



Transformation von unten gestalten:

Wie missionsorientierte Politik auf regionaler Ebene gelingen kann

Focus Paper | #22

Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Juni 2024

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Daniel Schraad-Tischler
Dr. Jan Breitingner

Autor:innen

Dr. Andrea Zenker
Dr. Florian Wittmann
Dr. Thomas Stahlecker
Daniel Posch
Dr. Ralf Lindner

Mitarbeit

Mathis Hoffmeister

Zitationshinweis

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.

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildnachweis

© hiv360 – stock.adobe.com

DOI 10.11586/2024082

Zum Papier

Diese Studie ist eine gemeinsame Veröffentlichung der Bertelsmann Stiftung und des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung ISI und erscheint im Rahmen des Projekts „Innovations- und Gründungsdynamik stärken“ der Bertelsmann Stiftung. Auf www.bertelsmann-stiftung.de/innovation sind weitere Studien zum Ansatz der Missionsorientierung abrufbar, u. a.:

- Missionen mit Wirkung: Ein Praxisleitfaden zur Formulierung erfolgreicher Missionen (in Kooperation mit Fraunhofer ISI) →
- Deutschland transformieren: Missionsagenturen als innovativer Baustein zur Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen (in Kooperation mit Fraunhofer ISI) →
- Deutschlands zirkuläre Zukunft: Wie Missionen die Transformation zur Circular Economy beschleunigen (in Kooperation mit Fraunhofer ISI und Wuppertal Institut) →

Über die Bertelsmann Stiftung

Mit ihren Projekten, Studien und Veranstaltungen regt die Bertelsmann Stiftung Debatten an und gibt Impulse für gesellschaftliche Veränderungen. Gemeinnützige Arbeit und nachhaltige Wirkung sind die Grundlagen ihres Handelns. Nachhaltig soll auch das Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell sein, welches in Deutschland verfolgt wird. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und soziale Teilhabe innerhalb planetarer Grenzen produktiv miteinander verbinden. Das ist der Kerngedanke der Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft. Einen zentralen Hebel hierfür stellt die Innovations- und Gründungsdynamik im Land dar. Nur durch eine Steigerung dieser Dynamik wird es möglich sein, den heutigen Wohlstand zu erhalten und unsere Wirtschaft und Gesellschaft ökologisch nachhaltig und zukunftsfähig zu gestalten.

Transformation von unten gestalten:

Wie missionsorientierte Politik auf regionaler Ebene gelingen kann

Focus Paper | #22

Andrea Zenker¹
Florian Wittmann¹
Thomas Stahlecker¹
Daniel Posch²
Ralf Lindner¹

1: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung
2: Bertelsmann Stiftung

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
1 Einführung	9
2 Motivation und Grundannahmen	12
2.1 Missionsorientierte Innovationspolitik	12
2.2 Regionale Innovationspolitik und missionsorientierte Ansätze auf regionaler Ebene	13
2.3 Mögliche Vorteile von regionalen missionsorientierten Ansätzen	14
2.4 (Supra)nationale missionsorientierte Innovationspolitik und regionale missionsorientierte Ansätze: Gemeinsamkeiten und Unterschiede	16
3 Transformation und Wettbewerbsfähigkeit: Missionsorientierung als regionaler Standortfaktor?	19
4 Charakterisierung und vergleichende Betrachtung von regionalen missionsorientierten Politiken	22
4.1 Regionale missionsorientierte Ansätze in Deutschland	22
4.2 Fallauswahl	24
4.3 Fallstudien	24
5 Enabler, Steuerung und Strukturen missionsorientierter Politiken: Ergebnisse der betrachteten Fallbeispiele	49
5.1 Kerneinsichten aus den Fallstudien	49
5.2 Gelingensbedingungen	54
6 Bewertende Einschätzung, Ergebnisreflexion und Möglichkeiten der Übertragung	57
7 Diskussion und Ausblick	62
Executive summary	65
Literaturverzeichnis	69

Zusammenfassung

Missionsorientierung als Antwort auf große Herausforderungen – besonders auf der regionalen Ebene

Unsere Gesellschaft und Wirtschaft stehen vor großen Aufgaben mit transformativem Charakter. **Hochkomplexe, thematisch querliegende Herausforderungen** wie der Klimawandel oder der demographische Wandel stellen die politischen Systeme auf die Probe und lassen sich nur durch transformatives Politikhandeln bewältigen.

Eine mögliche Lösung bietet der **Ansatz der „(Neuen) Missionsorientierung“**, der sich v. a. für die Bearbeitung sektorübergreifender Problemstellungen eignet. Sowohl Nationalstaaten als auch supranationale Organisationen wie die Europäische Union erproben diesen Ansatz zunehmend. In Deutschland setzt man ebenfalls verstärkt auf Missionsorientierte Ansätze. Dies zeigt sich u. a. im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung sowie in diversen Strategiepapieren deutscher Bundesministerien wie etwa der „Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ des BMBF (2023).

Auch **unterhalb der nationalen Ebene** existieren im In- und Ausland zahlreiche Initiativen, die – teils unter dem Missionslabel, teils ohne explizite Referenz auf Missionen – innovative, sektorübergreifende Ansätze entwickeln.

Derlei Initiativen können übergeordnete Politiken zielgerichtet ergänzen und so den politischen Handlungsspielraum deutlich erweitern. Allerdings mangelt es bislang an Wissen darüber, **welche Faktoren die Umsetzung transformativer Missionen auf der regionalen Ebene begünstigen**. Die vorliegende Studie adressiert diese Wissenslücke und

- zeigt aus theoretisch-konzeptioneller Sicht die **Vorteile und Eigenheiten regionaler Missionen** auf und analysiert die potenziellen Effekte auf die regionale Wettbewerbsfähigkeit;
- identifiziert aus einer praxisorientierten Sicht **Gelingensbedingungen** regionaler Missionen und formuliert **empirisch fundierte Handlungsempfehlungen** für politische Entscheidungsträger. Dieser Teil basiert auf der Analyse von vier Praxisbeispielen aus Deutschland.

Unsere Praxisbeispiele

Alle **Praxisbeispiele** zielen auf die **grundlegende Änderung des jeweiligen regionalen Kontexts** ab und erheben einen transformativen Anspruch. Im Sinne eines Most-Different-Systems-Designs liegt der Fokus auf Fällen, die sich systematisch voneinander unterscheiden. Dies erlaubt das Ableiten **generalisierbarer Aussagen**. Die Beispiele umfassen:

- Energiewende von unten: Das „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ im Allgäu
- „Gesundheitsregion Emsland“
- Integrierte Versorgung – die Initiative „Gesundes Kinzigtal“
- „Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene“ in Osnabrück, Witten, Witzenhausen und Wuppertal

Eigenheiten und Spezifika regionaler Missionsorientierter Ansätze

- **Unterschiedliche Entstehungslogiken:** Einerseits folgen einige Initiativen einer evolutionären **Bottom-up-Logik**; der entscheidende Impuls kam hierbei aus der Bevölkerung bzw. von Einzelpersonen.

Andererseits gibt es Initiativen, die in Reaktion auf (Förder-)Maßnahmen übergeordneter Ebenen umgesetzt werden. In diesen Fällen gab 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.

- **Räumliche Nähe der beteiligten Akteure:** Im Vergleich zu (supra-)nationalen Konstellationen sind die Entscheidungswege bei regionalen Initiativen kürzer und die Akteurslandschaft deutlich übersichtlicher. In vielen Fällen sind dieselben Akteure in die Planung wie auch Umsetzung der Mission involviert und über die vorhandenen Kapazitäten, Potenziale und kontextspezifischen Herausforderungen genau im Bilde.
- Während nationale Missionen oft auf umfassenden Strategieprozessen und klaren Zielvorgaben aufbauen, dominiert auf regionaler bzw. lokaler Ebene ein **pragmatisches und iteratives Vorgehen**. Gründe hierfür sind die oft geringen personellen Kapazitäten sowie die räumliche Nähe, die die Zusammenarbeit sowie das Vertrauen untereinander stärken.
- 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**, die bspw. auch in der Rekombination etablierter Lösungen, neuen Akteurs- und Handlungskonstellationen oder Prozessinnovationen liegen kann.

