versagen

Ursache und Wirkung von Problemen sind räumlich und zeitlich oft weit voneinander entfernt. Um mit dieser Art von Komplexität umzugehen, bedarf es **systemischer Wahrnehmungs- und Herangehensweisen an Problem und Lösung**, welche flexible Zusammenarbeit von AkteurInnen und Institutionen erfordert sowie Beweglichkeit in eigenen Wahrnehmungs- und Handlungsweisen.

Die Gestaltung eines technisch-instrumentellen Rahmens - materielles Förderwesen, zweckgerichteter Einsatz von Fähigkeiten von Menschen, von physischen Mitteln und Instrumenten, von Abläufen, Prozessen und Verteilung von Ressourcen - bedarf horizontaler und vertikaler Vernetzungen und Integrationsverfahren. **Leitprinzip der Gestaltungsaufgabe** muss demnach das **Prinzip der objektiven Zweckorientierung** sein. Das bedeutet objektiver und gemeinnütziger Einsatz vorhandener Fähigkeiten und Mittel zur Schaffung von Nutzen für andere (die lokale und globale Gemeinschaft).

2. Akteursorientierte und demokratisierte Vernetzung (sowohl horizontal als auch vertikal) **adressiert den Umgang mit politisch-sozialer Komplexität**

im Anschluss an obigen Aspekt heißt das, dass es gewöhnlich viele verschiedene und in Konflikt stehende Sichtweisen, Motivationen, Annahmen und Ziele gibt. Es bedeutet zudem, dass die Wahrheit nicht einer sozialen Entität obliegen kann. Zur Lösung politisch-gesellschaftlicher Komplexität im Rahmen innovationsgenerierender Prozesse bedarf es folglich **partizipativer Verfahrensweisen**: Integration unterschiedlicher Sichtweisen, Konfliktlösungsfähigkeiten, gleiche Spielregeln für Beteiligte, Einbezug betroffener AkteurInnen, neuer (informeller und zivilgesellschaftlicher) AkteurInnen der gesellschaftlichen und räumlichen Entwicklung etc.

Kooperations- und Dienstleistungsorientierung, im Sinne von sich im Rahmen gegebener Möglichkeiten bestmöglich zu unterstützen, sind intentionale Kennzeichen eines akteursorientierten und demokratisierten Innovationssystems. Dabei muss als ein **Leitprinzip die Gleichwertigkeit resp. Gleichrangigkeit von AkteurInnen** im Prozess unabhängig von der ausgeübten Funktion gelten („Energie und nicht Hierarchie“).

3. Generativ-emergenzorientierte Vernetzung (sowohl horizontal wie vertikal) **adressiert den Umgang mit genereller Komplexität**²⁵⁵

die vielleicht größte Gestaltungsaufgabe liegt darin, dass alte, „vergangenheitsgenerierte“ Verfahrensweisen und Lösungen zur gesellschaftlichen und räumlichen Entwicklung vielfach nicht mehr funktionieren sowie dass Herausforderungen und Probleme sich konstant verändern und zu einem großen Teil unvorhersagbar sind. Die Folge ist **Bedarf an neuartigen und kreativen Herangehensweisen, die getrieben sind durch bedürfnis- und emergenzorientierte Entwicklungsmöglichkeiten**.

Folgerungen und Herausforderungen im Analyse- und Gestaltungsfeld

- **Starke und qualitative Einbeziehung von StakeholderInnen in Innovation-Policy-Making-Prozesse**

Der Aufbau eines (lokalen) Innovationssystems erfordert in der Regel eine breite Einbeziehung von AkteurInnen. Breit meint dabei weniger eine quantitative Akteursanzahl, als viel mehr eine diverse, qualitative Breite von AkteurInnen und Institutionen aus unterschiedlichen Bereichen

²⁵⁵ Bezüglich der drei Arten von Komplexität - sozial, dynamisch und generell - vgl. KAHANE 2004

und mit verschiedenartigen Hintergründen. Hauptaufgabe von beteiligungsorientierten Innovation-Policy-Making-Prozessen muss die Co-Initiierung sein: „Bring together a diverse core group that uncovers and inspires a common intention to create a world that is different from the current one“. (SCHARMER 2006, o.S.) Die größte Barriere, die es bei der Co-Initiierung zu überwinden gilt, ist das Bedürfnis nach Macht, Kontrolle, Eigentum und Geld, an dem AkteurInnen und Institutionen festhalten. Es ist der Grund, warum viele Veränderungs- und Innovationsansätze bereits in Anfangsphasen einen falschen Entwicklungsverlauf nehmen. (vgl. EBD.) Eng im Zusammenhang damit steht der nächste Punkt:

▪ **Veränderte und zentrale Rolle von politischen EntscheidungsträgerInnen**

Politische EntscheidungsträgerInnen sind nicht mehr nur direktive Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen an der Spitze einer hierarchisch-reduktiven Gemeindestruktur („Government im kleinen, abgeschirmten Kreis lokaler Eliten“). **Es kommt ihnen immer stärker eine herausfordernde, moderierende und integrative Rolle und Verantwortung zu, die einer Funktion des Ermöglichens entspricht.** Ziel einer solchen Rolle resp. Funktion ist die Koordination (nicht Kontrolle oder Limitierung) von Entwicklungen, Ressourcen, AkteurInnen und Gemeinschaften, die in einer Gemeinde organisch zusammenwirken. Eine breite, das heißt qualitative und bunte Einbindung von AkteurInnen und Bevölkerungsgruppen erweist sich trotz möglicherweise gesteigertem Koordinationsaufwand, als innovationsfördernd. Eine Ausrichtung auf parteipolitische Fixierungen, Limitierungen und Entscheidungen wirkt sich stark hemmend bis schädigend auf eine innovationsorientierte Gemeindeentwicklung aus. Innovationsfördernde Politik auf lokaler Ebene ist demgemäß keine „Einmann- oder Ein-Parteien-Show“, sondern eine „Politik in der Netzwerkgesellschaft“ (MINSCH 1998, 23) oder „decentralised network governance“.²⁵⁶ (WEBER M. 2005, 114)

(Lokale) politische EntscheidungsträgerInnen - auf kommunaler Ebene im Besonderen der / die BürgermeisterIn - sind zentrale und erfolgskritische AkteurInnen beim Aufbau eines Innovationssystems. Der Einfluss von politischen EntscheidungsträgerInnen bei der Gestaltung innovationsfördernder Strukturen und eines innovationsorientiertem Klimas ist, als fundamental zu bewerten. (Kommunale) EntscheidungsträgerInnen erschaffen und prägen durch ihr Verhalten und vor allem durch ihre Persönlichkeit die politischen Rahmenstrukturen, das lokale Bewusstsein, eine notwendige Offenheit und damit letztlich den Willen in einer Gemeinde zur Innovationsgenerierung. Will eine Kommune sich zu einer innovationsgenerierenden Kommune entwickeln, dann bedarf es letztlich politischer EntscheidungsträgerInnen, die den Willen und die Kompetenz besitzen, den Aufbau eines innovationsorientierten Systems aktiv zu fördern und mitzugestalten. **Politische gleichwohl wie administrative Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen stehen damit in der (neuen und speziellen) Verantwortung der Koordination und Gestaltung des politischen Gesamtprozesses pro Innovation. Sie können, wie die Fallbeispiele eindrucksvoll belegen, beim Aufbau eines lokalen Innovationssystems aktiv und wirkungsvoll mitgestalten und sind vielfach die Promotoren der innovativen Entwicklung.**

▪ **Der Unsicherheit von Innovationsprozessen Rechnung tragen**

Um die Verantwortung für das Risiko und die Unsicherheiten, die profunde Innovationsentwicklung mit sich bringt, aufzuteilen („das Risiko des Scheiterns“) und Verantwortung ebenso gemeinsam zu übernehmen, ist ein möglichst konsensualer und breiter

²⁵⁶ „... managing a network of decentralised and highly autonomous actors ...“ (EBD.)

Schulterschluss von politischen EntscheidungsträgerInnen anzustreben. Zum einen, um die Verantwortung nicht auf eine Person oder Institution abwälzen zu können, wenn innovative Entwicklungen nicht sofort oder gar nicht gelingen („das Schwarze Peter-Syndrom“). Zum anderen um den Erfolg aufteilen zu können. Der Schulterschluss muss dabei nicht auf politische EntscheidungsträgerInnen beschränkt bleiben, sondern kann auf lokale AkteurInnen aus Wirtschaft und Gesellschaft ausgeweitet werden, was dem Aufbau eines Innovationssystems dient. Der Zeitpunkt für eine derartige Ausweitung ist aber von Fall zu Fall abzuwägen: eine zu frühe Ausweitung auf viele AkteurInnen kann den Prozess schnell aufgrund zu vieler Eigeninteressen, erschwelter Koordinierbarkeit und mangelnder Kooperationsfähigkeit zum Erliegen bringen. Eine zu späte Ausweitung läuft Gefahr, dass AkteurInnen sich mit der innovativen Entwicklung nicht mehr identifizieren können und diese mehr oder weniger isoliert verläuft. Von einem Innovationssystem kann dann nicht mehr gesprochen werden.

Innovationsorientierte Policy-Strategien bedürfen, um mit innovationsimmanenten Aspekten wie Unsicherheit, Risiko, Komplexität und Ambiguität konstruktiv umgehen zu können, der Ausrichtung und der Erkundung von emergenten Zukunftsmöglichkeiten und -entwicklungen. Die Entwicklung von Szenarios, Lern- und Studienreisen, eine Offenheit gegenüber Entwicklungen und Tendenzen und gemeinsame Lern- und Austauschinfrastrukturen können dabei eine hilfreiche Grundlage sein.

Der Punkt adressiert gewiss ebenso das Feld einer Innovationskultur. Innovatoren werden seit jeher vor allem in den Anfängen innovativer Entwicklungen misstrauisch beäugt, nicht ernst genommen, als unglaubwürdig tituliert, belächelt und abgestempelt oder sogar bekämpft. Eine Kultur resp. ein System der Innovation anerkennt Innovatoren und AkteurInnen, die sich für neue Wege und Entwicklungen engagieren und versucht sie so weit und so schwierig das oft ist, zu integrieren und zu unterstützen. HUMER (in HEILER 2006) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass innovationsorientierte Akteure nach wie vor viel zu wenig Anerkennung seitens politischer und gesellschaftlicher HandlungsträgerInnen erfahren.

Der Umgang mit Risiko beinhaltet auf der monetären Seite, dass Gemeinden alleine oder in Form interkommunaler Kooperationen eigene Finanzierungsmöglichkeiten zur Innovationsförderung bereitstellen, entwickeln und nutzen, die ihnen im Zuge des Gemeindebudgets zur Verfügung stehen.

- **Innovationssysteme sollen verstärkt profunde Innovationen ermöglichen und adressieren**

Innovationssysteme (Förderprogramme, Politiken, Institutionen) sollen in Zukunft nicht nur technologische, sektorale oder Produktinnovationen ermöglichen, sondern profunde Innovationen resp. Innovationsprozesse einleiten. Diese „breite“ Ausrichtung von Innovationssystemen ermöglicht tief greifende Erneuerungen und das Öffnen in Richtung neuer und umfassender Lösungsansätze. Die systemische und institutionelle (Gestaltungs-)Kraft verlagert sich aus dem „Zentrum“ des Systems oder der Institution in Richtung des „emergierenden ganzen Innovationsökosystems“. Systemische und institutionelle Grenzen verlagern sich, Kommunikationen und Steuerungsstile (Governance) können sich multistakeholder-orientiert und „ganzheitlicher“ sowie emergenzorientiert entwickeln.

- **Innovation wozu?**

Innovationssysteme müssen Klarheit über die intentionale Ausrichtung innovativer Prozesse erlangen. Vor dem skizzierten Hintergrund der Studie bedeutet dies, dass es eine authentische Orientierung auf eine nachhaltige (Raum-)Entwicklung gibt.

- **Innovationssysteme besitzen Limitierungen der Generierung profunder Innovation**

Innovationssysteme sollten eher als innovationsermöglichendes und -förderndes Rahmenwerk betrachtet werden (Gestaltung und Bereitstellung von Strukturen und Lerninfrastrukturen, technischer und materieller Ausstattung sowie Veränderung kollektiven Verhaltens). Ihr **zentraler Beitrag** zur Generierung von Innovation liegt vor allem in der **Stimulierung von Innovation**. Semantisch ist es weniger zutreffend davon zu sprechen, dass Innovationssysteme profunde Innovation generieren. Das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung bringt das zum Ausdruck.²⁵⁷

- **Infrastrukturen des Lernens sowie Räume für Innovation schaffen**

Innovationssysteme stehen und fallen mit entsprechenden innovationsfokussierenden sowie wissensvermittelnden resp. generierenden Infrastrukturen. Dabei handelt es sich um alle Lern-, Informations- und Unterstützungsinfrastrukturen, die den Gestaltungsprozess eines Innovationssystems dynamisch und lebendig halten. Wesentlich dabei ist, dass der Kreativprozess nicht nur der Vernetzung (von AkteurInnen, Institutionen, Wissen, Ressourcen etc.) bedarf. Das wird im derzeitigen „Netzwerkboom“ permanent beschrieben und eingefordert. Innovationsnetzwerke brauchen aber ebenso Gegenteiliges, um erfolgreich zu arbeiten. Sie benötigen gleichsam „geschützte“ Strukturen, so genannte „Kokons“. **Das bedeutet außeralltägliche Denk- und Erfahrungsräume zu schaffen, in dem Neues erkundet werden kann.** Denn Innovation braucht Raum und Zeit, um evolviere zu können.

- **Stärken von Vernetzungsprozessen innerhalb und außerhalb kommunaler Grenzen**

Interaktions-, Vernetzungs- und Integrationsprozesse sind eine Basis von Emergenz und spielen eine zunehmend bedeutende Rolle. Das emergenzorientierte Zusammenspiel von AkteurInnen innerhalb und außerhalb kommunaler Grenzen muss vermehrt Interaktionen mit dem sozio-kulturellen, politischen, wirtschaftlichen Umfeld (für Innovation) ermöglichen. Dazu gehören z.B. Vernetzung mit Best- und Next Practices-Beispielen, Vernetzung auf Regions-, Landes-, Bundes- und globaler Ebene mit strategischen PartnerInnen und PromotorInnen sowie mit Adressatenkreisen der Innovation (KundInnen, Betroffene und NutzerInnen).

4. INNOVATIONSKOMPETENZEN STÄRKEN

Die Förderung von general skills, Kompetenzen und Expertise, die Menschen und vor allem Gemeinschaften unterstützen Transformations- und Innovationsprozesse möglichst erfolgreich zu absolvieren, entspricht dem letzten Entwicklungsbereich profunder Innovationsgenerierung. Zunehmende Brisanz erhält der Aspekt in einer Wissensgesellschaft, in der Wissen und vor allem die Fähigkeit Wissen zu generieren, ein, vielleicht der zentrale Erfolgsfaktor wird.

Folgerungen und Herausforderungen im Analyse- und Gestaltungsfeld

²⁵⁷ Vgl. Kap. 3.8 „Synthese - Das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung“; v.a. Abschnitt „Innovationssysteme“;

- **Tools und Praktiken zum Erschließen von Emergenz- und Innovationsfeldern**

Möglichkeiten der Erprobung und Implementierung zum Aufbau von Fertigkeiten im Umgang mit Tools, Praktiken und Instrumenten der Kreativitätssteigerung, Visionsgenerierung und Dialogtechnik sind im Rahmen kommunaler Entwicklungsstrukturen eher unbefriedigend eingebunden. Zudem bedarf die Generierung profunder Innovation im lokalen Kontext der verstärkten Unterstützung in Form sozialer Technologien wie etwa dem U-Prozess oder wie sie im Zuge von LA 21-Prozesse teilweise zur Anwendung kommen. Dazu bedarf es neuer sozialer Techniken der Entwicklung und Steuerung von Kommunen, die komplementär zu bestehenden Planungsinstrumenten und -abläufen angewandt werden. Dies erfolgt vor dem Hintergrund einer neuartigen Herausforderung an die lokale Entwicklung:

Kommunen (zumindest in Österreich) **sind weitgehend erfolgreich im Umgang mit Governance-Mechanismen der Verwaltung** (z.B. Administration, Infrastrukturen, Dienstleistungsangebot), **der Hierarchie** (z.B. der Raumplanung und Politik in Form von Plänen, Gesetzen, Regeln, Richtlinien) **und in verstärktem Maße im Bereich des Networking** (z.B. Kommunalverbände und interkommunale Strategien). Um verstärkt mit den komplexen Herausforderungen, vor denen Kommunen zunehmend stehen, effektiv umgehen zu können, **bedarf es der Evolution eines weiteren Steuerungssystems. Die Steuerungs- und Generierungsfähigkeit von der Gegenwart eines emergierenden zukünftigen Ganzen wahrzunehmen und zu agieren**²⁵⁸. Das bedeutet die Steigerung der kollektiven Kreativität und Co-Kreation sowie der Verlagerung des Generierens und Agierens in Richtung Quellen schöpferischer Emergenz (Presencing).

- **Tools zur Evaluierung und zum Monitoring von Innovationsprozessen (Qualitätsmanagementverfahren und -systeme)**

... die sichtbar machen, die evaluieren helfen, die einfach in der Handhabung sind, die aber wirklich eine Hilfestellung für AkteurInnen und EntscheidungsträgerInnen sind, in dem transparent wird, was gemacht und erreicht wurde und was es von der Veränderungswirkung wirklich gebracht hat.²⁵⁹ Ein Mindestmaß an Begleitung, um mit Instrumenten vertraut zu werden, ist anzustreben. Ziel derartiger Qualitätsmanagementverfahren ist nicht Energie und Ressourcen zu binden sowie den Arbeits- und Verwaltungsaufwand zu erhöhen. Sie werden benötigt, um von Zeit zu Zeit rasch einen Überblick über wesentliche Aspekte der Qualitäten und Ergebnisse zu erhalten, um diese intern und extern (z.B. politische HandlungsträgerInnen, Sponsoren) reflektieren zu können. Zu berücksichtigen ist sowohl die Qualität der Projekte und Ergebnisse, der Prozesse selber und wenn es um Innovation und Entwicklung geht, die Berücksichtigung der Frage, inwieweit sich Innovationsgemeinschaften tatsächlich mit Dingen beschäftigen, die für sie wichtig sind.

