

# Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk

Ein Handbuch für regionale Innovator:innen



# **Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk**

Ein Handbuch für regionale Innovator:innen

Wien, 2023

## **Impressum**

### **Medieninhaber und Herausgeber:**

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

### **Gesamtkoordination:**

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

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

### **Autor:innen:**

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

### **Fotonachweis:**

Johannes Fink (Titelbild – Aussichtspunkt Känzele in Hittisau/Bregenzerwald), Envato Elements/Sandsun (S. 10), Envato Elements/bilanol (S. 14), Impact Hub Vienna (S. 20), Impact Hub Vienna (S. 21), Innovation Farm (S. 22), Markus Gansberger (S. 23), Otelo (S. 24), Robert Maybach (S. 25), Regio-Tech (S. 26), Regio-Tech (S. 27), Stadt Lienz/Bernd Lenzer (S. 28), Profer und Partner Lienz (S. 29), Johannes Fink (S. 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54 und 58), iStock/sommart (S. 64), FFG (S. 65), FFG/Marianne Pratscher (S. 70), Wirtschaftsagentur Wien/Christian Husar (S. 71), BML/Alexander Haiden (S. 82)

### **Gestaltung und Illustration:**

Alexandra Brenner, [www.blaugezeichnet.at](http://www.blaugezeichnet.at)

Alle Rechte vorbehalten.  
Wien, 2023

## Liebe Leserinnen und Leser!

Netzwerke sind eine wichtige Basis, um die Herausforderungen unserer Zeit gemeinsam zu lösen. Gerade ländliche Regionen sollen dabei gefördert werden, Netzwerke mit der klaren Vision zu gründen, die regionale Innovationsfähigkeit zu stärken und eine Innovationskultur zu etablieren – verbunden mit dem Ziel, die Lebensqualität zu sichern und die Wertschöpfung durch regionale Wirtschaftskreisläufe auf zukunftsfähige Grundlagen zu stellen.

Dabei geht es nicht primär darum, etwas Neues „aufs Land zu tragen“, sondern die bereits sehr ausgeprägt vorhandenen Ideen und Umsetzungsaktivitäten der dort lebenden Menschen bestmöglich zu begleiten. Hier knüpft das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft an: mithilfe der Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ im Umfang von 14 Millionen Euro im Rahmen des GAP-Strategieplan<sup>1</sup> Österreich 2023-2027 wird der Aufbau und Betrieb von Ländlichen Innovationsunterstützungsnetzwerken (LINs) und die Umsetzung von Ländlichen Innovationspartnerschaften (LIPs) in ländlichen Regionen unterstützt. Mit diesen Ansätzen möchte mein Ressort einen weiteren Beitrag für die positive, nachhaltige und innovative Entwicklung unserer ländlichen Regionen in Österreich leisten.

Die große Frage ist nun: Was macht ein gut funktionierendes, ländliches Innovationsnetzwerk aus? Sie kennen das vermutlich auch aus Ihrem eigenen Umfeld: Es gibt viele Ideen, aber nur wenige können tatsächlich auf den Boden und in eine nachhaltige Umsetzung gebracht werden. Und nicht immer ist offensichtlich, woran das liegt. Hinweise darauf liefert das vorliegende Handbuch „Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk“. Es beinhaltet Erfahrungen und praktische Anregungen aus fünf bereits bestehenden und erfolgreich funktionierenden Innovationsnetzwerken sowie von zwei Pilotinitiativen. Dabei baut es auf den Erfolgsbausteinen für regionale Innovator:innen aus dem Sketchbook „Innovation am Land“ auf.

Ich würde mich freuen, wenn Ihnen das vorliegende Handbuch zahlreiche Impulse und Inspirationen bietet und wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre regionale Innovationsarbeit!

Herzlichst,  
Norbert Totschnig

Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft



Bundesminister  
Mag. Norbert Totschnig, MSc





# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Inspiration zum Erfolg – Lernen aus der Innovations-Praxis</b> .....	<b>11</b>
Innovationsnetzwerk „Impact Hub Vienna“.....	13
Innovationsnetzwerk „Innovation Farm“.....	15
Innovationsnetzwerk „Otelos“.....	17
Innovationsnetzwerk „START.N Kitzbühel“.....	19
Innovationsnetzwerk „Zukunftsraum Lienzer Talboden“.....	21
Erfolgsgeschichten „Regionaler Nutzen“.....	23
Erfolgsgeschichten „Ermöglichen“.....	27
Erfolgsgeschichten „Multi-Akteurs-Ansatz und Co-Creation“.....	31
Erfolgsgeschichten „Multilokalität“.....	35
Erfolgsgeschichten „Experimentier- und Begegnungsräume“.....	39
Erfolgsgeschichten „Fehlerkultur und Scheitern“.....	43
Erfolgsgeschichten „Wirtschaftskreisläufe“.....	47
Erfolgsgeschichten „Finanzierung und Langfristigkeit“.....	51
<b>2 Entwicklung von Pilotinitiativen – Lernen durch Ausprobieren</b> .....	<b>55</b>
Pilotinitiative „REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV.“.....	57
Pilotinitiative „Innovations.Räume“.....	67
<b>3 Innovation am Land vorantreiben und managen</b> .....	<b>73</b>
LIN - Das Ländliche Innovationsunterstützungsnetzwerk.....	75
Das „Kümmern“ als zentraler Erfolgsfaktor.....	79
<b>4 Auf den Punkt gebracht</b> .....	<b>83</b>
Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk.....	85
<b>Danksagung und Ausblick</b> .....	<b>88</b>
<b>Endnoten</b> .....	<b>90</b>

# Einleitung

## Netzwerke für regionale Innovator:innen

Der Ansatz der transformativen Innovationspolitik stellt Vieles auf den Kopf. Stärker als bisher bezieht sich die Innovationspolitik auf ein regionales Umfeld und das unmittelbare Geschehen, denn auf lokaler und regionaler Ebene gibt es das Potenzial, die Dinge zusammen zu denken, sich zusammen zu tun und Neues auf den Weg zu bringen – und damit den Rahmen von innen nach außen zu verändern. Und genau dieses Zusammenkommen und Zusammenarbeiten für mehr „Innovation am Land“ bestmöglich zu unterstützen, ist das Ziel des vorliegenden Handbuchs.

Innovatives in diesem Sinne in die Wege zu leiten, ist eine Herausforderung – und Herausforderungen stellt man sich bekanntlich am besten nicht allein: Innovation braucht zielgerichtete Netzwerke! Im Rahmen der Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) des GAP-Strategieplan Österreich (2023-2027) wird der Aufbau und der Betrieb genau solcher Innovationsnetzwerke gefördert. So wird es ländlichen Regionen ermöglicht, ihre Innovationsfähigkeit insgesamt besser zu organisieren, strukturieren und damit zu stärken. Die im Rahmen der Fördermaßnahme vorgesehenen „Ländlichen Innovationsunterstützungsnetzwerke“ (LINs) sollen als Inkubatoren und Netzwerkknoten fungieren, um Innovationen in der Region voranzutreiben.

LINs sind dabei in verschiedenen Ausprägungen, Schwerpunkten und Zielsetzungen möglich. Da jede Region andere Voraussetzungen und Bedürfnisse hat, besteht die Kunst darin, ein maßgeschneidertes Netzwerk für die eigene Region aufzubauen. Und so unterscheiden sich diese Netzwerke auch entlang ihres jeweiligen „Purpose“, also dem Sinn und Zweck, der für jeden regionalen Kontext individuell erarbeitet und klar formuliert sein muss.

Der „Purpose“ ist deshalb von Beginn an von zentraler Bedeutung, da er wie ein Wegweiser Orientierung bietet, und die Frage beantwortet, warum etwas getan werden soll und weshalb es wichtig ist, es gemeinsam zu tun. Ein gut verständlich formulierter „Purpose“ ist die notwendige Basis, um möglichst viele Menschen und Organisationen hinter einer Idee, einem Projekt zu versammeln.

Neben dem „Purpose“ ist die regionale Innovationsmanagerin beziehungsweise der regionale Innovationsmanager eine zentrale Funktion im Innovationsprozess und Netzwerkaufbau. Netzwerkaufbau meint dabei kontinuierliches, geplantes und aktives Community-Management. Damit das Netzwerk lebendig ist, wächst und seine

Schwarmintelligenz nutzt, braucht es einen Rahmen, der gedanklich nicht einengt und Dynamik erzeugt. Nicht die Anzahl der Netzwerkkontakte, sondern deren Qualität ist der Nährboden für Innovation.

Was macht also ein erfolgreiches LIN beziehungsweise innovative Netzwerkarbeit in einem lokalen/regionalen Umfeld aus? Das vorliegende Handbuch für regionale Innovator:innen und solche, die es noch werden wollen, soll dafür Anregungen und Inspiration bieten. Gemeinsam mit dem Sketchbook „Innovation am Land“ bildet es die beiden begleitenden Arbeitsunterlagen zur Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03), die diese wertvolle Arbeit des Netzwerkaufbaus und der Etablierung unterstützen sollen.

## Fünf erfolgreiche Netzwerke

Die Tipps und Tricks, die wir im vorliegenden Handbuch zusammengetragen haben, stammen aus Interviews mit Vertreter:innen von fünf erfolgreichen Netzwerken im ländlichen und städtischen Raum. Diese Netzwerkbeispiele sind bereits etablierte Netzwerke, die Ihnen Einblicke in ihren Erfahrungsschatz gewähren: Von der Idee zum Aufbau, bis hin zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, dem Community-Management-Alltag, sowie den Herausforderungen und Chancen. Damit sind diese Netzwerke aus unserer Sicht im Besonderen eine Inspirationsquelle für jene „Ländlichen Innovationsunterstützungnetzwerke“ (LINs), die durch die Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) ermöglicht werden sollen. Im Kapitel „LIN - Das Ländliche Innovationsunterstützungnetzwerk“ schauen wir uns genauer an, was ein LIN ausmacht und welche Kriterien im Hinblick auf eine Einreichung im Rahmen der Fördermaßnahme wichtig sind.

Anhand von lebensnahen und praxistauglichen Geschichten wollen wir illustrieren, dass es viele Wege gibt, ein erfolgreiches Netzwerk aufzubauen, dass sich allerdings manche Elemente in vielen Netzwerken ähneln. An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Interviewpartner:innen und mitarbeitenden Stakeholder:innen für den offenen Austausch voller interessanter Einblicke.

## Zwei Pilotinitiativen

Zusätzlich dienen zwei Pilotinitiativen, die vom damaligen Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (nunmehr: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft, BML) und der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) initiiert wurden – als wichtige, prototypische „Testbeds“ in einem regionalen Kontext. Die Pilotinitiativen hatten das Ziel, in Vorbereitung auf die Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) neue Formate auszuprobieren,

Netzwerke zu bilden und zu vergrößern, und neue Wissensquellen für ländliche Regionen zu erschließen. Somit stellen die gesammelten Erfahrungen aus „REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV.“ und „Innovations.Räume“ auch eine Blaupause für ländliche Innovationsnetzwerke dar.

## Lernen für die eigene, regionale Netzwerkarbeit

Um die oben genannten Inspirationen – die fünf Netzwerke und zwei Pilotinitiativen – zu ordnen, haben wir uns an den acht Erfolgsbausteinen (siehe rechte Seite) aus dem Sketchbook „Innovation am Land“ orientiert und diese um Erfolgsgeschichten aus der Netzwerkpraxis ergänzt. Das Handbuch bietet somit Einblicke und Antworten auf Schlüsselfragen wie zum Beispiel:

- Wie bekommt mein Netzwerk einen regionalen Nutzen?
- Wie kann mein Netzwerk es Menschen ermöglichen, ihre Ideen mit mehr Impact umzusetzen?
- Wie binde ich verschiedene Akteur:innen ein und arbeite kreativ an neuen Lösungen?
- Wie nutze ich die Chancen der Multilokalität?
- Wie wird mein Netzwerk zu einem Experimentier- und Begegnungsraum?
- Wie lerne ich aus meinen Fehlern und gehe proaktiv mit dem Scheitern um?
- Wie unterstütze ich durch mein Netzwerk regionale Wirtschaftskreisläufe?
- Wie finanziere ich mein Netzwerk langfristig?

Wir hoffen, dass Sie davon viel für die eigene Netzwerkarbeit mitnehmen können und wünschen Ihnen in diesem Sinne viel Erfolg und Freude beim Netzwerken und Ausprobieren.

Das Team Regionale Innovationssysteme der  
Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft

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

Multi-Akteurs-Ansatz  
und Co-Creation

Regionaler  
Nutzen

Multilokalität

Ermöglichen

Experimentier- und  
Begegnungsräume

Regionale  
Wirtschafts-  
kreisläufe

Fehlerkultur und  
Scheitern als  
Lernerfahrung

Finanzierung und  
Langfristigkeit





1

# Inspiration zum Erfolg: Lernen aus der Innovations- Praxis



# Innovationsnetzwerk „Impact Hub Vienna“

Impact Hub Vienna ist eine Community für all jene, die gesellschaftlich und unternehmerisch tätig werden möchten. Hierfür bieten wir Räume, gezielte Unterstützungsangebote wie Programme und Veranstaltungen sowie vielfältige Partnerschaften.

Mitten im 7. Bezirk Wiens befindet sich das „Herzstück“: Auf drei Etagen verteilt werden dort flexible Arbeitsplätze, Büros und Veranstaltungsflächen in einem inspirierenden Setting angeboten. Zudem lädt der offene Raum ein, einander zu begegnen, ins Gespräch zu kommen und neue Initiativen zu beginnen. Nicht nur Gründer:innen und jene, die es noch werden wollen, tummeln sich hier. Auch Menschen aus der Kreativbranche, NGOs und Investor:innen sind hier anzutreffen. Unterstützung gibt es durch die Community-Manager:innen, die die Vernetzung untereinander stärken und Mitgliedern helfen, in die Zusammenarbeit zu kommen.

Zudem gibt es gezielte Angebote für Startups, um Geschäftspläne zu entwickeln, Wachstumsfinanzierung zu erlangen oder auch mit Expert:innen und Partner:innen in Kontakt zu kommen. Unser Climate Lab unterstützt Unternehmen und Verwaltung dabei, Ziele der Klimaneutralität gemeinsam zu verfolgen und neue Initiativen dahingehend zu begründen.

Der Impact Hub Vienna ist eingebettet in ein globales Netzwerk aus mehr als 100 Impact Hubs weltweit. Auch dieses Netzwerk wurde aus Wien heraus entwickelt und viele Jahre geleitet.



Das Netzwerk, erklärt von:  
Alexis Eremia, Gründerin und  
Geschäftsführerin, Impact  
Hub Vienna

## Das Wichtigste in Kürze

**Das macht uns besonders:** Impact Hub ist ein weltweit führendes Netzwerk für soziale und ökologische Innovationen mit Standorten in mehr als 100 Städten und 60 Ländern. Allein in Wien umfasst die aktive Community über 1.000 Innovator:innen, Expert:innen und Partner:innen aus den unterschiedlichsten Branchen und Sektoren. Gemeinsam schaffen sie täglich neue Lösungen, die zu einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft beitragen. Die Vereinten Nationen erkennen Impact Hub offiziell als „Wegbereiter für gesellschaftliches Engagement (...) zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele“ an.

**Gründungsjahr:** 2010

**Webseite:** <https://vienna.impacthub.net>

The logo for Impact Hub, featuring the words "IMPACT" and "HUB" in a bold, white, sans-serif font stacked vertically on a dark red square background.

IMPACT  
HUB





# Innovationsnetzwerk „Innovation Farm“

Die Innovation Farm ist ein Netzwerk (gefördert von Bund, Ländern und EU) rund um das Thema „Digitalisierung in der Landwirtschaft“. Die wichtigsten Netzwerkknoten sind dabei die drei Standorte Wieselburg und Mold (Niederösterreich) sowie Raumberg-Gumpenstein (Steiermark). Digitale Lösungen werden an den Netzwerkknoten und den 20 Pilot- und Demobetrieben praktisch erprobt und – im Wissensaustausch mit einschlägigen Bildungseinrichtungen und Medienpartner:innen – den aktiven und zukünftigen Praktiker:innen vermittelt. Hersteller:innen stellen hierzu ihre Technologien zur Verfügung. Die grundlegendsten Ziele sind, den Nutzen neuer technologischer Lösungen für die österreichische Landwirtschaft herauszuarbeiten, Optimierungen rückzumelden und den Zugang zu neuen Entwicklungen für Landwirt:innen zu erleichtern.

Auch wenn es aufgrund der räumlichen Nähe leichter ist, Projekte im Umfeld um die Standorte zu betreuen, versteht sich die Innovation Farm als bundesweites Netzwerk und steht Interessierten aus allen Bundesländern offen. Die Zusammenarbeit und der Austausch von Hersteller:innen, Entwickler:innen, Forscher:innen und Praktiker:innen ist nötig, um Chancen sowie Risiken einer sowohl nachhaltigen als auch effizienten Landwirtschaft 4.0 laufend zu evaluieren und anzupassen.

## Das Wichtigste in Kürze

**Das macht uns besonders:** Digitalisierung, Landwirtschaft 4.0, Netzwerk (Wirtschaft, Forschung und Entwicklung, Bildung, Praxis), zukunftsorientiert, innovativ, vermitteln Wissen, praxisnah, Zusammenhalt, gemeinschaftliches Ziel.

**Gründungsjahr:** 2020

**Webseite:** <https://www.innovationfarm.at/>



Das Netzwerk, erklärt von:  
Markus Gansberger,  
Leiter Standort Wieselburg,  
Innovation Farm









# Innovationsnetzwerk „Otelos“

Der Verein „Otelos Salzammergut – die offenen Technologielabore“ wurde 2010 in Gmunden und Vöcklabruck gegründet. Ziel war es, Menschen mit Ideen Räume zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig regionale Akteur:innen und Stakeholder:innen zu vernetzen. So finden in den Otelos vom Roboter-Workshop bis zur Modenschau die verschiedensten Dinge statt. Von Anfang an war der übergeordnete Gedanke, durch diese Initiative auch der Abwanderung in dieser ländlichen Region entgegenzuwirken.

Das Netz der Otelos ist mittlerweile deutlich gewachsen und umfasst heute 32 Standorte, hauptsächlich in Oberösterreich, aber auch darüber hinaus. Ein neues Otelos entsteht, wenn eine lokale Gruppe eines einrichten und begleiten möchte, und durch einen Gemeinderatsbeschluss die Finanzierung der Basisinfrastruktur für zumindest drei Jahre gesichert ist. Besonders gut funktionieren Otelos, wenn die lokale Gruppe noch einen Verein gründet, um eine gewisse Verbindlichkeit herzustellen.

Seit 2014 werden die einzelnen Otelos-Standorte von der ersten Erwerbigenossenschaft Österreichs als Überbau unterstützt. Durch die Genossenschaft ist es möglich, Personen fix anzustellen und somit ein höheres Professionalisierungsniveau zu erreichen. So stehen mehr Ressourcen zur Verfügung, um komplexe Vorhaben wie Forschungsprojekte abwickeln zu können.

## Das Wichtigste in Kürze

**Das macht uns besonders:** Wir schaffen kreative Räume für engagierte Menschen, wir vernetzen, wir holen Perspektiven von außen in die Region und wir nutzen unsere Erwerbigenossenschaft als Überbau und Plattform unternehmerischen Handelns.

**Gründungsjahr:** 2010 (Otelos) bzw. 2014 (Otelos eGen – Genossenschaft)

**Webseite:** <https://otelo.or.at>



Das Netzwerk, erklärt von:  
Martin Hollinetz,  
Obmann, Otelos eGen







Kategorie B

Viel Platz für große Ideen  
ela[container]

new work. kitzbühel.  
**START.N**  
by FRIENDSFACTORY

**START.N**

HOPE

COOP

and other logos

START.N

HOPE

COOP

and other logos

Kitzbühel  
GENUSS

Kitzbühel  
GENUSS

START.N

Kitzbühel  
GENUSS

FRÜHSTÜCK  
BRUNCH  
LUNCH  
TEATIME  
„FEIER“ ABEND

Frische  
Smoothie  
für alle

KAFFEE  
TO GO





# Innovationsnetzwerk „START.N Kitzbühel“

START.N Kitzbühel ist ein neuer Ort für Kreative und innovative (Jung-)Unternehmer:innen in einer vornehmlich vom Tourismus geprägten ländlichen Region. Es ist einerseits ein Co-Working-Space, in dem man sich temporär einmieten kann. Andererseits wird neben der Vermietung großer Wert auf Community-Management gelegt. Nicht jede:r passt ins START.N, es wird auf Motivation, Fähigkeiten und Engagement geachtet. Es geht also darum, dass sich jede:r aktiv ins Netzwerk einbringt. Denn nur so kann es wachsen und durch die Kombination von unterschiedlichen Perspektiven und Qualifikationen ergeben sich neue Möglichkeiten.

Das START.N versteht sich dabei als neutraler Boden und Ankerplatz in der Region und ist somit ein zentraler neuer Knoten im regionalen Innovationssystem. Akteur:innen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, aus verschiedenen Gemeinden und politischen Parteien, aus Vereinen und Organisationen treffen hier zusammen, um sich auszutauschen und miteinander ins Gespräch zu kommen. Der Start von START.N verlief sehr erfolgreich, weshalb bereits nach dem ersten Jahr an der Erweiterung gearbeitet wird – sowohl räumlich als auch inhaltlich.

## Das Wichtigste in Kürze

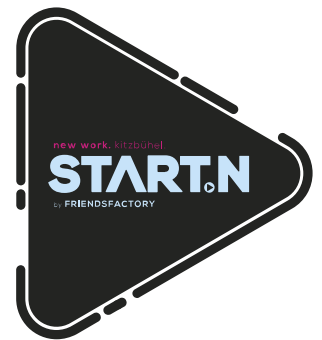
**Das macht uns besonders:** Wir sind das Zentrum für innovative Menschen in der Region, bieten Räume für Co-Working und Co-Workation, vernetzen und arbeiten an den drängenden Fragestellungen der Region.

**Gründungsjahr:** 2021

**Webseite:** <https://www.startn.at>



Das Netzwerk, erklärt von:  
Stefan Niedermoser,  
Geschäftsführer LEADER-  
Regionalmanagement









# Innovationsnetzwerk „Zukunftsraum Lienzer Talboden“



Das Netzwerk, erklärt von:  
Oskar Januschke, Leiter  
Stadtmarketing, Stadt Lienz

Seit 2015 arbeiten 15 Gemeinden als kommunales Netzwerk im funktionalen Raum einer Stadtregion um die Stadt Lienz als „Planungsverband 36 – Zukunftsraum Lienzer Talboden“ zusammen. Ziel ist es, die interkommunale Zusammenarbeit zu stärken, vor allem in folgenden fünf Bereichen: Überörtliche Raumordnung, Wirtschaft, Wohnen, Tourismus und Ressourcenmanagement. Dazu war die Umsetzung einer speziellen Governance-Struktur notwendig, dabei werden die Gemeinden von einem interdisziplinären Kooperationsmanagement unterstützt.