Potenzielle Vorteile regionaler missionsorientierter Ansätze

- **Passende Lösungen für gesamtgesellschaftliche Herausforderungen:** Dies ist relevant, da sich gesamtgesellschaftliche Probleme regional meist unterschiedlich ausprägen. Im Vergleich zu nationalen Initiativen sind regionale Missionen besser in der Lage, diese räumlichen Problemkontexte zu berücksichtigen.

- Transformative Veränderung erfordert den Beitrag vieler Akteure aus unterschiedlichen Bereichen. **Die räumliche Nähe zueinander und das schrittweise Vorgehen im Rahmen regionaler Missionen begünstigen die Akteurs- und Ressourcenmobilisierung.** Dies liegt u. a. in kurzen Entscheidungswegen sowie verbindenden kulturellen wie sozialen Merkmalen begründet.
- Das schrittweise Vorgehen und der besser zu überblickende Handlungsrahmen führen zu einer **größeren Sichtbarkeit von (Teil-)Erfolgen**. Die Fallbeispiele zeigen, dass hierdurch positive Rückkopplungsschleifen in Gang gesetzt werden, wodurch mehr Akteure zum Mitmachen motiviert werden.
- Bei regionalen missionsorientierten Politiken liegen **Planungs- und Umsetzungsprozess oftmals „in einer Hand“**. Dies erleichtert ein **reflexives Handeln und iteratives Weiterentwickeln** der Ansätze.
- Aufgrund der räumlichen Nähe und der **Überschaubarkeit der Verhältnisse fallen Übersetzungsverluste bei der Umsetzung geplanter Aktivitäten** geringer aus als bei nationalen Missionen.
- Ausgeprägte politische „**Silostrukturen**“ stehen der Umsetzung nationaler Missionen oft im Wege. **Diese fallen im regionalen Raum geringer aus.**
- Regionale Missionen können als **Policy-Experimente auf kleinräumiger Ebene verstanden** werden, von deren Umsetzung sich Erkenntnisse für andere Räume gewinnen lassen.

Die Lebensqualität erhöhen und die Wirtschaftskraft stärken: Missionsorientierung als regionaler Standortfaktor

Missionsorientierte Politik zeichnet sich durch ein hohes Maß an Zielgerichtetheit 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. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass regionale Missionen über die konkrete Herausforderung hinaus wirken und die **Standortattraktivität erhöhen**. Beispiele hierfür umfassen:

- **Capability-Aufbau in Zukunftsbereichen als Wirtschaftsfaktor sowie Lockmittel für Unternehmen und Fachkräfte:** Die fokussierte Bearbeitung spezifischer Herausforderungen im Zuge von Missionen zieht den Aufbau von Kompetenzen und gezielte Investitionen nach sich. Diese capabilities nutzen nicht nur der Problemlösung vor Ort, sondern eröffnen auch Geschäftsmöglichkeiten, die über die Region hinaus reichen. Hierdurch kann eine positive Entwicklungsspirale in Gang gesetzt werden, die wiederum auf neue Unternehmen und Fachkräfte anziehend wirkt. Beispielhaft zeigt dies das Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried, wo sich die örtliche Dekarbonisierung zu einem Wirtschaftsfaktor entwickelte.
- **Aufwertung der foundational economy erhöht die Standortattraktivität:** Regionale Missionen können zur Stärkung der foundational economy (Alltagsökonomie) beitragen, indem sie bspw. die Gesundheitsversorgung verbessern oder die negativen Folgen des demographischen Wandels mildern. Derlei Veränderungen führen zu einer geringeren Belastung öffentlicher Haushalte, reduzieren die Abwanderung von Kapital und Arbeitskräften und erhöhen die Lebensqualität. In der Folge wird die Region attraktiver – sowohl als Lebensort als auch als Wirtschaftsstandort. Ein Beispiel hierfür ist die Initiative „Gesundes Kinzigtal“.
- **Höhere preparedness und Kohäsion:** Politikfeldübergreifende Ansätze zur Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Probleme auf lokaler oder regionaler Ebene können auch die preparedness einer räumlichen Einheit für künftige Herausforderungen stärken. Schließlich werden im Zuge der Planung und Implementierung von Missionen Fähigkeiten, Netzwerke und Wissen aufgebaut, auf die (theoretisch) auch in Zukunft zurückgegriffen werden kann. Zudem können regionale Missionen gesellschaftlichen Nutzen stiften, indem sie die Vernetzung und den Zusammenhalt vor Ort stärken.

Gelingensbedingungen

Die Frage, welche Faktoren für das Gelingen regionaler Missionen entscheidend sind, wurde bislang nur unzureichend bearbeitet. Die vorliegende Studie liefert einige **dezidierte Hinweise auf derlei Gelingensbedin-**

gungen. Freilich entscheidet dabei nicht ein singulärer Faktor über Erfolg oder Misserfolg. Eher handelt es sich um ein **Bündel eng miteinander verbundener Faktoren**, die sich gegenseitig verstärken und bedingen bzw. die im Zeitverlauf aufeinander aufbauen können. Grundsätzlich lassen sich die beobachteten Erfolgsfaktoren grob in zwei Kategorien unterteilen:

Strukturelle Gelingensbedingungen

- Bei einigen Fallbeispielen ist der **Rückgriff auf bereits bestehende Strukturen in Form von Wissen, Netzwerken und Prozessen** zu beobachten. Neben der Möglichkeit, Wissen dauerhaft zu binden und etablierte Prozesse zu nutzen, erleichtern entsprechende Strukturen einen schnelleren Start in die Umsetzung, sodass erste Wirkungen früher generiert werden können.
- Ebenso förderlich ist der **Rückgriff auf vorhandene personelle Kapazitäten und v. a. finanzielle Ressourcen.** Insbesondere erleichtert dies die Koordination zwischen den Akteuren und die flexible Umsetzung von (Teil-)Projekten, ohne hierfür zusätzliche Fördermittel beantragen zu müssen.

➔ **Diese (schwer veränderbaren) Faktoren sind besonders in der Formulierungs- sowie frühen Designphase von Missionen von Bedeutung.**

Prozess- bzw. Governance-orientierte Gelingensbedingungen

- Eine hohe **politische Priorisierung und ein glaubhaftes politisches commitment** begünstigt die Sichtbarkeit und Umsetzung regionaler Missionen und steigert die Motivation anderer Kernakteure und v. a. der Bürgerschaft vor Ort.
- **Kontinuierliche, schrittweise Weiterentwicklung:** Ein iteratives Vorgehen erlaubt ein gezieltes Nachsteuern bei den Maßnahmen. Werden hierbei die **ortsansässigen Akteure** kontinuierlich einbezogen, so erhöht dies die Legitimität der Maßnahmen und steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit.
- **Klar definierte Verantwortlichkeit:** Das Vorhandensein eines „**Mission Owner**“ begünstigt ebenfalls den Missionserfolg. Hierbei kann es sich sowohl um

Individuen (z. B. Kernakteure und ein Kreis weiterer Schlüsselpersonen) als auch um institutionalisierte Akteure (etwa dezidierte Organisationen) handeln. Diesen Akteuren fällt als Schnittstelle zwischen den Beteiligten und als Wissensträger eine zentrale Funktion zu. Sie vereinen in sich ein zunehmendes Spektrum an Expertise, Erfahrungen und implizites Wissen im Kontext der jeweiligen Initiative.