- **Input und Verbreitung von thematischem Fachwissen sowie Stärkung von Entrepreneurship-Kapazitäten (Wissensmanagement und Entrepreneurship)**

²⁵⁸ Die in der Arbeit analysierten Fallbeispiele sind alles Beispiele für das Wahrnehmen und Agieren von einer Gegenwart eines emergierenden zukünftigen Ganzen: z.B. in Güssing die lokale Energieautarkie basierend auf nachwachsenden Ressourcen, in Mäder u.a. neue Formen und Lebensstile einer Dorfkultur sowie das Experimentieren mit neuen Governance-Stilen, in Kirchbach die Idee des Globalen Dorfes und der Möglichkeit globaler Vernetzung, globalen Denkens und Agierens im Rahmen selbstbestimmter, integrierter, lokaler Entwicklungs- und Handlungsspielräume und in Steinbach a.d. Steyr die vorweggenommene Idee einer profund nachhaltigen und wertbasierten Lokalentwicklung.

²⁵⁹ Aktuelle Beispiele von Evaluierungsinstrumenten auf Landesebene, die aber noch zuwenig den Aspekt der Innovationsfähigkeit explizit tangieren, sind „Unternehmen V“ (Vorarlberg) oder das „Zukunftsfenster - Qualitätsmanagement für Gemeinden und Regionen“ (Oberösterreich)

Eine zunehmende Herausforderung ist die Professionalisierung von Wissensinputs, die Prozesse der Innovation zu ihrer Umsetzung benötigen. Konkret geht es meist um die Frage, wie aus guten Ideen und Aufbrüchen funktionierende Modelle und Projekte gemacht werden können. Wesentlich dafür ist die **Integration von thematischem Know-how in Form von ExpertInnenwissen in Detailbereiche** der intendierten Prototypen und Umsetzungen. Zwar zeigen AkteurInnen in Prozessen der Generierung profunder Innovation eine erstaunlich hohe Kapazität sich Wissen anzueignen resp. in Form von ExpertInnen zu erschließen. Die Rolle von ExpertInnen und der Wissenschaft hat aber ihren Platz in den Innovationsprozessen.²⁶⁰ Die Kunst der „optimalen“ Wissensintegration liegt darin, dieses Know-how zur Umsetzung von Ideen verfügbar zu machen, ohne dass ExpertInnen (wie es oft üblich war/ist) Leaderfunktion in Innovationsprozessen übernehmen und der Prozess damit ein ExpertInnen dominierter wird.

Eine **Verbreitung von Wissen in Form eines Wissensmanagements** ist (spätestens) für die Institutionalisierung innovativer Entwicklungen notwendig. Es geht z.B. um die Zugänglichkeit von relevantem Wissen (Informationstransparenz und -politik), Einführung einer entsprechenden „Wissenssprache“ (jeder Prozess baut auf spezifische Fachbegrifflichkeiten über die eine gewisse Einigkeit herrschen muss) oder die Organisation und den Austausch von Erfahrungswissen (Wissen, das schwer oder nicht explizierbar ist).

- **Professionelle Prozessbegleitung (Prozess- und Projektmanagement)**

Die Begleitung und Leitung von Innovationsprozessen ist in zweierlei Weise zu verstehen. Zum einen die Befähigung von AkteurInnen (und damit das Schaffen von Möglichkeiten zur Aneignung von Wissen) etwa Projektmanagement- und Finanzierungs-Know-how zu erlangen. Zum anderen über bestehende Strukturen der Kommunal- und Regionalentwicklung (z.B. Regionalmanagement, LA 21-Leitstellen, Dorf- und Stadterneuerungsagenturen) professionelle Prozessbegleitung anzubieten resp. auszubauen. Ziel muss eine schnelle und zeitweilige Prozessbegleitung sein, die InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften möglichst rasch in Instrumentenkompetenz einweist und damit zur Selbststeuerung befähigt.

6.2 AKTIONSMÖGLICHKEITEN ZUR FÖRDERUNG UND SYSTEMISCHEN VERANKERUNG DER LOKALEN AGENDA INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM

Der Konsequenz der Studie folgend beziehen sich die angebotenen Interventionen, auch wenn sie nicht explizit zugeordnet werden, auf personale, kulturelle, systemische und verhaltensbezogene Fokussierungen.

- **Ausbildung und Etablierung von Innovationscoaches und InnovationskoordinatorInnen**

²⁶⁰ Vgl. z.B. das Modell Güssing, wo ExpertInnenwissen zur Umsetzung von Modellanlagen optimal erschlossen und integriert werden konnte.

Ähnlich wie derzeit in den Bundesländern LA 21-ProzessbegleiterInnen ausgebildet werden, ist es möglich entweder im Zuge bestehender Ausbildungsmodelle oder als Ergänzung ProzessbegleiterInnen/Innovationscoaches mit Entwicklungsschwerpunkt „Innovation(-sfähigkeit) stärken“ auszubilden. Ziel wäre die Förderung von aktuellen und innovativen Inhalten, der Aufbau von einem Netzwerk von Innovationscoaches, die Förderung der Bereitschaft zur profunden Innovationsgenerierung, die Verankerung des Themas „Innovation“ in ländlichen Räumen, die Unterstützung der Aneignung entsprechender sozialer Technologien und Tools sowie die gezielte Forcierung profunder Innovationen, die Kommunikation von Beispielen, Modellen, Zukunftsentwicklungen und -strategien. Denkbar wäre ebenfalls diese Agenden auf Ebene von Regionalmanagements anzusiedeln. Möglich wären ebenso kommunale und regionale Beauftragte, die als KoordinatorInnen, BegleiterInnen, Coaches und ImpulsgeberInnen Innovationsagenden forcieren. Der finanzielle Mehraufwand könnte sich schnell bezahlt machen (natürlich ist das ebenso eine Frage der Bereitschaft zur Innovationsgenerierung im lokalen und regionalen Umfeld).

▪ **Innovationscoaching (Regional Innovation Coaches)**

Aufbauend auf vorigem Punkt oder als eigene Aktivität bieten sich Innovationscoachings für (potenzielle) InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften im ländlichen Raum an. Intention wäre es, professionelle Coaching zu fördern, die Lust und Wille, sich auf profunde Innovationsprozesse einzulassen, steigern und Schritte in diese Richtung legen. Kernpunkte eines derartigen Coaching könnten sein: Gemeinsame Willensbildungsprozesse, Visions- und Ideengenerierung, Strategien und Methoden zur Erstellung von authentischen Zukunftskonzepten, Lernreisen zu next-practices-Beispielen, Stimulierung von Innovationskulturen, Prototyping- und Institutionalisierungssupport, Vernetzung von potenziellen InnovationsakteurInnen, Förderungswesen und Finanzierung, Projektmanagement, innovationsfördernde Kommunikation und Prozessarchitekturen, Vermittlung von Beispielen und Modellen sowie Vernetzung mit öffentlichen Institutionen und Organisationen (Ämter, Förderstellen, Unternehmen, Forschungseinrichtungen etc.)

▪ **Innovation-Policy-Making-Prozesse (für den ländlichen Raum bzw. ländliche Räume)**

Starten von nationalen und regionalen Innovation-Policy-Prozessen, die dem Prinzip einer Demokratisierung von Innovation Rechnung tragen. Zentrales Kennzeichen derartiger erfolgsversprechender Policy-Prozesse muss die Offenheit der Themen (evolutive und transparente Agenda), die Vielfalt der AkteurInnen (Multistakeholder Dialoge und Management), die Bereitschaft zur Zusammenarbeit (kollektive Co-Kreation und Kreativität sowie die Intention dem Ganzen - System - zu dienen), die bewusste Integration der kulturellen Dimension profunder Innovationsprozesse (und nicht nur Ausrichtung auf technologische-ökonomische Aspekte) sowie eine professionelle, neutrale und erfahrene Prozessbegleitung sein.

▪ **Förderung des Wissensinputs in den ländlichen Raum und Förderung des Aufbaus von Infrastrukturen des Lernens**

Neues Zukunftswissen in ländliche Räume zu bringen, ist eine zentrale Aufgabe. Laut dem Zukunftsforscher HORX (2005) gibt es ungeahnte Wachstumspotenziale mit qualitätsvollen Jobs, wenn die Entwicklung zu einer Gesellschaft der „Wissens-Arbeiter“ gelingt. Ziel muss es sein, den Bildungsschub im ländlichen Raum zu forcieren und die Bereitschaft und Möglichkeit zum lebenslangen Lernen und zur Weiterbildung zu fördern. Neue Bildungseinheiten und Infrastrukturen des Lernens, die in Zeiten der Digitalisierung durchaus klein und flexibel sein

können, sind eine Möglichkeit „Zukunftswissen“ in den ländlichen Raum zu bringen. Das in der Studie analysierte Fallbeispiel KB5 setzt beispielsweise spannende Impulse in diese Richtung.

▪ **Innovationsorientierte Ausweitung der Fördertätigkeit und von Finanzinstrumenten**

Die Finanzierung von innovationsorientierten Projekten entspricht gegenwärtig bereits einem wichtigen Ausgabeposten auf nationaler und EU-Ebene. In der Regel zielen alle diese Maßnahmen nicht auf eine Dauerförderung ab, sondern sind Förderungen, welche innovative Impulse auslösen sollen. Die empirische Analyse zeigt, dass die Instrumente diesen Anspruch auch zu leisten vermögen. Für eine integrative, nachhaltige und zukunftsweisende Weiterentwicklung ländlicher Räume ist es wesentlich anzuerkennen, dass dies nicht alleine über die Förderung zukunftsweisender Technologien zu erreichen ist. Der wichtige Bereich der Generierung von Innovation zur Entwicklung ländlicher Räume und Gesellschaften ist als umfassender Förderungs- und Entwicklungsbereich zu gestalten. Eine innovationsorientierte Ausweitung von Förderungen sollte künftig ergänzend v.a. auf zwei Aspekte eingehen: **Förderung und Stimulierung der generellen Innovationsfähigkeit** sowie **Förderung von Risikokapital für innovationsorientierte Kommunen**, Netzwerke und Initiativen im ländlichen Raum.

Aspekt 1 - **die Förderung der generellen Innovationsfähigkeit** - adressiert die Erhöhung und Stärkung des Bewusstseins resp. der Bereitschaft pro Innovation. Das heißt u.a. verstärkte Kommunikation darüber, dass die Generierung von Neuem (einer Idee, Vision, Klarheit darüber was das Neue sein kann) Teil des Prozesses ist und damit immanentes Förderungsziel von Innovationsprozessen sein sollte. Die Schwierigkeit liegt zum einen darin, dass der Wille und das Bewusstsein zur Generierung von Innovation vielfach nicht bis kaum im lokalen Kontext ausgeprägt sind. Zum anderen darin, dass zu Beginn eines Innovationsprozesses in der Regel offen und unklar ist, was die Innovation sein kann. Das bedeutet zum einen, dass AkteurInnen zu Beginn von Innovationsprozessen glauben, sie müssen bereits wissen, was sie in die Welt bringen wollen. Zum anderen, dass die meisten Innovationsförderprogramme bei der Einreichung bereits ein konkretes Bild des Neuen einfordern. Innovationsorientierte Förderungen müssen daher den Anspruch der Stimulierung von Innovationskraft stärker implizieren.

Daneben zielt Aspekt 1 auf die zunehmende Demokratieringherausforderung von Innovationsprozessen („Infrastrukturförderung“ von Innovationsstrategien, -netzwerken, -kooperationen) sowie die verstärkte Bedeutung emergenz- und evolutionsorientierter Herangehensweisen an die Generierung von Innovation (die Innovationsagenda evolviert transparent, selbstorganisiert und im Zuge kollektiver Kreativität).

Aspekt 2 - **Förderung von Risikokapital und -kultur** - adressiert die Förderung von Risikokapital und der damit verbundenen Aufgabe der Ausweitung und Erhöhung unternehmerischer Beratung sowie der Verantwortungsübernahme von Risiko und Unsicherheit in innovationsgenerierenden Prozessen (Förderung einer ausgeprägteren Innovations- und Risikokultur, unternehmerischen Denkens auf lokal-regionaler Ebene, Kommunikation und Förderung von praxisorientierten Beratungs- und Begleitungsangeboten etc.). Zwei Arten von Innovationsförderung durch Risikokapital sind anzustreben: **Förderung expliziter innovationsorientierter Projekte** (z.B. Förderung von Technologien zur Entwicklung energieautarker Strategien oder zur Produkt- und Marktentwicklung). **Förderung impliziter innovationsorientierter Projekte**, d.h. zum Beispiel Prozesse, welche die Erhöhung sozio-kultureller Qualität und Bedürfnisbefriedigung (als Grundlage und Nährboden der Generierung

von Innovation) zum Ziel haben (Milieubildung, Infrastrukturentwicklung sowie Co-Kreation von sozio-kulturellen, intentionalen, organisatorischen und institutionellen „Basis“-Innovationen).²⁶¹

- **Nutzung von IKT**

Kommunikations- und Informationstechnologien als „Infrastruktur der Wissensgesellschaft“ (WILLKE 1998, 305) ermöglichen den territorial ungebundenen Austausch von Information, Kommunikation, Expertise sowie Kooperationen. Sie ermöglichen Wissens- und Innovationsarbeit in ländlichen Räumen und unterstützen, dass Wissen in den jeweiligen Prozess- und Handlungskontext eingebunden werden kann. Websites, elektronische Datenbasen (z.B. Wikis), Filme, Videos, Bücher und alle anderen Formen von Selbstservice-Medien sowie Community-Building (zu bestimmten Themenbereichen) sind Elemente mit Potenzial für innovationsorientierte lokale Entwicklungen.

- **Innovatives und erwünschtes Nach- und Querdenken sowie Nutzung sozio-kultureller und räumlicher Nähe, Qualitäten und Möglichkeiten**

Ländliche Räume verfügen über etliche innovationsimmanente Ressourcen. So sind z.B. emotionale Nähe zwischen Menschen sowie zur Landschaft vielfach ausgeprägter als in städtischen Agglomerationen, naturraumbezogene brachliegende Ressourcen vorhanden und die Nähe zu natürlichen Kreisläufen stärker. Ein großer Vordenker in Sachen ländlicher Raum, Hans MILLENDORFER, bezeichnete den ländlichen Raum demgemäß nicht als Überbleibsel von Gestern, sondern als Hoffungsraum von morgen.

Politische und gesellschaftliche Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen können diesbezüglich sehr viel positive „Entwicklungsarbeit“ leisten, in dem sie noch viel stärker innovative Projekte und Ideen wertschätzen, unterstützen und promoten sowie das Querdenken, offene Reflektieren und Ideengenerieren zu einer politisch-gesellschaftlichen Agenda machen.

6.3 DIE INNOVATIONSGENERIERENDE KOMMUNE

*„Wir können große Veränderungen bewirken bzw. sie können spontan eintreten, wenn wir Dinge anders sehen. Die Macht eines Paradigmenwechsels ist die essentielle Macht entscheidender Veränderungen, unabhängig davon, ob dieser Wechsel sofort erfolgt oder es ein langsamer und bewusster Prozess ist.“
(Stephen R. Covey)*

Den Abschluss der Arbeit bildet eine idealtypische Kartierung von Kennzeichen innovationsgenerierender Kommunen.