Das Leuchtturmprojekt des Planungsverband 36 ist das RegioNet® – ein umfassendes Glasfasernetz, um die Region mit Breitband zu versorgen. Da private Anbieter:innen den ländlichen Raum nur langsam mit Breitbandnetzen erschlossen, haben die Gemeinden den Bau selbst vorangetrieben und bis 2021 insgesamt 105 Kilometer Hauptkabel in Leerrohren verlegt. Somit sind die Bewohner:innen der Region mit ultraschnellem Breitbandinternet versorgt, private Internetanbieter:innen können sich nun als Provider auf das Glasfasernetz der Region einmieten, was zu deutlich mehr Angebot führt als es sonst in ländlichen Regionen üblich ist.

Ein aktuelles Projekt, welches auf das gemeinsame Glasfasernetz mit Long-Range-Wide-Area-Network-Technologie (LoRaWAN-Technologie) aufbaut, ist der „Digitale Datenraum“. Durch diesen soll sichergestellt werden, dass die Gemeinden in einem eigenen Rechenzentrum die Hoheit über die vielfältigen Daten der Gemeinden und ihrer Bürger:innen behalten. Dabei geht es auch darum, die Infrastruktur für die Verwaltung und die lokale Wirtschaft als wettbewerbsfähiger Standort optimal zu nutzen.

## Das Wichtigste in Kürze

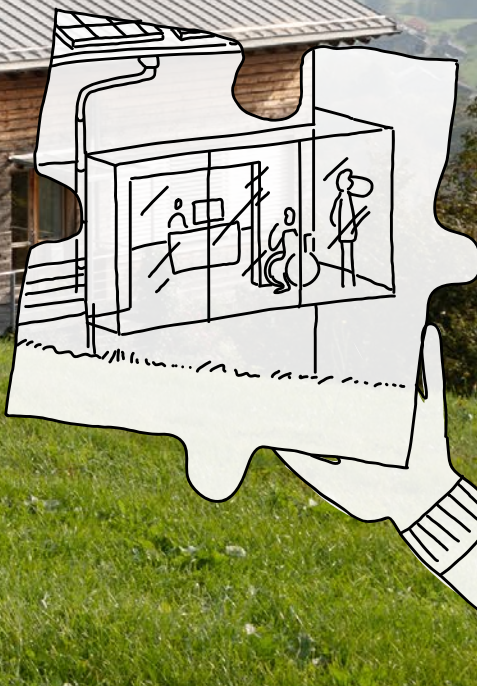
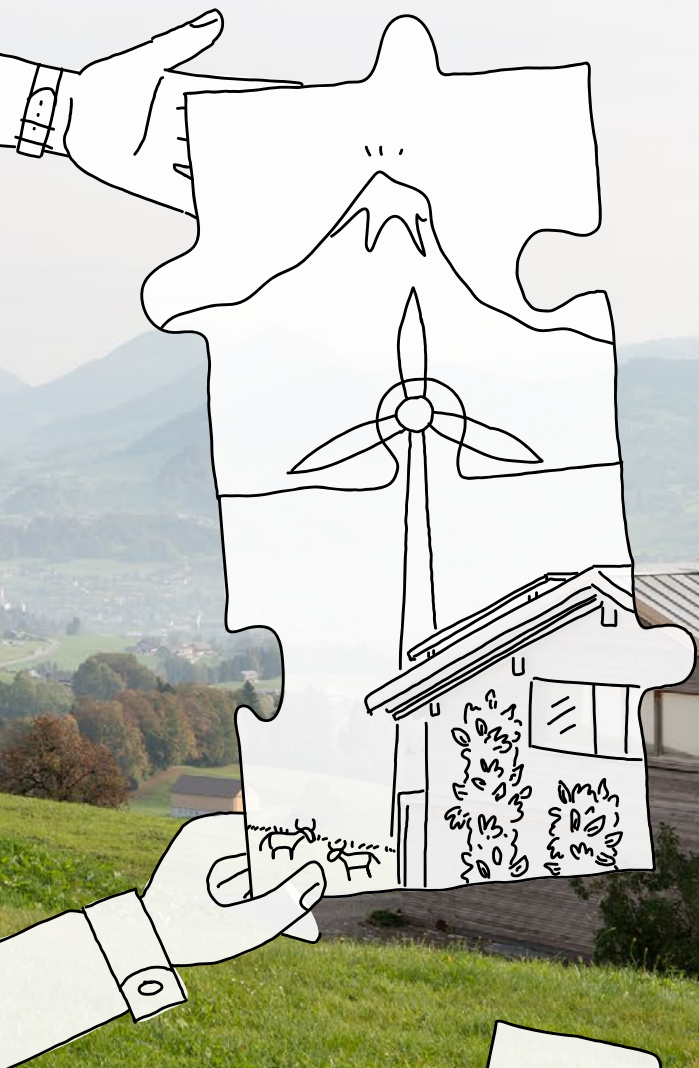
**Das macht uns besonders:** Interkommunale Zusammenarbeit über Partei- und Gemeindegrenzen hinweg, visionär die digitale Entwicklung unserer Region selbst in die Hand nehmen, durch das Netzwerk Best-Practice-Beispiele erarbeiten.

**Gründungsjahr:** 2015

**Webseite:** <http://www.zukunftsraumlienzeraltalboden.at>







# Erfolgsgeschichten „Regionaler Nutzen“

Der regionale Nutzen eines Innovationsprojekts ist breiter zu verstehen als rein der wirtschaftliche Erfolg. Er umfasst neben dem Faktor Wertschöpfung auch Dimensionen wie Sinnstiftung, Wohlfahrtswirkung oder gesellschaftlichen Impact. Oft wird er begünstigt durch eine starke emotionale Verbindung und Identifikation mit der Region.

Der Planungsverband 36 – ein Zusammenschluss und Netzwerk aus 15 Gemeinden rund um Lienz in Osttirol – hat sich zum Ziel gesetzt, die Mitgliedsgemeinden besser zu vernetzen und gemeinsam Projekte umzusetzen. In einem ersten Schritt wurde unter dem Label RegioNet physische Infrastruktur geschaffen: Glasfaserleitungen, die mittlerweile alle Gemeinden des Planungsverbands erreichen und in der ländlichen Region Breitbandzugang für alle Haushalte und Unternehmen sicherstellen. Das Glasfasernetz steht dabei im Eigentum der Gemeinden und wird an Internetprovider vermietet. In einem zweiten Schritt wird derzeit an der Umsetzung eines regionalen Datenraums bestehend aus Sensoren zur Datenerhebung, LoRaWAN-Sendemasten und eines Datenzentrums gearbeitet.

„Mit Errichtung der Breitbandinfrastruktur haben wir erkannt, wie wichtig es ist, die digitale Infrastruktur im öffentlichen Eigentum zu halten und als digitale Daseinsvorsorge demokratiepolitisch abzusichern. Darauf aufbauend errichten wir einen digitalen Datenraum für die Region. Zielsetzung ist dabei, die öffentlichen Daten im Eigentum der Gemeinden zu halten und für die Raumentwicklung und Steuerung der öffentlichen Einrichtungen verfügbar zu haben. Höchstmögliche Datenautonomie und Resilienz sind dabei unsere Beweggründe. Von diesem endogenen Ansatz profitieren die Regionalwirtschaft und der Lebensraum als Ganzes.“

— Oskar Januschke

Den regionalen Nutzen mitzudenken und das eigene Netzwerk für dieses Ziel einzusetzen, erfordert oftmals einen Perspektivenwechsel. Selbst in wirtschaftlich prosperierenden Regionen, die sich über die Landesgrenzen hinweg zu starken Marken entwickelt haben und die auf den ersten Blick sorgenfrei erscheinen, gibt es oft große Herausforderungen. Die Abwanderung von jungen Einheimischen hat nicht zu unterschätzende Folgen für die Absicherung der Zukunftsperspektiven einer Region. Mit dem „Brain Drain“ geht lokales Know-how verloren – und damit auch wirtschaftliches Potenzial.

„Mit ‚Kitzbühel‘ haben wir eine Marke, die sehr bekannt, aber auch sehr einseitig belegt ist. Viele denken, wir können nur Tourismus und Ski fahren und im Hinblick auf die Zukunft ist es nicht hilfreich, nur auf den Tourismus zu setzen. Handel, Dienstleistung und Gewerbe sind mindestens genauso wichtig. Es gibt bei uns viel Gewerbe, aber Eigentums- und Mietwohnungen sind in Kitzbühel viel zu teuer. Deswegen wandert die Innovation oft ab und ist für die Region verloren. Das möchten wir ändern. Wir haben einen der stärksten Wirtschaftsorte vor der Nase, wir greifen dieses Potenzial aber nicht an, was uns zu denken gegeben hat. Deswegen haben wir das Innovationsnetzwerk START.N gegründet.“

— Stefan Niedermoser



Bei Initiativen wie der Innovation Farm, die auf der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Stakeholder:innen aufbauen, ist die Verbindung von regionalem Nutzen mit dem Mehrwert für den:die Einzelnen zentral.

„Es ist wichtig, ein Konzept aufzustellen, in dem sich jede:r wiederfindet. Bringen Forschungseinrichtungen ihre Kompetenz ein, könnte ein Mehrwert sein, dass sie durch ihre Teilnahme einen Rückfluss direkt aus der Praxis bekommen. Natürlich brauchen wir auch Technologien und deswegen mussten wir uns fragen, welche Anreize brauchen Firmen, um uns diese zur Verfügung zu stellen? Es ist zentral, sich die Frage zu stellen, was der Nutzen für den anderen ist. Wenn ich das schlüssig beantworten kann, dann kann ich mein Gegenüber und seine Interessen gut abholen und für das größere Ganze gewinnen.“

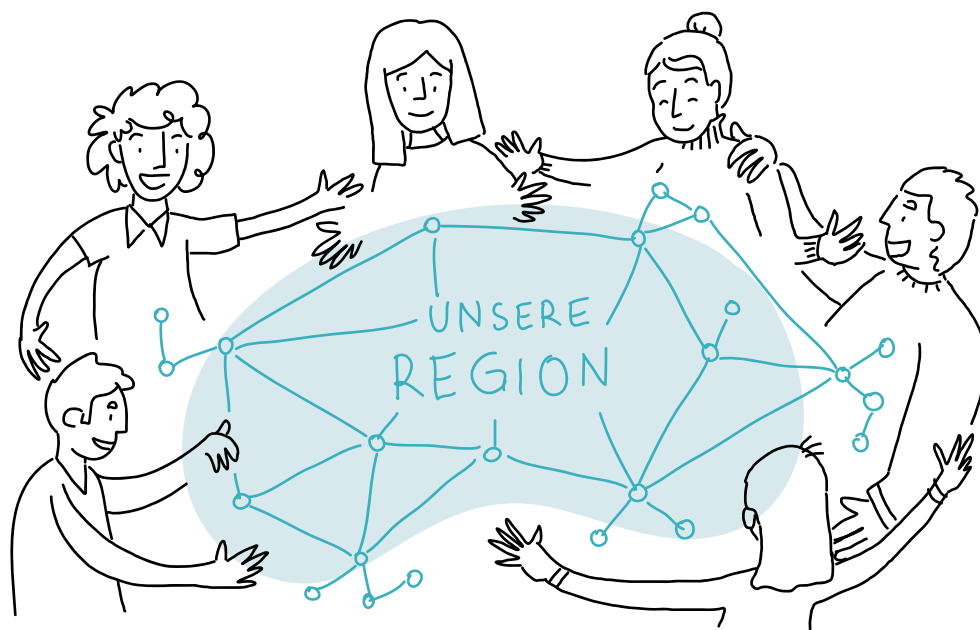
— Markus Gansberger



Auch Räume, die prinzipiell allen kostenfrei offenstehen, leisten einen wertvollen Beitrag, um einen regionalen Nutzen entstehen zu lassen, ihn immer wieder einmal neu zu erfinden oder zu entdecken.

„Wir haben diese ‚Offenen Technologiellabore‘ (Otelos) entwickelt, weil damals die Bürgermeister:innen erkannt haben, dass wir irgendetwas brauchen. Der 3D-Drucker war dazumal der große Aufhänger. Heute sind die Aufhänger teilweise andere. Jetzt zum Beispiel, bei der Gründung eines Otelos, ist es oftmals Kultur oder gar Kulturarmut, auf die Künstler:innen reagieren. Die sind dabei, wollen etwas machen. Aber auch das ‚Handwerk in der Zukunft‘ ist ein großes Thema.“

— Martin Hollinetz



Zusammenfassend geht es darum, den Blick vom Eigenen auf das Gemeinsame zu richten und die Verbindung zur Region zu entdecken. Wenn der regionale Nutzen eines Projekts klar ist, entsteht diese Verknüpfung fast von allein.



# Erfolgsgeschichten „Ermöglichen“

Damit Neues entsteht, braucht es nicht viel – und doch viel mehr als das Übliche. Die beste Wegbereiterin für Innovation ist eine grundsätzlich vorurteilsfreie Haltung gegenüber Neuem oder Anderem. Viel zu oft bremsen wir uns selbst im inneren Monolog mit Argumenten wie: „Das war schon immer so.“ Oder: „Das will sicher niemand, das lässt sich nicht ändern.“ Umso wichtiger ist es, konstant und mit jeder noch so vermeintlich kleinen Geste zu kommunizieren: Neues ist erwünscht und willkommen. Mit dieser Haltung sollte es auch gut gelingen, Gestaltungsspielräume für sich selbst und andere zu erkennen und zu nutzen.



„Wir haben ja einen Slogan: ‚Otelo macht nichts, Otelo macht möglich‘. Dieser Ermöglichungsfaktor ist die tragende Säule. Unser Ziel ist es, für möglichst Viele etwas zu ermöglichen, sie zu vernetzen und Raum zur Verfügung zu stellen, je nachdem, was möglich ist. Ein anderer Punkt ist: Veränderung geht leicht. Also wenn es systemisch gut verknüpft und gut vorbereitet ist, dann geht es tatsächlich leicht.“

— Martin Hollinetz



Es kommt auch vor, dass man auch mit vermeintlich offensichtlich wichtigen Themen und trotz großer Anstrengung eben nicht auf Anhieb offene Türen einrennt. Diese Erfahrung hat Oskar Januschke mit der Umsetzung des Projekts „Datenraum Lienz“ gemacht. Das Ziel war, sich beim Breitbandausbau auf regionaler Ebene nicht auf den Markt zu verlassen, sondern diesen als Region Lienser Talboden selbst in die Hand zu nehmen.

„In der Startphase wurde mehrfach die Frage gestellt, ob es Aufgabe der Gemeinden ist, sich der Thematik der Digitalisierung zu stellen. Vielfach wurde uns die Bedeutung einer digitalen Daseinsvorsorge in öffentlicher Hand abgesprochen. Es war viel Überzeugungskraft notwendig. Der breite Erfolg von RegioNet® ist Impulsgeber für den nächsten Schritt zur smarten Region mit digitalem Datenraum.“

— Oskar Januschke

Durchhaltevermögen und Hartnäckigkeit zahlen sich also aus. An einem bestimmten Thema dran zu bleiben und Stück für Stück weiter zu gehen, ist wichtig, aber nicht immer leicht.



Vergleichbar ist dies mit einem anspruchsvollen Marathon, bei dem man nur mit guter Einteilung der eigenen Kraft und eingespielten Co-Läufer:innen ins Ziel kommt. Die Kunst ist, die individuelle Geschwindigkeit so zu dosieren, dass man nicht allen anderen davonläuft und einem:einer als Sololäufer:in die Luft ausgeht. Idealweise schafft man in einem erfolgreichen Projekt den Ausgleich zwischen jenen, die gerne mitlaufen wollen, aber noch nicht so weit sind, und jenen, die bereits auf das Niveau aufgeschlossen haben und dieses halten. Und nicht immer ist man selber das Maß aller Dinge und Expert:in in allem. Ermöglichen meint auch, sich proaktiv andere Menschen mit ins Boot zu holen, die

einen selbst gut ergänzen und inspirieren. Erst so lassen sich „blinde Flecken“ erkennen und vielleicht sogar neues Terrain entdecken.

Eine weitere zentrale Rolle für das Ermöglichen ist eine Person, die sich kümmert und damit auch Anlaufstelle für Anliegen und Ideen ist. Oftmals sind neue Lösungsansätze eben erste Gedanken, die noch nicht so weit gediehen sind, dass sie in einem E-Mail formuliert werden wollen. Viele tun sich leichter, jemanden persönlich zu kontaktieren und einen ersten Entwurf zu besprechen. Weist man Menschen die Aufgabe des Ermöglichens offiziell zu, werden diese zu Vernetzer:innen, aber auch Gastgeber:innen für neue Formate. Schritt für Schritt multiplizieren sich diese Kontakte zu einem Netzwerk oder einer Community.

„Ich muss Räume und Plätze schaffen, wo sich Menschen treffen und austauschen können. Es muss auch nicht ein ‚superduper‘, schickes Treffen sein, es reicht auch ein Tisch mit Pizza. Es braucht jemanden, der einlädt und nicht nur per E-Mail, sondern der von Tür zu Tür geht. Genau dafür braucht es unsere:n Community-Manager:in.“

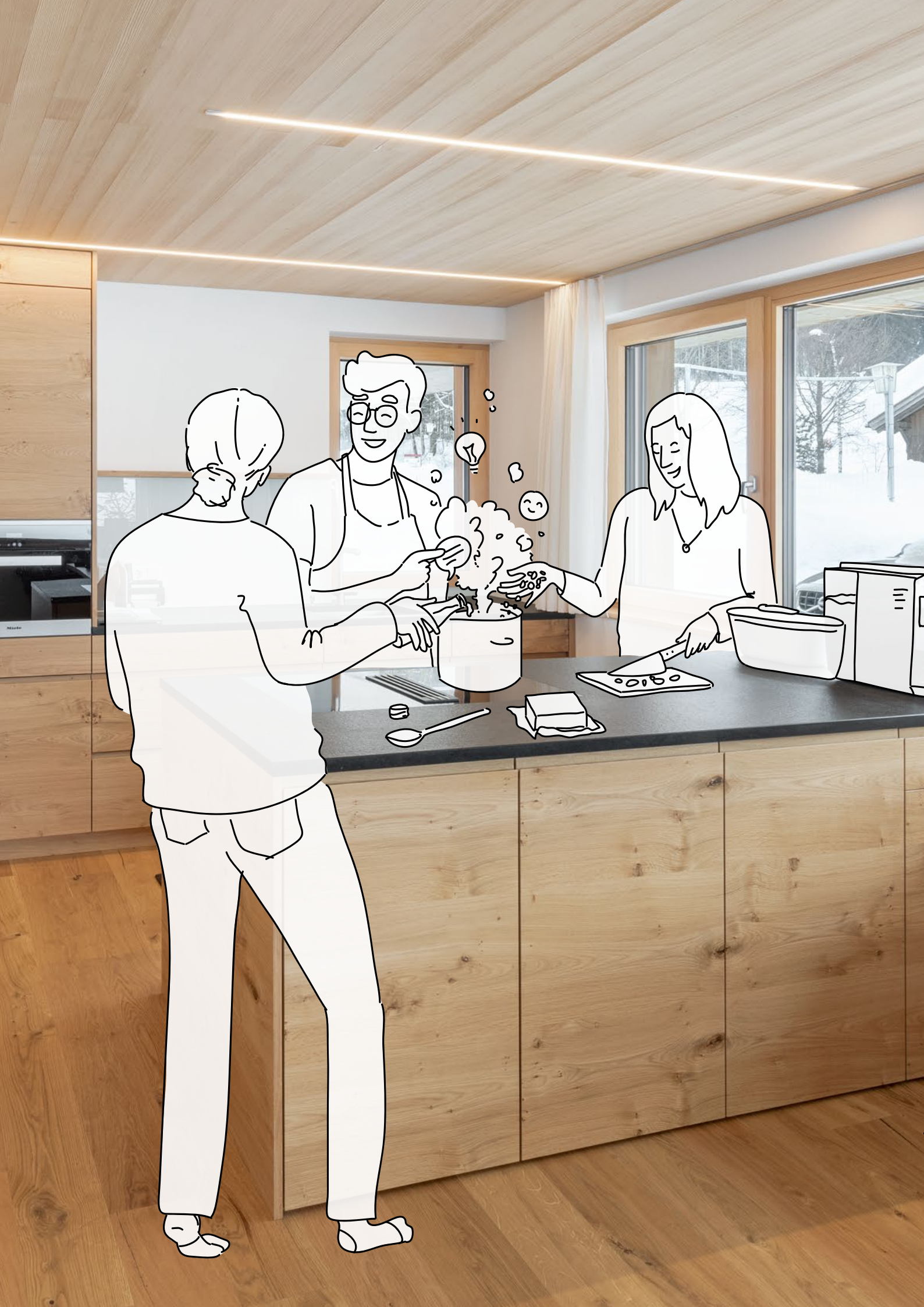
— Stefan Niedermoser



Eine Umgebung zum Ausprobieren, Entwickeln, Lernen und Austauschen hat auch Alexis Eremia mit dem Impact Hub im 7. Wiener Gemeindebezirk mitgegründet. Dort trifft man vor allem jene, die mit ihren Geschäftsmodellen wirtschaftlich arbeiten und gesellschaftlichen Mehrwert schaffen wollen. Die Idee, der Umgebung nicht ohnmächtig ausgeliefert zu sein, sondern die Dinge selbst in die Hand zu nehmen und zu verbessern, ist der Grundgedanke.

„Der Impact Hub hat einen Workshop zum Thema ‚Klima‘ für Kinder aus benachteiligten Milieus veranstaltet. Die Kids waren mit vollem Interesse und Aufmerksamkeit dabei und haben viele Ideen entwickelt. Die Rückmeldung der Lehrer:innen war nicht nur inhaltlich großartig. Diese Kinder waren glücklich. Sie haben gespürt, dass sie ernst genommen werden, dass ihre Meinung und ihre Ideen wichtig sind und gehört werden. Der Raum, den wir ihnen gegeben haben, hat sie ermutigt, sich als Bürger:innen auszutauschen, einzubringen und zusammenzuarbeiten. ‚Raum geben‘ ist manchmal ein wenig wie ‚Erlaubnis geben‘.“

— Alexis Eremia



# Erfolgsgeschichten „Multi-Akteurs-Ansatz und Co-Creation“

Der Multi-Akteurs-Ansatz besagt, dass die beste Lösung dann entsteht, wenn eine möglichst heterogene Gruppe an Menschen sich gemeinsam einer Herausforderung annimmt. Der Blick auf die Dinge fällt interdisziplinär und kreativer aus. Die Gefahr, etwas Wichtiges zu übersehen, schwindet, wenn nicht immer gleich Konsens, sondern eine gepflegte Diskussionskultur herrscht.