→ **Diese (aktiv beeinflussbaren) Faktoren sind über den gesamten Prozess der Missionsumsetzung erfolgskritisch.**

Handlungsempfehlungen: Ansatzpunkte für politische Entscheidungsträger

Angesichts der zahlreichen komplexen Herausforderungen, mit denen viele Regionen in Deutschland (und Europa) konfrontiert sind, ist es geboten, dass auch übergeordnete Akteure wie Länder, Bund oder die EU die Regionen bei der Transformation unterstützen. Dabei lässt sich unterscheiden zwischen

- **Bottom-up-Initiativen**, die sich als Reaktion auf eine Herausforderung vor Ort und/oder eine politische Richtungsentscheidung auf nationaler oder supranationaler Ebene (z. B. Klimaschutz, Energiewende) entwickeln;
- **Top-down-Initiativen**, die durch einen Impuls einer übergeordneten Akteurebene entstehen und die in der Regel an einen finanziellen Anreiz gekoppelt sind.

Bottom-up-Initiativen unterstützen

- **Förderlandschaft gezielt auf gesellschaftliche Herausforderungen ausrichten:** Eine auf regionale missionsorientierte Ansätze ausgerichtete Förderlandschaft, die auch niedrighwellige Einzelaktivitäten unterstützt, kann das Gestaltungspotenzial kleinräumiger Initiativen erhöhen. Der Einbezug regionaler Stakeholder in die Gestaltung derartiger Programme erleichtert die Ausrichtung auf den konkreten Bedarfen der Betroffenen.
- **Gründung einer Anlaufstelle für regionale missionsorientierte Ansätze** nach dem Beispiel des Mission-oriented Innovation Policy Observatory (MIPO):

Diese könnte übergreifende Fragestellungen sowie 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 (z. B. als Kontakt- und Vermittlungsstelle).

Top-down-Initiativen unterstützen

- **Top-Down-Ansätze gezielt zum Policy Learning einsetzen:** Förderarchitekturen sollten so ausgestaltet werden, dass sie ein Experimentieren mit unterschiedlichen Strategien und Herangehensweisen in unterschiedlichen Regionen zulassen. Dies könnte 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 zur Sicherung von Kontinuität garantieren:** Top-Down-Initiativen sind meist über einen gewissen zeitlichen Horizont mit finanziellen Ressourcen ausgestattet. Dies ermöglicht die Erarbeitung von Konzepten, Qualifizierung von Personal sowie die Stabilisierung der Struktur, was für die Verstetigung einer Initiative entscheidend ist. Besonders Förderungen, die dem Kompetenzaufbau dienen, sollten über einen hinreichend langen Zeitraum vorgesehen und 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.

1 | Einführung

Der Klimawandel, der Verlust von Biodiversität oder der demographische Wandel – dies sind nur drei der zahlreichen komplexen Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft aktuell konfrontiert ist. Deren mögliche Folgen sowie potenzielle Bewältigungsstrategien sind – vor allem seit der COVID-Pandemie – allgegenwärtig in öffentlichen Debatten. Wer nach einfachen und rasch implementierbaren Lösungsansätzen für diese sogenannten „Wicked Problems“ sucht, wird kaum fündig werden. Denn diesen Herausforderungen wohnt eine zuvor kaum gekannte Komplexität inne, die das Zusammenspiel ganz unterschiedlicher sozioökonomischer Bereiche unter Einbeziehung der verschiedenen administrativen Ebenen (lokal, regional, national, supranational) erfordert. Wengleich technische Lösungen eine zentrale Rolle in der Bewältigung der drängenden Problemfelder spielen, so können sie nicht als ausschließlicher Schlüssel verstanden werden.

Nun stellt sich die Frage, wie sich moderne Gesellschaften organisieren müssen, um adäquate Lösungsansätze entwickeln zu können. Welche Politiken und institutionelle Konfigurationen braucht es, um einen förderlichen Rahmen für die Konzipierung passender Lösungen zu schaffen? Wie kann die Zivilgesellschaft mit ihren Ressourcen zur Problemlösung beitragen? Welche Anreize müssen durch wen gesetzt werden? Wie sieht eine zielgerichtete Kommunikation aus, um zu informieren, zu sensibilisieren und zu überzeugen?

Dieser und weiterer Fragen nimmt sich die innovationspolitische Forschung und Praxis vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten zunehmend an. Transformative Politiken zur Adressierung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen haben seit der Jahrtausendwende eine deutlich prominentere Rolle in wissenschaftlichen und politischen Diskussionen ein-

genommen. Der Schlüsselbegriff in diesem Kontext lautet „(Neue) Missionsorientierung“. Angestoßen und begleitet von einer intensiven wissenschaftlichen Debatte (Mazzucato 2018; Robinson und Mazzucato 2019; Larrue 2021; Lindner et al. 2021; Janssen 2020) hat das Konzept missionsorientierter Politikansätze mancherorts bereits seinen Weg in die Praxis gefunden. So setzen sowohl Staaten als auch supranationale Organisationen wie die Europäische Union oder die OECD auf Missionen als neuem Ansatz zur Entwicklung konkreter Lösungen für die drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen, wie z. B. dem Übergang in Richtung Nachhaltigkeit oder der Bekämpfung von Krebserkrankungen (Larrue 2021; Kuitinen et al. 2018b).

Das Versprechen eines koordinierten sektor- und politikfeldübergreifenden Ansatzes für nachhaltige (transformative) Änderungen ist allerdings mit hohen Anforderungen verbunden, die von etablierten Praktiken der Politikgestaltung abweichen (vgl. hierzu Lindner et al. 2021), sodass die konkrete Umsetzung missionsorientierter Politik eine Herausforderung für die beteiligten Akteure sowie das bestehende Institutionengefüge darstellt (OECD und Danish Design Center 2022; Larrue 2021; Roth et al. 2021; 2022; Janssen 2020).

Regionale Ansätze können nationale und supranationale Initiativen ergänzen

Die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen findet jedoch nicht ausschließlich auf der nationalen und supranationalen, sondern auch auf der kleinräumigen, der regionalen Ebene¹ statt: Auch unterhalb der nationalen Ebene gibt es mittlerweile zahlreiche Initiativen, die – teils unter dem Missionslabel, teils ohne explizite Referenz zu Missionen – innovative, sektorübergreifende Ansätze entwickeln, um drängende gegenwärtige Probleme zu adressieren. Dies umfasst sowohl Initiativen einzelner lokaler bzw. regionaler Akteure, wie etwa im Großraum Manchester,² als auch beispielsweise die Schaffung von 100 klimaneutralen Städten als Pilotprojekt im Rahmen der EU-Missionen im Innovationsprogramm „Horizon Europe“.³ Regionale missionsorientierte Ansätze ergänzen damit die Handlungsmöglichkeiten zur Unterstützung von transformativem Wandel durch Ansätze mit dezidiert territorialer Ausrichtung.

Diesen regional angesiedelten Initiativen werden dabei im Kontext der Diskussion über die Potenziale und Möglichkeiten regionaler missionsorientierter Ansätze (Wanzenböck und Frenken 2020; Rabadjieva und Terstriepp 2021; Bours, Wanzenböck und Frenken 2022) verschiedene Vorteile zugeschrieben. Dazu gehören eine höhere Kontextspezifität, geringere Transaktionskosten oder eine größere Nähe der Akteure zueinander. Kleinräumige Initiativen dieser Art scheinen also einige der zentralen Hindernisse missionsorientierter Politik zumindest zu reduzieren (vgl. hierzu Lindner et al. 2021; OECD und Danish Design Center 2022). Während regionale und lokale Ansätze somit eine vielversprechende Möglichkeit darstellen könnten, Missions-

- 1 Nachfolgend wird generell der Begriff „regional“ für die Ebene verwendet. Dabei verstehen wir unter „regional“ jene Ebene, deren räumlicher Wirkungsbereich und Akteurskonstellationen sich subnational unterhalb der nationalen Ebene befinden und die nicht zwingend an administrative Abgrenzungen gebunden sind sowie unterschiedlichen Abgrenzungskriterien folgen können. Dies beinhaltet funktionale Einheiten, Gebietsagglomerationen oder Zusammenschlüsse einzelner Gemeinden im Kontext der jeweiligen Aktivitäten auf Gemeinde-, Kreisebene usw. und schließt somit auch die lokale Ebene ein.
- 2 Vgl. <https://medium.com/iipp-blog/mission-oriented-approaches-in-practice-greater-manchesters-2038-carbon-neutral-challenge-a28e3d00cbc>.
- 3 Vgl. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/climate-neutral-and-smart-cities_en.

orientierung in die Umsetzung zu bringen, bleibt – aus der Sicht potenzieller Initiator:innen – die Frage offen, welche Faktoren für gelingende Missionen zentral sind. Erste Überlegungen für die nationale Ebene wurden bereits angestellt (Lindner et al. 2021; 2022), für die regionale Ebene scheint diese Frage hingegen noch weitgehend unbeantwortet.