²⁶¹ Vgl. v.a. die Fallstudien Mäder und Steinbach

FINGERPRINT INNOVATIONSGENERIERENDER KOMMUNEN

Eine Innovation, die in ein kommunales System implementiert wurde, kennzeichnet noch keine innovationsgenerierende Kommune. Innovationsgenerierende Kommunen können systemtheoretisch vielmehr **als gesellschaftlich-räumliche Systeme kollektiver Ordnung verstanden werden, die durch eine innovationsorientierte Zusammenarbeit und Verflechtung von AkteurInnen und Institutionen gekennzeichnet sind.**

Innovationsgenerierende Kommunen entwickeln die kollektive Fähigkeit, Innovation hervorzubringen, die nicht durch isolierte Individuen entsteht. „It must have the systemic and organisational capability to stimulate, nurture, develop and productively harness the inherent innovative qualities of its people to create sustainable competitive advantage in its marketplace or arena of operation.“ (www.gdrc.org/sustdev/inn-comm/cs-1.html) **Wesentliches Kennzeichen kommunaler Innovationssysteme und -gemeinschaften ist demnach, dass es im Zuge sozio-kultureller Prozesse gelingt, die Fähigkeit zu erhöhen, Resultate zu erreichen, welche für die Menschen und das lokale System nutzbringend sind sowie die Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit nachhaltig erhöhen.**

Innovationsgenerierende Kommunen agieren in lokalen und interkommunalen Raumeinheiten und setzen sich aus unterschiedlichen AkteurInnen zusammen, welche:

- neue, emergente Ideen, Lösungen und Entwicklungsmöglichkeiten erspüren und begünstigen,
- auf die Generierung, Vernetzung und das Managen von neuem anwendungsorientiertem und relevantem Wissen fokussieren,
- implizit oder explizit Erweiterung resp. Vertiefung der Ebenen der Wahrnehmung (in Richtung Presencing oder analoger Quellen der Aufmerksamkeit) und von Lernprozessen auf personaler und kollektiver Ebene fördern (personal and collective mastery or capacity building, kollektive Visions- und Willensbildung),
- durch eher hierarchiearme, weichere Beziehungsformen und eigenverantwortliche, selbstorganisierte Handlungsspielräume die Mitwirkung an der Formung von Visionen, Werten und eines Werteraums²⁶², Regelungen und Normen garantieren,
- Informationsaustausch, -transparenz und -zugänglichkeit ermöglichen,
- aktiv Kooperieren und Netzwerken sowie externe Ressourcen bei Bedarf integrieren (ExpertInnen, Förderungen, PromotorInnen, Technologien etc.)
- mit dem Ziel gesellschaftliche, organisatorische, institutionelle, ökologische, ökonomische, technologische Neuerungen zu entwickeln sowie die persönliche und kollektive Lebensqualität zu erhöhen

Demnach müssen innovationsorientierte kommunale Gemeinschaften die Fähigkeit und die Mittel entwickeln, Innovation in ihren BürgerInnen zu stimulieren, zu fördern und zu entwickeln. Innovationsgenerierenden Kommunen gelingt es, ihre immanente Innovationsfähigkeit zu stärken und diese mit der lokalen Dimension - eine räumlich-zeitlich-

²⁶² Bildung eines sozialen Werteraums, der gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, offene Gesprächskulturen und vielfältige Sichtweisen ermöglicht und gemeinsame Werte formuliert.

emotional-mentale Struktur des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens - zu verbinden. Dementsprechend kennzeichnet innovationsgenerierende Kommunen und Gemeinschaften: (vgl. Abb.: 35)

- **Wille.** Wille und Bewusstsein für (profunde) Veränderung ist vorhanden ebenso wie das Wissen, die eigene Zukunft pro-aktiv mitgestalten zu können
- **Spürsinn.** Haben ein Gespür für Emergenz - was in (ihrer) Welt im Entstehen ist, sich an potenziellen Entwicklungsmöglichkeiten auftut. Sie bringen die dafür notwendige Offenheit in Denken, Fühlen und Wollen auf
- **Vision.** Formulieren und entwickeln eine kongruente und geteilte Vision, einen ausgeprägten Sinn für ihren Lebensraum und für ihre Identität
- **Offenheit.** Sind offen dafür, was das Neue sein kann. D.h. es ist zu Beginn des Innovationsprozesses nicht klar worin die Innovation liegt. Und: sie halten diese „Unwissenheit“ und Offenheit aus
- **EQ (Emotionale Intelligenz).** Gelingt ihnen eine Kultur des Dialoges und der Kooperation sowie eine große Toleranz für Unterschiedlichkeit innerhalb der lokalen Einheit zu entwickeln
- **Persönlichkeit.** Zeichnen sich dadurch aus, dass sie eminente Vordenker, integrative Führungskräfte und motivierte, dynamische Menschen - kurz Innovationspersönlichkeiten in ihren Reihen haben
- **Ressourcen.** Nutzen und entfalten innere Ressourcen und Potentiale und integrieren emergente (globale) Möglichkeiten und Entwicklungen
- **Integration.** Initiieren und stärken den Dialog innerhalb des Lebensraumes und darüber hinaus mit Stakeholdern (BürgerInnen, ExpertInnen, Gäste, Institutionen, Politik, Administration etc.)
- **Erfolge:** bauen auf sicht- und spürbare Ergebnisse (Prototypen des Neuen) als motivierenden Faktor und um zu lernen bzw. die Innovation in ihrer Ausbreitung und Implementierung voranzutreiben (Diffusion von Innovation)



Fingerprint innovationsgenerierender Kommunen

Abb. 35: Fingerprint - Schlüsselaspekte und -kapazitäten innovationsgenerierender Kommunen resp. kommunaler Gemeinschaften (Quelle: Eigene Darstellung)

CHARAKTERISTIKA INNOVATIONSGENERIERENDER IM VERGLEICH ZU TENDENZIELL INNOVATIONSFEINDLICHEN KOMMUNEN

Ein Scann der Fallbeispiele und der Studie nach innovationsfördernden und -hemmenden Charakteristiken lässt sich in Form von tendenziellen Orientierungen festhalten:

| Tendenziell innovativ | | | | Tendenziell innovationsfeindlich |
|---|------------------|---------|------------------|--|
| | (eindeutig) eher | neutral | (eindeutig) eher | |
| Optimismus spürbar | | | | Zynismus und Ignoranz vorherrschend (Negativität) |
| Lösungsorientiert, Probleme lösend („System- und Integrationsdenken“, Offenheit für profunde/radikale Lösungen) | | | | „Lösungskriege“, sektorale und isolierte Problemlösungsansätze („mechanisches Reparaturdenken“, Wirkungsorientierung, max. inkrementelle Lösungen möglich) |
| Fokus auf Generierung gemeinsamer-systemischer Lösungen („win-win-solutions“) | | | | Fokus auf Spaltung: polarisierend, kompromiss- oder konfrontationsorientiert („win-lose solutions“) |
| Offen für Veränderung | | | | Veränderungsresistent |
| Wunsch und Wille zu Veränderung und Innovation kommen von innen (aus dem System, indem Menschen, EntscheidungsträgerInnen und lokale Gemeinschaften ihre Fähigkeit zu persönlichem und kollektivem Wachstum zunehmend erkennen und Mittel und Wege zur Umsetzung entdecken) | | | | „Wunsch“ und Wille zu profunder Veränderung ist kaum vorhanden oder kommt von außen (von außerhalb des kommunalen Systems in Form gesellschaftlicher, ökonomischer, ökologischer Veränderungen oder durch Top-down-Strategien wie z.B. Gesetze, Programme, Entwicklungskonzepte) |
| Von emergenter Zukunft führend: Zukunftsverbunden, emergenzorientiert | | | | Von Vergangenheit oder Gegenwart führend: Vergangenheitsge- resp. verbunden, Status quo fixierend |
| (Geteilte, authentische) Vision (internalisiertes Zukunftsbild) | | | | Keine oder keine authentische, erfüllte Vision (externalisiertes Leitbild) |
| Geduld und Hingabe unter AkteurInnen vorherrschend (in Entwicklungsprozessen) | | | | Frustration unter AkteurInnen vorherrschend |
| Breite, öffentliche Interessen | | | | Enge Interessen |
| Pluralismus | | | | Singularismus (ausschließend) |
| Vertrauens- und kooperationsorientiert | | | | Misstrauensorientiert (nachtragend), Interessenfixierung (rollen-, fraktions-, gemeindebezogen etc.) |
| Themenvielfalt und integrationsorientiert (vgl. Integrales Rahmenmodell) | | | | Einseitige thematische Fixierungen und Sektoren fokussiert |
| (Gesellschaftlichen) Nutzen stiftend, gemeinwesenorientiert (Inklusion) | | | | Eigennützigkeit (Exklusion) |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Bevollmächtigte BürgerInnen | | | | Apathische BürgerInnen |
| (Ausgeprägte) Dialogorientierung und -kapazitäten bei Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen | | | | Diskussionsfokussiert (Verteidigung des eigenen Standpunktes und der eigenen, „einzig“ Wahrheit) |
| Risikobereitschaft | | | | Keine Risikobereitschaft |
| „Wir können das“ (Zukunft liegt in unseren Händen) | | | | „Es geht nicht(s)“ (Opfer-Mentalität und Abhängigkeit von äußeren Umständen) |
| Politik der Inhalte und Zukunftsstrategien | | | | Politik der Persönlichkeit (und der Status quo-Erhaltung) |
| Local (Self-)Governance (Ausrichtung auf Selbstorganisation und Selbstbestimmung, Bottom-up-Orientierung unter Integration von Top-down-Rahmensetzungen) | | | | Local Government (Ausrichtung auf zentrale, hierarchische und limitierte Institutionen und Entscheidungsstrukturen, Top-down-Ansätze) |
| Lokale (politische) EntscheidungsträgerInnen verstehen die Bedeutung, Verantwortung und Macht zu teilen (diversifizierte Leadership-Basis und zivilgesellschaftliches Engagement) | | | | Lokale (politische) EntscheidungsträgerInnen teilen keine Verantwortung und Macht (ab- resp. begrenzende Leadership-Basis, „einige Köpfe machen alles“) |
| Macht teilend und verteilend | | | | Macht hortend |
| (Potenzielle) TrägerInnen von Innovationsprozessen vorhanden | | | | Keine TrägerInnen vorhanden oder sichtbar; Verantwortung obliegt resp. wird an (geschlossene) politische Elitenstrukturen abgeschoben |
| Strukturen und Prozesse, die diversifizierte Dinge und Entwicklungen ermöglichen | | | | Keine oder wenig ausgeprägte Strukturen und Prozesse, die offene und diversifizierte Entwicklungen ermöglichen |
| Tools zur Evaluierung, zum Monitoring qualitativer Aspekte und zur Qualitätserhöhung (Stichwort „Lebensqualität“) | | | | Tools zur Erhebung quantitativer Aspekte und Entwicklungen (Stichwort „Quantität vor Qualität“) |
| Kurz-, mittel- und langfristige Orientierung („Nachhaltigkeit“) | | | | Fokussierung auf kurzfristige Lösungen und keine bis geringe Ausrichtung auf Langfristigkeit („Nachhaltigkeit“) |

Tab. 6: Profil tendenziell innovationsfreundlicher und innovationsfeindlicher Kommunen

6.4 FAZIT. GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION ALS HEBELPUNKT EINER NACHHALTIGEN GESELLSCHAFTS- UND RAUMENTWICKLUNG

"Was ich heute bin, ist ein Hinweis auf das, was ich gelernt habe, aber nicht auf das, was mein Potential ist."

(Virginia Satir)

(K)ein Erfolgsmodell.

Aufgrund der aus der erarbeiteten Theorie und aus der Empirie gewonnenen Erkenntnisse, wird deutlich, dass es **nicht möglich ist, ein konsistentes „Erfolgsmodell“ profunder Innovationsgenerierung zu erstellen**. Die Generierung von Innovation wird zwar als mehr oder weniger intendierbares, emergentes Phänomen dargestellt. Jedoch lässt sich Innovation, wie es WAHREN (2004, 34) ausdrückt, nicht in ein „inhaltliches [Anm.: methodisches] oder zeitliches Korsett“ zwängen. Ob ein Prozess überhaupt initiiert wird und ins Rollen kommt, wird von vielen teils ortsspezifischen Faktoren beeinflusst: aktuelle kommunale und regionale Rahmenbedingungen etwa im politisch-administrativen Bereich oder im Bereich materieller und immaterieller Ressourcen und Entwicklungen, das Nicht- oder Vorhandensein entsprechender „TrägerInnen von Innovation“, kommunale Grundannahmen in Form von mentalen Modellen von SchlüsselakteurInnen, ihre Einstellung und Bereitschaft sich Neuem zu öffnen oder innovationsorientierten Gelegenheitsstrukturen.

Homologe Muster.

Wie in der Arbeit gezeigt wurde, lassen sich gewisse homologe Strukturen und Muster identifizieren. Die in der Arbeit ausgearbeiteten „Erfolgsfaktoren“ wurden anhand von Next-Practice-Fallstudien identifiziert, wo generalisierbare, aber auch ganz spezifische Faktoren zusammenspielten. Eine generelle Übertragbarkeit auf andere lokale Gegebenheiten ist nur bedingt möglich. Demgemäß erscheint es treffender nach dem Prinzip vorzugehen: „Kopieren, nicht kopieren“.²⁶³ Es gibt und das lässt sich anhand der Arbeit zeigen, **gewisse handlungsorientierte Grundbedingungen, welche die Innovationsfähigkeit kommunaler Systeme signifikant und nachhaltig stärken und erhöhen**. Der Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass es vier relevante Analyse- und Entwicklungsfelder der Innovationsgenerierung gibt. Demzufolge braucht es zur Generierung profunder Innovation der Integration von Mustern aus allen vier Dimensionen. Das Weglassen eines Feldes oder einzelner Muster wird die Generierung erschweren und blockieren oder gar zum Erliegen des Prozesses bringen.

Im Speziellen möchte ich noch einmal auf das Feld „personal-intentionale Einflüsse“ eingehen. Wie in der Studie dargelegt²⁶⁴, steht die Bedeutung derartiger Aspekte auf Innovationsgenerierung „außer Streit“. Jedoch wird immer wieder mit mangelnder resp. unmöglicher Generalisier- und Operationalisierbarkeit argumentiert. An diesem Punkt der Arbeit

²⁶³ wie einer meiner Dialogpartner, Karl Sieghartsleitner, gesagt hat

²⁶⁴ Kap. 5.1 „Analyse von Fallstudien der Generierung profunder Innovation“

angelangt, ist aber auch klar, dass eine Generalisierung anderer Faktoren gleichfalls nur bedingt gegeben ist. Es gibt kein Patentrezept der Innovationsgenerierung, das auf den lokalen Kontext einfach angewendet werden kann. Analog wie für die anderen relevanten Dimensionen der Innovationsgenerierung - so genannte tangible-Dimensionen, lassen sich innovationsorientierte Muster formulieren. Im intangiblen Bereich verortet, entscheiden Faktoren und Aspekte aus diesem Bereich erheblich über die Fähigkeit zur Innovationsgenerierung. Sie sind als eine Art, fördernd-generativer oder begrenzend-blockierender Faktoren zu sehen.

selbst und SELBST.

Die Generierung profunder Innovation - so zeigt die Theorie und Analyse - verdeutlicht, dass zentrale InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften essentiell aus dem Bereich intangibler, „weicher“ Feldqualitäten heraus agieren. Es kann konstatiert werden, dass es gelingt, vertiefte Ebenen der Aufmerksamkeit zu erschließen und in der Folge von dieser vertieften Quelle der Zukunft, Emergenz, Kognition, Gestaltungskraft und Präsenz aus den innovativen Prozess mitzugestalten und zu führen. **Mitzugestalten deshalb, weil sich zeigt, dass derartige profunde Generierungsprozesse ihre eigene evolutionäre, emergenzorientierte und unplanbare Entwicklungsdynamik aufweisen.** Wie in der Studie identifiziert bzw. dargelegt, agieren InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften gewissermaßen als „Geburtshelfer“ einer im Entstehen begriffenen Zukunft. Das ist ein, vielleicht gegenwärtig der zentrale Aspekt im Verständnis von Prozessen profunder Innovationsgenerierung, setzt dies doch gewisse individuelle und gemeinschaftliche, qualitative (Selbstführungs-)Kompetenzen und -kapazitäten voraus.²⁶⁵

Es bedarf sozusagen des Vorhandenseins oder der Schaffung gewisser qualitativer, struktureller, intentional-personaler und kultureller Bedingungen sowie der Öffnung (z.B. individuelle und gemeinschaftliche Öffnung von Denken, Fühlen und Wollen, Öffnung in Richtung Emergenz und Neues, Öffnung nach außen zu StakeholderInnen, AkteurInnen, ExpertInnen, etc.). **Ins Zentrum der Betrachtung und Entwicklung rückt somit das gegenwärtige und zukünftige Selbst** - etwa in Form von (geteilter) Vision, kultureller Qualitäten, Einstellungen. Im Mittelpunkt steht die Herausforderung der Sensibilisierung der Wahrnehmung als zu erkundende und zu erweiternde Fähigkeit. Um vertiefte Ebenen der Aufmerksamkeit und Emergenz zu erschließen, bedarf es demgemäß eines differenzierteren, offenen, empathischen und reflektierenden Wahrnehmungssensoriums, das es ermöglicht sich in Zukunft(-smöglichkeiten) hineinzufühlen, zu „presencen“. Deshalb spricht etwa SCHARMER (2005, 13) vom Selbst als dem wichtigsten Werkzeug für die Generierung und Führung von profunder Veränderung und Innovation: „An effective leader will have the capacity to use his or her Self as the vehicle - the blank canvas - for sensing, tuning in to, and bringing into presence that which wants to emerge. (SCHARMER 2001, 12).

Hinterfragen oder wo verbirgt sich Neues.

Noch einmal sei ein zentraler Aspekt der Studie in Erinnerung gerufen, der gewissermaßen die Grundannahme der Arbeit bildet und sich in dieser Form auch bestätigt. Dieser wurde relativ am Anfang der Arbeit theoretisch dargelegt.²⁶⁶ Vorgestellt wurde am Beispiel des Malens und gleichsam anhand der Art wie wir Veränderungs- und Innovationsprozesse beleuchten und

²⁶⁵ Vgl. Kap. 3.8 „Synthese. Das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung“, Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“, Kap. 5.1 „Analyse von Fallbeispielen der Generierung profunder Innovation“, z.B. die jeweils analysierten Aspekte in den Analysefeldern „Innovationspersönlichkeiten“ und „Innovationskulturen“ sowie Kap. 5.2 „Vergleich und Synthese der Fallstudien“

²⁶⁶ Vgl. Kap. 4.2 „Theorie U“, Subkapitel Prozess generativer, sozialer Wirklichkeitsformung und Generierung profunder Innovation

generieren können, dass wir die Ergebnisebene, die Prozessebene oder die Quelle des ins Handeln kommen betrachten können. Es wurde die These formuliert, dass ein blinder Fleck in der Betrachtung und auch Gestaltung resp. Generierung profunder Innovation die Quelle des ins Handeln kommen ist. **Der innere Ort (in seiner Qualität und Wahrnehmungstiefe) von dem aus man in der Folge agiert oder auch nur reagiert, führt zu fundamental unterschiedlichen Ergebnissen.**²⁶⁷ **Er entspricht dem Hebelpunkt zur Stärkung der Innovationsfähigkeit bei Individuen und Gemeinschaften.** Die zentrale Frage ist demnach von welchem inneren Ort aus kommen AkteurInnen und Gemeinschaften ins Handeln - also jene nach der Qualität und Tiefe der Wahrnehmungsstruktur. SCHARMER (2000, 4) stellt in Anlehnung an RAY in seinem Modell im Laufe des „Bewusstwerdungs- und Wahrnehmungsvertiefungsprozesses“ die beiden „Kernfragen der Kreativität“ in den Raum, die es letztlich authentisch und kraftvoll zu beantworten gilt.

Wer ist mein Selbst / Wer will ich sein?

