



# Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft

Policy Brief 2024 | 05

## Regionale Missionen: Wie die Transformation vor Ort gelingen kann

Daniel Posch, Jan Breitinger und Mathis Hoffmeister

Regionale Missionen stellen eine vielversprechende Möglichkeit dar, transformativen Wandel vor Ort zu befördern. Deshalb haben sie in der politischen Praxis deutlich an Relevanz gewonnen. Kleinräumige missionsorientierte Initiativen scheinen einige der zentralen Hindernisse missionsorientierter Politik zu reduzieren. Zudem können sie sich positiv auf den jeweiligen Standort auswirken. Die Frage, welche Faktoren entscheidend sind, damit regionale Missionen gelingen können, wurde bislang nur unzureichend bearbeitet. Diese Wissenslücke schließen die Bertelsmann Stiftung und das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung mit ihrer Studie. Der vorliegende Beitrag fasst die wichtigsten Erkenntnisse zu missionsorientierter Politik auf regionaler Ebene zusammen.

Der Klimawandel, der Verlust von Biodiversität oder der demografische Wandel sind nur drei der zahlreichen komplexen Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft aktuell konfrontiert ist. Deren mögliche Folgen sowie potenzielle Bewältigungsstrategien sind allgegenwärtig in öffentlichen Debatten.

Gemein ist diesen Herausforderungen, dass ihnen eine enorme Komplexität innewohnt, deren Lösung das Zusammenspiel unterschiedlicher sozioökonomischer und technischer Bereiche erfordert. Einfache, rasch implementierbare Lösungsansätze existieren für diese sogenannten „wicked problems“ nicht. Vielmehr bedarf es zur Bewältigung von Herausforderungen dieser Art einer übergreifenden Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft.

Transformation setzt transformatives Politik-Handeln voraus. Nicht zuletzt deshalb haben Po-

litik-Ansätze wie die „(Neue) Missionsorientierung“ seit der Jahrtausendwende eine deutlich prominentere Rolle in Wissenschaft und Politik eingenommen. Missionsorientierte Politik hat mancherorts auch bereits ihren Weg in die Praxis gefunden. So setzen sowohl Nationalstaaten als auch supranationale Organisationen wie die Europäische Union auf diese Ansätze zur Entwicklung konkreter Lösungen für die drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit.

Mittlerweile häufen sich auch unterhalb der nationalen Ebene jene Initiativen, die – teils unter dem Missionslabel, teils ohne explizite Referenz zu Missionen – innovative, sektorübergreifende Ansätze entwickeln, um drängende gegenwärtige Probleme – wie zum Beispiel den Wandel hin zu einer postfossilen Produktionsweise – zu adressieren. Schließlich manifestieren sich die oft abs-

trakt klingenden, systemverändernden Entwicklungen ganz konkret und vor Ort. Dieser Beitrag widmet sich ebendiesen regionalen Missionen. Er versucht potenzielle Trümpfe und Eigenheiten missionsorientierter Ansätze auf regionaler bzw. lokaler Ebene herauszuarbeiten, und diskutiert, wie sich derartige Initiativen auf die regionale Wettbewerbsfähigkeit auswirken können. Im Anschluss daran wird auf Basis der empirischen Untersuchung von Zenker et al. (2024) gezeigt, welche Faktoren entscheidend sind, damit regionale Missionen gelingen. Zuletzt werden politische Handlungsempfehlungen zur Unterstützung regionaler bzw. lokaler Missionen formuliert.

### Regional missions on the rise: Inner- und außerhalb Deutschlands

Missionsorientierte Ansätze unterhalb der nationalen Ebene haben in den letzten Jahren deutlich an Relevanz gewonnen. Zenker et al. (2024) definieren regionale Missionen als sektor- bzw. politikfeldübergreifende Ansätze bzw. daraus abgeleitete Maßnahmenbündel, die gesellschaftliche Herausforderungen im jeweiligen räumlichen Kontext mittels innovativer Lösungen adressieren. Diese sind durch die regionale Ebene hinreichend in eine konkrete Zielsetzung oder Vision eingebettet.