Vor diesem Hintergrund lautet die zentrale Fragestellung dieser Kurzstudie:

Welche Faktoren begünstigen die Umsetzung von transformativen Missionen und Initiativen auf der regionalen Ebene?

Das vorliegende Papier verfolgt das Ziel, sich dieser Fragestellung aus zwei Richtungen zu nähern. Einerseits wird es das Thema aus theoretisch-konzeptioneller Sicht bearbeiten und die Vorteile und spezifischen Charakteristika regionaler missionsorientierter Ansätze herausarbeiten. Andererseits enthält es eine praxisorientierte Sicht, die auf Basis ausgewählter empirischer Beispiele darauf abzielt, mögliche Gelingensbedingungen zu identifizieren. Ausgewählt wurden hierfür Praxisbeispiele, die als regionale missionsorientierte Ansätze verstanden werden können, ohne zwingend explizit als solche bezeichnet zu werden. Durch die Betrachtung dieser Praxisfälle können Erfolgskriterien und übergreifende Lehren identifiziert werden, die für andere Kontexte – und besonders für politische Entscheidungsträger:innen – hilfreich sein dürften. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen der Zielformulierung der entsprechenden Initiativen, deren Planung, der Wahl der spezifischen (Implementierungs)ansätze sowie der Steuerung und Koordinierung.

Um diese Aspekte zu adressieren, ist die Kurzstudie folgendermaßen strukturiert:

Nach grundlegenden Erwägungen zum Charakter regionaler missionsorientierter Politiken sowie der Diskussion erwarteter Vorteile und zentraler Unterschiede zwischen Missionsorientierung auf nationaler und regionaler Ebene in Kapitel 2 geht Kapitel 3 der Frage nach, welche potenziellen Wirkungen sich aus regionalen missionsorientierten Ansätzen ergeben können und inwiefern hier Wechselwirkungen mit Wettbewerbsfähigkeit und Standortvorteilen existieren. Kapitel 4 gibt einen Überblick über Beispiele kleinräumiger missions-

orientierter Ansätze in Deutschland, von denen vier Fallbeispiele („Energiedorf und Heimatdorf Wildpoldsried“, „Gesundheitsregion Emsland“, „GESUNDES KINZIGTAL“, „Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene“ in Osnabrück) vertieft dargestellt werden. Die zentralen Einsichten aus den Fallstudien werden in Kapitel 5 diskutiert und in Kapitel 6 reflektiert. Das abschließende Kapitel 7 diskutiert die erzielten Ergebnisse und arbeitet die Spezifika der regionalen Ebene heraus.

2 | Motivation und Grundannahmen

2.1 | Missionsorientierte Innovationspolitik

Im Kern der Debatte um transformatives Politikhandeln und missionsorientierte Politik steht die dezidierte Ausrichtung der Ziele auf die Bewältigung gesellschaftlicher Problemlagen (wie Klimawandel, alternde Gesellschaft usw.). Damit werden nicht mehr Wachstum oder Wettbewerbsfähigkeit als prioritäre Ziele adressiert, sondern vielmehr eine Direktionalität in Bezug auf die angestrebten Ergebnisse bzw. die zu erfüllende gesellschaftliche Mission im politischen Handeln verankert. Durch ihren sektor- bzw. ressortübergreifenden Charakter und den Fokus auf Verhaltens- und Strukturveränderung werden missionsorientierte Ansätze als potenziell wirksames, wenngleich herausforderndes Instrument zur Adressierung drängender gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen betrachtet (Mazzucato 2018; Lindner et al. 2021). So hat beispielsweise die Europäische Kommission im Kontext des Forschungsrahmenprogramms „Horizon Europe“ fünf großskalierte Missionen (eher Missionsbereiche) definiert: (1) Anpassung an den Klimawandel, (2) Krebs bekämpfen, (3) Unsere Meere und Gewässer wiederbeleben, (4) 100 Klimaneutrale und intelligente Städte und (5) Gesunde Böden (Soil Deal). Diese Missionen verfolgen das Ziel, über ehrgeizige Zielsetzungen komplexe Herausforderungen in Bezug auf die Themenfelder Gesundheit, Klima und Umwelt zu adressieren, und beinhalten eine ressortübergreifende Koordination und Governance-Struktur.⁴

Auch in Deutschland war in der jüngeren Vergangenheit eine Umorientierung in der Forschungs- und Innovationspolitik zu beobachten. Wie sich an der Entwicklung der „Hightech-Strategie“ seit 2006 zeigt, war diese Strategie zunächst auf konkrete Schlüsseltechnologien und ihre Marktpotenziale gerichtet, während ab dem Jahr 2010 eine Umorientierung der Förderschwerpunkte auf gesellschaftliche Herausforderungen und Bedarfe erfolgte. Die „Hightech-Strategie 2025“ aus dem Jahr 2018 definierte zwölf Missionen und sowohl der Koalitionsvertrag der gegenwärtigen Bundesregierung als auch die im Februar 2023 verabschiedete „Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ (als Nachfolger der „Hightech-Strategie“) betont die Weiterentwicklung der Missionsorientierung als Grundlage ihres strategischen forschungs- und innovationspolitischen Ansatzes und formuliert sechs Missionsbereiche (Roth et al. 2021; Die Bundesregierung 2014; SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN UND FDP 2021; BMBF 2023).

Die bisherige wissenschaftliche Begleitung und Analyse der Weiterentwicklung von politischer Konzeption und Implementierung zeigt, dass eine Ausrichtung auf einen missionsorientierten Ansatz in Ländern mit einer stark ausdifferenzierten Steuerungsstruktur und einem etablierten Agieren in Fachressorts – wie dies in Deutschland der Fall ist – mit großen Herausforderungen verbunden ist. Schließlich erfordert eine solche Umorientierung eine Neuausrichtung bestehender Steuerungsstrukturen, die Etablierung eines hochintegrativen Charakters bisheriger und künftiger Maßnahmen und Instrumente, aber auch institutioneller Strukturen sowie des Politikverständnisses. Mit Bezug auf den Fortgang der Missionsimplementierung bedarf es einer reflexiven Ausrichtung, um eine Offenheit und bedarfsgerichtete Anpassung der definierten (Zwischen)

⁴ Vgl. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en und die hier genannten weiterführenden Dokumente und Studien.

ziele und Implementierungspfade zu ermöglichen (Roth et al. 2021; 2022).