Was ist meine Berufung?²⁶⁸

Diese können um folgende Kernfragen der Generierung erweitert werden:

Wer sind wir? (Identität, Selbstverständnis, Vision, Werte)

Wohin wollen wir? (Zielfindung, Strategien, Möglichkeiten)

Was können wir? Was haben wir? (Kernkompetenzen, Ressourcen und Potenziale)

Wie agieren und arbeiten wir? (wertebasierte Grundsätze, Qualitätsansprüche, Regelungen etc.)

In den Fokus der Betrachtung und Generierung profunder Innovation rückt (vorerst) weniger der Prozess resp. prozessuale Aspekte - wie Prozessmanagement, Möglichkeiten, Tools, Methoden - oder **das Ergebnis** - Inhalt, Projekte, Ziel, sektorale und losgelöste Zielbereiche - sondern der, wie das eingangs noch formloser formuliert wurde, intangible, „weiche“ Bereich der Generierung profunder Innovation oder die Quelle-des-ins-Handeln kommen. Die analysierten Fallbeispiele bestätigen die Bedeutung dieses Aspektes.²⁶⁹ **Fazit ist, dass die Generierung profunder Innovation stärker auf die Gestaltung und Vertiefung dieses „Quellpunktes“ der Generierung profunder Innovation zielen muss.** Gerade dort liegt enormes menschliches und gemeinschaftliches Potenzial zur nachhaltigen Entwicklung und Gestaltung von (lokalen) Räumen und ihren Gesellschaften brach. Es bedeutet nicht, dass Prozess oder Ergebnis weniger Bedeutung haben oder dass in der Sprache des integralen Rahmenmodells sozial-systemische Bedingungen und Entwicklungsaspekte sowie verhaltens- und verfahrensorientierte Kompetenzen und Kapazitäten untergeordnet sind. (Sowohl der U-Prozess und das Integrale Rahmenmodell der Generierung profunder Innovation adressieren und integrieren die Ebene des Prozesses und die Ergebnisebene voll.)

Zur Verdeutlichung der Relevanz und Konsequenzen der Erschließung oder Nicht-Erschließung vertiefter Quellen und Ebenen der Aufmerksamkeit sei Folgendes zusammengefasst:

Offenes Denken.

²⁶⁷ Die Theorie U verdeutlicht und beschreibt diesen essentiellen Aspekt der Generierung von Innovation und Wirklichkeit.

²⁶⁸ Who is my/our Self? What is my/our Work?

²⁶⁹ vgl. v.a. Kap. 5.1 „Analyse von Fallbeispielen der Generierung profunder Innovation“, z.B. die jeweils analysierten Aspekte in den Analysefeldern „Innovationspersönlichkeiten“ und „Innovationskulturen“ sowie Kap. 5.2 „Vergleich und Synthese der Fallbeispiele“

Diskutiere ich sofort bei der Generierung von Innovation über das Ergebnis oder die Ergebnisebene (im Prinzip *was* wir machen) erreiche ich keine notwendige Vertiefung der Wahrnehmungs- und Handlungsebene und bleibe im Downloading hängen. Es führt dies zu einer Anwendung und einem Abrufen von vorhandenem Wissen, von Routinen, eigenen begrenzten Wahrnehmungs-, Denk-, Willens- und Handlungsmustern. Die Folge ist die Umsetzung konventioneller Denk- und Handlungsmuster, die zu einem „mehr von dem Gleichen“ und bestenfalls inkrementellen, meist sektoralen und oberflächlichen Lösungen führen.

Offenes Herz.

Erkundet und diskutiert man eine Ebene tiefer, also über prozessuale und strukturelle Aspekte (*wie* machen wir *was*; *wie* gelangen wir dorthin) entspricht das zwar einer Vertiefung der Wahrnehmungsebene (sozusagen um die Dimension des *Wie*) und Diskussion, erschließt aber zur Generierung profunder Innovation dennoch meist nicht genügend tiefe Ebenen der (individuellen und kollektiven) Emergenz, Kreativität, Weisheit und Gestaltungskraft. In der Analogie des U-Modells erreicht man die Ebene des Seeing und bestenfalls des Sensing. Was passiert: Wir diskutieren über (richtige) Prozesse, Strategien, PartnerInnen, Wege, Methoden, Ziele, Strukturen etc. (auf objektive Weise) und gestalten diese entsprechend neu. Meist geht es mittels Diskussion, um die Durchsetzung von (individuellen oder institutionellen) Eigeninteressen, die „stärkeren“ Argumente, um hierarchisch organisierte Entscheidungsfindungen, um vielfach vorweg formulierte Entwürfe und Interessen, Willens- und „Glaubens-“Kämpfe, sektorale, isolierte und limitierte (Reparatur-)Lösungsansätze etc. Wir verändern in der Regel dann (bestenfalls) Prozesse, Strukturen und Methoden (Gesetze, Richtlinien, usw.) und wundern uns in der Folge, dass dies nicht die erwünschte Veränderung resp. Lösung erzielt, sondern Probleme verlagert oder oberflächlich resp. inkrementell löst.

Bestenfalls gelangen wir (bei hoher Selbstdisziplin, Bereitschaft und ausgeprägtem Vertrauen und Reflexionsvermögen der beteiligten AkteurInnen) auf die Prozessen, Strukturen, Gesetzen, Richtlinien, Methoden etc. zugrunde liegende Ebene mentaler Modelle und kollektiver Grundannahmen (z.B. was ist eine Kommune im 21. Jahrhundert; wie nehme ich/nehmen wir diese Situation/Entwicklung warum wahr? Was gilt es zu verändern?).

Gelangen wir auf diese Ebene, gelingt es uns schon sehr tief, (die) Ursachen zu identifizieren und unsere Rolle, unser Beteiligt sein und unser Wirken darin zu erkennen. Die Folge ist das, was man in der Managementsprache „Reframing“ nennt. Das Neuformulieren von unbewussten und bewussten Grundannahmen. Basierend auf diesen neuen emotional-mentalenen Modellen und Quellen kommen wir dann ins Handeln und können Prozesse, Strukturen und Ergebnisse meist neu formulieren und umsetzen. Die Schwierigkeit ist nur, dass die meisten Menschen und Institutionen (inkl. Kommunen!) dafür nur bedingt bis gar nicht die (geeigneten) Voraussetzungen und Infrastrukturen besitzen. Die Ursache liegt zum einen darin, dass wir im Zuge unserer (Fach-)Ausbildungen und Bildung(-ssysteme) nur selten bis gar nicht die Möglichkeit haben, die notwendigen Instrumente und Kompetenzen zu erlernen, diese fundamentale Ebene zu erschließen und zu reflektieren. Zum anderen bieten die meisten (etablierten und konventionellen) Institutionen auch gar nicht das entsprechende kulturelle Umfeld und die Bereitschaft, um überhaupt auf diese Ebene zu gelangen.²⁷⁰

²⁷⁰ vgl. Kap. 4.2: bei der Darlegung des U-Modells, Ebene „Sensing“ wurden entsprechende Voraussetzungen beschrieben. Zusätzlich verdeutlicht das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung bzw. die in den Fallbeispielen analysierten Aspekte im Feld „Innovationskultur“ weitere dafür notwendige Rahmenbedingungen.

Offener Wille.

Gelingt es den Fokus der Aufmerksamkeit noch um eine Stufe zu vertiefen, gelangen InnovationsakteurInnen und -gemeinschaften auf die Ebene schöpferischer Emergenz, auf der es gelingt, emergierende Zukunft zu „presencen“. Was wahrgenommen wird, ist auf eine sehr direkte und fühlbare Weise, eine im Entstehen begriffene Zukunft, die mit den AkteurInnen in enger intuitiver, emotionaler und mentaler Verbundenheit steht. Es ist ein Dialog mit und über „the presence of an emerging future whole“ (SCHARMER 2006, 18) oder ein Verbinden mit dem, was aus der Zukunft in die Gegenwart zu kommen sucht (entspricht der Quelle schöpferischer Emergenz). SCHARMER (2005, 9 und 2004, 12) spricht demgemäß auch von generativem, schöpferischem Dialog unter den AkteurInnen und eben mit der Quelle schöpferischer Emergenz - „sich als Teil eines ankünftigen Werdens erleben“. (SCHARMER 2004, 12) Gemeinsame Erfahrung und damit Merkmal dieser Ebene ist kollektive Kreativität und Präsenz (der Quelle) oft verbunden mit Stille. Die meist subtile aber fundamentale Verlagerung auf dieser Ebene ist, dass sich der innere Ort, von dem aus das (individuelle und kollektive) zukünftige Selbst (Identität, Vision, Werte) resp. der Wille entspringt, verändert und man sich somit der Anwesenheit des Werdenden bewusst wird.

Intention und *Herausforderung* profunder Innovationsgenerierung muss es deshalb sein, tiefe Ebenen der Quelle-des-ins-Handeln-kommens zu erschließen, zu reflektieren und zu generieren sowie von dort aus mentale Modelle, Prozesse, Strukturen, Projekte etc. und vor allem Ergebnisse zu gestalten. Die Theorie U nimmt diesen umfassenden Neugestaltungsprozess auf (Crystallizing, Prototyping Institutionalizing) bzw. verdeutlichen die analysierten Fallbeispiele zwar auf individuelle Weise, aber vom Prinzip her homolog, anschaulich wie AkteurInnen ins Mit-Gestalten kommen. Das entspricht der zuvor genannten „Geburtshelferrolle“. Das U-Modell ist ein möglicher Weg, diese Tiefenstrukturen des ins Handeln kommens zu erschließen. Es mag sicherlich viele Wege geben. Intention und Quelle des Agierens von innovationsgenerierenden AkteurInnen und -gemeinschaften, so bestätigt diese Studie, ist aber unisono das Erschließen entsprechender Tiefenebenen:

Die lokale Agenda „Innovation“ kann ein Hebelpunkt nachhaltiger gesellschaftlicher und räumlicher Entwicklung werden.



7 AUSKLANG UND ANHANG

Open to the world

*open to sprit
open to the changing wind
open to touch
open to nature
open to the world within
open to change
open to adventure
open to the new
open to love
open to miracles
open Beloved to you*

*Open to learn
open to laughter
open to being blessed
open to joy
open to service
open to saying "Yes"!
open to risk
open to passion
to peace and silence too
open to love
open to beauty
open Beloved to You*

(Mike Scott, from CD "Still Burning", 1996, Sony Music)

7.1 QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

- ABT Theodor (1983): Fortschritt ohne Seelenverlust. Versuch einer ganzheitlichen Schau gesellschaftlicher Probleme am Beispiel des Wandels im ländlichen Raum, Hallwag, Bern
- ABT Theodor (1992): Auf der Suche nach einem Dialog mit der Natur. Leitbilder aus der Innenwelt zum Übergang in eine nachhaltige Gesellschaft, GAIA 1, H. 6, 318-332
- AMDAM Jorgen (1998): Regionale utviklingsprogram og partnerskap mellom private og offentlege utviklingsaktørar. Krav og forventningar på Nordvestlandet, Notat 6/98, Møreforskning og Høgskulen i Volda, Volda
- AMDAM Jorgen (2001): Structure and strategy for regional learning and innovation, in: VOIGT Andreas, WALCHHOFER Hans Peter (2001): Interkommunale Planung, IFOER Schriftenreihe, E368-4, Inst. F. Örtliche Raumplanung, TU Wien, Wien
- ATTEMS Rudolf et al. (2004): Bestehende Ansätze. Wie kommt das neue in die Welt?, unveröffentl. Paper, Metalogikon, Wien
- BACHMANN R. (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht, 107 - 125. In: Sydow Jörg (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Westdt. Verlag
- BÄCHTHOLD G. et al. (1994): Sustainable Development und Raumplanung, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL): Dauerhafte, umweltgerechte Raumentwicklung, Arbeitsmaterial Nr. 212, Hannover
- BADELDT Christoph, HOLLERWEGER Eva (2001): Das Volumen ehrenamtlicher Arbeit in Österreich, Working Paper No. 6, Abteilung f. Sozialpolitik, Wirtschaftsuniversität Wien
- BATESON Gregory (1985): Ökologie des Geistes, Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- BARNETT H.G. (1953): Innovation: The Basis of Cultural Change, McGraw-Hill, New York
- BAUER J. (1979): Quantitative Entwicklungsplanung für ländliche Regionen, in: KLEMMER P. (Hrsg.): Beiträge zur Struktur- und Konjunkturforschung. Bd. 10, Bochum
- BECKENBACH Frank, HAMPICKE Ulrich, LEIPERT Christian et al. (2005): Jahrbuch Ökologische Ökonomik Bd. 4. Innovationen und Nachhaltigkeit, Metropolis, Marburg
- BECKS DON (2003): Spiral Dynamics. Mastering values, leadership and change, exploring the new science of memetics, Blackwell, Malden/MA
- BMLFUW - BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSER (2004): Gelingensfaktoren sozialer Prozesse zur Nachhaltigkeit, 44-50,
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG - BMVBS (2006): Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland, Berlin, (www.bbr.bund.de/cln_006/nn_23566/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/Downloads)
- BOHM David, PEAT David (2000): Science, Order and Creativity, Taylor & Francis, NY
- BOHM David 2002: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Klett-Cotta, Stuttgart
- BORTOFT Henri (1995): Goethes naturwissenschaftliche Methode, Freies Geistesleben, Stuttgart
- BORTOFT Henri (1996): The Wholeness of Nature: Goethe's Way Towards a Science of Conscious Participation in Nature, New York, Lindisfarne Press
- BRAUN G. (2002): Wissen als Basis regionaler Wettbewerbsfähigkeit, in: BRAUN G, VOIGT E. (Hrsg.): Regionale Innovationspotenziale von Universitäten, Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforchung, Rostock
- BRÖSSE U. (1994): Dauerhafte, umweltgerechte Raumentwicklung, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL): Dauerhafte, umweltgerechte Raumentwicklung, Arbeitsmaterial Nr. 212, Hannover
- BROUGHTON J. (1975): The Development of Natural Epistemology in Adolescence and Early Adulthood, Dissertation, Harvard University

- BROWN Eric (2005a): Theory U: Presencing emerging Futures: Interview with C.O. Scharmer, MIT Technology Insider, May 05, Cambridge/MA
- BROWN Juanita (2000): zit. in: HAMILTON Craig (2000): Come Together, in: What is enlightenment, Issue 25, 2004,
- BROWN Juanita, ISAACS David (2005): The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter, Berrett-Kohler, San Francisco
- BRUNOLD Andreas (2004): Globales Lernen und die Lokale Agenda 21. Aspekte kommunaler Bildungsprozesse in der „Einen Welt“, Verlag f. Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- BUSCH-LÜTY Ch. (1992): Nachhaltigkeit als Leitbild des Wirtschaftens - Konturenskizze eines naturerhaltenden Entwicklungsmodells „Sustainable Development“, in: Politische Ökologie, Sonderheft Nr. 4/1992
- BUTZIN Bernhard (1999): Lernende Region: Chance oder „Prinzip Hoffnung“, in: Neue Räume brauchen eine neue (Raum-)Politik, ILS-Schriften 144, Dortmund
- CAMAGNI R. (1991): Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks, in: CAMAGNI (Hrsg.): Innovation Networks: Spatial Perspectives, Belhaven Press, London, zit. in: FROMHOLD-EISEBITH (2004): Innovative Milieu and Social Capital, European Planning Studies, Vol. 12, No. 6, September, Carfax Publishing, London
- CAPRA Fritjof (2004): Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild, Droemer/Knauer, München
- CAPRA Fritjof (2001): Das neue Denken, Droemer/Knauer, München
- CASTELLS Manuel (1989): The informational city: information technology, economic restructuring and the urban regional process, Blackwell, Oxford
- CASTELLS Manuel (1998): The information age. Economy, society and culture. Bd. 1, The rise of the network society, Blackwell, Cambridge/MA
- CASTELLS Manuel (2001): Information technology and global capitalism, in: HUTTON W., GIDDENS A. (eds.): On the Edge. Living with global capitalism, Vintage, London
- CLARK Tim (1983): What Is A Planetary Village? How do you go about building one?, In Context Magazine, Nr. 1, Winter 1983
- CONLIN, Michelle (1999): Religion in the workplace. The growing presence of spirituality in Corporate America, in: Business Week, New York, November, issue 3653
- COOKE P. (1999): Regional Innovation Systems. General Findings and Some New Evidence from Biotechnology Clusters, zit in: KOSCHATZKY Knut (2000): Regionale Verteilung von Innovations- und Technologiepotenzialen in Deutschland und Europa, Endbericht, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Koordination), Karlsruhe
- COOLS Marion, FÜRST Dietrich, ZIMMERMANN, Karsten (2003): Sind Prozesse der gemeinsamen Raum- und Umfeldgestaltung geeignet, Gemeininn und neue Formen der Selbststeuerung zu entwickeln?, in: Neues Archiv für Niedersachsen, 1/2003, 33-48
- COOPER R.G. (1990): Stage-gate Systems: A new tool for managing new products, in: Business Horizons, May/June
- CRAWFORD Charles M. (1992): Neuprodukt-Management. Ein strategisches Gesamtkonzept, Campus, Frankfurt a.M.
- DABBERT Stephan, et al. (2002): Politik für den Öko-Landbau, Ulmer, Stuttgart
- DEHLER Joseph (2000): Innovationsfähigkeit - Voraussetzung zur Profilierung des ländlichen Raumes, in: BAYRISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (Hrsg.): Innovative Entwicklung des ländlichen Raumes durch Ziel 5b und die Gemeinschaftsinitiative LEADER, Dokumentation zum Innovationskongress in Triesdorf, München
- DEUTSCH Karl (1985): On Theory and Research in Innovation, in: MERRIT R. (Hrsg.): Innovation in the Public Sector, 63-84, Sage, Beverly Hills
- DIN EN ISO 8402: DIN Norm-Definition für Qualitätsmanagement
- DOPPLER Klaus, LAUTERBURG Christoph (2002): Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Campus, Frankfurt a.M.