Die Organisation von Gruppen entlang des Multi-Akteurs-Ansatzes sollte gut geplant und geleitet werden. Unterschiedliche Akteur:innen für eine Sache ins Boot zu holen und unter einen Hut zu bringen, ist für Projektleiter:innen auch eine Herausforderung. Markus Gansberger, der den Standort Wieselburg der Innovation Farm leitet, weiß durch seine Arbeit, wie es gelingen kann, Landwirt:innen, Unternehmen, Forschung und Lehre für das gemeinsame Ziel, die Landwirtschaft zu digitalisieren, zusammen zu bringen.

„Das Wichtigste ist, dass sich jede:r in dem, was wir tun, wiederfindet und auch mit den Partner:innen auseinandersetzt. In meiner Rolle ist es zentral, mich laufend mit den Projekt-Stakeholder:innen zu beschäftigen: Was machen sie schon und wo wollen sie hin? Wenn ich spüre, das ist ein Bereich, den manche eher kritisch sehen, dann habe ich Argumente gesucht, damit ich das entkräften kann.“

— Markus Gansberger

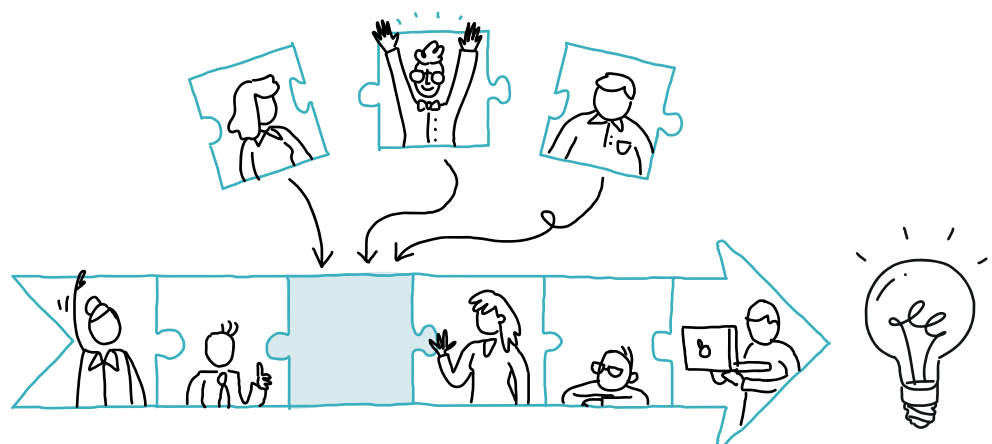




Dabei hilft es, wenn man sich schon vorab einen guten Überblick verschafft, wen man im Boot haben will und auch, wer unbedingt an Bord sein muss. Alexis Eremia und ihre Co-Gründer vom Impact Hub Vienna haben in der Anfangsphase eine sehr genaue Personenrecherche und strategische Kontaktaufnahme unternommen.

„Wir haben im Vorfeld sehr genau recherchiert, wen wir dabei haben wollen und wen wir brauchen, um unseren Impact Hub weiter zu bringen. Es war uns auch wichtig, aktiv für eine gute Durchmischung und Repräsentanz unterschiedlicher Gruppen zu sorgen. Als wir den Überblick hatten, haben wir bewusst zuerst jene kontaktiert, die unsere Ideen auch weitertragen würden, wie beispielsweise Kontakte aus dem Medienbereich, die durch ihre Arbeit jede Menge andere Leute kennen und dazu noch für breitere Öffentlichkeit sorgen konnten. Als wir die Location dann aufgesperrt haben, hatten wir schon eine Community.“

— Alexis Eremia



Für manche Dinge braucht es aber noch viel mehr Überzeugungsarbeit als ein paar Treffen. Oskar Januschke vom Zukunftsraum Lienz Talboden konnte über die Zusammenarbeit mit Lehre und Forschung und die weitsichtige Unterstützung durch politische Entscheidungsträger:innen so manche:n Skeptiker:innen ins Boot holen.

„Entscheidend für den Erfolg von ‚Smart Region‘ ist die enge Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Partner:innen. Sie zeigen innovative Lösungsansätze auf und verbreitern Perspektiven. Gesteuert wird unser Digitalisierungsprozess von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe und einem Managementteam, das eröffnet Impulse und verstetigt den Fortgang. Das Land unterstützt uns am Weg zur ‚Smart Region‘ mit ‚Leuchtturmprojekten‘, so kommen wir rasch von der Planung ins Tun und motivieren laufend weitere Akteur:innen zur Mitarbeit.“

— Oskar Januschke

Um Multi-Akteurs-Gruppen zu leiten, muss man auch wissen, wie man sich zwischen den unterschiedlichen Welten, fachlichen Disziplinen und Interessenslagen bewegt und kommuniziert.

„Ich bin im Projekt sicher auch ein bisschen der Übersetzer. Ich muss gar nicht im Detail wissen, was in der technischen Umsetzung passiert. Auch die Landwirt:innen denken eher grundsätzlich an den Nutzen. Und die Firmen müssen überlegen, wie sie die Produkte in den Verkauf bekommen.“

— Markus Gansberger

Wenn man Aufgaben als Projektleitung und -koordination übernimmt und dadurch zum Netzwerkknoten wird, ist es wichtig, als neutrale Plattform aufzutreten, die im Sinne aller Mitwirkenden agiert.

„Morgen treffen sich alle wichtigen Personen aus der Region, um ein Problem zu besprechen. Diese Personen sitzen zum ersten Mal zusammen, da unser Netzwerk der neutrale Boden ist. Wir sind bekannt als neutrale Plattform, lösungsorientiert, Innovation anregend und für Zukunftsprozesse offen. Nur dadurch ist es möglich, mit diesen 23 Personen solche Probleme zu erläutern.“

— Stefan Niedermoser

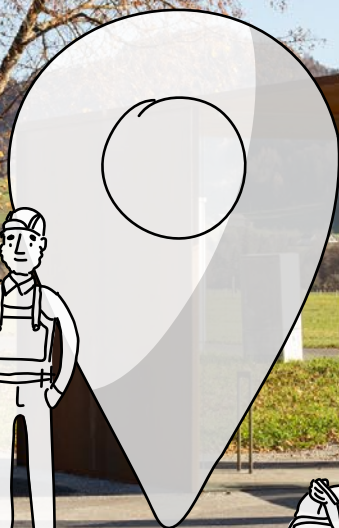
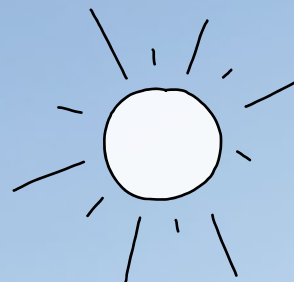
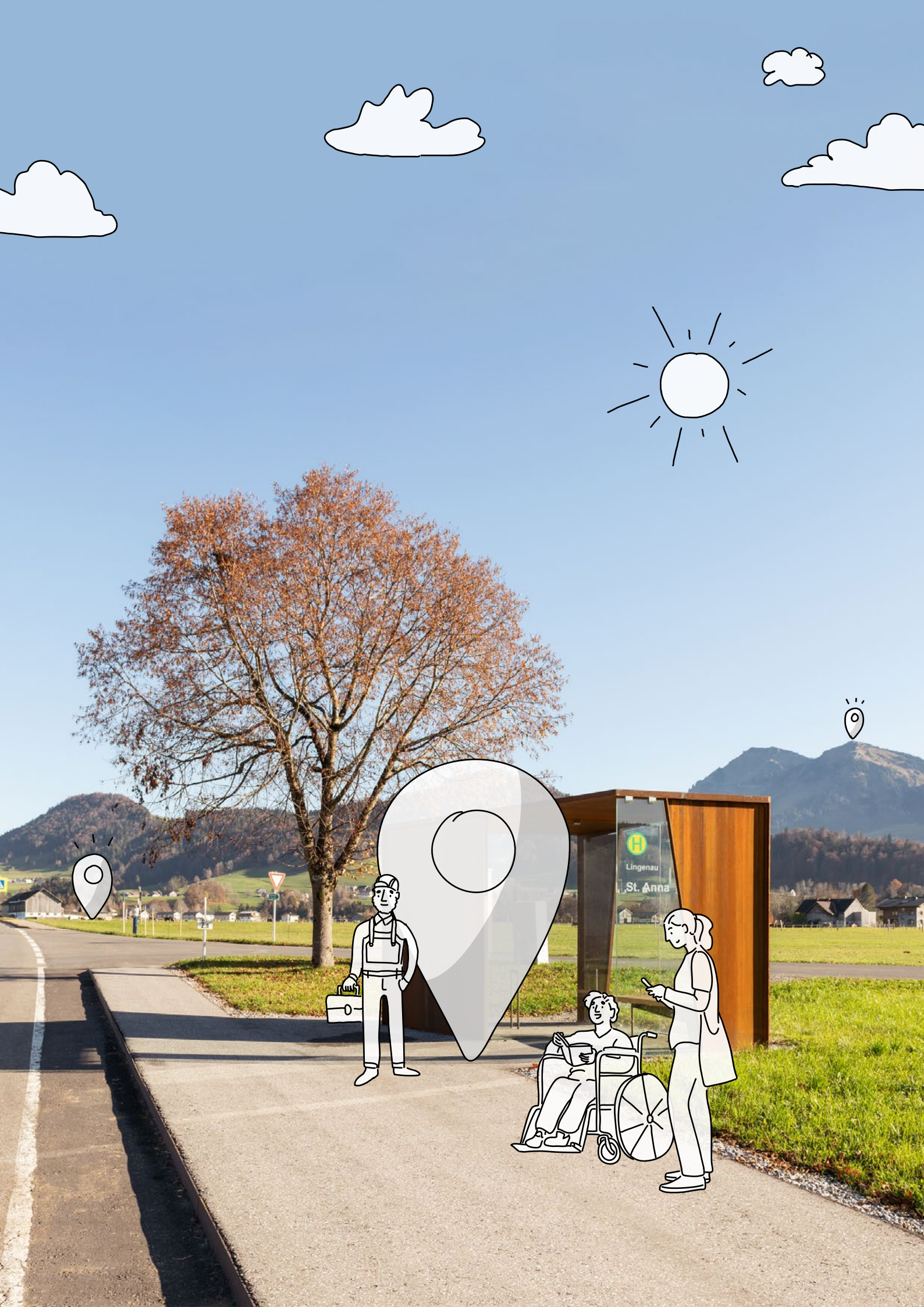
„Wir überlegen uns jedes Jahr ein Jahresprogramm mit dem Ziel, Lösungen für bestimmte Herausforderungen zu entwickeln. Danach machen wir Feldversuche zur Problemstellung oder prüfen neue Technologien. Und diese Ergebnisse nutzen wir dann wieder, um die Fragestellung herauszuarbeiten. Das ist es, was Landwirt:innen und Firmen interessiert. Und dass wir unabhängig auftreten, ist auch ganz wichtig.“

— Markus Gansberger

Ein Projekt kann dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten der Multi-Akteurs-Gruppe Interesse an der Mitwirkung zu Lösungen haben und zu Diversität als Innovationsfaktor positiv gestimmt sind.

„Es müssen sich Partner:innen zusammentun, die sich fragen: ‚Wie kann man was machen?‘, und nicht: ‚Wie geht etwas nicht?‘ Es muss aber auch für alle Beteiligten einen Nutzen haben, mitzumachen. Wenn ich mich ‚Regionales Innovationszentrum‘ nennen will, bin ich überzeugt, dass ich auch relevante Akteur:innen mit an Bord brauche: Gemeinde, Kammern, Banken, Leitbetriebe, ...“

— Stefan Niedermoser





# Erfolgsgeschichten

## „Multilokalität“

Viele Menschen wohnen und arbeiten vorübergehend oder dauerhaft an mehreren Orten. Sie sind aus unterschiedlichen Gründen und Motiven und in unterschiedlichen Lebensphasen multilokal, kennen dadurch unterschiedliche Lebensrealitäten und Gepflogenheiten und entwickeln aufgrund ihrer Erfahrungen eine Verbundenheit zu diesen Orten. Multilokal lebende Menschen sind eine Ressource für Kreativität und Innovation – ein Potenzial, das es in Innovationsnetzwerken zu heben gilt.

Das Gründungszentrum und Netzwerk START.N in Kitzbühel ist eher ungeplant zu multilokalen Mitgliedern gekommen; ursprünglich lag der Fokus auf den Akteur:innen der Region. Allerdings gibt es viele Zweitwohnsitzer:innen und Urlaubsgäste, die einen temporären Lebensmittelpunkt in der Region haben. So wurden Kontakte zu einem engagierten Investor geknüpft, der bereits Co-Working-Spaces in München und Frankfurt betrieb und sich in weiterer Folge finanziell und mit seinem Know-how engagiert hat, um START.N in Kitzbühel erfolgreich umzusetzen.

Einmal etabliert, haben sich die Serviceleistungen von START.N auch in der lokalen Tourismuswirtschaft herumgesprochen. Gehobene Hotels verfügen heutzutage praktisch immer über eine schnelle Internetverbindung und Arbeitsräume. Dennoch fragen manche Gäste nach, ob es vor Ort nicht „kreativere“ Arbeitsmöglichkeiten gäbe. Diese Interessent:innen werden jetzt an START.N weitervermittelt und mieten sich dort temporär ein. So kommen neue Perspektiven, Fähigkeiten und Kontakte ins Innovationszentrum, es entstehen interessante Begegnungen und Gespräche. Das Netzwerk wächst stetig. Es dabei aktiv zu betreuen, ist allerdings erfolgsentscheidend.

„Nur mit Tisch und Computer funktionieren Co-Working und Co-Workation nicht, es braucht auch eine:n Community-Manager:in. Das erste Hotel, das uns angerufen hat, war ein 5-Sterne-Betrieb, das jegliche Ausstattung hat. Die wollten die Gäste zu uns schicken. Warum? Die wollen zu uns, weil sie bei uns andere Leute treffen, das ist der Netzwerk-Charakter. Deswegen brauchen wir auch für unser Mini-Netzwerk eine:n Community-Manager:in.“

— Stefan Niedermoser



Multilokale ins eigene Netzwerk zu integrieren, wenn sie die Region besuchen oder dort temporär arbeiten und leben, ist eine wichtige Netzwerkressource. Eine andere Möglichkeit, die Vorteile von Multilokalität gewinnbringend einzusetzen, ist die eigene Biografie. Die meisten Menschen haben andernorts Erfahrungen gesammelt, indem sie beispielsweise für ihre Ausbildung, neue berufliche Möglichkeiten oder für eine Beziehung umgezogen sind. Oder weil sie regelmäßig an ihren Lieblingssort fahren und sich mit diesem verbunden fühlen. Der neue Zugang besteht darin, genau diese Erfahrungen und Netzwerke als Ressource für die eigene Region zu erkennen und zu nutzen. Wertschätzung und Offenheit für Neues sind dafür unerlässlich.



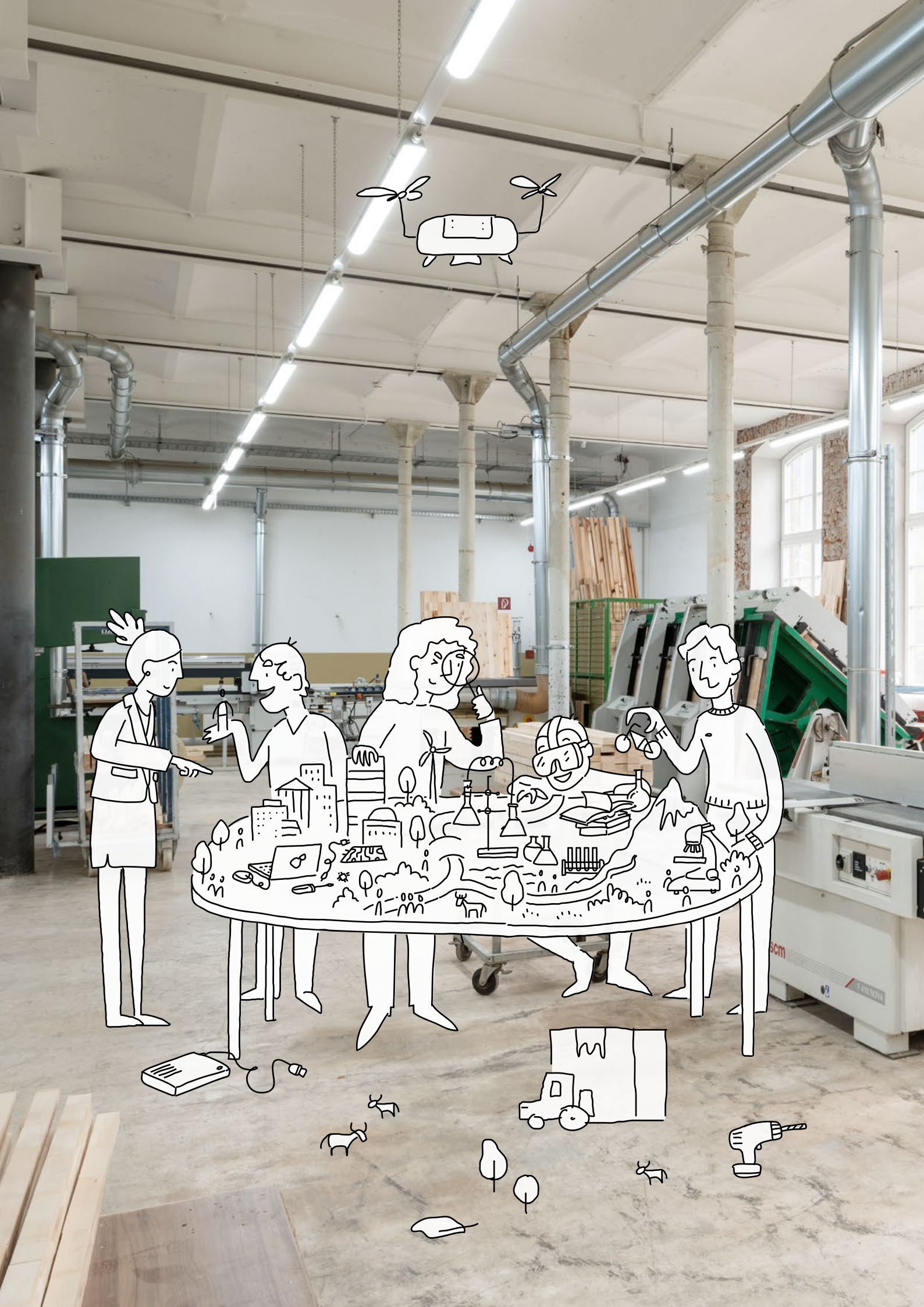
Markus Gansberger leitet den Standort Wieselburg der Innovation Farm. Er kommt ursprünglich aus der Region. Beruflich war er über zehn Jahre in Wien tätig, hat dort geforscht, gearbeitet und sich ein urbanes Netzwerk aufgebaut. Nach seiner Rückkehr übernimmt er, ausgestattet mit Kenntnissen über beiden Welten, eine gewisse Übersetzungsfunktion, beispielweise von der Wissenschaft hin zum:zur Landwirt:in. Er kann so Perspektiven und Fähigkeiten einbringen, die er sich durch seine multilokale Lebensweise erworben hat.

„Ich bin in der Agrarbranche groß geworden. Ich kenne das aus der Praxis, ich weiß, was dort diskutiert wird. Und danach war ich in der Forschung. In meiner jetzigen Funktion bin ich genau an dieser Schnittstelle. Wie bringe ich die Ergebnisse aus der Forschung in die Praxis? Ich weiß, wie die Forschungslandschaft funktioniert und ich weiß, wie die Praxis funktioniert. Ich bin sicherlich ein bisschen der Übersetzer.“

— Markus Gansberger

## Platz für Skizzen und Notizen





# Erfolgsgeschichten „Experimentier- und Begegnungsräume“

Innovation braucht Raum zur Entfaltung, ein Milieu zum Wohlfühlen, in dem Menschen in Experimentier- und Ausprobierlaune kommen und in dem „etwas“ entstehen kann. Ein Raum, der „offen“ genug ist, der neugierig macht, vielleicht auch kritisch beäugt wird, aber in den sich viele gerne hineintrauen. Neben Gestaltungsspielräumen, die es zu entdecken und nutzen gilt, sind physische Räume ein enorm wichtiger Erfolgsbaustein. Gute Moderation und niederschwelliger Zugang zu digitalen Räumen fällt ebenso in die Kategorie Experimentier- und Begegnungsräume – nicht nur aus Mangel an Alternativen, sondern weil für gewisse Zielgruppen die Begegnung im digitalen Raum mittlerweile natürlich und logisch ist. Die Balance und Kombination zwischen analog und digital muss für jeden Raum individuell gefunden werden.

Das Innovationszentrum START.N Kitzbühel hat von der Stadtgemeinde einen Parkplatz zur Verfügung gestellt bekommen, auf dem mithilfe eines Investors aus Containern ein Gründer:innenzentrum errichtet wurde, das nun die physische Hülle und der Anlaufpunkt des regionalen Innovationsnetzwerkes ist.

„Als wir das Netzwerk gegründet hatten, hatten wir ein Gesicht, dann haben wir aber auch einen Ort gebraucht. Wo sich die Leute treffen können, wo wir eine Hülle haben. In unserer Gegend sind Immobilien sehr teuer. Die Stadt hat uns stattdessen einen Parkplatz zur Verfügung gestellt, auf diesem durften wir Container aufstellen. Dann hatten wir viel Glück, denn durch den guten Start haben wir viel positive Presse bekommen.“

— Stefan Niedermoser

Wo sich 50 Container türmen, geht natürlich Parkplatz verloren und das hat nicht allen gefallen, wie Stefan Niedermoser erzählt. Und doch sind es gerade auch diese Menschen, die ein Projekt sozusagen als „Mitreiter:innen“ braucht.