2.2 | Regionale Innovationspolitik und missionsorientierte Ansätze auf regionaler Ebene

Wenngleich der (neue) missionsorientierte Politikansatz als Antwort auf die gegenwärtigen Transformationsanforderungen in der letzten Dekade an Bedeutung in der (innovations)politischen Debatte gewonnen hat, so sahen sich Raumeinheiten, Industrien oder ganze Wirtschaftsbereiche auch zuvor bereits ständigen Anforderungen zum Wandel und zur Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen gegenüber. Struktureller Wandel ist alles andere als ein neues Phänomen. Insbesondere angesichts des Ausstiegs aus der Kohleverstromung und der damit verbundenen Stärkung bzw. Neuausrichtung der Wirtschaftsstruktur in den betroffenen Regionen in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Sachsen-Anhalt hat sich die Beschäftigung mit strukturellem Wandel in der jüngeren Vergangenheit intensiviert.⁵

Entsprechend finden innovationsorientierte Aktivitäten auf der subnationalen Ebene bereits seit mehreren Dekaden Berücksichtigung in der regionenorientierten Innovationsforschung und -politik. So lancierte die Bundesregierung seit den 1990er Jahren innovationsorientierte Fördermaßnahmen auf regionaler Ebene sowohl in technologieoffener (z. B. „InnoRegio“) als auch technologiespezifischer (z. B. „BioRegio“) Form oder aber die gezielte und auf Synergien zielende Zusammenarbeit von Akteuren in räumlicher Nähe (z. B. Clusterförderung wie „go-cluster“ oder der „SpitzenclusterWettbewerb“).⁶ Ergänzt wurde dies in der jüngeren Vergangenheit durch innovationsorientierte Ansätze zur Bewältigung des strukturellen Wandels (z. B. über die BMBF-Fördermaßnahme „WIR!

Strukturwandel und Innovation“). Außerdem werden im Kontext der Transformation einzelner Wertschöpfungssegmente zunehmend Ansätze mit Modell- bzw. Pilot- oder Experimentiercharakter wie Reallabore oder Modellregionen⁷ durchgeführt. Hier arbeiten unterschiedliche Organisationen zusammen, um einen räumlich angepassten und akzeptierten Ansatz zu entwickeln, der technologische, ökologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gesichtspunkte einbezieht, u. a. auch Qualifikationsbedarfe und Umsetzungsmodalitäten. Auch die Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI), deren Umsetzung die Bundesregierung für das Jahr 2023 vorgesehen hat, zielt auf den Aufbau neuer Netzwerke und Innovationsstrukturen auf kleinräumiger regionaler Ebene ab. Hier geht es vornehmlich um die Förderung des Wissensflusses von der Entstehung in die Anwendung, also um Transfer und Innovation in unmittelbarer räumlicher Nähe der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften sowie kleiner und mittlerer Universitäten. Zusätzlich zu diesen Bundesmaßnahmen verfolgen die deutschen Bundesländer individuelle Forschungs- und Innovationspolitiken, die auf die Förderung der ansässigen forschenden und innovierenden Akteure ausgerichtet sind.

Insgesamt zeigt sich, dass Strukturwandel und Transformation in Regionen nicht nur aus technologischem Blickwinkel, sondern als ein umfassendes und systemisches Phänomen betrachtet wird, das neben den „traditionellen“ Kernakteuren aus Forschung und Technologie auch weitere Akteure wie Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Gewerkschaften und Interessenvertretungen einzelner Sektoren und Industriezweige sowie Vertreter:innen der Zivilgesellschaft einbezieht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern auch missionsorientierte Ansätze auf der regionalen Ebene einen Beitrag für (regionalen) Wandel

5 Vgl. hierzu u. a. das Strukturstärkungsgesetz der Bundesregierung sowie der Just Transition Fund als Instrument der europäischen Kohäsionspolitik, https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/strukturstaerkungsgesetz-kohleregionen.pdf?__blob=publicationFile&v=1 sowie https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund_de.

6 Konzeptionell ist dies im systemischen Verständnis von Innovationsprozessen verankert, vgl. hierzu beispielsweise Warnke et al. 2016. Zum strukturellen Wandel vgl. beispielsweise auch Koschatzky et al. 2022; Stahlecker, Koschatzky und Kroll 2018.

7 Auf nationaler Ebene beispielsweise Reallabore der Energiewende des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und die aktuellen Arbeiten an einem Reallabor-Gesetz, auf regionaler Ebene beispielsweise Modellregionen für Wasserstoffmobilität in Nordrhein-Westfalen oder Modellregionen Grüner Wasserstoff in Baden-Württemberg, vgl. <https://www.energieforschung.de/im-fokus/reallabore-der-energiewende>, <https://www.land.nrw/pressemitteilung/nordrhein-westfalen-zeichnet-drei-modellregionen-fuer-wasserstoffmobilitaet-aus>, <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/zwei-modellregionen-fuer-gruenen-wasserstoff/>.

und Transformation leisten können. Eine explizite Auseinandersetzung mit dieser Thematik hat bislang oftmals lediglich auf der nationalen (oder auch supranationalen) Ebene stattgefunden. Zunehmend gewinnen jedoch auch Aktivitäten mit dem Label „Missionsorientierung“ unterhalb der nationalen Ebene an Bedeutung. Angesichts der Komplexität und vielfältigen Herausforderungen bei der Umsetzung von Missionen in der Praxis (vgl. Lindner et al. 2021; Roth et al. 2022; Larrue 2021) erscheinen regionale Ansätze für viele Betrachter:innen als eine überlegenswerte Option. Ihnen werden im Vergleich zu (supra)nationalen Ansätzen verschiedene Vorteile, vor allem in der Implementierungsphase, zugeschrieben (vgl. etwa Rabadjieva und Terstriep 2021; Wanzenböck und Frenken 2020; McCann und Soete 2020: 11).

Auf dieser Basis und in Anlehnung an Lindner et al. (2021: 7) sowie unter Berücksichtigung von Larrue (2021) sowie Kuittinen et al. (2018a) definieren wir „regionale missionsorientierte Ansätze“ wie folgt:

Wir verstehen regionale missionsorientierte Ansätze als sektor- bzw. politikfeldübergreifende Ansätze und daraus abgeleitete Maßnahmenbündel, die gesellschaftliche Herausforderungen im jeweiligen räumlichen Kontext mittels innovativer Lösungsansätze adressieren. Diese Herausforderungen können sowohl spezifisch für die jeweilige Region sein als auch übergreifende Fragestellungen in regionsspezifischer Weise adressieren. In beiden Fällen streben sie die Mobilisierung verschiedener Stakeholdergruppen an. Regionale missionsorientierte Ansätze sind in eine hinreichend konkrete Zielsetzung oder Vision eingebettet und zielen auf eine systemische Transformation des jeweiligen räumlichen Kontexts ab.

2.3 | Mögliche Vorteile von regionalen missionsorientierten Ansätzen

Als zentrale Vorteile regionaler Ansätze lassen sich insbesondere die in Tabelle 1 dargestellten Aspekte anführen. Diese setzen an den zentralen Anforderungen missionsorientierter Innovationspolitik an, welche Lindner et al. (2021) identifizieren. Darüber hinaus bieten regionale Ansätze, sofern sie parallel in verschiedenen Kontexten implementiert werden (beispielsweise im Rahmen einer übergeordneten Fördermaßnahme), die Möglichkeit zum übergreifenden Lernen über die einzelne regionale Mission hinaus. Schließlich erwächst daraus die Möglichkeit, diverse vielversprechende Lösungsansätze zu identifizieren. Dies kann als zusätzliche Stärke regionaler Ansätze angesehen werden, die dazu beitragen, einen geeigneten Mix an Maßnahmen zu entwickeln.

Nachfolgend wird auf die zentralen Aspekte regionaler Ansätze näher eingegangen.