- DOPPLER Klaus et. al. (2002a): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Campus, Frankfurt a.M.
- DOUGLAS Frank (2003): The Power of Building Collective Fields of Creation, Interview von C.O. Scharmer, http://www.dialogonleadership.org/Dr_Douglas_2003.pdf
- DUDEN (1994): Das große Fremdwörterbuch, Duden, Mannheim,
- EDQUIST Charles (1997): Systems of Innovation Approaches: Their Emergence and Characteristics, in: EDQUIST (Ed.): Systems of Innovation: Technology, Institutions, Organizations, Pinter, London
- EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER (1997): Innovation und ländliche Entwicklung, Dossier der Beobachtungsstelle Nr. 2, Brüssel
- EUROPÄISCHE KOMMISSION, Generaldirektion Landwirtschaft (1994): Innovation im Dienst des ländlichen Raumes, Broschüre zur Vorstellung von LEADER II, Brüssel
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (1996): Grünbuch zur Innovation, Brüssel, europa.eu.int/en/record/green/gp002de.doc
- EUROPÄISCHES ZENTRUM FÜR ERNEUERBARE ENERGIE (EEE) (o.J.): Schätzungen der Auswirkungen des Einsatzes erneuerbarer Energieträger auf die CO₂-Emissionen der Stadtgemeinde Güssing, EEE (www.eee-info.net), Güssing
- EUROPEAN COMMISSION (2004): Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, Directorate-general for Enterprise, Brüssel-Luxemburg
- EUROPÄISCHER RAT (2000): Schlussfolgerungen des Vorsitzes des Europäischen Rates, (http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm)
- FISCHER Manfred, DIEZ Javier, SNICKARS Folke (2001): Metropolitan Innovation Systems. Theory and Evidence from Three Metropolitan Regions in Europe, Springer, Berlin
- FLORIDA Richard (1995): Toward the learning region, in: Futures No. 5, 527-536
- FLORIDA Richard (2004): The rise of the creative class and how it's work, leisure, community and everyday life, New York, Basic Books
- FONSECA José (2002): Complexity and Innovation in Organizations, Taylor & Francis, NY
- FRITSCH Michael (2005): Innovation, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumplanung, ARL-Verlag, Hannover
- FROMHOLD-EISEBITH Martina (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung, Forschungstrends und Erfassungsmöglichkeiten, in: Geographische Zeitschrift, H. 1, 30-47
- FROMHOLD-EISEBITH Martina (2004): Innovative Milieu and Social Capital - Complementary or Redundant Concepts of Collaboration-based Regional Development?, European Planning Studies, Vol. 12, No. 6, September, Carfax Publishing, London
- FÜRST Dietrich (1996): Wandel des Staatsverständnisses und verhandelnder Staat, in: CLAUSSEN B. (Hrsg.): Zukunftsaufgabe Moderation. Herausforderung in der Raum- und Umweltplanung, Frankfurt/Main
- FÜRST Dietrich (2001): Selbststeuerungsfähigkeit der Regionen, Hannover
- FÜRST Dietrich (2001a): Die „learning region“ - Strategisches Konzept oder Artefakt? In: ECKEY Hans-Friedrich et al. (Hrsg.): Ordnungspolitik als konstruktive Antwort auf wirtschaftspolitische Herausforderungen, Lucius & Lucius, Stuttgart
- FÜRST Dietrich, KNIELING Jörg (2002): Konsens-Gesellschaft und innovationsorientierte Entwicklung. Neue Modelle der Wissensproduktion und -verarbeitung am Beispiel der Lernenden Region; Expertise für BMBF-Förderinitiative „Politik, Wissenschaft und Gesellschaft“, Hannover
- FRITZ Robert (2000): Den Weg des geringsten Widerstandes managen. Energie, Spannung und Kreativität in Unternehmen, Klett-Cotta, Stuttgart
- FRITZ Robert (1999): The Path of Least Resistance for Managers. Designing Organizations to Succeed, Berrett-Koehler, San Francisco

- FUNTOWICZ S., RAVETZ J. (1993): Science for the Post-Normal Age, Futures 25, 735-755
- GEBSER Jean (1999): Ursprung und Gegenwart, Novalis, München
- GERKEN Lüder (1996) (Hrsg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, Nomos, Baden-Baden
- GIBBONS M, LIMOGES H., et al. (1994): The New Production of Knowledge, Sage, London
- GLASL Friedrich (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt, Bern
- GLÜCK Alois, MAGEL Holger (2000): Neue Wege in der Kommunalpolitik: Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft, 1ff, Jehle
- GLÜCK Alois (2000a): Im Zeichen einer neuen Bürger- und Sozialkultur - Neue Wege in der Kommunalpolitik. In: Hannes-Seidel-Stiftung (Hrsg.): Politische Studien, Zeitschrift für Politik und Zeitgeschehen, Sonderheft 3/2000, Atwerb Verlag
- GILLWALD Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation, Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- GOLEMAN Daniel (1996): Emotionale Intelligenz. Hanser, München/Wien
- GOODLAND R., DALY H., EL SERAFY S., DROSTE B. VON (Hrsg.), (1992): Nach dem Brundtland-Bericht: Umweltverträgliche wirtschaftliche Entwicklung, Bonn
- GREUSSING Gabriele (2006): Der Innovationsprozess „Sozialkompetenz stärken“ in der Gemeinde Mäder/Vorarlberg, Konversation mit Gabriele Greußing, August 2006 (unveröffentlicht)
- GREUSSING Gabriele, KLIEN Eike (2005): Projektbeschreibung „Sozialkompetenz stärken für möglichst viele im Dorf“, Mäder
- HABERMAS Jürgen (2004): Theorie des kommunikativen Handelns (2 Bände), Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- HAMILTON Craig (2004): Come Together, in: What is enlightenment, Issue 25, 2004
- HAUSCHILD T. Jürgen (1993): Innovationsmanagement, Vahlen, München
- HARMAN Willis (2002): Bewußt-Sein im Wandel, Bauer, Freiburg
- HARRISON B. (1992) Old Wine in New Bottles?, in: Regional Studies, 26, 469-483
- HARTZELL Laura (2004): zit. in: HAMILTON: Come Together, in: What is enlightenment, Issue 25, 2004,
- HATORI Ruth Ann (2002): Innovation DNA, TDJanuary 2002 (www.thinksmart.com/articles/new_world.pdf)
- HEALEY Patsy (1997): Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies. Macmillan Press Ltd., London
- HEILER Florian (2005a): Interview mit Karl Sieghartsleitner: Alles beginnt mit der Sehnsucht, am Anfang steht immer ein Traum, Konversation mit Karl Sieghartsleitner, Steinbach, August 2005, Steinbach, (unveröffentlicht)
- HEILER Florian (2005b): Interview mit Angelika Fußenegger: Stellen sie sich einmal vor, wir nehmen in die Gemeindeentwicklung mit hinein, dass es uns ein Anliegen ist, dass die Menschen sich wirklich entwickeln können, Konversation mit Angelika Fußenegger, Wien, Dezember 2005, Wien, (unveröffentlicht)
- HEILER Florian (2005c): Interview mit Claudia Schmied: Worum es geht? In einer Gruppe ein emotionales Ja zu einem Zukunftsbild zu erzeugen, Konversation mit Claudia Schmied, Oktober 2005, Wien, (unveröffentlicht)
- HEILER Florian (2005d): Interview mit Christoph Mandl: Wenn genügend Sinn gestiftet wird, dann ist die Energie da, Konversation mit Christoph Mandl, August 2005, Wien, (unveröffentlicht)
- HEILER Florian (2006): Interview mit Günther Humer: Veränderte Strukturen durch veränderte Menschen, Konversation mit Günther Humer, April 2006, Linz, (unveröffentlicht)

- HEINL Walter (2005): Integrative Nachhaltigkeit - Erweitertes Orientierungswissen für nachhaltige Entwicklung am Beispiel der Lokalen Agenda 21, Materialiensammlung Heft 33/2005, Lehrstuhl f. Bodenordnung und Landentwicklung, TU München, München
- HEISENBERG Werner (1979): Quantentheorie und Philosophie, Reclam, Stuttgart
- HENKEL Gerhard (2004): Der ländliche Raum. Gegenwart und Wandlungsprozesse seit dem 19. Jahrhundert in Deutschland, Borntraeger, Berlin
- HIPPEL v. Eric (1988): The Sources of Innovation, Oxford University Press, Oxford
- HIPPEL v. Eric (2005): Democratizing Innovation, MIT Press, Cambridge MA
- HIPPEL v. Eric (2007): User Innovation Research; Vortrag Jänner 2007, WU Wien, Institut for Entrepreneurship and Innovation, Wien
- HISRICH Robert, PETERS Michael (1998): Entrepreneurship, Irwin/McGraw-Hill, Boston/Mass.
- HOCK Dee (1999): Birth of Chaordic Age, Berrett-Koehler, San Francisco
- HOMANN K. (1996): Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee? in: GERKEN L. (Hrsg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, Baden Baden
- HONDRICH Karl Otto (2004): Liebe in den Zeiten der Weltgesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- HORX Matthias (2005): Zukunftsletter - Strategisches Wissen für Entscheider in Management und Marketing, Hrsg: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
- HOSANG Maik, FRAENZLE Stefan, MARKERT Bernd (2005): Die emotionale Matrix. Grundlagen für gesellschaftlichen Wandel und nachhaltige Innovation, oekom, München
- HUMER Günther (1998): Der Steinbacher Weg - Aufbruch von innen, in: LAND & RAUM: Kultur und Identität, 1998/2, ÖKL
- IBERT Oliver (2003): Innovationsorientierte Planung. Verfahren und Strategien zur Organisation von Innovation, Leske + Budrich, Opladen
- IBERT Oliver (2004): Zu Arbeitsweise und Reichweite innovationsgenerierender Planungsverfahren, in: Planungsrundschau, Nr. 9, Febr. 2004, BTU Cottbus (<http://www.tu-cottbus.de/BTU/Fak2/Stadtern/Planungsrundschau>)
- IBERT Oliver (2005): Wie lassen sich Innovationen planen?, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2005) (Hrsg.): Urban Governance, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, Bonn
- ISAACS William (1999): Dialogue and the art of thinking together, Currency, New York
- JÄCKEL Harald (2004): Das Neue kommt auf leisen Sohlen, Trigon Themen Vol. 1/04, Graz
- JANTSCH Erich (1979): Die Selbstorganisation des Universums, Hanser, München
- JAWORSKI Joseph (1999): The Heart is the Key to All of This, Conversation with Joseph Jaworski, Boston, October 29, 1999, veröffentlicht auf: www.dialogonleadership.org
- JAWORSKI Joseph, SCHARMER C.O. (2000): Leading in the Digital Economy: Sensing and Seizing Emerging Opportunities, Society for Organizational Learning, Cambridge/MA
- JAWORSKI Joseph, KAHANE Adam et al., SCHARMER Claus Otto (2004): The Presence Workbook, Version 1.0, SoL, Cambridge/MA
- KÄUFER Katrin, SCHARMER Claus Otto (2000): Universität als Schauplatz für den unternehmenden Menschen, publiziert in: Stephan Laske, Tobias Scheytt, Claudia Meister-Scheytt, Claus Otto Scharmer (Hrsg.), *Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft*, Rainer Hampp Verlag, 2000
- KAHANE Adam (2001): How to Change the World: Lessons for Entrepreneurs from Activists, in: Reflections, The SoL Journal, Volume 2, Number 3, Cambridge/MA
- KAHANE Adam (2004): Solving Tough Problems, Berrett-Koehler, San Francisco

- KANATSCHNIG Dietmar, WEBER Gerlind (1998): Nachhaltige Raumentwicklung in Österreich, Schriftenreihe des ÖIN, Wien
- KANTER Rosabeth Moss (1984): *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*, Routledge, London
- KANTER Rosabeth Moss (1988): *When a Thousand Flowers Bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*, in: *Research in Organizational Behavior*, 10, (169-211), J.A.I. Press, Greenwich/Conn.
- KEMP R., ROTMANS J. (2005): *The Management of the Co-Evolution of Technical, Environmental and Social Systems*, in: WEBER M., HEMMELSKAMP J. (Hrsg.): *Towards Environmental Innovation Systems*, Springer, Heidelberg
- KELLEY Tom (2001): *The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Currency, NY
- KELLEY Tom (2005): *The Ten Faces of Innovation, IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*, Currency Doubleday, NY
- KIESER Alfred (1999): *Organisationstheorien*, Kohlhammer, Stuttgart
- KLEINING Gerhard (1995): *Qualitativ-heuristische Sozialforschung*, Fechner, Hamburg
- KLEMMER P. (1994): *Nachhaltige Entwicklung - aus ökonomischer Sicht*, in: *Zeitschrift f. angewandte Umweltforschung*, Heft 1/1994
- KLIEN Elke (o.J.): *Sozialprofil „Mäder - ein Leben lang“*, Projektbeschreibung, Mäder
- KLIEN Elke (2006): *Der Innovationsprozess „Sozialkompetenz stärken“ in der Gemeinde Mäder/Vorarlberg, Konversation mit Elke Klien*, August 2006 (unveröffentlicht)
- KNIELING Jörg (2004): *Notwendigkeit von Veränderungen - Was muss die Politik für ländliche Räume tun?*, Beitrag zur Fachtagung in Rheda-Wiedenbrück
- KÖNIG Franz (1996): *Kommunale Technologiepolitik. Eine Möglichkeit für Kommunen zur Steigerung ihrer Standortattraktivität für technologieorientierte Unternehmen*, Dipl.-Arb., Univ. Linz
- KOLB D. (1984): *Experimental Learning*, Prentice Hall
- KOSCHATZKY Knut et al. (2000): *Regionale Verteilung von Innovations- und Technologiepotenzialen in Deutschland und Europa*, Endbericht, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Koordination), Karlsruhe
- KOSCHATZKY Knut (2001): *Regionsorientierte Innovationspolitik und innovationsorientierte Regionalpolitik: Zwei Wege in die gleiche Richtung?*, in: *Gesellschaft für Regionalforschung (Hrsg.), Seminarberichte*, Bd. 44, 7-20, Heidelberg
- KOSCHATZKY Knut (2002): *Innovationsorientierte Regionalentwicklungsstrategien: Konzepte zur regionalen Technik- und Innovationsförderung*, Arbeitspapiere Unternehmen und Region, Nr. R2/2002, Karlsruhe
- KOTLER Philip, DUBOIS Bernard (2001): *Marketing management. Analyse, Planung und Verwirklichung*, Schäffer-Pöschl, Stuttgart
- KRAMAR Hans (2005): *Innovation durch Agglomeration: Zu den Standortfaktoren der Wissensproduktion*, Wiener Beiträge zur Regionalwissenschaft, Bd. 20, Selbstverlag, Wien
- KROMREY Helmut (1991): *Empirische Sozialforschung*, Opladen
- KRUGMAN Paul (1991): *Geography and Trade*, Cambridge (Mass.): MIT-Press
- KRUSE Peter (2004): *next practice. Erfolgreiches Managen von Instabilität*, Gabal, Offenbach
- KÜPPERS G. (1999): *Umgang mit Unsicherheit: Zur Selbstorganisation sozialer Systeme*, in: MAINZER K. (Hrsg.): *Komplexe Systeme und nichtlineare Dynamik in Natur und Gesellschaft*, Springer, Berlin
- KUCKARTZ Udo, RHEINGANS-HEINTZE Anke (2004): *Umweltbewusstsein in Deutschland 2004. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*, www.empirische-paedagogik.de/us2004/download/Ergebnisse.pdf
- KUHN Thomas (1973): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolution*, Suhrkamp, Frankfurt a.M.