„Wir haben die Kritiker:innen einfach mitgenommen: ‚Komm mit und wir zeigen dir das, wo wir dieses Modell, dieses Innovationsnetzwerk, unterbringen wollen‘. Die Leute waren neugierig und das war auch unser Ziel. Nicht ein Plakat hinstellen und sagen, ‚alles ist super‘, weil dann stimmt etwas nicht. Man braucht die Menschen, die sagen, ‚das passt nicht und das stimmt nicht‘ – dann passiert Innovation.“

— Stefan Niedermoser

Weiters war es für START.N wichtig, nicht auf Anhieb die eigentliche Zielgruppe, wie beispielsweise Selbstständige, einziehen zu lassen. Der erste Mieter war ganz bewusst ein Gastronomiebetrieb, der allen offensteht. Auch wenn sich sonst kein Vorwand findet, die Räume des START.N Kitzbühel zu betreten: „Zum Wirten gehen, das kann jede:r.“, so Stefan Niedermoser. Es wirkt niederschwellig, schafft Besuchsfrequenz und verankert den Raum im Ort.

Dass Begegnung Raum braucht, einen fix definierten Ort, von dem man weiß, dass man dort andere antrifft, ist nicht nur für geschäftliche Ideen wichtig, sondern genauso, wenn es darum geht, etwas Ungewöhnliches auszuprobieren. Für die Standorte der offenen Technologiellabore Otelo, die sich vor allem in Oberösterreich gut etabliert haben, ist kostenlos verfügbarer Raum eine der wenigen, aber wichtigen Voraussetzungen, um ein Otelo aufzubauen. Niemals sollen motivierte Menschen vor dem Problem stehen, keinen Raum für ihr Vorhaben zu finden. Es sollte nur um die Frage gehen: Wann ist der Raum frei? Nicht um: Wo gibt es einen Raum? Dürfen wir ihn nutzen und wie viel kostet er?

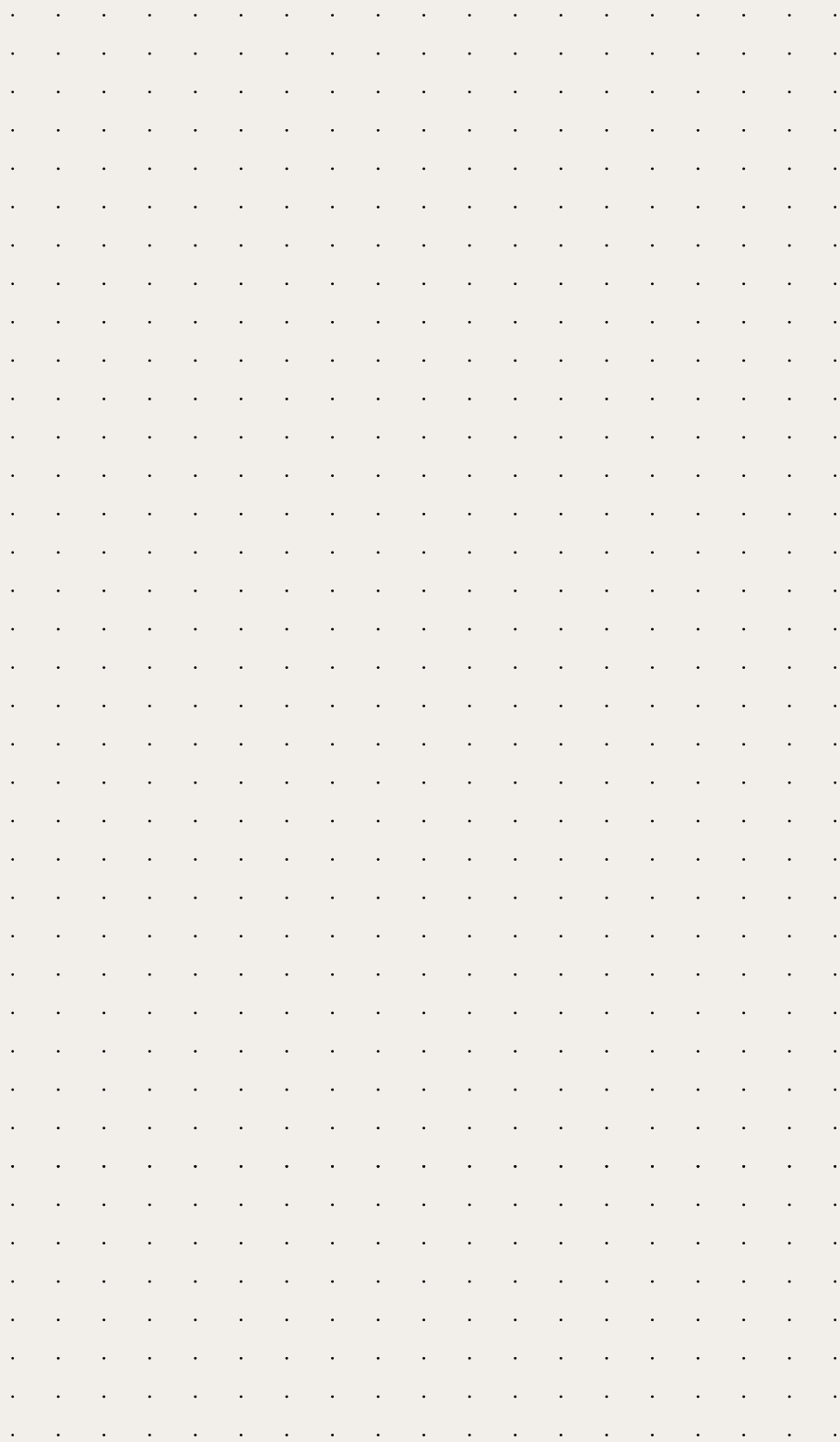
„Von den Gemeinden verlangen wir, die Räume mindestens drei Jahre zur Verfügung zu stellen. Das hat auch einen kulturellen Aspekt. Es ist mühsam, zur Gemeinde betteln zu gehen, ob man einen Raum bekommt. Das funktioniert nicht. Dass nur das eigene Engagement die Grenze ist und nicht die Verfügbarkeit eines Raums, das ist der Kulturwandel.“

— Martin Hollinetz

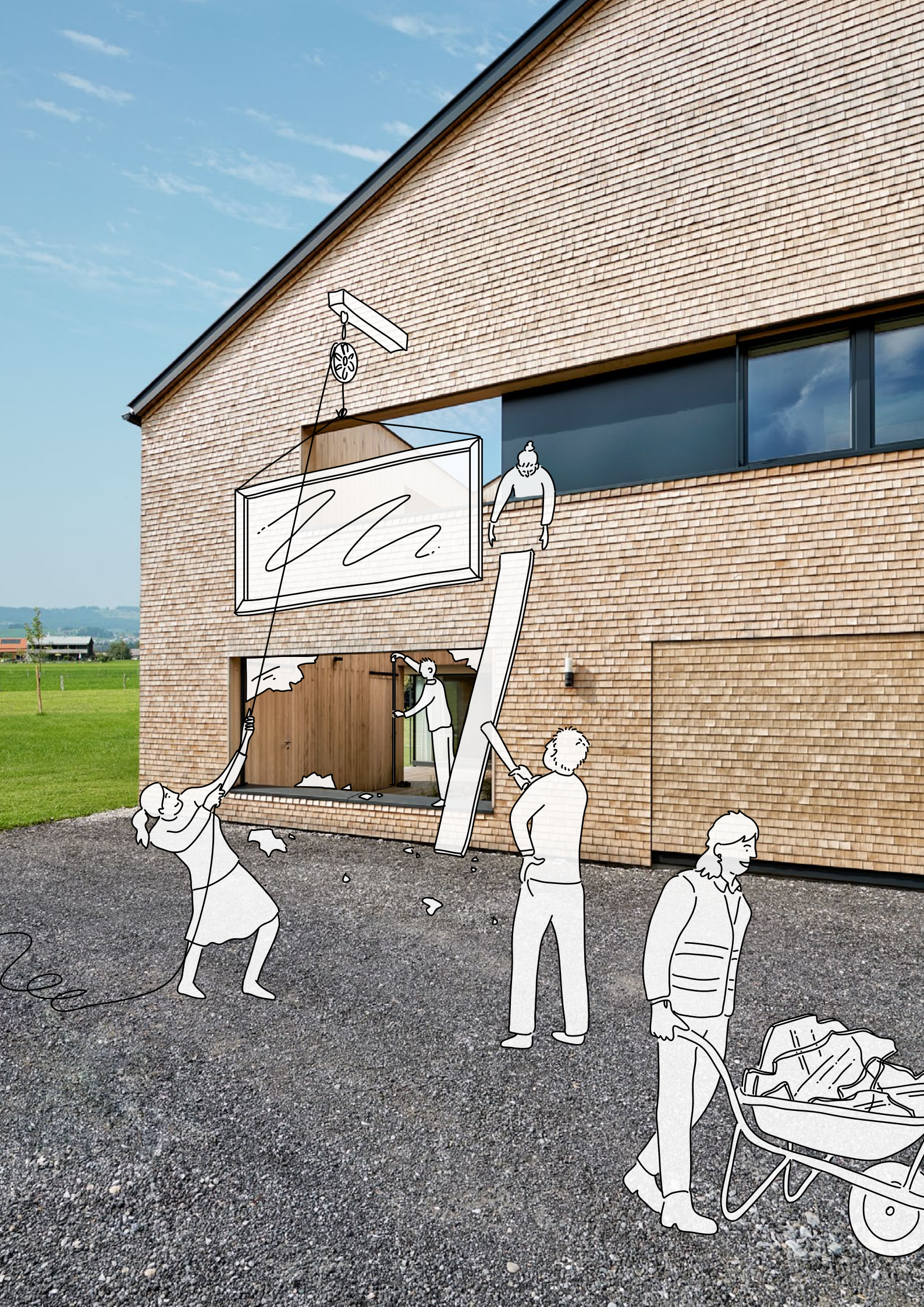
Der physische Ort ist wichtig, Mehrwert bekommt er allerdings erst, wenn er mit Leben und Inhalten gefüllt und strukturiert wird. Das betrifft einerseits den Aufbau und die Aktivierung einer eigenen Community, andererseits die Vernetzung und die Kommunikation mit Externen. Das Herstellen einer gewissen „Lebendigkeit“ ist nicht etwas, das sich von heute auf morgen aufziehen und halten lässt. Es empfiehlt sich, einen guten Plan zu erstellen, wen man womit ansprechen und begeistern will. „Community-Manager:innen“ oder „Kümmer:innen“ sind dafür unabdingbar und nicht zu unterschätzende Funktionen, die für den nachhaltigen Erfolg entscheidend sind.



## Platz für Skizzen und Notizen









# Erfolgsgeschichten

## „Fehlerkultur und Scheitern“

Innovation basiert nicht auf routinierten, fehlerfreien Pfaden. Oftmals sind es vermeintliche Umwege, die aus Misserfolgen und Fehlern entstehen, die am fruchtbarsten sind oder zu wertvollen Ergebnissen führen. Doch sogenannte Misserfolge sind nur dann eine wertvolle Erfahrung, wenn diese im Sinne einer transparenten Fehlerkultur aufgearbeitet und weiter verwertet werden. Die Suche nach Ursachen und Verbesserungen stellen die perfekten Bedingungen zum Training des „Innovationsmuskels“ dar. Fehler sollten angesprochen und vor allem zugelassen werden, um aus der Erfahrung lernen zu können. Nicht Schuldzuweisungen, sondern die Suche nach Ursachen und Lösungen stehen so im Vordergrund.

Das Vereinsnetzwerk der offenen Technologiellabore Otelo hat eine magische Formel für das Auffinden von Lücken mit Verbesserungspotenzial etabliert. Die „Magic Five“ stellen in den Otelos einen wesentlichen Gelingensfaktor für den erfolgreichen Aufbau eines Standortes dar. Dabei handelt es sich um fünf Schlüsselpersonen mit unterschiedlichsten Kompetenzen, die zu Beginn der Standortentwicklung eines Otelos vorhanden sein müssen. Warum genau fünf? Die Erfahrung hat gezeigt, dass fünf Personen beim Aufbau eines Otelos eine gute Größe sind, um mögliche Unstimmigkeiten auszugleichen, die notwendige Diversität zu schaffen und Innovationen Platz zu geben. Bei drei Personen besteht die Gefahr, dass es schnell zwei zu eins steht, bei vier kommt man bei Stimmgleichheit schwer zu einer Entscheidung. Fünf Personen kommen meistens zu einem guten Konsens.

Doch nicht jede Lösung ist passend für alle. Der Impact Hub Vienna sieht für den Aufbau einer Community und eines Hubs drei Personen als geeignete Größe.

„Wir haben gesehen, dass Hubs mit zwei Personen in der Führung Unstimmigkeiten oft nicht lösen konnten, was natürlich ein Risiko für das Projekt darstellt. Und wenn man zu dritt startet, ist man auch nicht alleine, wenn eine:r aussteigt. Es gibt auch mehr Objektivität. Wenn drei Leute zusammenarbeiten und die Aufgaben teilen, entsteht eine höhere Verbindlichkeit und die Zusammenarbeit bessert sich.“

— Alexis Eremia

Es gibt also unterschiedliche Ansätze für die Größe des Führungsteams. Worin sich allerdings alle einig sind: Eine Gruppe als Basis ist besser als Einzelkämpfer:innen und kann das Projekt langfristig absichern und tragen.



Die Erfahrung und die Analyse der eigenen Schwierigkeiten hat Otelo auch zu der Erkenntnis geführt, was für die Etablierung einer „Otelo-Identität und -Mentalität“ an einem Standort fördernd oder hinderlich ist. Zentral ist die Gründung eines eigenen Vereins. Ist dies nicht der Fall, sondern besteht nur eine Absichtserklärung, fehlt die Verbindlichkeit und die Eigenständigkeit. Ein Verein erleichtert auch die Handhabung von rechtlichen Fragen, er gibt eine gewisse Form vor – nach dem Motto „form follows function“. Durch „Trial-and-Error“, also durch Ausprobieren und Scheitern, kann man erkennen, was funktioniert und was man ändern sollte.

„Wir haben herausgefunden, dass die Kommunikation mit einem Gemeinderat viel leichter funktioniert über einen Verein, als mit einer Einzelperson. Auch für den Gemeinderat ist es einfacher, somit funktioniert es langfristig viel besser. Wenn man keinen Verein gründet, gibt es Schwierigkeiten, da man kein juristisches Gegenüber hat. Das sind ganz pragmatische Geschichten, die den Prozess erleichtern.“

— Martin Hollinetz

Im Innovationskontext geht es darum, Ideen und Beiträge aus unterschiedlichsten Richtungen willkommen zu heißen. Oftmals kommen relevante und für die Innovation förderliche Einwürfe gerade von sehr kritischen Personen, die mögliche einseitige Sichtweisen aufzeigen und konstruktives Feedback geben können.

„Ich brauch nicht nur Leute, die klatschen und zustimmen, weil dann erhalte ich keine Innovation. Ich brauche auch Menschen, die kommen und sagen, man könnte es so und so machen‘ und ‚das und das ist ein Blödsinn‘. Aber das muss man auch von Beginn an fördern und zulassen.“

— Stefan Niedermoser



## Platz für Skizzen und Notizen





# Erfolgsgeschichten „Wirtschaftskreisläufe“

Regionale Wirtschaftskreisläufe entstehen, wenn Produkte und Dienstleistungen aus einer Region auch von den Bewohner:innen und Unternehmen nachgefragt beziehungsweise eingesetzt werden. So entstehen regionale Wertschöpfungsketten und Produktionskreisläufe mit kurzen Wegen. Dadurch verbleibt Wertschöpfung in der Region und Kompetenzen können bewahrt oder sogar ausgebaut werden. Eine funktionierende und verzahnte regionale Wirtschaft trägt auch zur Resilienz und zu einem höheren Selbstversorgungsgrad einer Region bei. Regionale Netzwerke, die diesen Aspekt beachten, können eine große Hebelwirkung für die Region erzielen.

Der Planungsverband 36 stellt mit dem Aufbau eines gemeinsamen Datenraums für die Region Lienzer Talboden eine Verbindung von regionaler Wertschöpfung und Gemeinwohl her: Von der Nutzung des sogenannten „Gold der Bürger:innen“, also allen Daten, die in der kommunalen Praxis laufend anfallen (zum Beispiel Füllstände von Mülltonnen oder aktueller Wasserverbrauch), sollen insbesondere auch die Bürger:innen in der Region selbst profitieren. Und zwar dadurch, dass die Daten bevorzugt den Gemeinden zur Verfügung gestellt werden, um daraus – auch in Zusammenarbeit mit Unternehmen – bessere und effizientere kommunale Angebote und Services zu entwickeln und die Wertschöpfung so in der Region zu halten.

Durch die Glasfaserinfrastruktur ist es den ansässigen Unternehmen möglich, sich global, aber auch innerhalb der Region, digital zu vernetzen und Daten auszutauschen. Aber auch neue Arbeitsformen wie Home- oder Remote-Office sind darauf angewiesen. Der Plan eines eigenen Datenzentrums geht darüber noch hinaus. Die Daten, die in der Region erhoben werden, sollen auch im Sinne der Bürger:innen genutzt werden. Durch ein eigenes Datenzentrum verbleibt die Kontrolle darüber, was mit den Daten geschieht und wie sie sich ökonomisch verwerten lassen, in der Region. Die Gemeinden und die regionalen Unternehmen erhalten dadurch einen Startvorteil.

„Aus dem Prozess zum ‚lokalen Datenraum Lienzer Talboden‘ entstehen laufend neue Innovationen, Schnittstellen und Anknüpfungspunkte für die regionale Wirtschaft. Daten und Wissen bleiben in der Region, ‚nähren‘ die Betriebe (KMU), Know-how und neue Dienstleistungen entstehen. Unsere öffentlichen Infrastrukturen – das RegioNet®, LoRa-WAN und der digitale Datenraum – sind zentrale Erfolgsfaktoren, sie machen die Region und die Wirtschaft wettbewerbsfähig und resilient.“

— Oskar Januschke



Das Innovationsnetzwerk START.N in Kitzbühel versteht sich als neutraler Netzwerkknoten in der Region und hat sich in seiner kurzen Zeit des Bestehens schon den Ruf der Innovationsdrehscheibe erarbeitet. So übernimmt START.N auch zunehmend Aufgaben, die über die Bereitstellung von Büroflächen und Betreuung der Community hinausgehen.



Ein Beispiel dafür ist die Beschäftigung mit dem Thema, wie man junge Menschen im Bezirk halten und so den regionalen Fachkräftemangel adressieren kann. Dazu arbeitet man explizit mit Partner:innen von außerhalb zusammen, um neue Expertise in die Region zu bekommen. Im konkreten Fall wird mit der Universität Innsbruck gemeinsam untersucht, wie man eine ländliche Region für die „Generation Z“ – also zwischen 1995 und 2010 geborene Menschen – attraktiv machen kann. Als neutralem Ort fällt es START.N dabei auch leichter, die verschiedenen Akteuer:innen aus Verwaltung, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenzubringen, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

„Aktuell kooperieren wir mit der Universität Innsbruck zum Thema: ‚Wie mache ich meine Region attraktiv für die Generation Z?‘ Das sehen wir auch als Ziel des Innovationsnetzwerks. In der Literatur steht, was die Generation Z will, aber es fehlen spezifische Informationen für die Region. Das Thema ‚leistbares Wohnen‘ ist bei uns riesig und wir befinden uns im ländlichen Raum, hier gibt einfach weniger Möglichkeiten, Kitzbühel ist klein. Man muss es genau für die Region runterbrechen und fragen, was fehlt dieser Generation hier bei uns?“  
— Stefan Niedermoser

Ein zentrales Thema in regionalen Wirtschaftskreisläufen ist der Wissenstransfer – von außen ins Netzwerk und zwischen den Akteur:innen. Die Innovation Farm hat sich beispielsweise intensiv damit beschäftigt, welche Partner:innen es braucht, um digitale Lösungen für die Landwirtschaft aus der Forschung zum konkreten Anwendungsfall am Bauernhof zu bringen. Neben angewandten Forschungseinrichtungen und anderen Bildungseinrichtungen wie Schulen waren auch private Unternehmen und öffentliche Dienststellen wichtig.

„Was ein entscheidender Punkt war: Wir haben uns angeschaut, welche Akteur:innen es braucht und wer für den Transfer unbedingt notwendig ist – beispielweise öffentliche Dienststellen, wissenschaftliche Einrichtungen und Unternehmen, die uns Material zur Verfügung stellen. Deswegen waren wir auf die Wirtschaft angewiesen und auch auf die Bildungseinrichtungen, die Wissenstransfer als ursprünglichste Aufgabe haben.“

— Markus Gansberger

Damit ein regionaler Wirtschaftskreislauf gut läuft, ist Flexibilität gefragt. Nicht alle Produkte von außerhalb können beispielsweise sofort durch solche von lokalen Produzent:innen ersetzt werden, nicht immer erkennen alle relevanten Akteur:innen sofort den Mehrwert. Es braucht seine Zeit, bis alle Zahnräder nach und nach ineinander greifen. Auch ein bisschen Glück ist notwendig, um für jede Aufgabe eine:n geeignete:n Partner:in mit den entsprechenden Kompetenzen und dem notwendigen Umsetzungswillen zu finden.

Mit einer Vision und ein bisschen Fantasie gelingt es, vermeintlich Gegensätzliches für ein gemeinsames Ziel zur Zusammenarbeit zu bringen und die Region zu stärken. Sowohl der Planungsverband 36 sowie die Innovation Farm zeigen in unterschiedlichem Kontext eindrucksvoll, wie regionale Wirtschaftskreisläufe gemeinsam geschlossen werden können. Sie funktionieren eben auch abseits regionaler Produktions-, Verwertungs- und Marketinglogik.









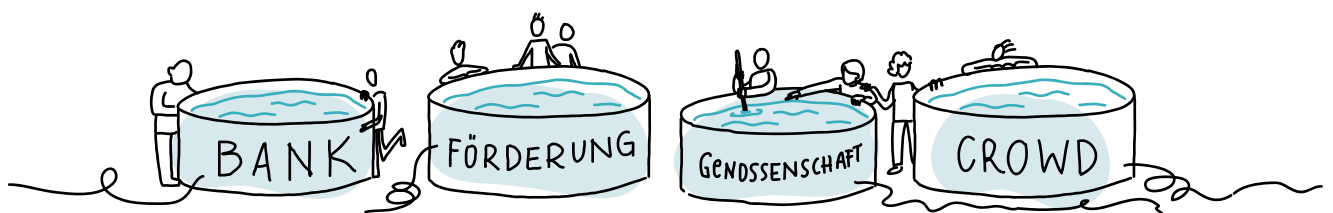
# Erfolgsgeschichten „Finanzierung und Langfristigkeit“

Bei der Finanzierung von innovativen Projekten sind Ausdauer und Kreativität gefragt. Einerseits ist es möglicherweise zu Beginn eine Herausforderung, die passende Finanzierungs- und Organisationsform zu finden. Manchmal liegt die besondere Herausforderung auch darin, die eigene Idee an die Anforderungen des Gegenübers anzupassen. Oder es geht vielmehr darum, überzeugend zu sein, für ein Projekt eine Aufbruchsstimmung und Euphorie zu erzeugen, um andere zu begeistern, gemeinsame Wege zu erforschen und auch zu gehen.