Konkrete Handlungsansätze und Ziele durch Kontextspezifität

Regionale missionsorientierte Ansätze erlauben eine stärkere Berücksichtigung des jeweiligen räumlichen Kontextes. Dadurch können die hohen Legitimationsanforderungen missionsorientierter Politik (vgl. Lindner et al. 2021) adressiert werden. Dies rührt daher, dass regionale Einheiten spezifische Charakteristika aufweisen, beispielsweise in Bezug auf die Art und das Ausmaß der Betroffenheit von unterschiedlichen (globalen) gesellschaftlichen Herausforderungen. Da sich unterschiedliche räumliche Einheiten durch jeweils spezifische Ausstattungen, Strukturen und Kontextbedingungen auszeichnen, können sie auch unterschiedliche Lösungsansätze zur Bewältigung von Herausforderungen implizieren (vgl. hierzu auch McCann und Soete 2020: 17; Flanagan, Uyarra und Wanzenböck 2021: 5). Daraus können sich verschiedene Pfade zur Bewältigung gesellschaftlicher Problemstellungen ergeben (vgl. Wanzenböck et al. 2020). Vor diesem Hintergrund erlauben regionale Ansätze eine kontextspezifische Perspektive, um das Potenzial der Adressierung der oftmals komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen in konkrete Handlungsanforderungen überführen zu können (vgl. Wanzenböck und Frenken 2020: 54).

Tabelle 1 | Erwartete Vorteile regionaler missionsorientierter Ansätze und Beitrag zu Herausforderungen einer missionsorientierten Innovationspolitik

Zentrale Merkmale/Anforderungen von missionsorientierter Innovationspolitik*	Vorteile regionaler Ansätze
Ausrichtung auf gesellschaftliche Ziele	Klare Spezifizierung der Zielsetzung durch kontextspezifischen Ansatz
Politisierung und hohe Legitimationserfordernisse	Passgenauigkeit durch Reflektion spezifischer Problemkonstellationen und Lösungsmöglichkeiten
Breite Unterstützung von Akteuren, Erfordernis einer politikfeld- und sektorübergreifenden Ausrichtung	Klarere Verantwortlichkeiten und Rückkopplung von Handlungen an eigenen Wirkungskontext
Hohe Abstimmungs- und Koordinationserfordernisse	Geringere Transaktionskosten durch räumliche Nähe und bestehende Vernetzung der Akteure.
Wirkungsorientierter Instrumentenmix	Begrenzte Silostruktur und Vermeidung von Übersetzungsverlusten durch Querschnittscharakter der beteiligten Akteure.
	Zusätzlich: Möglichkeit zur Identifikation vielversprechender Ansätze und initiativenübergreifendes Lernen

* Vgl. Lindner et al. 2021.

Quelle: Eigene Zusammenstellung

| BertelsmannStiftung

Räumliche Nähe begünstigt Akteursmobilisierung und erhöht die Zuordnung von Verantwortlichkeit

Ein weiteres Versprechen regionaler missionsorientierter Ansätze besteht darin, die hohen Anforderungen an die Akteurskoordination zu reduzieren. Die eher kleinräumige Abgrenzung führt zu einer Verortung der Aktivitäten im jeweiligen Kontext und reduziert Kooperationshürden, da die Akteure oftmals bereits in Kontakt miteinander stehen bzw. aufgrund der räumlichen Nähe im Vergleich zur nationalen Betrachtung leichter zugänglich sind. Folglich können soziales Kapital (vgl. u. a. Putnam 1995), Nähe (vgl. beispielsweise Boschma 2005; Torre und Rallet 2005) und eine gewisse Vertrauensbasis (vgl. Dewald und Truffer 2012) Kooperationen vor Ort erleichtern. Zudem begünstigt die kleinräumige Ebene Governance-Strukturen mit begrenzter Komplexität und einen im Vergleich zur nationalen Ebene einfacheren Austausch mit geringeren Transaktionskosten, der institutionelle und kognitive Hindernisse überwinden kann sowie im Einklang mit dem Subsidiaritätsprinzip steht (vgl. Wanzenböck und Frenken 2020).

Darüber hinaus haben regionale missionsorientierte Ansätze durch den kontextspezifischen Zugang das Potenzial, direkt an Debatten und Probleme vor Ort anzudocken. Daraus erwächst ein Vorteil für die Mobilisierung und Einbindung relevanter Stakeholder.

Schließlich wirken die erzielten Effekte unmittelbar auf den Erfahrungskontext der beteiligten Akteure. Die bei missionsorientierten Ansätzen auf nationaler Ebene oftmals beobachtete Unklarheit über Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten und fehlende Rückkopplung zwischen übergreifenden Strategien und Akteuren vor Ort wird dabei erheblich abgeschwächt und Transaktionskosten werden reduziert. Auch die Identifikation und Einbindung von „neuen Akteuren“ (Trénel et al. 2020), welche in vielen Fällen (noch) nicht organisiert sind und daher über keine klare Interessenvertretung verfügen, gestaltet sich durch den räumlich begrenzten Problemzugang einfacher. Hier kann auf bestehende formelle und informelle Netzwerke zurückgegriffen werden, die die Akteure bereits verbinden. Gleichzeitig kann der begrenzte (räumliche) Charakter solcher Ansätze dazu beitragen, mögliche Widerstände von etablierten überregionalen Akteuren zu reduzieren, die entsprechende Initiativen auf nationaler Ebene als Bedrohung der eigenen Position wahrnehmen könnten (vgl. Termeer und Metze 2019). Sie schaffen zudem Raum für experimentelle Ansätze, wie u. a. Hassink et al. (2021) am Beispiel Schleswig-Holsteins zeigen.

Entwicklung eines wirkungsorientierten Instrumentenmixes

Ebenso begünstigen die räumliche Nähe sowie engere Verschränkung der Akteure auf regionaler Ebene die

Integration verschiedener Maßnahmen. Sogenannte „Silostrukturen“, eine der zentralen Herausforderungen missionsorientierter Politik auf nationaler Ebene, sind aufgrund der eher begrenzten funktionalen Ausdifferenzierung auf regionaler und lokaler Ebene weit aus weniger stark ausgeprägt. Dies mindert die Relevanz möglicher „Übersetzungsverluste“ (Wittmann et al. 2021b), weil die beteiligten Akteure durchgängig an der Umsetzung beteiligt sind und Aufgaben nicht zwischen an verschiedene Akteursgruppen und -ebenen delegiert werden müssen.

Potenziale für Pilotierung und Experimentierung auf der kleinräumigen Ebene

Regionale Missionen stellen eine mögliche regionale Antwort auf übergreifende gesellschaftliche Herausforderungen dar. Gleichzeitig können sie auch als Experimente auf kleinräumiger Ebene verstanden werden, aus denen sich in weiterer Folge vielversprechende Lösungen auch für die übergeordnete Steuerungsebene (z. B. national) ableiten lassen (vgl. Wanzenböck und Frenken 2020). Gleichzeitig kann die parallele Implementierung regionaler Initiativen zu einem Lernen auf subnationaler Ebene führen. Regionale Ansätze können als eine verstärkte Möglichkeit zum Experimentieren und Ausprobieren verschiedener Konzepte gesehen werden, deren Erfahrungen dann auch mittelfristig im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit auf andere Gemeinden, Landkreise usw. geprüft werden können.

Eine solche Logik lässt sich auch bei der aktuellen EU-Mission in „Horizon Europe“ zu den 100 klimaneutralen Städten erkennen.⁸ Diese sollen als Vorbilder für andere Städte dienen und dadurch Hinweise bieten, wie andere Städte die aktuellen Herausforderungen der Dekarbonisierung bewältigen können und welche technologischen, organisatorischen, prozeduralen Ansätze dabei vielversprechend erscheinen.

Ansätze, in denen sich unterschiedliche Regionen an einer Thematik ausprobieren, könnten ferner einen Entwicklungsanreiz für die Regionen selbst darstellen. Der implizite Vergleich und Wettbewerb mit anderen Regionen kann als Ansporn dienen, sich gegenüber anderen Regionen beweisen zu wollen und dementspre-

chend die Motivation der Beteiligten erhöhen (Brandes und Bregulla 2014: 71).