- LA CHAPELLE Dolores (1995): Die Weisheit der Erde. Das Grundwerk der Tiefenökologie, Neue Erde, Saarbrücken
- LAMNEK Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken, Psychologie Verlagsunion, München
- LAMNEK Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, Beltz, Weilheim/Basel
- LASZLO Ervin (2005): Wie kann ich die Welt verändern. Ein Report des Club of Budapest, Ullstein, Berlin
- LASZLO Ervin (2003): Macroshift. Die Herausforderung, Insel, Frankfurt
- LASZLO Ervin (2006): The Chaos Point, The World at the Crossroads, Hampton Roads, Charlottesville
- LEVI Renee (2003): Group Magic. An Inquiry Into Experiences of Collective Resonance. Summary of dissertation, (<http://www.resonanceproject.org/execsum.cfm?pt=2>)
- LINZER Helena (2003): Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse im ländlichen Raum, Ö. Kunst- und Kulturverlag, Wien
- LUDWIG Jürgen (2005): Die Neue Planungskultur in der Regionalentwicklung - eine Spurensuche, Raumforschung und Raumordnung 5/2005, Carl Heymanns Verlag, Bonn
- LUHMANN Niklas (1984): Soziale Systeme, Suhrkamp Verlag, Frankfurt
- LUHMANN Niklas (1989): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, UTB,
- LUHMANN Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bände, Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- LUKS Fred (2001): Die Zukunft des Wachstums, Metropolis, Marburg
- LUNDVALL Bengt-Ake (Ed., 1992): National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Pinter, London
- LUTTER Horst (2006): Neue Leitbilder der Raumentwicklung in Deutschland, in: Raumforschung und Raumordnung 6/2006, Bonn/Hannover
- MALECKI Ed (2000): Knowledge and Regional Competitiveness, Erdkunde , vol. 54, no. 4, 334-351
- MALONEY Willia, SMITH Graham, STOKER Gerry (2001): Social Capital and the City, In: CLIVE Thomas (ed.), Political Parties and Interest Groups: Shaping Democratic Governance. Lynne Rienner Press, 2001
- MANDL Christoph (2005): Radikale Innovation als Kernkompetenz, Artikel, Metalogicon, Wien
- MASLOW Abraham (1965): Eupsychian Management, zit. in: SENGE (1996): Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart, 254f
- MASLOW Abraham (1983): Die Psychologie des Seins, Kindler, Berlin
- MASLOW Abraham (2000): zit. in: JAWORSKI Joseph, SCHARMER C.O. (2000): Leading in the Digital Economy: Sensing and Seizing Emerging Opportunities, Society for Organizational Learning, Cambridge/MA
- MATURANA Humberto, VARELA Francisco (1990): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln der menschlichen Erkenntnis, Paul Haupt, Bern
- MAYNTZ Renate, SCHARPF Fritz. W. (1995). Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. in: dies. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Campus, Frankfurt/Main.
- MAYRING Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz, Weinheim
- McGRATH Joseph (1985): Groups and the Innovation Process, in: MERRIT R. (Hrsg.): Innovation in the Public Sector, 63-84, Sage, Beverly Hills
- McCLELLAND David (1990): Human Motivation, Cambridge Univ. Press, Cambridge
- McGREGOR D. (1970): Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf
- McLUHAN Marshall (1995): The Gutenberg Galaxy. The making of typographic man, Toronto Press, Toronto (Original 1962)

- MEADOWS Dennis (1994): Die neuen Grenzen des Wachstums. Die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen, dva, München
- MEADOWS D., MEADOWS D., et al. (2004): Limits to Growth. The 30-Year Update, Chelsea Green Publishing Company, Vermont
- MENDIZZA Michael, PEARCE Joseph C. (2004): Neue Kinder, neue Eltern. Die Kunst spielerischer Elternschaft und die Intelligenz des Spiels, Arbor, Freiamt
- MINSCH Jürg, et.al. (1996). Mut zum ökologischen Umbau. Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteurnetze, Birkhäuser, Basel
- MINSCH Jürg, SCHNEIDEWIND Uwe, et al. (1997): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. In: GAIA, Nr. 3, 1997, 182 - 196
- MINSCH Jürg, FEINDT P.-H. et al. (1998). Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit, Berlin, Springer
- MINSCH Jürg (2000): Nachhaltige Entwicklung - Vom Schlagwort zu Innovationsperspektiven, in: ZENTRUM FÜR ENERGIE UND NACHHALTIGKEIT IM BAUWESEN (ZEN) (Hrsg.): Tagungsband „Energie- und Umweltforschung im Bauwesen, ETH Zürich
- MORGAN Gareth (2002): Bilder der Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart
- MOSCOVICI (1979): Sozialer Wandel durch Minoritäten, Urban & Schwarzenberg, Wien
- MOWERY D.C., ROSENBERG N. (1978): The influence of Market Demand upon Innovation: a critical Review of some recent Empirical Studies, Research Policy, 8, April
- MÜLLER Bernhard, et al. (2005): Steuerung und Planung im Wandel, in: MÜLLER Bernhard, FÜRST Dietrich (Hrsg.): Steuerung und Planung im Wandel. Festschrift für Dietrich Fürst, VS, Wiesbaden
- MÜNZ Rainer (2005): Bevölkerungsentwicklung und Haushaltsdynamik im Vorarlberger Rheintal - Analyse und Prognose bis 2031, Expertise, Hamburg
- MURRAY Michael, DUNN Larry (1995): Capacity Building for Rural Development in the United States, Journal of Rural Studies 11, 89-97
- MYERS S., MARQUIS D.G. (1969): Successful Industrial Innovation, National Science Foundation, Washington D.C.
- NAHRADA Franz (2003): Die Vision der Globalen Dörfer, <http://www.oekonux.de/texte/globdorf.html>
- NIOSI J. (1993): National Systems of Innovation in Search of Workable Concept, in: Technology in Society, 3, 77-95
- NONAKA Ikujiro (1998): The concept of „Ba“. Building a foundation for knowledge creation, in: California Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998
- NONAKA Ikujiro (2001): The concept of „ba“: A new path in the study of knowledge in firms, in: European Journal of Economic and Social Systems, Vol. 14, N. 4
- NONAKA Ikujiro, SCHARMER C.O. (2001): Building Ba to Enhance Knowledge Creation and Innovation at Large Firms, Working Paper, Hitotsubashi University and MIT Sloan School of Management, www.dialogueonleadership.org
- ÖROK/HANIKA Alexander et al. (2004): ÖROK-Prognosen 2001 bis 2031. Teil 1: Bevölkerung und Arbeitskräfte nach Regionen und Bezirken Österreichs, Eigenverlag, Wien
- ÖROK/HANIKA Alexander (2005): Regionalisierte Bevölkerungs-, Haushalts-, Wohnungsbedarfs- und Erwerbstätigenprognose 2001 bis 2031. Teil 2: Haushalte und Wohnungsbedarf nach Regionen und Bezirken Österreichs, Eigenverlag, Wien
- ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR RAUMPLANUNG (1999): Regionale Innovationspolitik 2000, Bd. 1, Im Auftr. d. Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr, Sektion V - Wirtschaft und Technologie, Wien
- OECD (1999): Managing National Innovation Systems, Paris
- ORNETZEDER Michael (1998): Soziale Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung, Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr (Hrsg.), Wien

- PAECH Niko (2005): Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum, Metropolis, Marburg
- PILLER T. Frank (2006): User Innovation: Der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess, in: DROSSOU Olga, KREMPLE Stefan (Hrsg.): Open Innovation: Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell, Hannover, heise-dpunkt
- PIORE M.J., SABEL C.F. (1989): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Frankfurt/M.
- PORTER M. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Nov.-Dez., 77-90
- POWELL S. (1999): zit. in: DERRIMAN P. (1999): Passion and Creativity Give a new Future to Our Old Country Villages, Sydney Morning Herald, 14. Aug. 1999
- PYKE F., SENGENDERGER W. (1992): Industrial district sans local economic regeneration: Research and policy issues, in: PYKE u. SENGENDERGER (Hrsg.): Industrial Districts and Local Economic Regeneration, International Institute for Labour Science, Geneva
- QUADBECK-SEEGER Hans-Jürgen (1998): Faszination Innovation: Wichtiges und Wissenswertes von A bis Z, Wiley-VCH, Weinheim
- QUINN (1997): Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies, Simon & Schuster
- QUINN J.B. (1991): Managing Innovation: controlled chaos, in: MINTZBERG H., QUINN J.B. (Hrsg.): The Strategy Process. concepts, contexts, cases, Englewood Cliffs, NY, 746-758
- QUIST Jaco, VERGRAGT Philip (2003): Backcasting for Industrial Transformations and System Innovations towards Sustainability, Innovating for Sustainability, Paper for the 11th Conference of Greening of Industry Network, San Francisco
- RAY Paul (2000): The cultural creatives. How 50 million people are changing the world, Harmony Books, New York
- REHFELD Dieter (2003): Innovative Räume, Das Magazin, 3/2003, Magazin des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen
- REHFELD Dieter (2004): Kompetenzfelder, Das Magazin, 1/2004, Magazin des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen
- ROBERTS E.B. (Hrsg., 1987): Introduction: Managing Technological Innovation - A Search for Generalizations, in: Generating Technological Innovation, Oxford Univ. Press, New York
- ROGERS Everett (2003): Diffusion of Innovations, Free Press, New York, (Erstveröffentlichung 1983)
- ROGERS Everett, KIM Joung-Im (1985): Diffusions of Innovations in Public Organizations, in: MERRITT R. (Hrsg.): Innovation in the Public Sector, 85-107, Sage, Beverly Hills
- ROMER Paul (1994): The Origins of Endogenous Growth, *Journal of Economic Perspectives*, 8, 2-22
- ROMHARDT Kai (2002): Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements - Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten, Versus, Zürich
- ROSCH Eleanor (1999): When the Knowing of the Field Turns to Action. Conversation with Professor Eleanor Rosch, University of California, Berkeley, Dept. of Psychology, October 15, 1999, in: C.O. Scharmer et al. (www.dialogonleadership.org)
- ULRICH Hans, PROBST Gilbert (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Haupt, Bern/Stuttgart
- SCHARMER Claus Otto et al. (1999a): Organizing around Not-yet Embodied Knowledge, Knowledge Creation: A New Source of Value, N. I. KROGH G.V., NISHIGUCHI T, Macmillan, New York.
- SCHARMER Claus Otto (2000): Presencing: Learning From the Future As It Emerges, Conference Paper, Conference On Knowledge and Innovation, Helsinki
- SCHARMER Claus Otto (2000): Self-Transcending Knowledge. Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities, in: Journal of Knowledge Management, Special Issue on Tacit Knowledge Exchange and Active Learning

- SCHARMER Claus Otto et al. (2001): Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds, Paper on an Research Project, McKinsey–Society for Organizational Learning (SoL) Leadership Project
- SCHARMER Claus Otto (2002): Presencing - Soziale Technologie der Freiheit, Gespräch publiz. in: Trigon Themen 2/2002
- SCHARMER Claus Otto (2003): The Blind Spot of Leadership. Presencing as a Social Technology of Freedom, Habilitation Thesis (Draft, unveröffentlicht)
- SCHARMER Claus Otto (2004): Führen aus der Zukunft, 1. Salzburger Management Dialog 2004, Vortragsunterlagen
- SCHARMER Claus Otto (2004a): Teaching Materials: Leadership Lab for Corporate Social Innovation, MIT Kurs (<http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-974Leadership-LabSpring2003/CourseHome/>)
- SCHARMER Claus Otto (2004b): zit. in: SENGE Peter, JAWORSKI Joseph, et al. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future, SoL Press, Cambridge MA
- SCHARMER Claus Otto (2005): Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik der Freiheit (Exzerpt aus dem gleichnamigen Buch, noch nicht veröffentlicht)
- SCHARMER Claus Otto (2005a): The leverage for shifting a social field. An introduction in Theory U. Key note address at the Society for Organizational Learning (SoL), Global Forum Vienna, 2005, Video-Dokument
- SCHARMER Claus Otto (2006): Twenty-Four Principles and Practices of Presencing for Leading Profound Change, Working paper, (unveröffentlicht)
- SCHARMER Claus Otto (2006a): Presencing: Collective Leadership for Profound Innovation & Change, Presentation, Omega-Institute, (www.ottoscharmer.com)
- SCHEIN Edgar (1988): Organizational Psychology, Englewood Cliffs, NJ
- SCHLIPPE Arist von, SCHWEITZER Jochen (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- SCHUMPETER Joseph (1961): Konjunkturzyklen: eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- SCHUMPETER Joseph (1975): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Francke, München
- SCHUMPETER Joseph (1987). Beiträge zur Sozialökonomik, Böhlau, Graz/Wien
- SCHUMPETER Joseph (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humboldt, Berlin (Erstveröffentlichung 1931)
- SCHUSTER Wolfgang, DETTLING Warnfried (2001, Hrsg.): Zukunft Stadt. Die Stunde der Bürger in den Zeiten der Globalisierung, Hohenheim, Stuttgart
- SELLE Klaus (1996): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69, IRPUD, Dortmund
- SELLE Klaus (1999): Neue Planungskultur - Raumplanung auf dem Weg zum kooperativen Handeln?, in: SCHMALS K. (Hrsg.): Was ist Raumplanung?, Dortmund
- SELLE Klaus (2002): Folgerungen, Weiterungen, Wandel im Planungsverständnis. Zur Fortsetzung der Diskussion über Planung, in: DERS. (Hrsg.): Freiraum, Siedlung, Kooperationen. Arbeits- und Organisationsformen für eine nachhaltige Stadtentwicklung, Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund
- SELLE Klaus (2005): Kommunikation in der Kritik? in: MÜLLER Bernhard, FÜRST Dietrich (Hrsg.): Steuerung und Planung im Wandel. Festschrift für Dietrich Fürst, VS, Wiesbaden
- SENGE Peter (1994): The fifth discipline. The art and practice of learning organization, Currency Doubleday, New York
- SENGE Peter (1996): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart
- SENGE Peter (1996a): Closing the Feedback Loop between Matter and Mind, Interview mit C.O. Scharmer, (www.dialogonleadership.org)

- SENGE Peter, SCHARMER Claus Otto (1997): Von „Learning Organizations“ zu „Learning Communities“, in PIERER v. Heinrich, OETINGER v. Bolko (Hrsg.): Wie kommt das Neue in die Welt?, C. Hanser, München
- SENGE Peter et al. (2000): The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations, Signum
- SENGE Peter, JAWORSKI Joseph et al. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future, SoL Press, Cambridge MA
- SENGE Peter, SCHARMER Otto et al. (2004): Awakening Faith in an Alternative Future. A Consideration of Presence: Human Purpose and the Field of the Future, in: Reflections, The SoL Journal on Knowledge, Learning and Change, Vol. 5, Number 7, Cambridge/MA
- SENGE Peter et al. (2005): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart
- SENGE Peter, SCHARMER C.O. (2005): Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers, in: REASON Peter, BRADBURY Hilary (2005): Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, Sage Publ., Thousand Oaks, CA
- SIEBEL Walter, IBERT Oliver, MAYER Hans-Norbert (2001): Staatliche Organisation von Innovation: Die Planung des Unplanbaren unter widrigen Umständen durch einen unbegabten Akteur, in: Leviathan 29 Jg., Heft 4, 526-543
- SIEGHARTSLEITNER Karl (1980): Wertorientierte Gemeindeentwicklung. Zurück zum Menschen - die Überwindung des Unbehagens heute, privates Manuskript, Steinbach
- SIEGHARTSLEITNER Karl, et al. (1998): Leitbild Gemeinde Steinbach/Steyr, Steinbach
- SIEGHARTSLEITNER Karl, HUMER Günther (1998): Der Steinbacher Weg. Motivation und Orientierungshilfe zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung, Broschüre zum Steinbacher Weg, Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie, Wien
- SIEGHARTSLEITNER Karl, HUMER Günther (2002): Der Steinbacher Weg. Ein Modell für die Lokale Agenda 21, Neuauflage der Broschüre zum Steinbacher Weg, Steinbach
- SIEVERTS Thomas, GANSER Karl (1993): Vom Aufbaustab Speer bis zur internationalen Bauausstellung Emscher Park und darüber hinaus - Planungskulturen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Dokumente und Informationen zur Schweizerischen Orts-, Regional- und Landesplanung (DISP) 115, 31-37
- SIEVERTS Thomas (2001): Zwischenstadt: zwischen Ort und Welt, Raum und Zeit, Stadt und Land, Vieweg, Braunschweig
- SNOWDEN David (2004): Facilitating Innovation within the Organisation, in: Finance & Management, Issue 114, Sept. 2004, 5-7
- SOUDER William (1987): Managing new product innovations, Lexington, Mass.
- STADT GÜSSING (2006): Dorferneuerungskonzept Stadt Güssing, Güssing
- STADTLAND (1992): Gemeindeentwicklungsplanung Mäder, Wien
- STATISTIK AUSTRIA (2003): Bevölkerung Österreichs im 21. Jahrhundert.
- STEGER Ulrich, et al. (2002): Nachhaltige Entwicklung und Innovation im Energiebereich, Springer, Berlin-Heidelberg
- STREBEL P. (1996): Why do Employees Resist Change?, in Harvard Business Review, May/June: 86.
- SYDOW Jörg (2002): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, 282 - 302, Gabler
- TÖDTLING Franz (1999): Räumliche Differenzierung betrieblicher Innovation: Erklärungsansätze und empirische Befunde für österreichische Regionen, Sigma, Berlin
- TÖDTLING Franz, TRIPPL Michaela (2004): One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems, paper prepared for the conference "Regionalization of Innovation Policy – Options and Experiences", German Institute of Economic Research (DIW Berlin), June 4-5, 2004
- TWISS, Brian (1982): Managing technological innovation, London, New York, Longman.