Im Gespräch mit Alexis Eremia über die Gründung des Impact Hub Vienna tauchen die Themen „Finanzierung sichern“, „Organisationsform verständlich machen“ und „Begeisterung für ein neues Thema erzeugen“ auf.

„Als wir 2010 mit der Idee des Impact Hubs gestartet sind, gab es noch keinen Konsens darüber, was man unter einem ‚Social Business‘ versteht – der Begriff war völlig unbekannt. Die Welt befand sich inmitten einer globalen Wirtschaftskrise und Konzepte wie ‚Co-Working‘ oder ‚Shared Space‘ waren noch vollkommen neu. Es war sehr schwierig, unter diesen Voraussetzungen die Finanzierung für unser Vorhaben zu sichern. Die Banken, mit denen wir Gespräche führten, konnten uns nicht spezifisch zuordnen. Geht es um Immobilien? Um Bildung? Um einen Veranstaltungsraum? Nicht nur, aber wir hatten von allem ein bisschen was dabei. Auch die Einordnung bei der Wirtschaftskammer war herausfordernd. Letztlich hatten wir Glück, dass wir bei einer Bank jemanden gefunden haben, der uns zugehört und verstanden hat. Und auch intern hartnäckig nach Wegen gesucht hat, wie unsere Idee des Impact Hub durch die internen Prüfsysteme kommen könnte und wir so letztendlich die Finanzierung bekommen haben.“

— Alexis Eremia

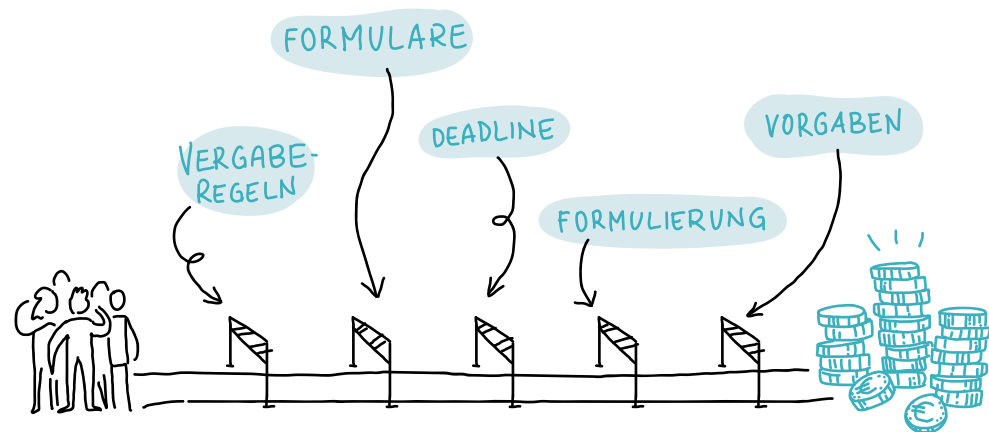


Auch die eigene Community ist potenzielle Investorin. Die dafür notwendigen technischen Lösungen beispielsweise für Crowdfunding stehen bereits kostengünstig zur Verfügung. Die eigentliche Arbeit besteht darin, die Community zu motivieren und tatsächlich mit Geld in Vorleistung zu gehen. Es ist nicht zu unterschätzen, wie viel Zeit und Ideen es braucht, den Schwung bis zur Erreichung des Zielbetrags am Laufen zu halten und danach auch umzusetzen. Somit ist Crowdfunding mehr als ein Finanzierungstool. Gut geplant wird es zur Werbe- und Community-Maschine.

Sinnvoll ist es auch, sich im eigenen Netzwerk umzuhören, denn auch hier bestehen potenziell Möglichkeiten, eine Finanzierung aufzustellen, wie auch Stefan Niedermoser bei START.N Kitzbühel erlebt hat.

„Der Nachbar eines unserer Netzwerkpartner:innen hat ein großes Unternehmen mit viel Know-how rund um das Thema ‚New Work‘. Der fand es cool, dass so etwas wie START.N in Kitzbühel passiert, weil es das hier braucht. Dann haben wir uns getroffen, alle Netzwerkpartner:innen, Stadt und der Nachbar. Er hat sich monetär eingebracht, aber auch mit seinem Know-how und er bringt die unternehmerische Perspektive ein.“

— Stefan Niedermoser



Auch eine Förderung ist ein attraktiver Weg, um Ideen ein Stück weiter zu bringen. Wichtig ist es, gut auf die dafür nötigen Ressourcen zu schauen, denn die Vergabe öffentlicher Gelder erfordert die Einhaltung gewisser Regeln. Es macht absolut Sinn, vorab mit potenziellen Fördergeber:innen persönlich Kontakt aufzunehmen und das Projekt im Gespräch vorzustellen. So können Verwaltungsabläufe geklärt und etwaige Hindernisse ausgeräumt werden.

## Platz für Skizzen und Notizen

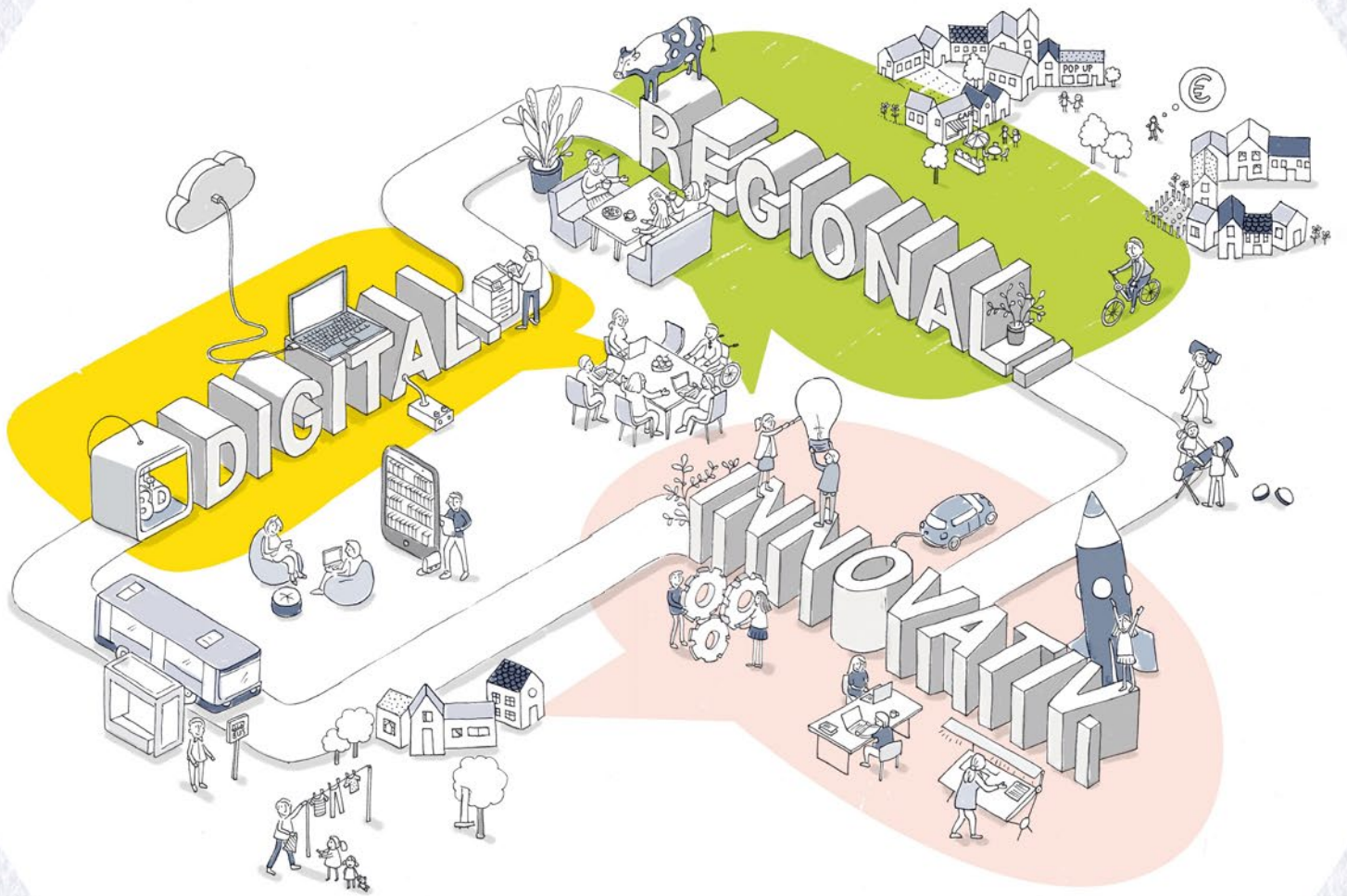






2

# Entwicklung von Pilotinitiativen: Lernen durch Ausprobieren





# Pilotinitiative „REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV.“



Die Pilotinitiative,  
erklärt von:  
Andrea Rauscher,  
Projektleiterin, REGIONAL.  
DIGITAL.INNOVATIV.

Die Pilotinitiative REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. adressierte die Themen Digitalisierung und Corona-Pandemie im ländlichen Raum. Neue Netzwerke und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur:innen wurden durch einen methodischen Prozess gefördert. Die Befragung von Regional- und LEADER-Managements vorab, ergab drei Schwerpunkte: regionale Innovationsfähigkeit, öffentlicher Personennahverkehr/Erreichbarkeit und regionale Wertschöpfung. Damit aus Ideen konkrete Projekte werden können, braucht es neue Formate. So entstand der von der FFG veranstaltete Ideenwettbewerb (Challenge) zum Thema „Wir gestalten die neuen Arbeits- und Begegnungsräume am Land“, bei dem sich Interessierte für einen „Ideation Day“ bewerben konnten. In diesem kompakten Veranstaltungsformat wurde mit einer diversen Akteursgruppe Lösungsideen entwickelt. Pandemiebedingt als Online-Format konzipiert, war dieser Prozess ein wichtiger Beitrag zum Ressortschwerpunkt „Lebensraum Regionen“ des damaligen Bundesministeriums für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT). Eine Kombination aus Publikums- und Juryvoting wählte aus 26 Einreichungen die drei innovativsten Ideen aus. Die Projektteams erhielten im Rahmen von Creation Days und Workshops weitere Unterstützung – inklusive einer Anschubfinanzierung.

## Die drei Leuchtturmprojekte im Kurzüberblick:

- **WeLocally:** Aufbauend auf [imGrätzl.at](https://www.imgrätzl.at) wurde die Idee einer Online-Plattform für Zusammenleben- und Arbeit von Wien in ländliche Regionen Österreichs transferiert.
- **Pop-up Dorfbüro:** Co-Working oder Co-Workation sind interessante Konzepte für ländliche Räume, allerdings keine Selbstläufer. Vier LEADER-Regionen haben Co-Working in verschiedenen Formaten getestet.
- **Außilahna & Hoamkema:** Fünf Personen haben unterschiedliche ländliche Regionen besucht und sind mit den Einheimischen in Austausch getreten. Mit diversen Veranstaltungen wurden bereits bestehende Räume belebt.

### Das Wichtigste in Kürze

**Das haben wir probiert:** Neue Formate und Prozessbegleitung für Akteur:innen im ländlichen Raum auf dem Weg von der Idee (Ideation Day) zum konkreten Projekt (Creation Day).

**Laufzeit:** 2021 bis 2023

**Webseite:** <https://www.ffg.at/regional-digital-innovativ>

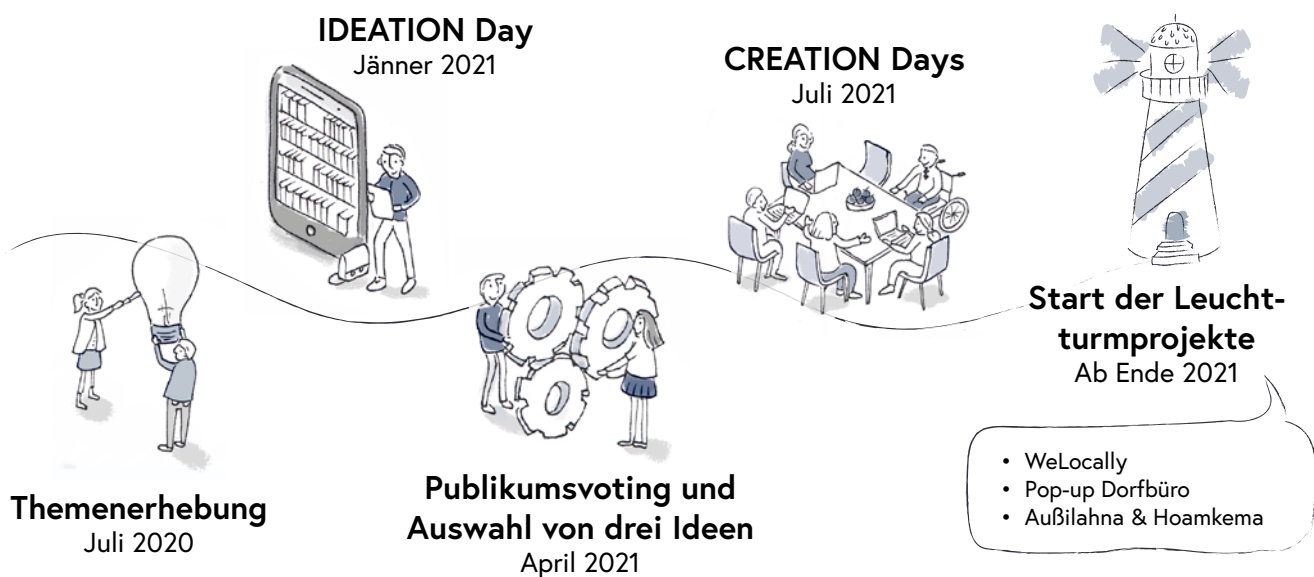


## Der Ideation-Prozess von REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. als Prototyp für regionale Ideenfindung und Weiterentwicklung

„Ideation“ bezeichnet das strukturierte Vorgehen zur Identifikation von Ideen. Unter dem Titel REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. haben wir als FFG ab 2020 eine Pilotinitiative aufgesetzt, die die „Ideation“ (Ideenfindung) und „Co-Creation“ (gemeinsame Umsetzung) für ländliche Regionen in den Fokus gestellt hat. Viele Erkenntnisse sind in die Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) des GAP-Strategieplans (2023-2027) konkret in den Fördergegenstand „Regionaler Ideenfindungs- und Weiterentwicklungsprozess“ eingeflossen.

Im Kern des Piloten bestand die Aufgabe darin, das Thema „Digitalisierung“ als Basis neuer Möglichkeiten in einer größtmöglich heterogenen Gruppe durchzudenken. Dies über die gesamte Bandbreite der Herausforderungen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze, Wiederbelebung der Ortskerne oder Abwanderung. Eingeladen waren neben Expert:innen aus der Regionalentwicklung, Wissenschaftler:innen, Organisationen, Vereine und auch zivilgesellschaftliche Akteur:innen, die sich für ihre Regionen engagieren wollten. Am Ende des Ideation-Prozesses wurden drei Leuchtturmprojekten ausgewählt, die in einer nächsten Stufe, den „Creation Days“, ausformuliert und in Umsetzung gebracht werden sollten.

### Überblick über die Pilotinitiative



## Ideation leicht gemacht!

Am Beispiel unseres Ideation Days mit der Challenge (damit ist der Aufruf zur Mitarbeit an der Lösungsfindung für ein bestimmtes Problem gemeint) zum Thema „Wir gestalten die neuen Arbeits- und Begegnungsräume am Land“ lässt sich schön zeigen, wie es auch in kleineren Rahmen möglich ist, einen Ideenfindungsprozess aufzusetzen. Wichtig ist, sich vor Augen zu halten, dass es sich bei Ideenfindung nicht um ein einmalig stattfindendes Event, sondern um einen Prozess handelt, der umso fruchtbarer ist, je besser er vor-, aber auch nachbereitet ist. Es lohnt sich also allemal, die Ideation-Phase mit genügend Zeit, Fokus, Konzentration und Plan anzugehen.

Ziel der Ideenfindungsphase beziehungsweise der „Ideation“ ist es, Ideen zu generieren, zu sammeln und zu bewerten. Zu einem späteren Zeitpunkt können manche dieser Ideen in konkrete Lösungen umgewandelt und implementiert werden. Als Ergebnis von REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. sollten beispielsweise am Ende drei Leuchtturmprojekte zum Themenfeld „Innovation und Digitalisierung“ in Österreichs Regionen initiiert und unterstützt werden. Es ist auch durchaus üblich, im Rahmen einer Challenge Vorgaben zu definieren. In unserem Fall waren das neben konkreten Zielen, die erreicht werden sollten, auch der „Weg“, also die Art und Weise, wie wir diese erreichen wollten:

- Umfrage, um Bedürfnisse aus den Regionen zu identifizieren.
- Auf Basis der Umfrage wurde ein klarer inhaltlicher „Purpose“/Fragestellung als identifizierter Innovationsbedarf formuliert.
- Bewerbungsphase, um Verbindlichkeit zu stärken.
- Proaktive Vernetzung mit relevanten Akteur:innen aus der österreichischen Innovationscommunity.
- Regionsübergreifende Zusammenarbeit und Austausch forcieren.
- Lösungen und deren Umsetzungen, die auf unterschiedliche Regionen anwendbar sind.
- Aufsetzen eines systematischen Prozesses, basierend auf Innovations- und Kreativmethoden.
- Inklusiv und niederschwellig sein.
- Heben der Innovationskraft in den Regionen mittels der Möglichkeiten der Digitalisierung.
- Entwickeln konkreter Projekte im Rahmen einer Challenge.

„Wenn man sich im Prozess wirklich darum kümmert, ist es auch möglich, sehr unterschiedliche Leute zu Projektthemen zusammen zu bringen. Dafür braucht es manchmal nur ein bisschen eine Initialzündung. Es ist keine Rocket Science.“

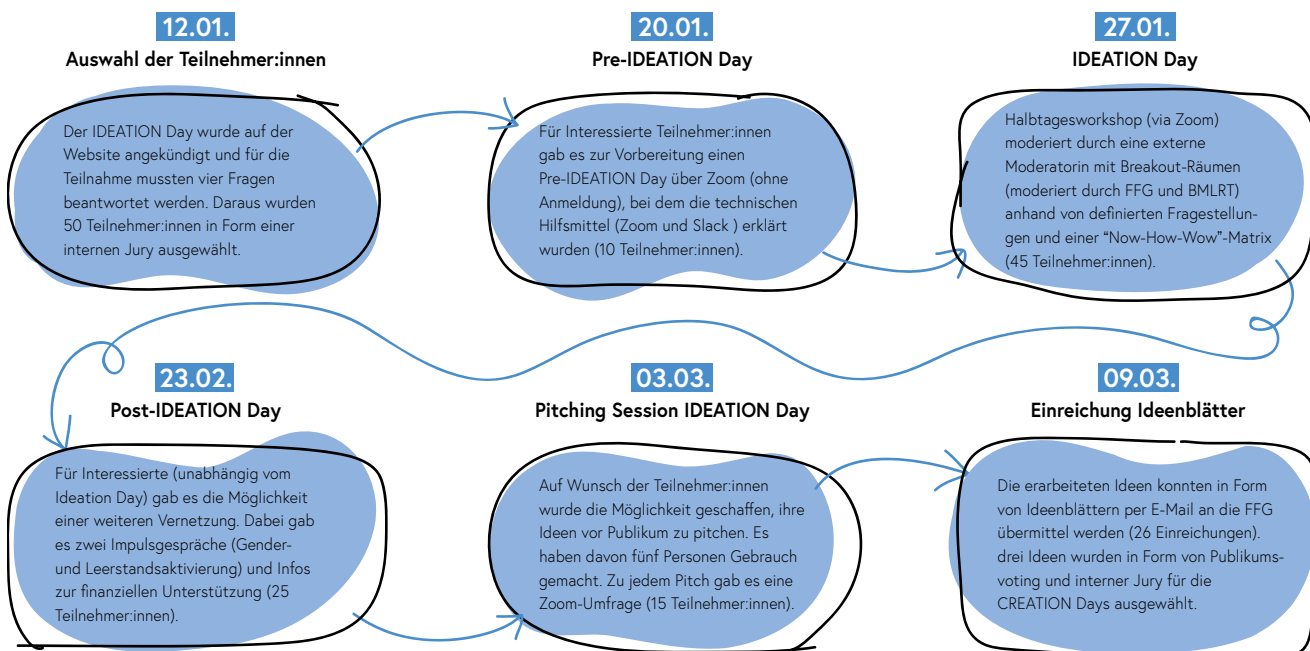
— Henrike Hügelsberger, FFG



Ein erster Schritt, um diese Ziele systematisch angehen zu können, war die Aufteilung des gesamten Prozesses in Phasen (vergleiche Grafik auf Seite 72), um die Ideen nach und nach auszusieben. Am Schluss sollten Leuchtturmprojekte übrigbleiben, deren Umsetzung gestartet wird. Zudem haben wir uns immer offengelassen, den Weg und die Methode „unterwegs“ zu ändern. Sozusagen ein agiles Setting, das laufend angepasst werden kann. Gutes, aber auch flexibles und vor allem nicht überbordendes Projektmanagement ist für solche Prozesse eine Grundbedingung.

So entwickelte sich das Zeitfenster, das rein für die Ideation-Phase geplant war, von ursprünglich zwei geplanten Veranstaltungen (Pre-Ideation Day, Ideation Day) um eine zusätzliche Pitching-Session (Kurzvorstellung der Projektideen vorab), da wir den Bedarf dafür während der Vorbereitung erkannt haben.

### Timeline IDEATION Day



### Themenfindung und Vorbereitung

In der Phase der Themenerhebung ging es um die Identifikation von Herausforderungen. Den Ideenfindungsprozess anzukurbeln heißt, ein tieferes Verständnis für Wünsche und Bedürfnisse zu entwickeln. Deshalb geht es zunächst darum, sich Klarheit über eine konkrete Problemstellung beziehungsweise Herausforderung zu verschaffen. Was brauchen oder wollen die Menschen in meiner Region? Wo holpert und hakt es? Wie eröffnen wir Chancen und neue Möglichkeiten? Diese analytische Auseinandersetzung mit Wünschen und Bedürfnissen hilft in der Priorisierung und in der nachfolgenden Zuordnung und Aktivierung von Zielgruppen und Stakeholder:innen.