2.4 | (Supra)nationale missionsorientierte Innovationspolitik und regionale missionsorientierte Ansätze: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Eine vergleichende Betrachtung missionsorientierter Ansätze auf unterschiedlichen Steuerungsebenen (lokal, regional, national, supranational) legt nahe, dass sowohl diverse Gemeinsamkeiten als auch eine Reihe von Unterschieden vor allem in Bezug auf Handlungsfreiheit, Gestaltungsmöglichkeiten und Ansatzpunkte bestehen.

Dies wird in Tabelle 2 verdeutlicht. Während die Grundausrichtung wie etwa der Fokus auf gesellschaftliche Herausforderungen oder der bereichsübergreifende Multi-Stakeholder-Ansatz allen Steuerungsebenen gemein ist, so ergeben sich doch gewisse Unterschiede im Bereich des Problemverständnisses, des räumlichen Schwerpunkts, der unterschiedlichen Zuständigkeiten und Koordinierungsmechanismen bis hin zur Rolle von Innovation und Politik.

Im Vergleich zu „klassischen“ nationalen/supranationalen missionsorientierten Innovationspolitiken (vgl. etwa Larrue 2021) können einige Besonderheiten von regionalen missionsorientierten Ansätzen ausgemacht werden: Diese liegen vor allem in der Akteursstruktur und Entwicklungsdynamik der Mission sowie in der Art und Weise, wie Innovationen in der Umsetzung von Missionen genutzt werden.

Im regionalen Kontext stechen einerseits stärker heterogene und weniger hierarchisch geprägte Akteursstrukturen hervor, die zu einer stärkeren Varianz der wahrgenommenen Rollen staatlicher Akteure für Wandlungsprozesse führen können (vgl. Borrás und Edler 2020).

Im Vergleich zu den auf nationaler Ebene vorhandenen Entstehungslogiken zeigen sich zudem auf regionaler Ebene genuine weitere Logiken der Missionsentstehung. Solche regionalen Initiativen können sich entweder auf Basis der Initiative lokaler Akteure vor

⁸ Vgl. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/100-climate-neutral-cities-2030-and-citizens_en.

Tabelle 2 | Gemeinsamkeiten und Unterschiede regionaler und nationaler Ansätze

	Nationale/supranationale missionsorientierte (Innovations)politik	Regionale missionsorientierte Ansätze
Direktionalität	Adressierung gesellschaftlicher Herausforderungen	
Handlungsansatz	Bereichsübergreifend, Multi-Stakeholder-Orientierung	
Problemverständnis	(Globale) Problemkonstellation, ohne Berücksichtigung räumlicher Spezifika	Kontextspezifisches Verständnis (globaler) Problemkonstellationen und Lösungsmöglichkeiten
Räumlicher Fokus	Großflächige Einheiten, abgrenzbare politisch-administrative Einheiten	Begrenzte räumliche Dimension, nicht notwendigerweise an administrativen Grenzen orientiert
Impuls	Initiative durch nationale/supranationale Ebene	Bottom-up-Ansatz oder Einbettung in übergeordnete Politiken/Ansätze
Handlungsautonomie	Möglichkeit, institutionellen Rahmen zu gestalten	Institutioneller Rahmen exogen gegeben, Regeln nur in begrenztem Umfang beeinflussbar, teilweise limitiert durch diffuse räumliche Abgrenzung
Mission Lead	Zentrale Rolle staatlicher Akteure	Kontextspezifische Mission Owners aus Politik/Wissenschaft/Gesellschaft bzw. geteilte Verantwortlichkeiten
Koordinationsmodus	Zwischen verschiedenen Ressorts und mit diversen Stakeholdergruppen	Zwischen Stakeholdergruppen
Hierarchie der Akteure	Geprägt durch institutionellen Kontext	Kontextspezifisch
Rolle der Wissenschafts-, Technologie- und Innovationspolitik	Politische Akteure oftmals Mission Owners	Keine explizite Wissenschafts-, Technologie- und Innovationspolitik auf der jeweiligen (v. a. lokalen) Ebene
Rolle Innovation	Forschung und Entwicklung (F&E) als starker Treiber für neue Lösungen als Voraussetzung von Wandel	Fokus auf Prozessinnovation und Implementierung vor Ort, Integration bestehender Lösungen/Ansätze, Innovation im Sinne von Neuentwicklung als Baustein für Teilaspekte

Quelle: Eigene Zusammenstellung

| BertelsmannStiftung

Ort, d. h. ohne übergeordneten Förderimpuls, entwickeln und damit einer evolutionären „Bottom-up“- oder „Graswurzel“-Eigenlogik folgen, die sich an den identifizierten Herausforderungen und Ambitionen orientiert. Andererseits können regionale Ansätze auch eine Reaktion auf Maßnahmen übergeordneter Ebenen sein, die durch die Bereitstellung von Ressourcen usw. einen Anstoß für die Etablierung entsprechender Aktivitäten bieten. Als Beispiel wäre ein nationales Förderprogramm zu nennen, das regionale Ansätze und Initiativen adressiert (siehe auch das oben dargestellte Beispiel der 100 klimaneutralen Städte). In diesem Fall ist zu beachten, dass die Strukturen und Schwerpunkte durch die Rahmenbedingungen des übergeordneten Programms geprägt werden.

Ferner ist hervorzuheben, dass regionale missionsorientierte Ansätze weniger auf „klassischer“ Innovationspolitik beruhen, die vor allem auf Instrumente der Forschungs- und Technologieförderung zurückgreift. Dies gilt insbesondere auf kleinräumiger Ebene unterhalb der Bundesländer. Charakteristisch ist vielmehr die Suche nach innovativen Lösungsansätzen, deren Neuheit auch in der Rekombination von etablierten Lösungen, Prozessinnovationen, neuen Akteurs- und Handlungskonstellationen usw. liegen kann. Diese regionalen Ansätze sind also häufig wegen ihres Grundcharakters bereits sektorübergreifend angelegt. Ihre Innovativität ist – im Vergleich zu nationalen Missionen – eher in der spezifischen Umsetzung im vorhandenen Kontext zu sehen und weniger in der Entwicklung neuer (großmaßstäblicher) Technologien allein. In dieser kontextspezifischen, operativen Umsetzungs-komponente kann

jedoch – zumindest teilweise – ein hochinnovatives Element gesehen werden, das mit neuen Verhaltens- und Handlungsmustern sowie inkrementellen Innovationen verbunden ist und durch seinen sektorübergreifenden Charakter zentrale Merkmale transformativer Missionen aufweist (vgl. hierzu auch die Typologie von Wittmann et al. 2021a).

Gleichzeitig und im Einklang mit dem Verständnis von Missionsorientierter Innovationspolitik auf nationaler/supranationaler Ebene lässt sich damit auch klarer abgrenzen, was regionale Missionen nicht sind:

- Erstens handelt es sich dabei um mehr als bloße Kommunikations- und Austauschformate bzw. Dialogforen – eine klare Zielausrichtung (ob kodifiziert oder implizit vorhanden) ist eine Kernvoraussetzung für eine missionsorientierte Ausrichtung der Politik.
- Zweitens impliziert der Fokus eine Ausrichtung auf gesellschaftliche Herausforderungen. Dies bedeutet, dass er übergeordnete innovationspolitische Schwerpunkte ohne gesellschaftliche Zielsetzung und/oder ohne thematischen Schwerpunkt wie etwa eine Mission „Technologietransfer“ ausschließen würde.
- Drittens geht auch das regionale Verständnis von Missionen davon aus, dass die Mission durch ein Bündel an Aktivitäten gekennzeichnet ist, die in der Regel über eine einzelne Veranstaltung oder ein Projekt hinausgehen und weniger einzelne (Forschungs)fragen, sondern vielmehr komplexe Ziele adressiert.

3 | Transformation und Wettbewerbsfähigkeit: Missionsorientierung als regionaler Standortfaktor?