Prominente Beispiele hierfür stellen die regionalen Dekarbonisierungs-Missionen im Großraum Manchester, Flandern oder in Valencia dar (MOIN 2021). Deutlich relevanter in puncto *scope und scale* sind aber die fünf regionalen EU-Missionen im Zuge des Horizon-Programms 2021 – 2027, die sich thematisch neben der verbesserten Klimawandelanpassung in den EU-Regionen beispielsweise auch der effektiveren Krebsbekämpfung verschrieben haben (EC 2023). Aber auch innerhalb Deutschlands findet man seit einigen Jahren auf verschiedenen institutionellen Ebenen Beispiele für regionale missionsorientierte Ansätze. Dazu gehören etwa Initiativen „zur systematischen Förderung regionaler Wertschöpfungsketten, zur Energiewende oder der flächendeckenden Gesundheitsversorgung (siehe Zenker et al. 2024 für einen kursorischen Überblick zu Initiativen aus Deutschland). Zentrale Elemente missionsorientierter Politik, wie der Fokus auf gesellschaftliche Herausforderungen oder der bereichsübergreifende Multi-Stakeholder-Ansatz, sind auf allen Steuerungsebenen zu finden (siehe Lindner et al. 2022). Dennoch lassen sich einige wichtige Besonderheiten regionaler Missionen ausmachen.

## 1. Spezifika regionaler Missionen

### Koexistenz unterschiedlicher Entstehungslogiken

Ein Charakteristikum regionaler Missionen ist die Koexistenz **unterschiedlicher Entstehungslogiken**. Einerseits sind in der Praxis Ansätze beobachtbar, die einer evolutionären Bottom-up Logik folgen. Der entscheidende Impuls kommt hierbei aus der Bevölkerung, von Organisationen bzw. Einzelpersonen vor Ort, die sich dazu entschlossen haben, eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung zu bearbeiten. Das in Zenker et al. (2024) untersuchte „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ stellt hierfür ein Beispiel dar. Andererseits gibt es Initiativen, die in Reaktion auf (Förder-) **Maßnahmen übergeordneter Ebenen** umgesetzt werden. In diesen Fällen gibt die Landes-, nationale oder supranationale Ebene (etwa durch die Bereitstellung von Ressourcen) den entscheidenden Anstoß für die regionale Mission und prägt dadurch auch deren Struktur und Schwerpunktsetzung. Konkrete Beispiele hierfür stellen jene Initiativen dar, die aus der Horizon Europe Mission „100 klimaneutrale Städte bis 2030“ hervorgegangen sind. Aber auch die von Zenker et al. (2024) im Detail untersuchte Mission der „Gesundheitsregion Emsland“ folgt dieser Logik.

### Räumliche Nähe der beteiligten Akteure

Eine weitere Besonderheit regionaler Missionen ist die **räumliche Nähe der beteiligten Akteur:innen**. Im Vergleich zu nationalen oder supranationalen Missionen sind die **Wege kürzer** und die **Akteurslandschaft deutlich übersichtlicher**. Daraus resultiert, dass **Planung und Implementierung in vielen Fällen „in einer Hand“ liegen**. Beteiligte Akteur:innen sind oftmals sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung der einzelnen Teilaspekte einer Mission involviert. Sie kennen und vertrauen einander und sie wissen auch über die vorhandenen Kapazitäten, Potenziale und kontextspezifischen Herausforderungen Bescheid. Dies bedingt auch die nächste Besonderheit regionaler Missionen.

### Pragmatische und iterative Umsetzung dominiert

Während nationale Missionen oft auf umfassenden Strategieprozessen und klaren Zielvorgaben aufbauen, **dominiert** auf regionaler Ebene ein **pragmatisches und iteratives Vorgehen**. Die empirische Untersuchung von Zenker et al. (2024)

unterstreicht dieses in der Literatur bereits identifizierte Spezifikum regionaler Missionen. Gründe hierfür sind die oft geringen personellen Kapazitäten sowie die räumliche Nähe, die die Zusammenarbeit sowie das Vertrauen zueinander stärken.

### Breites Innovationsverständnis regionaler missionsorientierter Ansätze

Eng verbunden mit dem starken Umsetzungsfokus ist das **breitere Innovationsverständnis regionaler missionsorientierter Ansätze** (im Gegensatz zur „klassischen“, F&E-lastigen Innovationspolitik). Im Vordergrund steht die **Suche nach innovativen Lösungsansätzen für kontextspezifische Probleme**, deren Neuheit bspw. auch in der Rekombination etablierter Lösungen, neuen Akteurs- und Handlungskonstellationen oder Prozessinnovationen liegen kann.

## 2. Potenzielle Vorteile regionaler missionsorientierter Ansätze

Angesichts der Komplexität und den vielfältigen Herausforderungen bei der Umsetzung von Missionen in der Praxis stellen sich regionale Ansätze sowohl für Wissenschaftler:innen als auch für politische Entscheidungsträger:innen als eine überlegenswerte Option bzw. Ergänzung dar. Ihnen werden im Vergleich zu (supra)nationalen Ansätzen verschiedene Vorteile zugeschrieben – vor allem in der Implementierungsphase.