- VAHS Dietmar, BURMESTER Ralf (2002): Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Schäffer-Pöschel, Stuttgart
- VAN DEN VEN Andrew (1988): "Central Problems in the Management of Innovation", in TUSCHMAN M., MOORE W. (Hrsg.): Readings in the Management of Innovation, Ballinger, Cambridge, MA
- VEREIN KB5 (2004): Zusammenfassung - Verein KB5 globale Dörfer, Kirchbach
- VOSS Jan-Peter, et al. (2001): Institutionelle Innovationen im Bereich Energie- und Stoffströme. in: Öko-Institut e.V. (ed.): Abschlussbericht zu einer Sondierungsstudie im BMBF-Förderschwerpunkt sozial-ökologische Forschung. Freiburg, Darmstadt, Berlin.
- WAHREN Heinz-Kurt (2004): Erfolgsfaktor Innovation, Springer, Berlin
- WATZLAWICK Paul (1991): Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, Piper, München
- WEBER Burkhard (1996): Die fluide Organisation. Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, 212ff, Haupt
- WEBER Gerlind (1985): 30 Jahre nominelles Raumordnungsrecht in Österreich. Eine kritische Würdigung, DISP, Nr. 82
- WEBER Gerlind (1999): Anmerkungen zur Beziehung Raumplanung und Nachhaltigkeit aus österreichischer Sicht, in: HÜBLER Karl-Hermann, KAETHER Johann (Hrsg.): Nachhaltige Raum- und Regionalentwicklung - wo bleibt sie? Befunde, Perspektiven und Vorschläge, VWF, Berlin
- WEBER Gerlind (2002a): Globalisierungsoffer ländlicher Raum?, in: Berichte ANL, 26, 5-12
- WEBER Gerlind (2002b): Globalisierung und ländlicher Raum - eine spannungsgeladene Beziehung, in: Ländlicher Raum, 3/2002
- WEBER Gerlind (2005): Von der Raumplanung zur Raumentwicklung - und wieder zurück?, in: Forum Raumplanung 1/2005, 54-60
- WEBER Gerlind (2007): Die SUP - grüne Flügel für die Raumplanung?, Vortrag bei der Tagung „Die Strategische Umweltprüfung (SUP) in der Raumplanung - Anspruch und Wirklichkeit“, 01.02.2007, Univ. f. Bodenkultur
- WEBER Matthias (2005): What role for politics in the governance of complex innovation systems, in: PETSCHOV, et al. (Ed.): Governance and Sustainability. New Challenges for States, Companies and Civil Society, Greenleaf, Sheffield
- WEICHHART P., FASSMANN H. (2004): Zentralität und Raumentwicklung. Mit Beiträgen von W. Hesina, W. Loibl, B. Ömer-Rieder und T. Tötzer. Wien (ÖROKSchriftenreihe Nr. 167).
- WEILAND U. (1995): Einführung in das Kolloquium „Nachhaltige Entwicklung“ am Institut für Management und Umweltplanung, TU Berlin, Manuskript, Berlin
- WHEELWRIGHT Stephen, CLARK Kim (1993): Revolution in der Produktentwicklung. Spitzenleistungen in Schnelligkeit, Effizienz und Qualität durch dynamische Teams, Campus, Frankfurt/New York
- WILBER Ken (1997): Das Wahre, Schöne, Gute. Geist und Kultur im 3. Jahrtausend, Fischer, Frankfurt a.M.
- WILBER Ken (1997a): Eine kurze Geschichte des Kosmos, Fischer, Frankfurt a.M.
- WILBER Ken (1998): Naturwissenschaft und Religion. Die Versöhnung von Wissen und Weisheit, Krüger, Frankfurt
- WILBER Ken (2001): Eros, Kosmos, Logos. Eine Jahrtausend-Vision, Fischer, Frankfurt a.M.
- WILBER Ken (2001a): Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität, Arbor, Freiamt
- WILLKE Helmut (1987): Systemtheorie I: Grundlagen, Lucius & Lucius, Stuttgart
- WILLKE Helmut (1991): Systemtheorie, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart-New York
- WILLKE Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius, Stuttgart
- ZAPF Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen, in: Soziale Welt, 40. Jg., H. 1-2, 170-183

ZECHNER Gisela (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien

THICH NHAT HANH (1998): Interbeing - Fourteen Guidelines for Engaged Buddhism, Parallax Press, Berkeley

INTERNET-QUELLEN

ARDILL Ralph, www.london-innovation.org.uk, July 2006

BRANSON Richard, DTI Innovation lecture <http://www.london-innovation.org.uk/>, Juli 2006

DOUGLAS Frank, www.dialogonleadership.org/DouglasCommentarycos, August 2006

HATORI Ruth Ann: Innovation DNA, <http://www.thinksmart.com/mission/dna/>, April 2006

HELL Stefan, http://www.deutscher-zukunftspreis.de/newsite/2006/hintergrund_01_shtml, November 2006

INTEGRAL INSTITUTE, <http://www.integralinstitute.org/approach.html>, Mai 2006

NONAKA Ikujiro, <http://www.ie.jones.dk>, Juni 2006

SCHARMER Claus Otto, www.ottoscharmer.com, Juli 2006

SCHARMER Claus Otto, www.shambalainstitute.com, Februar 2006

SRINIVAS Hari, www.gdrc.org/sustdev/inn-comm/cs-1.html, November 2006

STATISTIK AUSTRIA, www.statistik.at (Blick in die Gemeinde), Oktober 2006

WEST Michael A., FARR James L., <http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Innovation>, Juli 2006

WHEATLEY Margaret, <http://www.ie.jones.dk>, Juni 2006

DIALOG ON LEADERSHIP, www.dialogonleadership.org, August 2006

7.2 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|---|---------|
| Abb. 1: | Untersuchungsdesign - Aufbau der Forschungsstudie | ... 25 |
| Abb. 2: | Leitstern „Nachhaltige Entwicklung“: die fünf Entwicklungsdimensionen nachhaltiger (Raum-) Entwicklung | ... 66 |
| Abb. 3: | Generierung profunder Innovation mit Orientierung nachhaltiger Entwicklung zeigt Wirkungszusammenhänge in allen Dimensionen | ... 69 |
| Abb. 4: | Grundstruktur des Quadranten-Modells nach WILBER | ... 104 |
| Abb. 5: | Vier Erfahrungs- und Analyseweisen von Innovation | ... 106 |
| Abb. 6: | „Die integrale Landkarte der Generierung profunder Innovation“: vier Felder der Innovationsgenerierung nach dem Integralen Rahmenmodell von Ken WILBER | ... 107 |
| Abb. 7: | Zusammenschau der vier Feldebene profunder Innovationsgenerierung | ... 125 |
| Abb. 8: | Handlungsfelder der Generierung profunder Innovation | ... 125 |
| Abb. 9: | Entwicklungsherausforderungen in den vier Feldern | ... 126 |
| Abb. 10: | Kern- und Leitfragen der Innovationsgenerierung differenziert nach Feldern | ...126 |
| Abb. 11: | Wechselwirkungsprozesse zwischen den vier Dimensionen eines lebendigen, sozialen Systems resp. Holons | ... 130 |
| Abb. 12: | Schöpferisches Kraft- und Spannungsfeld von sozialen Systemen | ... 130 |
| Abb. 13: | Theorie U - Prozess der sozialen Wirklichkeitsformung und profunden Innovationsgenerierung nach C.O. SCHARMER | ... 142 |
| Abb. 14: | Kognitive Ebene des Downloading | ... 144 |
| Abb. 15: | Kognitive Ebene des Seeing | ... 145 |
| Abb. 16: | Kognitive Ebene des Sensing | ... 148 |
| Abb. 17: | Kognitive Ebene des Presencing | ... 153 |
| Abb. 18: | Sequenz 2 des U-Prozesses: Verwirklichung und Manifestierung der gemeinsamen Vision und des gemeinsamen Willens | ... 164 |
| Abb. 19: | Der U-Prozess, das Integrale Rahmenmodell „in Aktion“ - Beziehungen zum Quadranten-Modell von WILBER | ... 170 |
| Abb. 20: | Sequenz des KOLB-Learning-Cycle - „Lernen durch reflektieren der Erfahrungen der Vergangenheit“ | ... 173 |
| Abb. 21: | Der Presencing-Lernzyklus - „Lernen durch Aufspüren und Umsetzen emergenter Zukunft“ | ... 174 |
| Abb. 22: | Innovationsgenerierung dargestellt als soziokultureller Veränderungsprozess | ... 175 |
| Abb. 23: | Schematischer Analyseraster der Einflussdimensionen profunder Innovationsgenerierung aufbauend auf das Integrale Rahmenmodell | ... 183 |
| Abb. 24: | Analyseraster: Übersicht über die differenzierten Analyseaspekte der Generierung von Innovation bezogen auf das Integrale Rahmenmodell profunder Innovationsgenerierung | ... 186 |
| Abb. 25: | Gesamtübersicht der Analyse Kriterien der Generierung von Innovation | ... 206 |
| Abb. 26: | Das Haus KB5 um 1900, 2003 und 2004 | ... 327 |

| | | |
|----------|---|---------|
| Abb. 27: | Übersicht über Vergleich und Synthese der Analyseaspekte der Fallbeispiele | ... 352 |
| Abb. 28: | Visualisierung der Einflusswirkung der Analyseaspekte | ... 379 |
| Abb. 29: | Mögliche Stärken-Schwächen-Profile und Fokussierungen von Prozessen profunder Innovationsgenerierung | ... 381 |
| Abb. 30: | Innovationsprofile der analysierten Prozesse | ... 382 |
| Abb. 31: | Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Mäder | ... 383 |
| Abb. 32: | Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Güssing | ... 384 |
| Abb. 33: | Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Steinbach | ... 385 |
| Abb. 34: | Zentrale Entwicklungsherausforderungen des Innovationsprozesses in Kirchbach | ... 386 |
| Abb. 35: | Fingerprint - Schlüsselaspekte und -kapazitäten innovationsgenerierender Kommunen resp. kommunaler Gemeinschaften | ... 410 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|---------|--|---------|
| Tab. 1: | Inhaltliche Übersicht von Innovationsdefinitionen und ihre Genese | ... 78 |
| Tab. 2: | Gesellschaft und Gemeinschaften als ein Feld natürlicher Selektion | ... 133 |
| Tab. 3: | Darstellungsschema der Analyse der Fallbeispiele | ... 210 |
| Tab. 4: | Überblick über die Ausbildung „Sozialkompetenz stärken“ | ... 228 |
| Tab. 5: | Synthese - Folgerungen und Herausforderungen im Analyse- und Gestaltungsfeld | ... 378 |
| Tab. 6: | Profil tendenziell innovationsfreundlicher und innovationsfeindlicher Kommunen | ... 412 |

7.3 GRUNDSTRUKTUR DES INTERVIEWLEITFADENS

Leitfragen zur Analyse der Fallbeispiele mittels Akteursinterviews:

▪ AD GRUNDANNAHME 1 - ALLGEMEINER KONTEXT

- Gab es irgendwelche grundsätzlichen und für den/das Prozess/Projekt relevanten, übergeordneten (Vor-)Entwicklungen in der Kommune oder Region? (etwa politische Machtwechsel, neuer Bürgermeister, ökonomische Krisen, Bevölkerungsrückgang, Agenda-Prozesse, etc.)
- Gibt es relevante Vorläuferprojekte, -prozesse oder -entwicklungen, die mit dem jetzigen Projekt/Prozess in engem Zusammenhang stehen oder aus denen heraus das Projekt/der Prozess sich entwickelt hat?
- Hatten politische Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Entwicklung des Projektes?
- Welche politischen Rahmenbedingungen trugen zum Gelingen bei oder haben das Projekt eher behindert?
- Inwiefern setzen politische Rahmenbedingungen, PolitikerInnen oder MitarbeiterInnen der öffentl. Verwaltung Entwicklungsimpulse und -hilfen?
- Waren örtliche und regionale Behörden zuverlässige und transparent agierende Partner?
- Wie zeichnet sich das allgemeine, lokale Interaktionssystem aus? Ist es kooperativ, komparativ, durch Konflikte, etc. geprägt? (Besonderheiten, Vergleich)
- Gibt es ihrer Meinung nach eine "Tradition" der Kooperation in der Gemeinde oder wie sieht die lokale Vernetzung aus? (Innerhalb der Gemeinde, in der Wirtschaft, der Gesellschaft, mit anderen Gemeinden oder Institutionen?)

▪ AD GRUNDANNAHME 2 - SITUATIVER KONTEXT

- Welches waren konkrete und projektrelevante Herausforderungen, Probleme, Entwicklungen oder Kontexte in der Kommune die zur Initiierung des Projektes/Prozesses führten? Wodurch wurde ein Entwicklungs- und Veränderungsbedarf offensichtlich oder bewusst?
- Welche signifikanten Entwicklungschancen und -potenziale sahen Sie damals?
- Gab es Anstöße und Impulse von außen? (Förderanreize, politisch-administrative Impulse, Projekte, Anreize, etc.)
- Was war aus Ihrer Sicht der konkrete Grund oder die konkreten Gründe die schlussendlich das Projekt/den Prozess auslösten?

▪ AD GRUNDANNAHME 3 - Organisationsstruktur (Operative Strukturen)

- Gibt es eine spezielle Organisationsform auf die zurückgegriffen worden ist oder die gegründet worden ist? (Verein, Freundschaft, Ges.m.b.H, ... - kurz die sozialen und juristischen Rahmenbedingungen)
- Wie kam es zur Organisationsform?

- Waren Leute von außerhalb der Innovationsgemeinschaft operativ eingebunden? (nur Leute aus der Innovationsgemeinschaft direkt, gab es externe „Kontrollore“, Begleiter, Koordinatoren, ...)
- Wie wurden operative Abläufe, d.h. administrative, leitende, entscheidungsrelevante Vorgänge, organisiert? (vereinfacht ausgedrückt: Wie wurde organisiert wer was, wie und wann macht und machen „darf“? - Organisation von Verantwortlichkeiten) War das klar verteilt?
- Bedarf es Ihrer Erfahrung nach einer operativen Ebene und Struktur und konnte im Zuge des Prozesses eine Professionalisierung von operativen Strukturen (klare Strukturen und Regelungen, Handlungsmandate und Entscheidungsvorgänge, ...) erreicht werden?
- Was war/ist die organisatorische Schwachstelle? Wo sehen Sie Professionalisierungsmöglichkeiten?
- Galt es besondere ökonomische Rahmenbedingungen zu gestalten? (Wer verfügt über das Budget? Wie und mit wem wurde ein Budget erstellt? Musste Geld aufgetrieben werden oder wurde es zur Verfügung gestellt? ...)

▪ **AD GRUNDANNAHME 4 - SYSTEM- BZW. KOMMUNALEXTERNE RESSOURCEN UND NETZWERKE(N)**

- Auf welche externen Ressourcen und Kapazitäten konnte zurückgegriffen werden? (PolitikerInnen, PromotorInnen, ExpertInnen, andere StakeholderInnen, Förderungen, etc.)
- Wenn ja wie wurden externe und interne Machtpromotoren (etwa Politiker) und FachpromotorInnen (ExpertInnen) für den Prozess gewonnen und eingebunden?
- Welche Förderungen konnten für das Projekt/den Prozess gewonnen werden?
- Wenn Förderungen bezogen werden konnten, waren diese Förderungen bedeutend oder ausschlaggebend für das Gelingen des Projektes/Prozesses?
- In welcher Art und Weise waren die Förderungen hilfreich (mental, finanzielle Notwendigkeit, politisch, ...)?
- Gab es Netzwerke nach außen - fachlich-funktional, politisch, personal, etc. - die zum Gelingen des Projektes/Prozesses beitrugen oder sich im Zuge des Projektes herausentwickelten?
- Welche externen AkteurInnen, Institutionen, Netzwerke (Verbindungen) waren für das Gelingen des Prozesses hilfreich oder haben sich im Zuge des Projektes entwickelt?
- Waren technologische Möglichkeiten bedeutend? (Open Source-Kulturen, Netzwerk-Technologien, Kommunikationstechnologien, Wissensinputs durch elektronische Vernetzung, Wiki, Online-Foren, etc.)

▪ **AD GRUNDANNAHME 5 - SYSTEMINTERNE BZW. ENDOGENE KOMMUNALE RESSOURCEN UND KAPAZITÄTEN**

- Auf welche materiellen und immateriellen endogenen Ressourcen konnte zurückgegriffen werden? (zentrale Stakeholder aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft oder Gesellschaft, Gelder, politischer Rückhalt, Fachkompetenz, Prozessmanagementkompetenz, Engagement, ...)

- Wenn ja wie wurden interne Machtpromotoren (etwa Politiker) und Fachpromotoren (Experten) für den Prozess gewonnen und eingebunden?
- Welche endogenen (kommunalen) Förderungen konnten für das Projekt/den Prozess gewonnen werden?

▪ **AD GRUNDANNAHME 6 - INNOVATIONSWIDERSTÄNDE UND INSTITUTIONALISIERUNGSPROZESSE**

- Welche Hürden, Widerstände und Herausforderungen traten zu Beginn und im Verlauf des Prozesses auf? (persönlich/kollektiv/politisch/ökonomisch/Ressourcenbedingt/von außen/...)
- Gab es welche, wo Sie sagen, die haben wir unterschätzt?
- Lagen/liegen darin oder worin lagen die größten Risiken für ein Versanden/Scheitern des Prozesses?
- Wie konnten/können diese gemeistert werden?
- Wirken oder inwieweit wirken traditionelle und historische Konfliktlinien als Entwicklungsblockaden? (z.B. in der Lokalpolitik, im Vereinswesen, zwischenmenschlicher Natur...)
- (Inwieweit) bestehen bzw. bestanden relevante Konflikte zu benachbarten Gemeinden oder höheren politischen Ebenen?
- Wurden institutionelle Strukturen entwickelt, die unterstützen oder sicherstellen, dass die innovative Entwicklung auf das lokale System ausgeweitet werden kann und so in ihrer Dynamik in das größere System diffundieren kann? Wurden im Zuge des Prozesses neue institutionelle Strukturen entwickelt, die das größere, lokale System einbinden resp. in die der Innovationsprozess integriert wurde?

▪ **AD GRUNDANNAHME 7 - PROZESSMANAGEMENT UND -STRUKTUR**

- Was sind Meilensteine und entscheidende Wendepunkte des Prozesses (besondere Entwicklungsschritte im Verlauf des Prozesses)?
- Was waren oder sind ihrer Ansicht nach die größten Erfolge des Prozesses/Projektjes?
- Was sind für Sie die Faktoren, die zum erfolgreichen Gelingen ihres Projektes beitragen (3-7 Stichworte oder ein Bild)?
- Gab es Engpässe, die im Prozess auftraten - Schwierigkeiten und Stolpersteine, die im Zuge der Prozesse auftreten: Finanzen, Mobilisierung von AkteurInnen, Qualifikation und Weiterbildung von AkteurInnen, Kommunikationsschwierigkeiten nach außen - Verständnis für Hintergründe und Sinn des Prozesses, Verbindung zur Alltagspolitik, Erfolgsmonitoring und Evaluierung u.a. Selbstevaluierung und Vermittlung nach außen, entsprechende administrative sowie fachliche Kontakte)
- War der Innovationsprozess ein systemischer, strukturierter Prozess (etwa die Idee und das Ziel zu Beginn klar sowie strukturiert und geplant aufgebaut oder eher ein emergenter (sich entwickelnder), „schneeballartiger“ Prozess, d.h. eines ergab sich mehr oder weniger aus dem anderen bzw. aus intentionalem Tun (Learning by doing)? Oder war es mehr ein bisschen von allem?
- Wie war der Prozess strukturiert? (Phasen)

- Kamen und wenn ja, welche innovationsorientierten resp. -fördernden Methoden oder Tools kamen zur Anwendung (etwa Dialogtechniken, Moderationstechniken, Kreativitätstechniken, Selbst-Reflexionstechniken, ...)
- War der Prozess für Beteiligte transparent? (Zugang zu Informationen gewährleistet, Klarheit über Vorgehensweise, Prozesssetting, ...)
- Was für Know-how/Fähigkeiten musste erworben werden? (in welchen Bereichen - Informationstechnologie, Finanzierung, Förderwesen, explizites und funktionales Fachwissen, Projektmanagement, etc.)
- Wann gab es erste sichtbare Erfolge (z.B. ein erstes Initialprojekt)
- Wie wichtig waren diese für den weiteren Verlauf des Projektes?
- Wie wichtig war Prototyping - also das Lernen und Entwickeln durch Tun, das bedeutet, sobald klar war worin die innovative Idee besteht, an (kleinen), lebendigen Modellen oder Projekten der intendierten Wirklichkeit zu arbeiten und zu lernen und dadurch auch sichtbare Erfolge zu erzielen?