Im Zeitraum eines Monats haben wir über eine Online-Umfrage unter Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) im Rahmen von LEADER und Regionalmanagements diese Themenerhebung durchgeführt. Die Umfrageergebnisse wurde nach Schwerpunkten zusammengefasst und haben drei Hauptthemen ergeben, von denen wir das Thema „Stärkung regionaler Innovationsfähigkeit“ für den im Anschluss folgenden Ideation-Prozess gemeinsam mit unseren Auftraggeber:innen ausgewählt haben.

Information und Transparenz sind wesentliche Erfolgskriterien entsprechender Prozesse. Daher ist es wichtig, potenziell Interessierte vorab zu informieren, bevor der Kreativität keine Grenzen mehr gesetzt sind und alles bereit ist, voll in die Ideenfindungsphase einzutauchen. Es empfiehlt sich, dafür ein bis zwei konkrete Informationstermine anzubieten, nach Möglichkeit sowohl offline als auch online. So gibt man möglichst Vielen die Möglichkeit, den inhaltlichen Ablauf, aber auch den:die Veranstalter:in kennenzulernen und sich ein Bild zu machen, ob man hier Zeit investieren möchte. Ganz zentral ist es dabei, die bevorstehende Challenge und potenzielle Unterstützungsleistungen genau zu erklären und auch genügend Zeit für Fragen einzuräumen.

Für einen selbst als Veranstalter:in ist es eine Möglichkeit, sich ein erstes Bild davon zu machen, wie groß der Interessent:innenkreis bereits ist und ob relevante Akteur:innen noch fehlen. Auch im Hinblick auf die bevorstehende Auswahl der Teilnehmer:innen ist es ein guter Zeitpunkt, um inhaltlich zu reflektieren und gewisse Programmpunkte oder Ressourcen gegebenenfalls anzupassen.

„Es ist oft so, dass bei so Veranstaltungen immer die gleichen Verdächtigen da sind. Bei der FFG-Initiative waren so wirkliche Quereinsteiger:innen dabei, die interessante Ideen, aber vielleicht noch nicht das Know-how hatten. Es war eine sehr heterogene Gruppe. Das war ein konstruktiver Prozess und Austausch, wo man auch viel von anderen gelernt hat.“

— Wolfgang Berger, Projekt Pop-Up Dorfbüro, Teilnehmer am Ideation-Prozess

Über die FFG-Website konnten sich interessierte Personen für eine Teilnahme am Ideation Day bewerben. Im Rahmen der Bewerbung mussten vier Fragen beantwortet werden. Anhand dieser Fragen wurden von einer Jury die Teilnehmer:innen für den Ideation Day ausgewählt. Eine Vorauswahl durch eine Bewerbungsphase einzuführen, ist sinnvoll, weil sich dadurch die Möglichkeit bietet, die Teilnehmer:innen-Gruppe ganz gezielt und möglichst heterogen zusammzusetzen und vor allem Personen mitzunehmen, die wirklich motiviert sind und dabei sein wollen. So kann man interdisziplinäre Teamkonstellationen erreichen und unübliche Akteur:innen einbeziehen, die oftmals überraschende und unkonventionelle Ideen einbringen.

Das Bewerbungsprozedere sollte gut überlegt sein. Einerseits darf es für die Bewerber:innen nicht zu aufwendig sein, andererseits muss es aber aussagekräftig genug sein, um die Motivation zur Teilnahme richtig einschätzen zu können. Es dauert seine Zeit, dieses Bewerbungsformat zu entwickeln – diese ist aber gut investiert.

**Wir haben in unserem Bewerbungsprozess beispielsweise unter anderem folgende Fragen gestellt:**

- Was ist deine Motivation, am Ideation Day „Wir gestalten die neuen Arbeits- und Begegnungsräume am Land“ teilzunehmen?
- Stelle dich bitte kurz vor: Was sind deine Erfahrungen, was bringst du ein? Welchen beruflichen Hintergrund hast du?
- Was ist für dich ein innovativer Arbeits- beziehungsweise Begegnungsraum? Beschreibe ihn!
- Wenn du aus einem anderen Bereich kommst: Inwiefern arbeitest du selbst an Ideen oder Lösungen beziehungsweise welche thematische Expertise oder konkrete Praxiserfahrung kannst du beitragen? Hast du vielleicht schon eine Vision für die Zukunft deiner Region?

Zudem haben wir die Auswahlkriterien so angelegt, dass wir idealerweise möglichst viele Personen ansprechen, die sich üblicherweise eher nicht als Zielgruppe eines solchen Prozesses sehen. Die Auswahl fand durch Juror:innen statt, die je Kriterium ein bis drei Punkte vergeben durften.

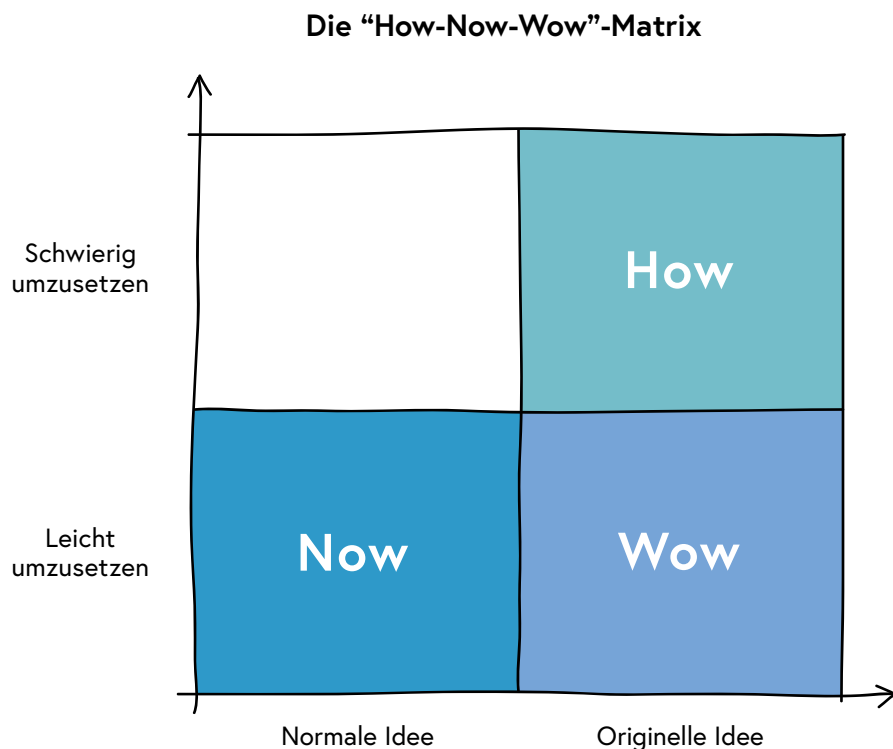
### **Ideation Day**

Wir haben den Ideation Day von REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. als Online-Halbtagesworkshop ausgerichtet und eine externe Moderatorin engagiert. Um sich selbst zu entlasten und auch als Gastgeber:in alles Wichtige mitnehmen zu können, lohnt sich die Investition in eine professionelle Workshopleitung oder -moderation, beziehungsweise das Zurückgreifen auf interne Ressourcen in jedem Fall – egal ob das Format analog oder digital stattfindet.

Eine Onlineveranstaltung ermöglicht eine breite Teilnahme, muss aber umso besser vorbereitet sein. Zur Umsetzung braucht es sowohl bei den Gastgeber:innen als auch bei den Teilnehmer:innen ein paar digitale Kompetenzen, wie die souveräne Bedienung einer Videokonferenzsoftware, digitaler Whiteboards oder Umfragetools. Zusätzlich ist Abwechslung gefragt: Unterschiedliche Formate wie beispielsweise Impulsvorträge und Breakout-Sessions (eigene virtuelle Räume für Kleingruppen), etwa zur Vorstellung und zum intensiven Arbeiten, sorgen für Lebendigkeit und bieten den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich intensiver auszutauschen.



Hauptelemente unseres Ideation Days waren nach einem Speed-Dating zum Kennenlernen drei Breakout-Sessions zur Ideenfindung. Dabei wurden anhand der „How-Now-Wow“-Matrix die Ideen gegliedert:



- **How:** „Ideen und Träume für die Zukunft, die eigentlich nicht umsetzbar sind, mich aber herausfordern, sie irgendwann auszuprobieren.“
- **Now:** „Ideen, die ich sofort nach bestehendem Vorbild leicht umsetzen kann und für mich ein niedriges Risiko darstellen.“
- **Wow:** „Innovative, bahnbrechende Ideen, deren Umsetzung ich mir vorstellen kann und auch zutraue.“

Der Einsatz digitaler Tools während der gesamten Ideation-Phase als Möglichkeit zum laufenden Austausch, zum Finden von Projektpartner:innen oder zur Ausarbeitung einer Projektidee sollte gut durchdacht und der Zielgruppe entsprechend angepasst sein. Diese Zusatzangebote können sinnvoll sein, aber auch viele Ressourcen verschlingen. In einem offenen Kommunikationskanal kann die Stimmung auch schnell kippen. Unverzichtbar sind daher klare Verhaltensregeln (Netiquette) und eine Moderation. Grundsätzlich braucht es neben digitaler Kompetenz auch einen guten Plan, wie man diese Kanäle einsetzen möchte. Im Zweifelsfall: Weniger ist mehr!

„Beim Ideation Day haben sich die 1:1-Sessions mit anderen Initiativen total positiv für uns ausgewirkt. Wir haben dadurch Projektpartner:innen gefunden und sind mit Menschen in Kontakt gekommen, mit denen wir noch immer zusammenarbeiten. Abseits von der Projektbildung war das eine tolle Veranstaltung, um mal mit verschiedenen Initiativen in Kontakt zu kommen. Wir haben alleine von diesem Ideation Day unglaublich profitiert.“

— Mirjam Mieschendahl, WeLocally

## Co-Creation und Projektumsetzungen

Der eigentliche Ideation-Prozess endete mit der Einreichung von Ideenblättern, welche kurz, aber am Punkt, die konkret entstandene Problemlösung/Projektidee beschreiben. Aus den 26 eingereichten Ideenblättern wurden durch eine Kombination aus Publikums-voting und Jury unter Beteiligung des Ministeriums drei Ideen zur weiteren Umsetzung ausgewählt. Zwei von drei Projekten konnten auf bereits bestehenden Arbeits- und Organisationsstrukturen aufbauen und diese mit dem Ideation-Input weiter ausbauen und etwas Neues daraus schöpfen. Das dritte Projekt ist im Zuge der Ideation neu entstanden, was ja eine der Zielsetzungen der Ideation war. Diese neue Kombination von Akteur:innen wurde im Hinblick auf die Entwicklung und den Aufbau der Arbeitsstrukturen entsprechend intensiver betreut und unterstützt. Dieser Aspekt (Bewerbung von bereits bestehenden Initiativen versus Findung beziehungsweise Neukombination von Akteur:innen im Rahmen der Ideation) braucht jedenfalls einiges an Aufmerksamkeit. Je nach Fokus entscheidet sich auch die Intensität der erforderlichen Begleitungsressourcen zum Thema Organisation und Struktur.

Mit den drei ausgewählten Projektkonsortien stiegen wir in sogenannte Creation Days ein. Dabei handelte es sich um ein für das jeweilige Projekt maßgeschneiderte Co-Creation Setting, um es weiter auszuarbeiten und auf einen konkreten Projektstart hin auszurichten. Beispielsweise haben wir als FFG spannende Vorträge von relevanten Personen organisiert, die die Teams als Anregung und auch zur Konkretisierung des Projekts genutzt haben. Im direkten Austausch mit den Personen und in der allgemeinen Diskussion sind zusätzliche Ideen für die Projekte entstanden.

Wir freuen uns, dass im Rahmen von REGIONAL.DIGITAL.INNOVATIV. drei tolle Leuchtturmprojekte, viele gute Ideen und noch mehr neue Kontakte entstanden sind. Ideation ist also eine gute Möglichkeit, eine neue Community aufzubauen und zu vernetzen. Ist ein Ideation-Prozess darin erfolgreich, lebt diese Community auch danach noch weiter und bringt selbstständig neue Projekte auf den Weg.

## Methoden zum Mitnehmen

### Design Thinking

In Netzwerken und Projekten tauchen immer wieder Herausforderungen auf. Dabei kann es passieren, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht und zu keiner Lösung kommt. In diesen Fällen lohnt es sich, einen Schritt zurückzutreten und das Problem aus der Distanz zu betrachten. Design Thinking stellt in diesem Zusammenhang einen kreativen und innovativen Ansatz dar, der nach folgenden Schritten abläuft:

- Definiere das Problem, die Rahmenbedingungen und die Personen.
- Achte darauf, was die jeweiligen betroffenen Menschen wirklich benötigen.
- Stell dir die Frage: „Was habe ich aus den ersten beiden Schritten bisher gelernt?“ und skizziere anschließend deine Lösungsansätze.
- Konkretisiere deine Ideen und erarbeite einen Prototyp.
- Teste deine Lösung und adaptiere sie mithilfe von Feedback.

Design Thinking stellt also die betroffenen Personen und ihre Bedürfnisse ins Zentrum. Es geht allerdings nicht darum, für aktuelle Probleme auf Anhieb die perfekte Lösung zu finden. Ziel ist es vielmehr, sich Schritt für Schritt im Design-Prozess daran heranzutasten.

### Hackathon

Wir müssen Lösungen nicht alleine im dunklen Hinterzimmer finden. In einem Hackathon kommen beispielsweise verschiedene Menschen zusammen, um interaktiv an einer drängenden Fragestellung zu arbeiten: schnell, ungewöhnlich und kooperativ. Die Methode stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung, erfreut sich mittlerweile aber auch außerhalb der Branche zunehmender Beliebtheit und lässt sich für vielfältige Fragestellungen einsetzen.

Am Beginn stehen Vorträge rund um das zentrale Problem, danach werden Themenvorschläge von den Teilnehmer:innen zur Konkretisierung gesammelt. Anschließend arbeiten Teams an den besten Lösungen über einen vorher definierten Zeitraum, von einigen Stunden bis hin zu mehreren Tagen. Zum Abschluss bewertet eine Jury die entwickelten Projekte oder Lösungsvorschläge. Im Idealfall sind so viele gute Ideen entstanden, um die Lösung eines Problems konkret angehen zu können.

Neben Design-Thinking-Prozessen und Hackathons gibt es noch viele weitere Formate und Methoden, die dich aus einer Sackgasse im Lösungsfindungsprozess herausholen. Mehr Anregungen findest du auf <https://partizipation.at/>.





# Pilotinitiative „Innovations.Räume“

Die Innovations.Räume verfolgen das Ziel, ländlichen Regionen in Österreich dabei zu helfen, ihre eigene Innovationsfähigkeit und -kapazität zu verbessern. In zwei Pilotregionen wurden in einer Serie von Workshops die konkreten Bedürfnisse erhoben und Ideen gesammelt. Mithilfe der Expertise der FFG wurde so ein maßgeschneidertes Portfolio an möglichen Aktivitäten erarbeitet, die sich auf die Themenbereiche Netzwerke, Know-how und Community Building konzentrierten.

In der Region Kärnten Mitte ist die Kooperationspartnerin die Höhere Bundeslehranstalt für Landwirtschaft (HBLA) Pitzelstätten, eine Schule für Landwirtschaft und Ernährung vor den Toren Klagenfurts. Das Ergebnis der Zusammenarbeit mit Lehrer:innen und Schüler:innen ist ein buntes Programm bestehend aus Exkursionen, Vorträgen und neuen Veranstaltungsformaten. Die zwei Welten Stadt und Land begegnen sich, diskutieren und knüpfen neue Netzwerke. Es entstehen Offenheit und Neugier, kurz: ein innovatives Mindset. Und nebenbei sammeln die Schüler:innen Ideen für ihre Abschlussarbeiten und Zukunftspläne.

In Niederösterreich arbeitet die FFG mit der LEADER-Region Kamptal+ zusammen. In Workshops mit der Steuerungsgruppe des LEADER-Managements lag der Fokus auf den Herausforderungen und den Kapazitäten der Region. Welche Themen sind wichtig? Welche neuen Zielgruppen möchten wir ansprechen? Auch hier erleichtern Vorträge zu Themen wie Digitalisierung den Einstieg in Innovationsprozesse. Weiters wird mit Visionsworkshops die Basis für eine stärkere Jugendarbeit des LEADER-Managements gelegt. Neue Veranstaltungsformate wie Science Slams bringen Wissen(schaft) in eine ländliche Region. So entstehen Anreize und vielleicht auch eine Begeisterung, sich für die Heimatregion zu engagieren.



Die Pilotinitiative,  
erklärt von:  
Jakob Eder, Projektleiter,  
Innovations.Räume

## Das Wichtigste in Kürze

**Das haben wir ausprobiert:** Vernetzung und Innovationskultur im ländlichen Raum, gemeinsam mit Pilotregionen ein maßgeschneidertes Konzept erarbeiten, um Innovationsnetzwerke auszudehnen und neues Wissen in die Region zu bringen.

**Laufzeit:** 2021 bis 2023

**Webseite:** <https://www.ffg.at/service/innovationsraeume>



## Das Innovationsportfolio als Entwicklungstool für Innovations.Räume

### Pilotregionen

Die Pilotinitiative Innovations.Räume hatte zum Ziel, auf neuartige Weise auszuprobieren, welche Formate zum Netzwerken und zur Wissensvermittlung in einem regionalen Kontext geeignet sind, um Innovationen anzuregen und den Horizont der Akteur:innen zu erweitern. Das damalige Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT) fungierte 2021 als Auftraggeber für die Pilotinitiative. Ziel war es, unterschiedliche Ansätze für die Stärkung der regionalen Innovationsfähigkeit zu entwickeln, testen und Erkenntnisse in die Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) des GAP-Strategieplans (2023-2027) einfließen zu lassen.

In zwei Pilotregionen mit unterschiedlichen Ausgangslagen haben wir mit diversen Partner:innen zusammengearbeitet, um die gewonnenen Erkenntnisse zu maximieren:

- **Pilotregion 1** – Region Kärnten Mitte mit der HBLA Pitzelstätten als Kooperationspartnerin: Schulen werden häufig als relevante Akteurinnen und Multiplikatorinnen in der Regionalentwicklung und im Innovationsdiskurs übersehen. Allzu oft liegt der Fokus auf Universitäten oder Fachhochschulen, manchmal noch auf Höheren Technischen Lehranstalten (HTLs). Dadurch war es reizvoll und in positiver Weise auch notwendig, mit einer Schule für Landwirtschaft und Ernährung zusammenzuarbeiten, um neue Einblicke zu erhalten und Erfahrungen in diesem Bereich zu sammeln. Da es sich zusätzlich um ein Internat handelt, war durch die Pilotinitiative eine gewisse Ausstrahlung und Multiplikatorwirkung auf viele ländlichen Regionen Südösterreichs zu erwarten. Unter den ressorteigenen Schulen fiel schlussendlich die Wahl des BMLRT auf die HBLA Pitzelstätten.
- **Pilotregion 2** – Niederösterreichisches Kamptal mit der LEADER-Region Kamptal+ als Kooperationspartnerin: in der zweiten Region stand mit einer LEADER-Region eine klassische Akteurin der Regionalentwicklung im Zentrum der Zusammenarbeit. Die Region besteht aus 25 Gemeinden im Waldviertel mit knapp 50.000 Einwohner:innen. Das Kamptal wurde im Zuge eines offenen Bewerbungsprozesses aus 17 Einreichungen für den Piloten ausgewählt.

Unsere Rolle als FFG bestand darin, ähnlich wie eine Innovationsbrokerin oder ein Innovationsnetzwerkmanagement als Impuls- und Ideengeberin aufzutreten, unser Netzwerk zu teilen und so neue Dinge anzustoßen. Zentraler Bestandteil der Arbeit in den Innovations.Räumen war ein maßgeschneidertes Innovationsportfolio, das unter unserer Leitung bottom-up mit Vertreter:innen aus den jeweiligen Regionen erarbeitet wurde.



## Das Innovationsportfolio

Das in den Innovations.Räumen verwendete Innovationsportfolio war ein Dokument voller Möglichkeiten, das die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit darstellte. Wir haben hier unsere Expertise und Erfahrungen eingebracht und hatten auch den einen oder anderen Gedanken im Hinterkopf, gewissermaßen als Arbeitshypothesen. Es war sozusagen das Herzstück für die Erarbeitung, Umsetzung und Evaluierung der durchgeführten Programmpunkte mit unseren Projektpartner:innen. Die wesentlichen Schritte dabei waren: gemeinsames Erarbeiten, gemeinsames Testen und gemeinsames Ernten.

## Erarbeiten

Im ersten Schritt ging es um ein Kennenlernen und Verstehen der Akteur:innen in beiden Pilotregionen. Leitfragen waren unter anderem: Welche Kompetenzen gibt es vor Ort? Welche Personen möchten etwas umsetzen und aktiv werden? Welche Bedarfe sind bereits klar ersichtlich? Wo können wir als FFG unterstützen? In von uns moderierten Workshops mit jeweils ca. zehn Teilnehmer:innen wurden zunächst Ideen zu folgenden möglichen Programmpunkten gesammelt: Workshops und Vorträge, Exkursionen, Fortbildungen, Vernetzung, Ideenwettbewerbe, Innovationskultur zu den drängenden Handlungsfeldern in der Region (Pflege, Mobilität, Digitalisierung, ...). In Pitzelstätten stand dabei vor allem die regionale und überregionale Vernetzung im Vordergrund, im Kamptal ging es stärker darum, neues Wissen in die Region zu holen und neue Zielgruppen zu erschließen.

„Wir neigen – aus dem urbanen Innovationsmilieu kommend – gerne dazu, mit Modewörtern und Anglizismen um uns zu werfen, die da draußen einfach nicht benutzt und verstanden werden. Da müssen wir uns ein bisschen einbremsen und anpassen – vor allem am Anfang einer Zusammenarbeit, wenn man sich gerade erst kennenlernt.“

— Henrike Hügelsberger, FFG

Die Ideen der Teilnehmer:innen wurden anschließend einem simplen Voting unterzogen. Jeder:r hatte eine bestimmte Punkteanzahl zu vergeben und so konnten mithilfe einer Abstimmung Themen mit einer besonderen Dringlichkeit oder Begeisterungsfähigkeit gefunden werden. Auf Basis dieser Vorarbeit erarbeiteten wir ein Innovationsportfolio. Wir haben Kontakte im FFG-Netzwerk aktiviert, Vorgespräche mit möglichen Kooperationspartner:innen geführt und Ideen entwickelt. Mit dem Ministerium wurden inhaltliche Entwicklungslinien geklärt. Ein abschließender Auswahlworkshop mit Vertreter:innen aus den jeweiligen Regionen diente zur Diskussion der Vorschläge im Innovationsportfolio.