### Regionale Lösungen für gesamtgesellschaftliche Herausforderungen

Die Effekte gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen – wie z. B. des Klimawandels – sind regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Im Vergleich zu nationalen Initiativen sind regionale Missionen viel eher in der Lage, den spezifischen **räumlichen Kontext zu berücksichtigen. Zielsetzungen aber auch Lösungswege** können so auf die lokalen bzw. **regionalen Besonderheiten abgestimmt werden.**

### Räumliche Nähe und schrittweises Vorgehen begünstigen Akteursmobilisierung

Transformative Veränderung erfordert den Beitrag vieler Akteure aus unterschiedlichen Bereichen. **Besteht zwischen den zu mobilisierenden Akteur:innen ein vergleichsweise „kurzer Weg“** stehen sie oftmals auch bereits miteinander in Kontakt, **teilen dieselben sozialen und kulturellen**

**Merkmale** oder haben aufgrund gemeinsamer Erfahrungen eine gewisse **Vertrauensbasis** zueinander aufgebaut. Dies **erleichtert die Kooperation sowie Ressourcenaktivierung**. Vor allem dann, wenn es um Initiativen geht, die an regionale Probleme andocken und deren potenzielle Effekte unmittelbar auf den Erfahrungskontext der Beteiligten wirken. Ferner wird die **Akteursmobilisierung auch** durch das zuvor beschriebene **schrittweise Vorgehen begünstigt**. Schließlich birgt es die Chance, dass die **einzelnen Schritte rasch in kleinen, für die Umwelt „sichtbaren Erfolge“** münden. Letztere sind **in der Lage, positive Rückkopplungsschleifen in Gang zu setzen**, wodurch **zusätzliche Akteur:innen zum Mitmachen motiviert werden.**

### Planung & Implementierung „aus einer Hand“ fördert iteratives Weiterentwickeln der Aktivitäten

Auch wenn Missionen auf ein klares Ziel ausgerichtet sind, kristallisiert sich der Weg zum Ziel in der Praxis erst im Laufe des Prozesses heraus. Bei sektorübergreifenden Ansätzen, die eine Vielzahl an Stakeholdern einbinden, ist es daher häufig notwendig, die anvisierten (Etappen-)Ziele mehrfach anzupassen. Soll missionsorientierte Politik gelingen, braucht es also auch die Flexibilität, verschiedene Lösungsansätze ausprobieren zu können und Raum für Experimente (Lindner et al. 2022). **Regionale Initiativen besitzen hierfür gute Startvoraussetzungen, weil der Planungs- und Umsetzungsprozess oft in „in einer Hand liegt“.** Wenn Planung und Implementierung in einer Hand liegen, fallen **Übersetzungsverluste bei der Umsetzung geplanter Aktivitäten geringer** aus als bei nationalen Missionen. Schließlich müssen Aufgaben nicht an verschiedene Akteursgruppen bzw. -ebenen delegiert werden. Dies wurde vor allem am Beispiel der Initiative „Gesundheitsregion Emsland“ anschaulich, wo die Beteiligten den Umsetzungsprozess als **lernendes System** verstanden und ihre Aktivitäten mehrmals an aktuelle Bedarfe anpassten. (Zenker et al. 2024).

### Themenfokussiertes Vorgehen, dessen Wirkung sich unmittelbar entfalten kann

Gesellschaftliche Herausforderungen haben meist „Querschnittscharakter“. Daher erfordert deren Bewältigung die Integration zahlreicher Maßnahmen aus einer Reihe unterschiedlicher Politik- bzw. Handlungsfelder. **Ausgeprägte „Silostrukturen“** stellen eine der zentralen Herausforderungen dar, wenn es darum geht, ganzheitliche Ansätze auf nationaler Ebene umzusetzen. Auf der **subnationalen Ebene** sind diese **weitaus weniger stark**

ausgeprägt. Dadurch wird wiederum ein stärker themenfokussiertes Vorgehen begünstigt. Im Zentrum der von Zenker et. al (2024) untersuchten Initiativen stand die zeitnahe, pragmatische Umsetzung, der eine gemeinsame Suche nach innovativen Lösungen vorausging. Letztere dienten als gemeinsamer Nenner und Bezugsrahmen, in dessen Kontext – über Partei- und Ressortgrenzen hinweg – verschiedene Aktivitäten umgesetzt werden konnten. Regionale Akteur:innen und Ressourcen werden zusammengebracht, was wiederum Prozessinnovationen fördert. Fließend diese Innovationen direkt in bestehende Routinen und Prozesse ein, können sie ihre Wirkung unmittelbar entfalten.