▪ **AD GRUNDANNAHME 8 - ORIENTIERUNG NACHHALTIGE ENTWICKLUNG**

- Fließt das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung in den Prozess ein?
- Orientieren sich Prozess und Ergebnisse an einer nachhaltigen Entwicklung? Das heißt werden ökonomische, soziale, ökologische und personale Aspekte hinreichend und ausgewogen berücksichtigt?
- Kommen Interessen zukünftiger Generationen angemessen zur Geltung?
- Wird „legitimen“ Partizipationsinteressen entsprochen?
- Wurde nachhaltige Entwicklung bewusst angestrebt und wenn ja in welchen Aspekten und Feldern der Nachhaltigkeit besonders?
- Ist die Orientierung an einer nachhaltigen Entwicklung für den Innovationsprozess förderlich oder nicht relevant?

▪ **AD GRUNDANNAHME 9 - KOMMUNIKATIONS- UND DIALOGKULTUR**

- Wie würden Sie die Dialogkultur bzw. die Kommunikation innerhalb der Innovationsgemeinschaft beschreiben (in Stichworten)?
- Wie war der Umgang untereinander - wovon war er geprägt in Stichworten (etwa Verständnis, Respekt, Toleranz, Liebe, Vertrauen, Freude, angstvoll, reserviert, vorsichtig, abwartend, ...)?
- Mit welchen Worten würden Sie heute das Gesprächsklima und die -qualität gegenüber dem Anfang beschreiben?
- Was hat der Prozess in der Art der Kommunikation in der Gruppe ihrer Meinung nach bisher bewirkt? (Hat sich die Qualität des Kommunizierens im Laufe des Prozesses verbessert?)
- Gab es demnach ihrer Erfahrung nach einen wertschätzenden Umgang, das heißt das andere Sichtweisen und Meinungen zugelassen wurden, eine grundsätzliche Wertschätzung da war, gemeinsam Themen und Aspekte erforscht wurden und nicht diskutiert (im Sinne von zerschlagen und wer hat die „richtigen“ Argumente)?
- Gab es Spannungen und Konflikte und wurden Interessenskonflikte thematisiert und bearbeitet? Und wenn ja in welcher Weise?

- Wurde der Aspekt der Kommunikation bzw. Dialogfähigkeit speziell fokussiert (etwa externe Moderation, Coaching, Trainings, internes Experten Know-how, Peer Groups, spezielle Dialogtechniken, etc.)?

▪ **AD GRUNDANNAHME 10 - VERTRAUENSARBEIT**

- War ein Grundvertrauen unter den zentralen AkteurInnen von Beginn gegeben oder musste es erst aufgebaut werden?
- Und wenn Sie sie jetzt betrachten - hat sich etwas verändert im Grundvertrauen zueinander?
- Gab es für Sie konkrete Ansätze, Aktionen, Momente oder Regelungen wo Vertrauensbildung passierte?
- Wie würden Sie die persönlichen Beziehungen und das Klima zwischen SchlüsselAkteurInnen beschreiben? Wodurch waren die persönlichen Beziehungen zwischen den AkteurInnen zu Beginn des Prozesses gekennzeichnet?
- Hatten Sie von Anfang an das Gefühl, dass die anderen in sie Vertrauen hatten?
- Auch in dem Sinne, dass andere Ihnen eine tragende, leitende Rolle zutrauten (sie bestärkten, etc.)?

▪ **AD GRUNDANNAHME 11 - WERTE UND REGELUNGEN**

- Gibt es innerhalb der Innovationsgemeinschaft so etwas wie eine geteilte Wertebasis (ergänzend zur Problemwahrnehmung)?
- Sind diese explizit (formuliert ausgesprochen) oder implizit (unausgesprochen)?
- Gab es einen Prozess (Ereignisse, ...) der zur Entwicklung und Formulierung von gemeinsamen Werten oder Regelungen führte?
- Gab es interne formulierte und nicht formulierte aber wirksame Spielregeln im Umgang unter den beteiligten AkteurInnen?

▪ **AD GRUNDANNAHME 12 - BETEILIGUNGSKULTUR UND -STRUKTUR**

- Wer steht hinter dem Prozess/Projekt - SchlüsselakteurInnen?
- Welche AkteurInnen übernahmen Führungsfunktion bei der Initiierung und während des Prozesses? Kannten sich diese (näher)? (etwa gemeinsame Vorgeschichte)
- Wie viele AkteurInnen sind/waren beteiligt?
- Aus welchen Bereichen (Institutionen, Organisationen, Berufsfeldern, ...) kommen diese?
- Für wen war das Projekt/ der Prozess zugänglich - wer konnte sich beteiligen?
- Wie konnten zentrale AkteurInnen („Träger“) für den Prozess mobilisiert und gewonnen werden? Galt es AkteurInnen zur Teilnahme zu mobilisieren? Waren das alles sichtbare (klar, offensichtlich wer) oder unsichtbare (MinderheitenvertreterInnen, „Außenstehende“, „überraschende“, unerwartete Beteiligte)
- Was, wenn es welche gab, waren Kriterien für die Beteiligung?
- Gibt es besondere Aspekte, wodurch die Qualität der Zusammenarbeit im Zuge des Prozesses gestärkt, vertieft und verbessert werden konnte?

- Wurden interne und externe ExpertInnen eingebunden? Worin sehen Sie ihre Rolle im Prozess?
- Gab es eine Diversität/Akteursvielfalt in der Innovationsgemeinschaft - d.h. unterschiedlichste AkteurInnen?
- Unter welchen Voraussetzungen ist es Ihrer Ansicht nach gelungen, dass Menschen mit Unterschiedlichkeit (politisch, berufliche, kulturspezifische Hintergrund, Sichtweisen, etc.) einen gemeinsamen Weg finden konnten? War das ein implizites Thema des Prozesses (oder gab es von Anfang an volle Klarheit und Einstimmigkeit bezüglich des Weges – spielten z.B. Moderation oder andere Techniken eine Rolle, aufgrund von besonderen Spielregeln, etc.)
- Wie groß war das operative (leitende, führende, tragende) Kernteam? Und gab es eine klare Arbeitsaufteilung oder wurde sehr viel gemeinsam gearbeitet und entwickelt?
- War der Innovationsprozess aus Ihrer Sicht ein fundamentaler Schritt in Richtung einer Beteiligungs- und Zukunftskultur - d.h. in Richtung zivilgesellschaftliches Engagement (Selbstorganisation, -verwaltung, -bestimmung, Subsidiarität, Beteiligung, ...) und zukunfts-offenen und -fähigen Lebensmodellen und Wegen? Wenn ja, womit ließe sich das argumentieren?

▪ **AD GRUNDANNAHME 13 - KULTURELLE GRUNDANNAHMEN UND MENTALE MODELLE**

- Können Sie mir ein Bild geben, wie Sie die Situation bezogen auf das Thema des Innovationsprozesses vor Beginn des Prozesses/Projekt es wahrgenommen haben?
- Was für ein Bild würden sie jetzt verwenden? Hat sich ihre Wahrnehmung verändert? (oder in Stichworten)
- Was bzw. wie war Ihre erste Reaktion als Sie zur Mitarbeit eingeladen wurden bzw. von der Idee hörten?
- Gab es eine gemeinsame Problemwahrnehmung oder geteiltes Entwicklungsbewusstsein innerhalb der KernAkteurInnen und der ganzen Gemeinschaft? (d.h. wo wir hin wollen, Gründe und Bedarf dafür, ...)
- Gibt es eine ausgeprägte und wahrnehmbare lokale Identität in der Gemeinde?
- Können Sie in Stichworten sagen wodurch sich diese auszeichnet?
- Gab es besondere oder abweichende/unterschiedliche Annahmen oder Sichtweisen in der Gruppe zu Beginn des Prozesses?
- Wie dachten Außenstehende/Einheimische über die Idee/das Projekt zu Beginn? Was waren Ansichten/Meinungen, die Ihnen gegenüber bezüglich der Idee ausgesprochen wurden?
- Und gegenwärtig - gibt es eine signifikante Änderung ihrer Ansicht nach?

▪ **AD GRUNDANNAHME 14 - GETEILTE VISION UND GEMEINSAME WILLENSBILDUNG**

- Verbindet Sie als Gemeinschaft eine gemeinsame Vision (Leitbild, Idee, das verbindende Entwicklungsziel)? Gibt es eine gemeinsame Vision?
- Ist diese explizit ausformuliert (schriftlich, mündlich, etc.)?
- Wenn ja, wie wurde diese entwickelt – in einem gemeinsamen Prozess, ein Akteur hatte die Idee und „überzeugte“ andere? (das Verbindende, das Seil an dem alle beteiligten AkteurInnen mitzogen oder zumindest Konsens über das Projekt erzielt wurde?)

- Was ist die gemeinsame größere Vision?
- Worin liegt für Sie der große Wert des Projektes/Prozesses?
- Wie wichtig war für Sie die leitende Vision im Prozessverlauf?

▪ **AD GRUNDANNAHME 15 - EINSTELLUNGEN UND MENTALITÄTEN**

- Können Sie mir beschreiben, woher Ihr commitment (Bereitschaft, Motivation, Verpflichtung, Wille, Verantwortung) kommt, sich (freiwillig) für eine derartige beabsichtigte Veränderung zu engagieren?
- Ist das für Sie die treibende Kraft (die Motivation, der Sinn, etc.) oder was ist es, dass Sie sich in dem Prozess engagiert haben?
- Wann und warum war für Sie klar, dass sie mitmachen?
- Worin liegt für Sie die Motivation sich hier zu engagieren?
- Wie war wenn Sie zurückdenken Ihre Einstellung zu Anfang gegenüber dem Projekt? (skeptisch, zurückhaltend, erfreut, interessiert, Feuer und Flamme, ...)
- Wenn man sich vorstellt, die Welt oder das Leben „spiegeln“ uns emergente Entwicklungsmöglichkeiten oder „geben uns Hinweise darauf“, was die „Welt von uns will“, was würden Sie sagen war es, dass die Welt von ihnen „wollte“, wie Sie begannen, sich mit der Idee zu diesem Prozess zu beschäftigen? (Aspekt „sensing emerging futures)
- Was ist für Sie das Wichtigste, was sie aus dem Projekt mitnehmen?
- Was würden Sie sagen haben sie im Zuge des Projektes gelernt, vertieft oder professionalisiert? („Skills“, Fähigkeiten)
- Gibt es etwas, wo Sie sagen, dass würden Sie heute anders machen?
- Hat sich für sie persönlich grundlegend etwas verändert im Zuge resp. durch den Prozess?
- Würden Sie sagen, dass sich im Zuge bzw. durch den Prozess etwas in Ihrer Lebenseinstellung geändert hat (neue Einsichten, grundlegende Erfahrungen, ...)
- Was ist Ihr Menschenbild?
- Wie würden Sie sich selbst (positiv) beschreiben? Und Ihr Menschenbild?

▪ **AD GRUNDANNAHME 16 - VISION (PRESENCING)**

- Welche zugrunde liegenden Fragen adressiert der Prozess/das Projekt und
- Wie kam es zur Idee etwas zu machen bzw. ein Projekt zu initiieren?
- Worin liegt der Bezug zu Ihrer „persönlichen“ Reise?
- Was ist Ihre Vision bezogen auf den Prozess? (die leitende Grundidee des Projektes/Prozesses?)
- Was ist das Kernanliegen aus Ihrer Sicht, dem der Prozess/der Projekt dient? (oder deckt sich das mit der Vision?)

7.4 INTERVIEWPARTNER DER DIALOGISCHEN INTERVIEWS

Mit folgenden ExpertInnen aus dem weiten Bereich der Generierung von Neuem/Innovation wurden formelle dialogische Interviews geführt. Daneben wurden noch mehrere informelle (Vor-)Gespräche mit ExpertInnen geführt, die aber nicht ausgewertet wurden, aber für eine Vorerkundung des Themas relevant gewesen sind.²⁷¹

- Christoph Mandl (Geschäftsführer Mandl, Lüthi & Partner und Metalogikon sowie Professor an der Uni Wien)
- Angelika Fussenegger (selbständiger Coach und Trainer und BegleiterIn von profunden persönlichen und kollektiven Veränderungsprozessen)
- Claudia Schmied (Vorstand Kommunalkredit)
- Günther Humer (LA 21-Koordinator des Landes Oberösterreich)
- Christian Krotscheck (Regionalentwicklung Steirisches Vulkanland und Geschäftsführer NATAN – Technisches Büro für Verfahrenstechnik)
- Karl Sieghartsleitner (Bürgermeister a.D. Steinbach a. d. Steyr und Obmann des Oberösterreichischen Vereins für Entwicklungsförderung)
- Günther Knötig (Leiter der Abteilung „Überörtliche Raumplanung“, Amt der Oberösterreichischen Landesregierung)
- Alois Saurugg (Trainer, Coach, Priester, Psychotherapeut, Unternehmensberater)
- Helena Linzer (Assistentin TU Wien, Institut für Örtliche Raumplanung)
- Jürg Minsch (Professur für Nachhaltige Entwicklung, BOKU Wien)

²⁷¹ Die befragten ExpertInnen sind alle ohne akademische Titel angeführt. Dies erfolgt nicht aufgrund von mangelndem Respekt, sondern weil die Personen v.a. als „ganze“ Persönlichkeiten mit ihren Erfahrungen, Lebensprägungen, fachlich-personalen Kompetenzen und Visionen befragt wurden und weniger in ihrer funktionalen Rolle.

7.5 U-PROZESS IN DER PRAXIS - EIN BEISPIEL FÜR EINE MÖGLICHE VORGEHENSWEISE

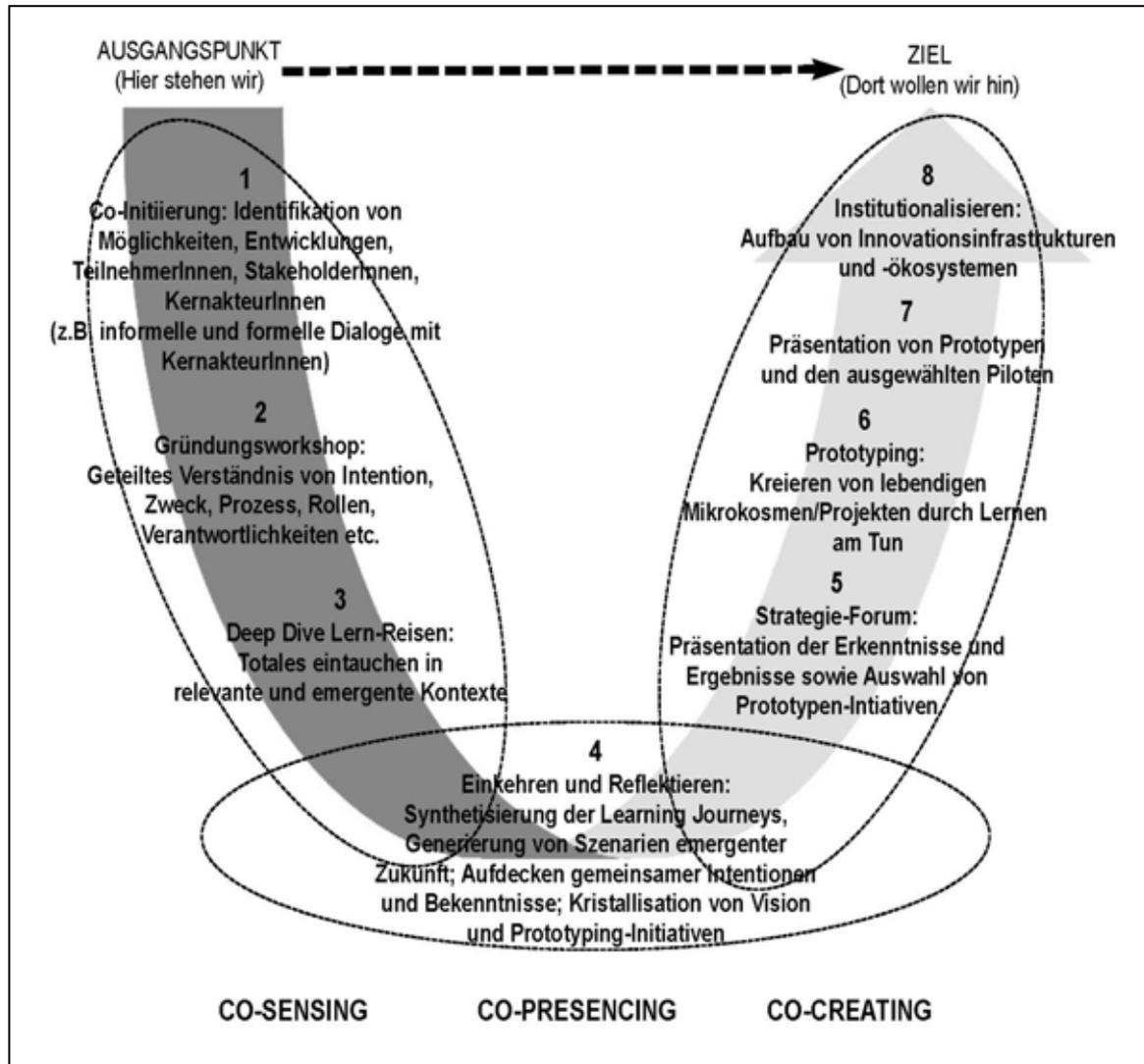


Abb. 40: Beispiel für den Ablauf eines Generierungsprozesses profunder Innovation basierend auf dem U-Modell (Quelle: eigene Darstellung nach SCHARMER 2004a, 2006, JAWORSKI et al. 2004)

7.6 EINFLUSSWIRKUNGEN AUF DIE GENERIERUNG PROFUNDER INNOVATION