Gemeinsam haben wir die spannendsten und vielversprechendsten Veranstaltungen und Formate ausgewählt und Ansprechpartner:innen für den jeweiligen Programmpunkt festgelegt. Nicht aufgegriffene Ideen haben wir im „Ideenspeicher“ für eine etwaige spätere Umsetzung abgelegt. Wir hatten in diesem Auswahlprozess eine gewisse steuernde,

im gesamten Prozess auch eine stark ermutigende Funktion: Beispielsweise wurden einige Programmpunkte doch in die Umsetzung mit aufgenommen, weil sie aus unserer Sicht großes Potenzial hatten – obwohl sie ursprünglich nicht von den Teilnehmer:innen aufgegriffen wurden oder diese unsicher waren, ob man sich „so etwas trauen kann“.

## Testen

Mit diesen Informationen haben wir uns als organisatorische Leitung an die Detailplanung und Umsetzung des Programms gemacht. Bereits in dieser Phase wurden viele Erkenntnisse gesammelt. Die Terminsuche für Veranstaltungen für Schüler:innen der HBLA Pitzelstätten war teilweise eine Herausforderung. Abendtermine waren kaum möglich und die Verfügbarkeit der Schüler:innen und Lehrer:innen musste berücksichtigt werden. Hier boten sich Termine kurz vor oder nach diversen Schulferien an, in denen Projektwochen oder Schularbeiten selten sind.

Auch in der LEADER-Region Kamptal+ wurde die Frage nach geeigneten Terminen häufig diskutiert. Viele der Kooperationspartner:innen wie Bürgermeister:innen oder Gemeinderät:innen sind durch ihre hauptberufliche Tätigkeit und diverse Gremiensitzungen bereits sehr eingespannt. Ein Zusatzangebot, so attraktiv es auch sein mag, steht also immer vor der Herausforderung, eine gewisse Begeisterung zu erzeugen, damit sich die Menschen auch gerne dafür Zeit nehmen.

Um diese Mobilisierung zu erreichen, war es von Anfang an unser Ziel, im Rahmen der Pilotinitiative auch in den Regionen noch kaum bekannte Veranstaltungsformate zu testen. Dazu zählten beispielsweise eine Fuckup Night oder ein Science Slam. Auch unterschiedliche Veranstaltungsorte von Wissensparks, Gasthäusern, Unternehmen bis hin zum virtuellen Raum wurden gewählt, wobei auch hier eine gewisse Flexibilität gefragt war, wenn wir bei einem angedachten Veranstaltungsort keine Kooperationspartner:innen finden konnten.

Nachdem es sich bei jeder Veranstaltung gewissermaßen um eine Premiere handelte, haben wir direkt im Anschluss mithilfe einer kurzen Umfrage die Stimmung und das Feedback der Teilnehmer:innen abgeholt. Diese Rückmeldungen stellten eine wichtige Grundlage für das Ernten dar und auch für das Lernen und Verbessern auf Basis dieser Erfahrungen.

„Auch wenn wir uns mehr Teilnehmende gewünscht hätten, war es den Versuch wert, dieses Format auszuprobieren. So weiß ich jetzt, dass man zuerst zu neuen Zielgruppen einen Kontakt aufbauen und gegebenenfalls andere Kommunikationswege einschlagen muss, um sie für Veranstaltungen und Projekte zu gewinnen.“

— Danja Mlinaritsch, LEADER-Region Kamptal+

## Ernten

Im letzten Schritt ging es darum, aus unseren Erfahrungen zu lernen. So kann das ursprüngliche Innovationsportfolio laufend angepasst und überarbeitet werden. Zu den wichtigsten Lernerfahrungen zählen:

Verantwortung: Es braucht Personen, die Verantwortung übernehmen und versuchen, mit gutem Beispiel voranzugehen und andere mitzunehmen. Sowohl engagierten Lehrer:innen als auch dem LEADER-Management kam hier eine Schlüsselrolle zu.

- **Struktur:** Eine professionelle Struktur mit entsprechendem Know-how und auch einer gewissen budgetären Ausstattung erhöhte die erfolgreiche Umsetzung enorm. Die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Partner:innen stößt schnell an Kapazitätsgrenzen.
- **Sprache:** Bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Partner:innen ist es gar nicht so einfach, eine gemeinsame Sprache zu finden. Es dauert, bis man den jeweiligen Fachjargon ablegt und die Lebensrealitäten der Anderen versteht.
- **Anerkennung:** Die Unterstützung von außen und auch die Anerkennung von Leistungen in der Region durch eine neutrale, vertrauenswürdige Organisation kann ein wichtiger Hebel sein, um Akzeptanz in der Region zu schaffen und zum Mitmachen zu animieren.
- **Störungen:** Es lohnt sich, Störungen nachzugehen, die durch Impulse von außen entstehen. Anfängliche Irritationen, die auftreten, wenn man etwas Neues ausprobieren, lassen sich so oft austräumen beziehungsweise in positive Impulse umwandeln. So lassen sich auch Widerstände von innen kraftvoll überwinden und als Energie nutzen.

„Ich war von Anfang an dabei, auch als es intern noch etwas Skepsis gab. Aber jetzt, wo die Programmpunkte umgesetzt wurden und alle sehen, wie gut diese bei den Schüler:innen ankommen, möchten viele die neuen Formate unbedingt beibehalten.“

— Klaus Messner, HBLA Pitzelstätten

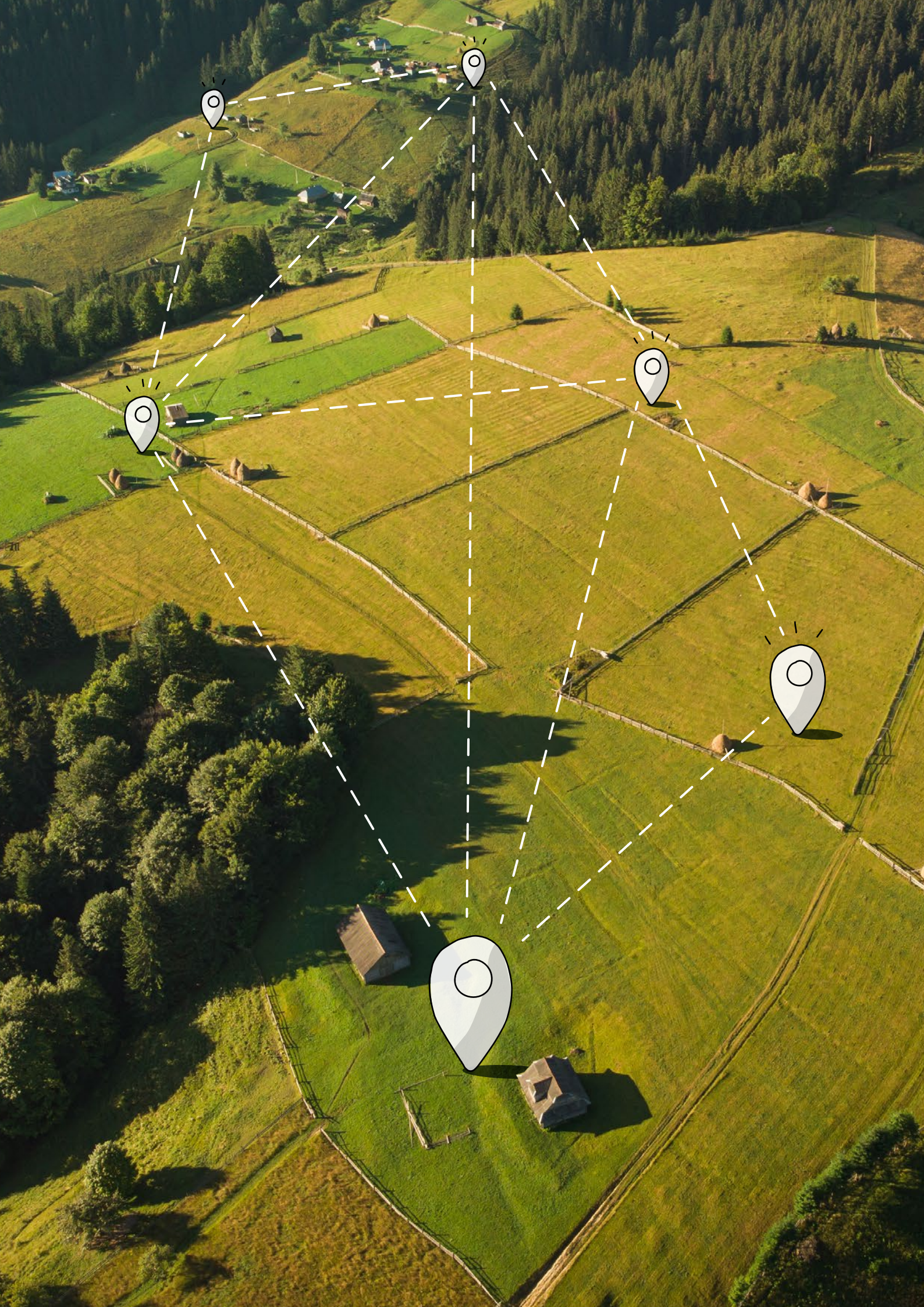
Wir haben im Rahmen von Innovations.Räume viele Funktionen übernommen, die auch für ein ländliches Innovationsunterstützungsnetzwerk (LIN) im Sinne des GAP-Strategieplans (2023-2027) zentral sind, beispielsweise Vernetzen, Zuhören, Inspirieren, Ermutigen und Ermöglichen. In diesem Sinne sind wir überzeugt, dass die Erfahrungen der Pilotinitiative auch für den zukünftigen Betrieb von LINs hilfreich sind und wünschen gutes Gelingen!





# 3 Innovation am Land vorantreiben und managen







# LIN - Das Ländliche Innovationsunterstützungs- netzwerk

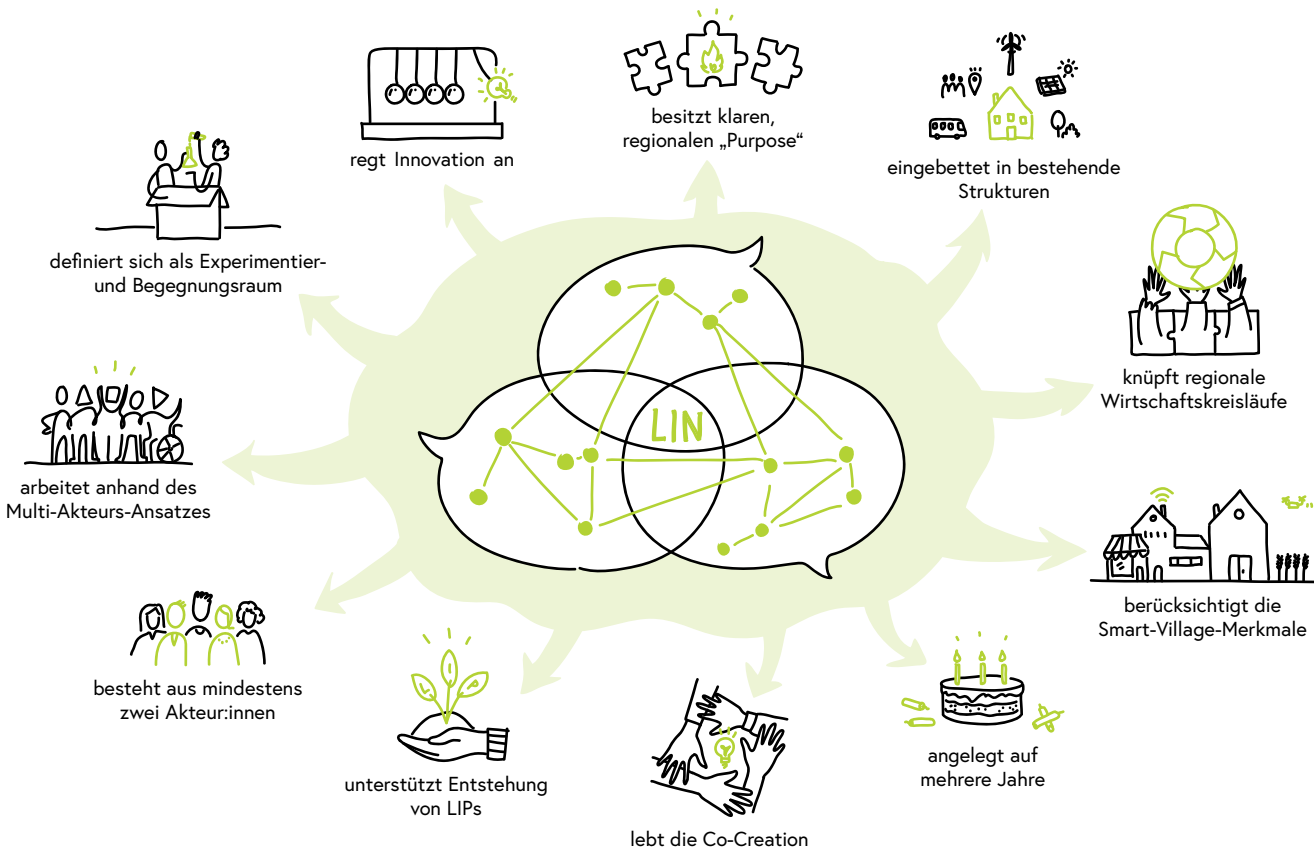
LIN steht für „Ländliches Innovationsunterstützungsnetzwerk“ und meint einen Innovationshub oder Netzwerkknoten, der dabei unterstützt, innovative Ideen für die Region als Projekte auf Schiene zu bringen. Im Rahmen des GAP-Strategieplans wird unter der Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) der Aufbau und Betrieb eines LINs gefördert – ein Netzwerktyp, den diese Fördermaßnahme begründet und der Elemente aus bestehenden Innovationsnetzwerken und Politikansätzen, wie beispielsweise der „Europäischen Innovationspartnerschaft“, kombiniert. Die Basis eines LIN ist ein gut strukturierter und nachvollziehbarer Aktionsplan, den Akteur:innen aus der Region im Rahmen eines innovativen Ideenfindungs- und Weiterentwicklungsprozesses entwickeln. Der Aktionsplan ist notwendig, um in der zweiten Phase den Aufbau und den Betrieb eines LIN für die Förderung im Rahmen des GAP-Strategieplans einzureichen. Die Auswahl- und Bewertungskriterien, mit denen im Rahmen der Fördervergabe die Qualität des Projekts inklusive Aktionsplan bewertet wird, sind öffentlich in den Ausschreibungsunterlagen zugänglich.<sup>2</sup>

LINs besitzen eine Vielzahl an Charakteristika und haben keinen rein unternehmerischen Anspruch. Sie formieren sich, um Probleme oder Herausforderungen einer Region zu definieren und innovative Lösungen dafür zu entwickeln. Kriterien wie regionaler Nutzen und gesellschaftlicher Mehrwert, die für die Region durch ein LIN entstehen oder forciert werden, sind gleichberechtigt zu wirtschaftlichen Überlegungen. Besonders wichtig ist es, den „regionalen Purpose“ klar und treffend zu formulieren, also den Nutzen beziehungsweise den Zweck der LINs für die Region. Ist dieser verständlich und überzeugend, versammeln sich die Menschen hinter einer Idee und arbeiten gemeinsam an Innovationen.

Ein LIN besteht aus mindestens zwei Akteur:innen, die ein auf Dauerhaftigkeit ausgelegtes Netzwerk aufbauen. Es bringt diese Akteur:innen in neuartigen Kooperationen zusammen und unterstützt die Vorbereitung und Durchführung innovativer Projekte durch qualitative Prozessbegleitung. Weil so ein Netzwerkaufbau sowohl zeit- als auch ressourcenintensiv ist und eine gewisse Anlaufzeit braucht, können über die Fördermaßnahme die notwendigen laufenden Personalkosten für ein LIN über mehrere Jahre finanziert werden. Die mit diesen Mitteln beschäftigte Person (oder ein Team in Teilzeit) betreut das LIN und kümmert sich als Innovationsmanger:in um die Innovationsvernetzungsarbeit in der Region.



Die Innovationsmanagerin beziehungsweise der Innovationsmanager ist die tragende Säule eines LIN. Ausgestattet mit einem Methodenset und dem nötigen Elan, entwickeln Personen in dieser Funktion konkrete Unterstützungs- und Beratungsangebote, um die Community wachsen zu lassen und den Zusammenhalt zu stärken. Ein gutes und ziel führendes Community-Management ist die Basis für eine wirkungsvolle Transformation. Nur wenn viele Menschen die Veränderung mittragen und vorantreiben, gelingt der Sprung von einer kraftvollen Vision zum konkreten regionalen Nutzen.



Dabei sollte von Beginn an die langfristige monetäre und organisatorische Absicherung des Netzwerks mitbedacht werden. Um finanziell auf eigenen Beinen zu stehen, braucht es ein Geschäfts- oder Organisationsmodell, das nach der maximalen Förderzeit den Fortbestand des LIN sichert. Folglich ist ein LIN idealerweise in regionale Strukturen eingebettet, indem es bereits bestehende Infrastruktur nutzt (beispielsweise einen Co-Working-Space), an ein bestehendes regionales Management (beispielsweise LEADER) räumlich andockt oder ein eigenes Raumkonzept entwickelt. So könnte zum Beispiel die Nutzung eines Leerstands durch konkrete Angebote eines LIN einen wertvollen Beitrag zur Wiederbelebung eines Ortskerns leisten.

Für manche LINs wird ein sehr offener Ansatz gut funktionieren, der für viele unterschiedliche Zugänge und Menschen anziehend und einladend wirkt, ganz im Sinne des Multi-Akteur-Ansatzes. Mitmachen und sich einbringen sind niederschwellig möglich, denn Chancengleichheit und Diversität sind Innovationstreiberinnen mit hohem Potenzial. Ganz bewusst wird darauf geachtet, dass unübliche Akteur:innen angesprochen und motiviert werden oder dass sich die Kompetenzen der Kooperationspartner:innen gut ergänzen. Der Kontakt zu multilokal Lebenden, also jenen, die zwischen unterschiedlichen Lebensmittelpunkten pendeln, wird bewusst gesucht. So kann ein LIN städtische und ländliche Qualitäten und Verbindungen als Ressource für die eigene Arbeit nutzen. Andere LINs wiederum werden ganz bewusst Schwerpunkte setzen und ihre Mitglieder gezielt auswählen, um effektiv an speziellen Fragestellungen arbeiten zu können.

Wo Neues ausprobiert wird, kommt es auch zu Reibung und Rückschlägen. Die Etablierung einer transparenten Fehlerkultur ist dabei ein notwendiger Schritt, um schnell zu lernen und diese Lernerfahrungen rasch weiter geben zu können. Ein gut aufgesetztes Projektmanagement und eine bewusste Meilensteinplanung sind zusätzliche wichtige Grundlagen für die Erfolgs- und Projektkontrolle und werden im einzureichenden Aktionsplan vorausgesetzt. Hier soll auch das sogenannte „Smart-Village-Konzept“<sup>3</sup> unterstützend wirken, um die Herangehens- und Arbeitsweisen eines LIN möglichst gut an den lokalen und regionalen Gegebenheiten auszurichten. Auch die (neue) Kombination von Fähigkeiten und Wissen über Branchen- und Bereichsgrenzen hinweg ist wichtig, kann Systemtransformation ermöglichen und neue Chancen in der Region eröffnen. Neue Technologien und die Digitalisierung als Megatrend unserer Zeit sollen mitgedacht und forciert werden.

Ist diese Basis gelegt, können sich aus einem LIN auch sogenannte LIPs entwickeln, also konkrete Umsetzungsprojekte. LIP steht für „Ländliche Innovationspartnerschaft“, mit der beispielsweise gezielt regionale Wertschöpfungsketten und Wirtschaftskreisläufe weiterentwickelt werden.









# Das „Kümmern“ als zentraler Erfolgsfaktor

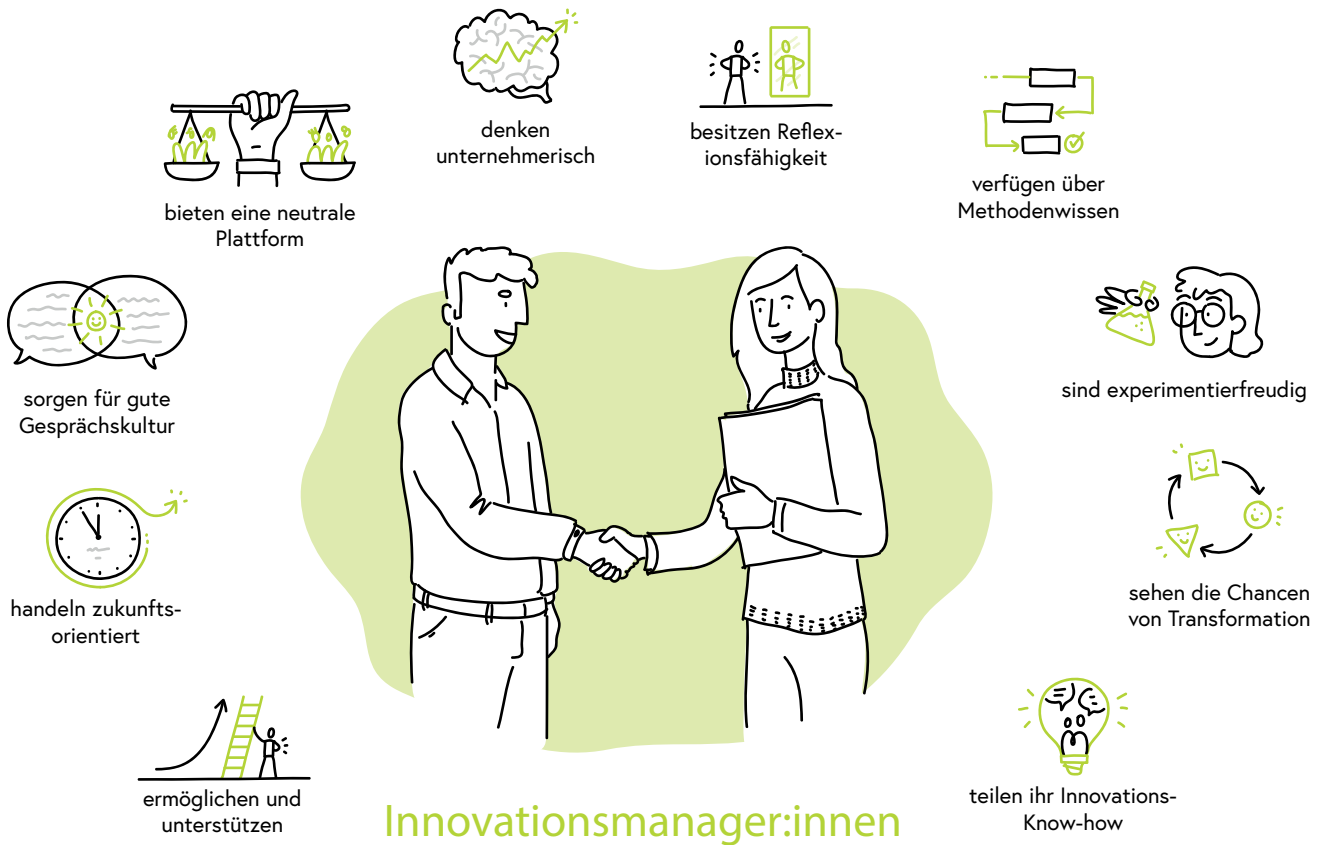
Eines zieht sich durch die Erfolgsgeschichten aus der regionalen Innovationspraxis wie ein roter Faden: Die Erkenntnis, dass ein erfolgreiches Innovationsnetzwerk – ob am Land oder in der Stadt – eine ganz spezielle Ressource braucht, um entstehen und organisch wachsen zu können, und zwar einen, im besten Fall jedoch mehrere Menschen, die sich kümmern und dafür sorgen, dass die richtigen Leute zusammenkommen. Mithilfe der Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (GAP-Strategieplan Österreich 2023-2027) wird es möglich, ein regionales Innovationsmanagement zu fördern, das diese umfangreiche Aufgabe als Kristallisationspunkt in einer Region übernehmen kann. Um den Begriff des „regionalen Innovationsmanagements“ mit Leben zu füllen, braucht es eine Person mit vielen Talenten, bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Know-how. Im Kern also jemanden, der:dem es gelingt, einen fruchtbaren Boden zu schaffen, damit auf und aus dieser Grundlage heraus etwas Neues für die jeweilige Region entstehen und bestenfalls etabliert werden kann.