### Potenziale für Pilotierung und Policy Learning auf der kleinräumigen Ebene

Missionsorientierte Ansätze auf der subnationalen Ebene stellen eine mögliche regionale Antwort auf übergreifende gesellschaftliche Herausforderungen dar. Gleichzeitig können Sie auch als Policy-Experimente auf kleinräumiger Ebene verstanden werden, aus denen sich zentrale Erkenntnisse und vielversprechende Lösungen zur Problembewältigung andernorts ableiten lassen.

Dies bildet eine gute Basis für eine Ausweitung und Skalierung tragfähiger Ansätze auf weitere administrative Ebenen. Ein praktisches Beispiel dafür ist die Horizon Europe Mission „100 klimaneutrale Städte bis 2030“. Teilnehmende Städte dienen hier nicht nur als Vorbilder, sondern bieten durch ihre kontextspezifischen Aktivitäten & Learnings auch Hinweise darauf, wie Dekarbonisierung vor Ort gelingen kann.

### 3. Missionsorientierung als regionaler Standortfaktor

Missionsorientierte Politik zeichnet sich durch ein hohes Maß an Direktionalität aus. Sie hat einen klaren Transformationsauftrag und bewertet Innovationen danach, ob sie eine Entwicklung in eine gewünschte Richtung befördern. Das Erreichen des Missionsziels soll unmittelbare positive Effekte auf die Lebensbedingungen vor Ort haben. Beispiele hierfür sind die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, eine verbesserte Gesundheitsversorgung oder ein deutlicher Anstieg des Anteils erneuerbarer Energien. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass regionale Missionen über den konkreten Herausforderungsbereich hinauswirken und in der Lage sind, einen Beitrag zur Erhöhung der Standortattraktivität zu leisten. Auf theoretischer Ebene lassen sich eine Reihe direkter und indirekter Effekte vermuten, die teilweise

auch in der empirischen Untersuchung von Zenker et al. (2024) identifiziert werden konnten.

### Capability-Aufbau in Zukunftsbereichen als Wirtschaftsfaktor und Anreiz für Fachkräfte

Beispielsweise können missionsorientierte Ansätze den betroffenen räumlichen Einheiten temporäre Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie die Region durch frühzeitige Anpassungen – etwa in Form einer Dekarbonisierung der örtlichen Energieversorgung – auf drängende gesamtgesellschaftliche Herausforderungen vorbereiten. Die im Zuge dessen akkumulierten Investitionen, aber vor allem die dadurch aufgebauten Capabilities in Themenbereichen könnten neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen, z. B. weil Fachkräfte wie auch Unternehmen, die von positiven Netzwerkeffekten profitieren möchten, angelockt werden könnten.

Die Initiative „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ veranschaulicht dies: Ende der 1990er Jahre startete die Gemeinde im Allgäuer Voralpenland eine breit angelegte regionale Mission, die den Ort bis 2020 klimaneutral machen sollte. Durch den massiven Ausbau der örtlichen Kapazitäten zur Erzeugung regenerativer Energie konnten, die selbst gesetzten Klimaziele deutlich früher erreicht werden. Außerdem entwickelten sich die aus der Mission erwachsenen Strukturen und Kompetenzen zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor. Unter anderem siedelten sich infolge der Aktivitäten mehrere Unternehmen rund um an. Darunter auch ein Solarspeicherhersteller, der mittlerweile zum größten Arbeitgeber im Ort herangewachsen ist.

### Aufwertung der „foundational economy“ erhöht die Standortattraktivität

Darüber hinaus können regionale Missionen zur Stärkung der „foundational economy“ (Alltagsökonomie) beitragen, bspw. indem sie die Gesundheitsversorgung verbessern oder die negativen Folgen des demografischen Wandels mildern. Insbesondere die demografische Alterung sowie der zunehmende Ärzt:innenmangel stellen vor allem für (periphere) ländliche Regionen große Herausforderungen dar. Regionale Initiativen, die die Qualität der örtlichen wie auch innerbetrieblichen Gesundheitsversorgung erhöhen, und dabei gleichzeitig in der Lage sind Gesundheitskosten zu senken, wirken sich positiv auf das Wachstumspotenzial einer Region aus. Schließlich zahlen ein hohes Gesundheitsniveau bzw. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nicht nur auf die Produkti-

vität ansässiger Unternehmen ein, sondern erhöht auch die Lebensqualität innerhalb der Region. In der wissenschaftlichen Literatur wird dies als **wesentlicher Faktor** identifiziert, **um das Arbeitskräfteangebot zumindest stabil zu halten** (Bifulco und Neri 2022). Leben und arbeiten in der betroffenen Region wird dadurch attraktiver. Dies entspricht auch der Wahrnehmung der an der Initiative "Gesundes Kinzigtal" beteiligten Unternehmen. Die Mission zielt darauf ab, die regionale Gesundheitsversorgung durch eine stärkere Vernetzung und Kooperation unterschiedlicher Fachdisziplinen und Leistungserbringer vor Ort zu verbessern. Seit dem Start der Mission ist der Kreis der ortsansässigen Unternehmen, der die angebotenen Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung nutzt, deutlich gewachsen und er nimmt weiterhin zu. Einige Unternehmen werben mit diesem Angebot sogar in ihrer Außendarstellung und führen es als positiven Standortfaktor für Mitarbeiter:innen und Betrieb an.

#### 4. Was es braucht, damit regionale Missionen gelingen

Regionale Missionen stellen eine vielversprechende Möglichkeit dar, transformativen Wandel vor Ort zu befördern. Sie können, wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, im Vergleich mit nationalen Missionen auch einige Trümpfe vorweisen. Kleinräumige missionsorientierte Initiativen scheinen einige der zentralen Hindernisse missionsorientierter Politik zu reduzieren und können sich positiv auf den jeweiligen Standort auswirken.

Die Frage, welche Faktoren entscheidend sind, damit regionale Missionen gelingen können, wurde bislang nur unzureichend bearbeitet. Zenker et al. (2024) haben dazu beigetragen, diese Wissenslücke zu schließen. Sie untersuchen unterschiedliche Praxisbeispiele, die allesamt auf eine grundlegende Änderung des jeweiligen Kontexts abzielen. Im Sinne eines Most-Different-Systems-Designs lag der Fokus dabei auf Fällen, die sich systematisch voneinander unterscheiden. Es galt zuerst, Faktoren herauszuarbeiten, die der gelungenen Planung und Umsetzung der jeweiligen Mission zuträglich waren. Im Anschluss an die umfassende Auseinandersetzung mit den Wirkungen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen der vier regionalen Missionen wurde der Versuch angestellt, Faktoren abzuleiten, die allen Initiativen gemein sind.

Gleich vorweg: Es kann nicht einen singulären Faktor geben, der dabei über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Es handelt sich eher um ein **Bündel**

**eng miteinander verbundener Faktoren**, die sich gegenseitig verstärken und bedingen bzw. die im Zeitverlauf aufeinander aufbauen können. Die beobachteten Erfolgsfaktoren lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen: Strukturelle und prozessorientierte Gelingensbedingungen.

#### Strukturelle Gelingensbedingungen

Strukturelle Gelingensbedingungen sind im regionalen Kontext verankert und dadurch kurzfristig nicht auf andere Regionen übertragbar. Dazu gehört erstens die Möglichkeit, für die Zielsetzung der jeweiligen Initiative auf bereits **vorhandenes Wissen, Netzwerke und Prozesse**, also bestehende Strukturen, **zurückgreifen zu können**. Anstatt Strukturen neu schaffen bzw. replizieren zu müssen, war mindestens bei einem Teil der Initiativen der Rückgriff auf bereits vorhandene Netzwerke und Strukturen zu beobachten. Neben der Möglichkeit, Wissen dauerhaft zu binden und etablierte Prozesse zu nutzen, erleichtern entsprechende Strukturen auch einen schnelleren Start in die Umsetzung, sodass Wirkungen früher generiert werden können.

Zweitens waren auch **vorhandene personelle Kapazitäten und** – vor allem finanzielle – **Ressourcen** förderlich. Sowohl für die Koordination der unterschiedlichen Akteure als auch für die Umsetzung entsprechender (Teil-)Projekte. Die Analyse der Fallstudien hat gezeigt, dass diese den entsprechenden Impuls gegeben haben, um bei der Weiterentwicklung der Initiative "*neue Wege gehen zu können*". Sie ermöglichten es den Beteiligten der regionalen Top-Down-Missionen, zusätzliche Aktivitäten zu starten, ohne dass hierfür zusätzliche Fördermittel übergeordneter Ebene notwendig waren. So konnten früh kleinere Erfolge erzielt und die Veränderungsdynamik beständig hochgehalten werden.