Beim „Kümmern“ handelt sich durchaus um ein umfassendes Tätigkeitsfeld, das einiges an Energie erfordert. Dennoch möchten wir beruhigen: Die Herausforderung besteht nicht darin, alles selbst zu stemmen – also Innovationen zu entwickeln, voranzutreiben und erfolgreich umzusetzen. Vielmehr geht es darum, wie ein:e „Geburtshelfer:in“ jene Ideen, Projekte und neuen Ansätze auf die Welt zu bringen, die vielleicht schon länger herumschwirren, bis jetzt allerdings aus verschiedensten Gründen noch nicht „das Licht in der Region“ erblickt haben. Der:die Innovationsmanager:in ist ein Signal und eine Einladung an alle, sich mit ihren Vorschlägen und Ideen einzubringen, um einen Mehrwert zu schaffen, der weit in die Region hinein wirken kann.

Diese Anforderungen – also das Kümmern – auf mehrere Schultern zu verteilen könnte sich im Praxistest durchaus bewähren. Beispielweise könnten zwei Innovationsmanager:innen, die sich in ihren Fähigkeiten und Methoden ergänzen, gemeinsam diese Aufgabe in einer Region übernehmen. Wenn die Funktion des Kümmerns nicht an Einzelpersonen hängt, schützt sich eine Region auch davor, dass der Verlust von Wissen, Fähigkeiten, Netzwerken und Begeisterung zu groß ist, wenn jemand aus dieser Position ausscheidet.

Ein guter Ausgangspunkt für Innovationsmanager:innen ist, sich – im besten Fall gemeinsam mit anderen regionalen Innovator:innen – über den „Purpose“ klar zu werden, also über den Sinn und Zweck des Innovationsvernetzungsmanagements für die eigene Region. Erst dann wird es gelingen, die eigene Motivation auf mehrere Menschen zu übertragen und sie zu inspirieren, in der Kategorie „Nutzen für die Region“ zu denken.

Wenn anderen klar ist, dass der Nutzen einer Innovation nicht nur einigen wenigen zugutekommt, sondern einen regionalen Mehrwert schafft, ist es vielen Menschen möglich, sich inhaltlich einzulassen und damit zu identifizieren.



Dabei ist es auch notwendig, sich einen guten Überblick über die Hintergründe, Motivationen, Bedürfnisse, Anliegen, Ideen und Wünsche der regionalen Community zu verschaffen. So lassen sich heterogene, aber produktive Gruppen ganz im Sinne des Multi-Akteurs-Ansatzes interdisziplinär zusammenstellen. Es ist wie eine Recherche für die Einladung zu einem großen Fest, bei dem man mit der richtigen Mischung der Gäste für eine großartige Stimmung sorgen möchte.

Dabei hilft es auch, wenn dieses „Fest“ keine einmalige Gelegenheit ist. Vielmehr geht es darum, „Festwochen“ auszurichten, also viele unterschiedliche Gelegenheiten anzubieten, an denen es möglich ist, in Kontakt zu treten. Innovationsmanager:innen gestalten die „Schwelle“ zur Beteiligung also möglichst niedrig. Sie etablieren eine gute Gesprächskultur und sind gute Gastgeber:innen. Damit signalisieren sie Offenheit und die Bereitschaft zum Zuhören.

Dennoch ist nicht die Größe des Netzwerkes, sondern dessen Qualität für die Entstehung von Innovation ausschlaggebend. Zu erkennen, welche Personen, Gruppen oder Projekte sich gut ergänzen würden, aus welcher Kombination von Akteur:innen Neues oder gar Innovatives entstehen könnte, ist eine Schlüsselaufgabe der Innovationsmanagerin oder des Innovationsmanagers. Die Basis dafür ist die „Community“, also die interessierten Stakeholder:innen in der Region. Ein gutes Innovationsmanagement geht folglich Hand in Hand mit einem guten Community-Management im Sinne einer proaktiven Gestaltung von Netzwerk- und Arbeitsbeziehungen.

In der Positionierung als neutrale Anlaufstelle und Motor übernimmt das regionale Innovationsmanagement auch die Rolle des:der Übersetzer:in oder des:der Botschafter:in, wenn zwischen unterschiedlichen Welten gekappte Verbindungen wiedergeknüpft werden oder gänzlich neue entstehen sollen, und bewahrt dabei Überparteilichkeit. In bestimmten Fällen sollte man sich nicht scheuen, eine Auswahl an Teilnehmenden oder Mitgliedern zu treffen, wenn das für das Entstehen von Innovationen sinnvoll erscheint.

Ebenso ist es empfehlenswert, noch nicht ganz ausgereifte Ideen schnell zu testen und für einen Lerneffekt zu sorgen. Die hierfür notwendige Experimentierfreudigkeit und der Aufbau einer Fehlerkultur trainieren die Resilienzfähigkeit. Das Innovationsmanagement unterstützt hier mit geeigneten Methoden, um für diesen Kulturwandel zu sorgen. Auch ein Blick in die Zukunft mittels Trendbeobachtung lohnt sich, um neuen Entwicklungen mit Innovation aus der Region für die Region zu begegnen.



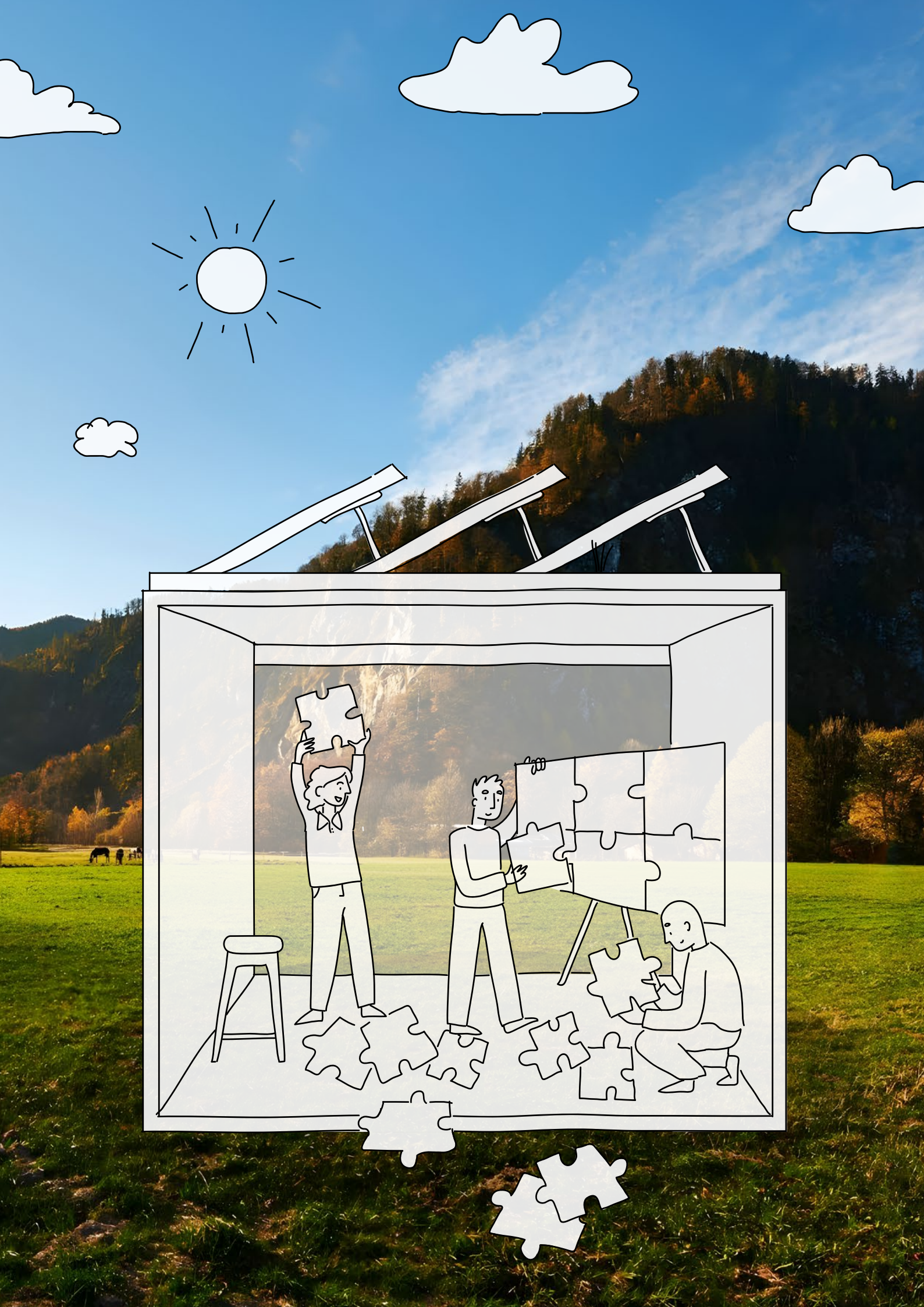
Eine gewisse unternehmerische Herangehensweise und Mut zu unkonventionellen Lösungen, die Verknüpfung von unterschiedlichen Themengebieten und Flexibilität, lässt Netzwerke organisch wachsen. Betriebswirtschaftliches Wissen gehören hier ebenfalls dazu, um nachhaltige Organisationsmodelle oder Businesspläne zu entwickeln und so die Dauerhaftigkeit des Netzwerks und die Entstehung von Umsetzungsprojekten zu unterstützen. Mit dieser Kombination aus Persönlichkeit, Methodenwissen und Fachkenntnissen kann die:der Innovationsmanager:in im Rahmen eines Innovationsunterstützungnetzwerks (LIN) die Region bestmöglich unterstützen.





4

Auf den Punkt  
gebracht





# Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk

Diese Übersicht verdeutlicht die Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Innovationsnetzwerk und stellt die wesentlichen Erkenntnisse des vorliegenden Handbuchs kompakt dar. Die Reihenfolge ist keine Vorgabe, vielmehr ein Wegweiser, mit dem jedes Netzwerk für sich die passende Abfolge und Priorisierung festlegen und so seinen individuellen Innovationspfad beschreiten kann.

## 1. Eine klare Ausrichtung finden:

Erfolgreiche Netzwerke sind ganz klar an einem Ziel oder einem Zweck („Purpose“) ausgerichtet. So wirken sie als Anziehungspunkt in der Region. Die wichtigste Frage ist: Wo besteht Innovationsbedarf und was trägt das Netzwerk dazu bei? Und was motiviert dich und andere, gemeinsam anzupacken?

## 2. Netzwerk(e) erweitern:

Knüpfe ein dichtes und neuartiges Netzwerk in der Region und achte dabei auf eine bunte und produktive Mischung, denn Diversität ist für Innovation zentral. Sorge immer wieder für frische Impulse, denke dabei zum Beispiel an multilokal lebende Menschen. Die Größe des Netzwerks ist nicht ausschlaggebend: Motivierte und engagierte Teams sind oft produktiver als lose Zusammenschlüsse.

## 3. Expertise aufbauen:

Starte neue Projekte mit einer grundlegenden Recherche und tauche in das Thema ein. Hole Expert:innen von außen in die Region, um Sicherheit zu gewinnen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Verschiedene Stimmen brauchen ihren Platz und helfen beim Wissensaufbau. Berate mit dieser Expertise in der Folge Menschen bei ihren konkreten Projekten.

## 4. Bestehende Ressourcen nutzen:

Erfinde nicht alles neu. Mache dich schlau, welche bestehenden Ressourcen wie Leerstände, Veranstaltungsräume oder Dienstleistungen du als Netzwerk „bespielen“ oder nutzen kannst. So sparst du Zeit und knüpfst gleich neue Kontakte.

## 5. Auf Umsetzbarkeit achten:

Neue Projekte brauchen einen klaren Fokus. Achte darauf, dass Ideen in einer Größenordnung umgesetzt werden, die gut zu bewältigen sind und setze Prioritäten. Je nachdem, wo das größte Umsetzungspotenzial erkennbar ist.

**6. Aufgaben verteilen:**

Ein Netzwerk lebendig zu gestalten, ist viel Arbeit. Eine Aufgabenteilung hilft dabei, den Aufwand nicht überhand nehmen zu lassen und das Netzwerk resilient zu machen. Gib dem „Kümmern“ den Stellenwert, den es verdient.

**7. Community-Management organisieren:**

Biete der Community ein spannendes Angebot und hilfreiche Unterstützung – analog und digital. Entscheide, ob ein eher völlig offenes oder ein thematisch spezialisiertes Netzwerk besser zu den Vorhaben passt. Diese Festlegung ist auch im Hinblick auf ein tragfähiges Geschäftsmodell wichtig.

**8. Methodenkenntnis gewinnen:**

Um mit einer Gruppe zu guten Ergebnissen zu kommen, ist der Einsatz moderner Methoden zu Workshopleitung und Ideenfindung zentral. Weiterbildungen in diesem Bereich sorgen für eine produktive Stimmung, erzeugen Begeisterung und helfen dem:der Innovationsmanager:in, ein:e gute:r Gastgeber:in zu sein.

**9. Einen Raum eröffnen und gestalten:**

Jedes Netzwerk braucht auch eine physische Heimat, eine zentrale Anlaufstelle für interessierte und motivierte Menschen in der Region. Gestalte ihn niederschwellig, einladend und anregend. Große Veranstaltungen sind oft schwer zu füllen, oft erreicht man mit maßgeschneiderter Beratung und Begleitung im Kleinen mehr.

**10. Das Werden und das Vergehen unterstützen:**

Wenn etwas nicht funktioniert hat, geht es als Lernerfahrung in den „Humus“ des Netzwerks ein, dann läuft es das nächste Mal besser. Dieser Kreislauf von Werden, Vergehen und Lernen bietet viel Raum fürs entspannte Kennenlernen und Ausprobieren von neuen Lösungen.

**11. Die Zukunft im Blick behalten:**

Beschäftige dich mit den Themen, die deine Region morgen betreffen. So bleibt dein Netzwerk relevant und am Puls der Zeit. Mache dir auch rechtzeitig Gedanken zu wichtigen Themen, wie die langfristige finanzielle Absicherung der Netzwerkarbeit in der Region.

**12. Übersetzungsleistung anbieten:**

Verstehe dich als Übersetzer:in zwischen den Welten, denke global und handle lokal. Nimm auf diesem Weg möglichst viele Menschen mit, indem du neue Ansätze wie beispielsweise „Story-Telling“ nutzt. Als neutrale Plattform schaffst du Raum für viele unterschiedliche Menschen und Sichtweisen.

**13. Testen, Auswerten und Ernten:**

Oftmals gibt es Widerstand gegen neue Ideen. Ein guter Versuch, um Überzeugungsarbeit zu leisten, sind kleine Experimente: Mache Erkenntnisse sichtbar! Funktioniert das Projekt im Kleinen, lässt sich aus den Erfahrungen lernen – und die anderen tun sich dann leichter, größer zu denken.

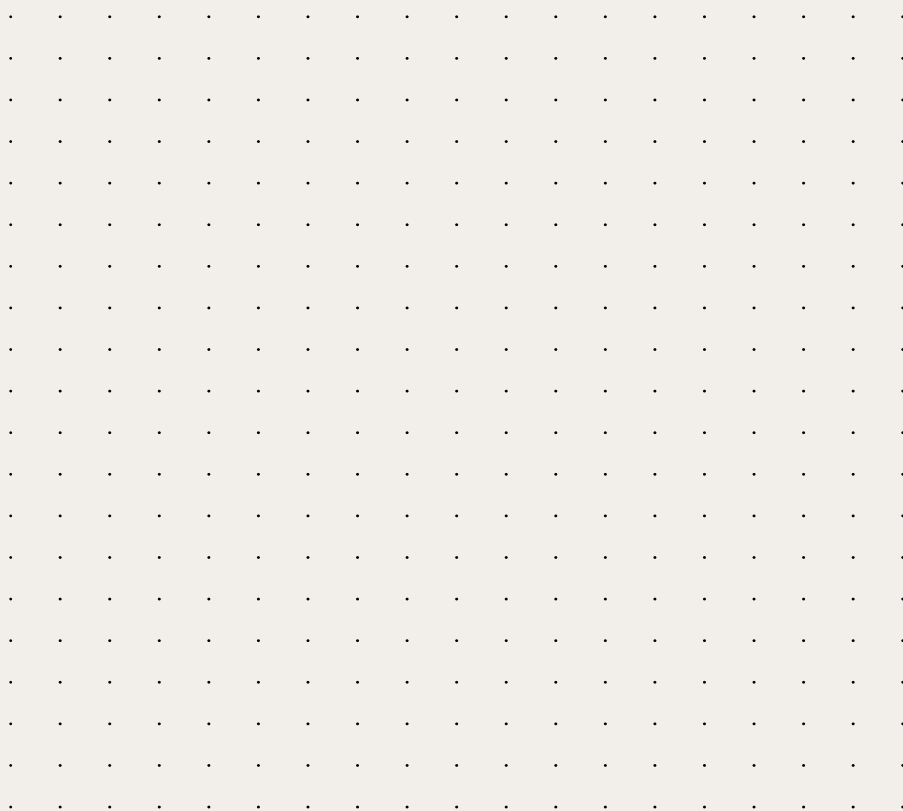
**14. Für Sichtbarkeit sorgen:**

Kooperiere mit regionalen Medien und betreue eigene Kanäle, um die Prozesse, Leistungen und Ergebnisse der Netzwerkarbeit sichtbar zu machen. So ist sichergestellt, dass das Netzwerk in die Region hineinwirkt.

**15. Rückmeldungen kultivieren:**

Halte die Netzwerkpartner:innen am Laufenden, indem du Erfolge kommunizierst und feierst und dich für die Beteiligung bedankst. Zeige der Community, dass sie wichtig und kreativ ist, damit die Begeisterung auch in Folgeprojekten weiterlebt.

**Platz für Skizzen und Notizen**





## Danksagung und Ausblick

Ein nachhaltig aufgesetztes, gut umsorgtes und bewusst gefülltes Netzwerk ist der nährende Boden für innovative Projekte und Ideen. Das vorliegende Handbuch „Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk“ soll Inspiration und Hilfestellungen für den Aufbau eines ländlichen Innovationsnetzwerks bieten und all jene anspornen, die den Innovationsfunken in sich tragen. Das Handbuch ist wie bereits das Sketchbook „Innovation am Land“ in co-kreativer Zusammenarbeit von FFG und BML entstanden.

### Unser besonderer Dank gilt

- den Vertreter:innen der Innovationsnetzwerke, die uns einen sehr offenen Einblick in ihre Erfolgsgeschichten gewährt haben,
- allen Expert:innen, die im Verlauf der Erstellung des Handbuchs ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben,
- unserer Grafikerin! Sie hat mit viel Gespür fürs Geschichten erzählen die Inhalte des Handbuchs mit „sprechenden“ Illustrationen begleitet, um das Thema „Innovation am Land“ greifbar und Lust auf Umsetzung zu machen,
- dem Fotografen Johannes Fink für das zur Verfügung stellen der Fotos aus dem Bregenzerwald,
- allen, die im Hintergrund im BML und in der FFG an der Ermöglichung dieses Handbuchs mitgewirkt haben.

### Was es noch gibt

Um die Umsetzung der im GAP-Strategieplan Österreich (2023-2027) vorgesehenen Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“ (77-03) zu unterstützen, steht neben dem vorliegenden Handbuch eine weitere Publikation zur Verfügung: „Innovation am Land – Ein Sketchbook für regionale Innovator:innen“. Die darin beschriebenen Erfolgsbausteine, Best-Practice-Beispiele, Interviews, Methodenvorschläge und Hinweise auf weiterführendes Material sollen eine Starthilfe und Inspiration sein, für den großen Weg von der Idee zur Umsetzung.



## Endnoten

- 1 GAP steht für die Gemeinsame Agrarpolitik der Europäischen Union. Der nationale GAP-Strategieplan legt fest, wie und mit welchen Schwerpunkten die EU-Förderungen in Österreich eingesetzt werden ([https://info.bml.gv.at/dam/jcr:ea385170-f6ef-437b-8865-782bd6257366/GAP\\_1\\_2.pdf](https://info.bml.gv.at/dam/jcr:ea385170-f6ef-437b-8865-782bd6257366/GAP_1_2.pdf)).
- 2 Nach Ausschreibungsbeginn sind die Unterlagen zum Programm auf der Website der AgrarMarkt Austria (AMA) zu finden (<https://www.ama.at/dfp/foerderungen-fristen/massnahme-77-03-bml/das-wichtigste-im-ueberblick>).
- 3 Das „Smart-Village-Konzept“ im Rahmen der Fördermaßnahme „Ländliche Innovationssysteme“: <https://www.ama.at/getattachment/8d0707b3-f27c-4b24-85bb-a1bec82f3364/23-06-13-Fact-Sheet-Smart-Village-fuer-Foerdermassnahme-77-03.pdf>.