**Strukturellen Gelingensbedingungen** – d. h. den schwer veränderbaren und tief im jeweiligen Regionalkontext verankerten Faktoren – kann **insbesondere in der Formulierungsphase und frühen Designphase eine wichtige Bedeutung** zukommen. Die Fallbeispiele verdeutlichen dagegen die **hohe Relevanz von prozess- bzw. governanceorientierten Faktoren über den gesamten Prozess der Missionsumsetzung hinweg**.

#### Prozess- bzw. Governance-orientierte Gelingensbedingungen

Da sie vor allem von der Art des gewählten Vorgehens und des Wechselspiels zwischen den beteiligten Akteuren abhängen, handelt es sich bei prozessorientierten Gelingensbedingungen um **aktiv**

**beeinflussbare Faktoren.** Folgende Faktoren haben sich bei den untersuchten Fallbeispielen als besonders relevant erwiesen:

#### Hohe politische Priorisierung & Commitment

Ein erster positiver Einflussfaktor für die Umsetzung liegt in der Erzielung eines **hohen Maßes an Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die jeweilige Initiative**. Ein Schlüsselbaustein hierfür war neben der grundsätzlichen Relevanz der Thematik eine hohe politische Priorisierung der jeweiligen Initiative. Diese äußerte sich meist durch das Engagement hochrangiger Akteur:innen aus Politik oder anderer wichtiger Institutionen. Beispielsweise hing die erfolgreiche Umsetzung in der "Gesundheitsregion Emsland" von der Unterstützung durch das Landesministerium, den Landrat und die Krankenkassen ab. Das glaubhafte politische Commitment bzw. verbindliche Zusagen von "höherer Ebene" **motivieren nicht nur die Kernakteur:innen, sondern vor allem auch die Bürger:innen vor Ort**.

#### Kontinuierliche, schrittweise Weiterentwicklung

Ein weiterer Faktor, der sich als förderlich erwiesen hat, ist das **iterative Vorgehen der Initiativen im Gestaltungs- und Umsetzungsprozess**. Dadurch konnte kontinuierlich **von bisherigen Entwicklungen gelernt** und das **weitere Vorgehen graduell angepasst werden**. Erste Wirkungen bzw. Erfolge einzelner Maßnahmen **stabilisierten bzw. generierten** in weiterer Folge zusätzliche **Legitimität**. Die Vorteile einer solchen schrittweisen Weiterentwicklung ließen sich bei allen Initiativen nachweisen, insbesondere im Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried. Dort wurden die **ortansässigen Akteure frühzeitig und kontinuierlich an der projektorientierten Planung und sukzessiven Umsetzung der Initiative beteiligt**. Bedenken, Anregungen oder neue Ideen von Bürger:innen konnten dadurch miteinbezogen und passende Ansätze entwickelt werden.

#### Klar definierte Verantwortlichkeit

Als dritter zentraler Punkt erscheint das Vorhandensein einer Art „Gravitationszentrum“ der jeweiligen Initiative: ein sogenannter **"Mission Owner"**, **der sich der Entwicklung und Umsetzung der Initiative verpflichtet fühlt**. Hierbei kann es sich sowohl um motivierte Schlüsselpersonen als auch um institutionalisierte Akteure wie Geschäftsstellen/dezidierte Organisationen handeln. Diesen Akteuren kommt als **Schnittstelle** zwischen den Beteiligten und als **zentraler Wissens-träger eine entscheidende Funktion zu**. Sie vereinen im Kontext der jeweiligen Initiative ein zunehmendes Spektrum an Expertise, Erfahrungen

und implizitem Wissen in sich.

#### Gelingensbedingungen: wichtiger Anknüpfungspunkt für politische Entscheidungsträger:innen

Zwar darf man die Gelingensbedingungen für regionale Missionen nicht als „Patentrezept“ bzw. als Blaupause betrachten, welche 1:1 auf alle weiteren Anwendungsfälle übertragen werden können. Schließlich ist die Anzahl der Fallstudien, aus denen die soeben beschriebenen Erfolgsfaktoren abgeleitet wurden, begrenzt. Sie können jedoch als wichtiger Ansatz- und Anknüpfungspunkt für politische Entscheidungsträger:innen in Deutschlands Regionen dienen sowie "Nachahmerinitiativen" bei ihren strategischen Überlegungen unterstützen.

## 5. Was tun? – Schlussfolgerungen und politische Ableitungen

Angesichts der zahlreichen komplexen Herausforderungen, mit denen viele Regionen in Deutschland (und Europa) konfrontiert sind, scheint es geboten, dass auch übergeordnete Akteure wie Länder, Bund oder die EU sie bei der Bewältigung der Transformation unterstützen.

Regionale Missionen stellen eine vielversprechende Möglichkeit dar, transformativen Wandel vor Ort zu befördern. Auch einige lokale Entscheidungsträger:innen dürften sich von der Implementierung regionaler Missionen Erfolge versprechen. Schließlich häufen sich mittlerweile auch unterhalb der nationalen Ebene jene Initiativen, die innovative, sektorübergreifende Ansätze entwickeln. Sie alle adressieren dabei – teils unter dem Missionslabel, teils ohne explizite Referenz zu Missionen – inner- wie außerhalb Deutschlands drängende Probleme.

Wie also kann die *öffentliche Hand*, konkret die Länder-, Bundes- oder EU-Ebene, regionale Initiativen dieser Art unterstützen? Zenker et. al (2024) zeigen mit ihrer Untersuchung, dass die Antwort auf diese Frage je nach Entstehungslogik der Initiativen unterschiedlich ausfällt. Grundsätzlich kann zwischen **Bottom-Up- und Top-Down-Initiativen** unterschieden werden.

#### Wie Bottom-up-Initiativen unterstützt werden können

Folgende Maßnahmen können Bottom-up-Initiativen unterstützen, die sich als Reaktion auf eine Herausforderung vor Ort und/oder eine politische Richtungsentscheidung auf nationaler oder supranationaler Ebene entwickeln:

- **Förderlandschaft gezielt auf gesellschaftliche Herausforderungen ausrichten:** Eine auf regionale missionsorientierte Ansätze ausgerichtete Förderlandschaft, die auch niedrighschwellige Einzelaktivitäten unterstützt, kann das Gestaltungspotenzial kleinräumiger Initiativen erhöhen.
- **Gründung einer Anlaufstelle für regionale missionsorientierte Ansätze:** Eine nach dem Beispiel des Mission-oriented Innovation Policy Observatory (MIPO) aufgebaute Anlaufstelle könnte übergreifende Fragestellungen und in den Regionen entwickelte Lösungsansätze sichten, auswerten und einem breiten Publikum bzw. potenziellen Nachahmern zur Verfügung stellen.

- **Bereitstellung von Formaten zum Austausch und zur Vernetzung:** Etablierte Initiativen könnten ihr Wissen und ihre Erfahrungen jüngeren Initiativen und interessierten Nachahmern zur Verfügung stellen (bspw. durch „Missionspartnerschaften“). Dies kann ggf. durch eine „Unterstützerorganisation“ begleitet werden.

#### Wie Top-down-Initiativen unterstützt werden können

Im Kontrast dazu stehen **Top-down-Initiativen**, welche durch einen Impuls einer oder mehrerer übergeordneter Akteursebenen entstehen und in der Regel an einen finanziellen Anreiz gekoppelt sind. Einige politische Stellschrauben, an denen man dabei drehen könnte, sind:

- **Top-Down-Ansätze gezielt zum Policy Learning einsetzen:** Förderarchitekturen sollten so ausgestaltet werden, dass sie das Experimentieren mit unterschiedlichen Strategien und Herangehensweisen in unterschiedlichen Regionen zulassen. Dies kann eine spätere Ausweitung und Skalierung nachweislich erfolgreicher Lösungen auf weitere administrative Ebenen erleichtern.
- **Vernetzungs- und Austauschformate schaffen:** Institutionalisierte Begleit-, Vernetzungs- und Austauschformate sind ein äußerst hilfreiches Mittel zur Diskussion, Erarbeitung und Erprobung erfolgreicher Lösungen in anderen Kontexten. Eine Institutionalisierung scheint angezeigt, um Synergie- und Lernpotenziale zu heben, die sich aus der parallelen Bearbeitung ähnlicher Probleme ergeben.

- **Ausreichenden Zeithorizont der Förderung garantieren:** Top-Down-Initiativen sind meist über einen gewissen zeitlichen Horizont hinweg mit finanziellen Ressourcen ausgestattet. Dies ermöglicht die Erarbeitung von Konzepten, Qualifizierung von Personal sowie die Stabilisierung der Struktur, welche für die *Verstärkung einer Initiative* entscheidend sind. Besonders Förderungen, die dem *Kompetenzaufbau* dienen, sollten über einen hinreichend langen Zeitraum vorgesehen sein und als Anreize für eine mittelfristige Tätigkeit des Personals gegeben werden. Dadurch können Fluktuation, Wissensabflüsse und die damit verbundenen hohen Aufwendungen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter minimiert werden.

#### Kombination aus nationalen Top-Down-Impulsen und der Incentivierung lokaler Kreativität

Regionale Missionen können übergeordnete Politiken zur Bewältigung der sogenannten „wicked problems“ unserer Zeit zielgerichtet ergänzen. Sie sollten allerdings keinesfalls als Ersatz für sektorübergreifende Ansätze auf nationaler Ebene verstanden werden. Zweifelsohne weisen nationale Missionen eine höhere Schlagkraft auf, können Wechselwirkungen zwischen Regionen besser internalisieren und haben das Potenzial, deutlichere Impulse zu setzen als Initiativen auf der regionalen Ebene. Letztere weisen jedoch den großen Vorteil eines pragmatisch-handlungsorientierten Vorgehens in unmittelbarer Einbettung in den jeweiligen räumlichen Kontext auf. Sie können dadurch schnell und flexibel auf aktuelle Herausforderungen reagieren.

Werden „Leitlinien“ auf nationaler Ebene gesetzt und gleichzeitig Veränderungsprozesse bzw. Selbstorganisation auf der kleinräumigen Ebene befördert, können missionsorientierte Ansätze auf unterschiedlichen administrativ-funktionalen Ebenen einander ergänzen und so effektiver zur Bewältigung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen.

Daher gilt es, sowohl (1) über Top-down-Ansätze Impulse für übergreifende nationale missionsorientierte Initiativen zu setzen und hierüber z. B. experimentelle Aktivitäten in unterschiedlichen räumlichen Kontexten zu fördern, als auch (2) die Flexibilität und Kreativität regionaler Initiativen zu incentivieren.

## Literatur

Bifulco, Lavinia; Neri, Stefano (2022). „Foundational Economy and Healthcare Services: What the Covid-19 Emergency Tells us“, Forum for Social Economics Volume 51, 2022 - Issue 2, pp 151-160.

Europäische Kommission (2023). „EU Missions two years on: An assessment of progress in shaping the future we want and reporting on the review of Mission Areas and areas for institutionalised partnerships based on Articles 185 and 187 TFEU“, Commission staff Working Document, Brussels, 19.7.2023, COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT (europa.eu) (Download 02.06.2024).

Lindner, Ralf, Florian Wittmann, Thomas Jackwerth- Rice, Stefanie Daimer, Jakob Edler und Daniel Posch (2022). „Deutschland transformieren: Missionsagenturen als innovativer Baustein zur Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen“. Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft, Fokus Papier #4. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Mission oriented Innovation Network. (2021) „Mission oriented Innovation in Action – 2021 Casebook“; UCL - Institute for Innovation and Public Purpose, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2022/jan/moin-casebook-2021>, Download am 02.06.2024.

Roth, Florian, Florian Wittmann, Miriam Hufnagl und Ralf Lindner (2022). „Putting Mission-Oriented Innovation Policies to Work: A case study of the German High-Tech Strategy 2025“. Fraunhofer ISI Discussion Papers Innovation Systems and Policy Analysis, 75. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. [https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/cci/innovation-systems-policy-analysis/2022/discussionpaper\\_75\\_2022.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/cci/innovation-systems-policy-analysis/2022/discussionpaper_75_2022.pdf) (Download 02.06.2024).

Zenker, Andrea; Stahlecker, Thomas; Wittmann, Florian; Posch, Daniel; Lindner, Ralf (2024). „Transformation von unten gestalten: Wie missionsorientierte Politik auf regionaler Ebene gelingen kann“. Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft, Fokus Paper #22. Hrsg Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

V.i.S.d.P

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
D-33311 Gütersloh

Armando Garcia Schmidt  
Telefon: +49 5241 81-81543  
[armando.garciaschmidt@bertelsmannstiftung.de](mailto:armando.garciaschmidt@bertelsmannstiftung.de)

Dr. Thieß Petersen  
Telefon: +49 5241 81-81218  
[thiess.petersen@bertelsmannstiftung.de](mailto:thiess.petersen@bertelsmannstiftung.de)

Eric Thode  
Telefon: +49 5241 81-81581  
[eric.thode@bertelsmannstiftung.de](mailto:eric.thode@bertelsmannstiftung.de)

Titelbild: © hiv360 – stock.adobe.com

### Autor | Kontakt

**Daniel Posch**  
Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
[daniel.posch@bertelsmannstiftung.de](mailto:daniel.posch@bertelsmannstiftung.de)  
Telefon: +49 30 275788 173

ISSN: 2751-7373