Das Konzept von Missionsorientierung erlebte im Zeitverlauf eine Wandlung weg von einer technologiegetriebenen Fokussierung („klassische“ Missionen) hin zu einer Ausrichtung auf gesellschaftliche Herausforderungen (Mazzucato 2018; Polt et al. 2021). Dieses „neue“ Verständnis von Missionsorientierung bettet sich damit in ein Verständnis von Innovationspolitik ein, welches anstelle einer Ausrichtung auf rein technologische Fragestellungen und der Überwindung von Marktversagen zunehmend gesellschaftliche Herausforderungen in den Blick nimmt (Schot und Steinmueller 2018; Arnold et al. 2019; Breitinger et al. 2021). Ein wesentliches Charakteristikum der „neuen Generation“ missionsorientierter Politik ist die Erkenntnis, dass der Komplexitätsgrad der derzeitigen Herausforderungen wie dem menschengemachten Klimawandel oder dem demographischen Wandel (Grand Challenges) ein Ausmaß erreicht hat, das neue systemische Konfigurationen und damit auch neue Ausrichtungen der (ordnungs)politischen Grundlagen erfordert. Mit Fokus auf Innovationspolitik heißt dies, dass das vormalige zentrale politische Ziel der Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Vitalität weiterhin bestehen bleibt, jedoch durch ein weiteres (neues) Transformationsziel ergänzt wird. Damit zeichnen sich missionsorientierte Eingriffe durch ein hohes Maß an Direktionalität und Intentionalität aus und sind somit nicht mehr als vermeintlich „neutral“ im Sinne eines Beitrags zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen. Im Gegenteil: Missionen haben einen klaren Transformationsauftrag. Im Gegensatz zu früheren Generationen von Missionsorientierung impliziert dies, dass nicht jede Innovation an sich als positiv betrachtet wird, sondern Innovationen danach bewertet werden, ob sie eine Entwicklung in eine gewünschte Richtung befördern. Dies ändert auch die Rolle staatlicher Akteure, da hierfür unter Umständen auch aktiv neue Märkte geschaffen werden müssen.

Während es mittlerweile erste Konzepte zur Erfassung der Wirkungen von Missionen (Wittmann et al. 2022; Wesseling und Meijerhof 2020) gibt, sind angesichts der langen Zeithorizonte und der damit verbundenen Attributionsproblematik (Haddad et al. 2019; Wittmann et al. 2021c) noch keine empirisch basierten Aussagen möglich. Erste Versuche einer Abschätzung der Effekte mittels Simulationen über Individualverhalten (Agent-Based Modeling) weisen darauf hin, dass missionsorientierte Ansätze auch positive ökonomische Effekte in Bezug auf Wachstum und Beschäftigung generieren können (Dosi et al. 2021).

Auch für die regionale Ebene stellt sich – neben den in Kapitel 2 ausgeführten erwarteten Vorteilen – die Frage, welche positiven Effekte sich aus vor Ort umgesetzten Innovationspolitiken ergeben, vor allem mit Blick auf das Befördern von Transformationsprozessen sowie die Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. Die unmittelbaren Effekte solcher Initiativen betreffen das Erreichen des Missionsziels (wie etwa die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe oder eine stärkere Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien) und beziehen sich vornehmlich auf die unter der Mission genannten gesellschaftlichen Herausforderungen.

Darüber hinaus kann vermutet werden, dass regionale missionsorientierte Ansätze auch über die Bewältigung eines konkreten Problems hinaus „wirken“ und Beiträge zur Verbesserung von Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen räumlichen Einheit leisten können. Zwar ist dies schwer quantifizierbar und auch kaum räumlich abgrenzbar, allerdings lässt sich auf theoretischer Ebene eine Reihe direkter und indirekter Effekte vermuten (vgl. auch die Zusammenfassung in Tabelle 3):

Tabelle 3 | Potenzielle mittelbare und unmittelbare Auswirkungen regionaler missionsorientierter Ansätze auf Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität

Unmittelbare Effekte im jeweiligen Themenfeld	Mittelbare Effekte über das Themenfeld hinaus
Positionierung in Zukunftsfeldern	Stärkung regionaler Vernetzung und Aufbau von Strukturen
Ausgangspunkt für weitere Innovationstätigkeiten	Signalfunktion für die Leistungsfähigkeit der Region
Schaffung neuer Arbeitsplätze oder Anlocken von Fachkräften/ Unternehmen	Aufbau von Kompetenz, Kapazität sowie Erfahrung und Expertise im Hinblick auf die Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen
„First-Mover Advantage“ gegenüber anderen Regionen	Routinierteres Herangehen an neue Herausforderungen
Aufbau von Reputation/Wissen/Expertise	Positives Gesamtimage des Standorts
Quelle: Eigene Zusammenstellung	BertelsmannStiftung

- **Frühzeitige Anpassung an Herausforderungen:** Regionale missionsorientierte Ansätze können einzelnen Regionen beispielsweise einen temporären Wettbewerbsvorteil verschaffen, indem sie diese durch frühzeitige Anpassungen an drängende globale Herausforderungen vorbereiten. Beispielsweise können Aktivitäten im Bereich der Energieversorgung, die in der Initialphase als „visionär“ und möglicherweise schwer umsetzbar gelten, dazu führen, dass zu späteren Zeitpunkten nur noch geringe Anpassungen vorgenommen werden müssen. Damit sinkt der spätere Planungsdruck und es werden frühzeitig Kompetenzen und Expertisen aufgebaut bzw. gewonnen.
- **Spezialisierung und Kompetenzaufbau:** Kleinräumige Ansätze können Regionen dabei unterstützen, sich für Zukunftsthemen gemäß der jeweiligen Schwerpunktsetzung (wie erneuerbare Energien, Krisenfestigkeit für demographischen Wandel usw.) zu positionieren, indem sie inhaltliche bzw. technologische Nischen besetzen und hier als Vorreiter fungieren. Hinzu kommt, dass Kompetenzen in Themenbereichen aufgebaut werden können, die über den regionalen Kontext hinaus von Bedeutung sind und dadurch neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen könnten (Bugge et al. 2022). Des Weiteren können entsprechende Initiativen auch als Impuls für weitere Innovationsaktivitäten dienen und damit das Spezialisierungsprofil einer Raumeinheit abrunden.⁹
- **Netzwerkeffekte und erhöhte Attraktivität für Unternehmen und Fachkräfte:** Abhängig von der Thematik bzw. Branche können dadurch neue Arbeitsplätze in Zukunftsbranchen entstehen und Fachkräfte bzw. relevante Unternehmen angezogen werden, die von Netzwerkeffekten profitieren möchten. Somit können entsprechende Initiativen auch einen Anziehungseffekt auf Fachkräfte ausüben, die die Chance sehen, ihre Expertise (und intrinsische Motivation, z. B. einen Beitrag zur Bewältigung der Energiewende oder zur Unterstützung der Heimatregion) in einem bestimmten Themenfeld einzubringen. Möglicherweise kann hierdurch der Zuzug von Fachkräften befördert und/oder die Abwanderung größerer Teile der einheimischen Bevölkerung verhindert werden.
- **Reputation und Positionierung:** Außerdem können sich entsprechende Regionen auch als „Experimentierorte mit Pilotfunktion“ im Sinne eines „First Movers“ im spezifischen Zielfeld positionieren und damit die Möglichkeit für Preise, Fördergelder sowie die Attrahierung von Besucher:innen, Wirtschaftsaktivitäten, Zuzug usw. gewinnen. Kurzum: Diese Regionen bauen nicht nur frühzeitig Kompetenzen und Fähigkeiten (Capabilities) in einem bestimmten Bereich auf, sondern auch positive Reputation und ein spezifisches Image.

Neben diesen direkten Beiträgen können regionale missionsorientierte Ansätze auch **Wirkungen über den konkreten Problembereich hinaus entfalten:**

⁹ Zum Verhältnis von missionsorientierten regionalen/lokalen Ansätzen und intelligenter Spezialisierung siehe beispielsweise Foray 2018.

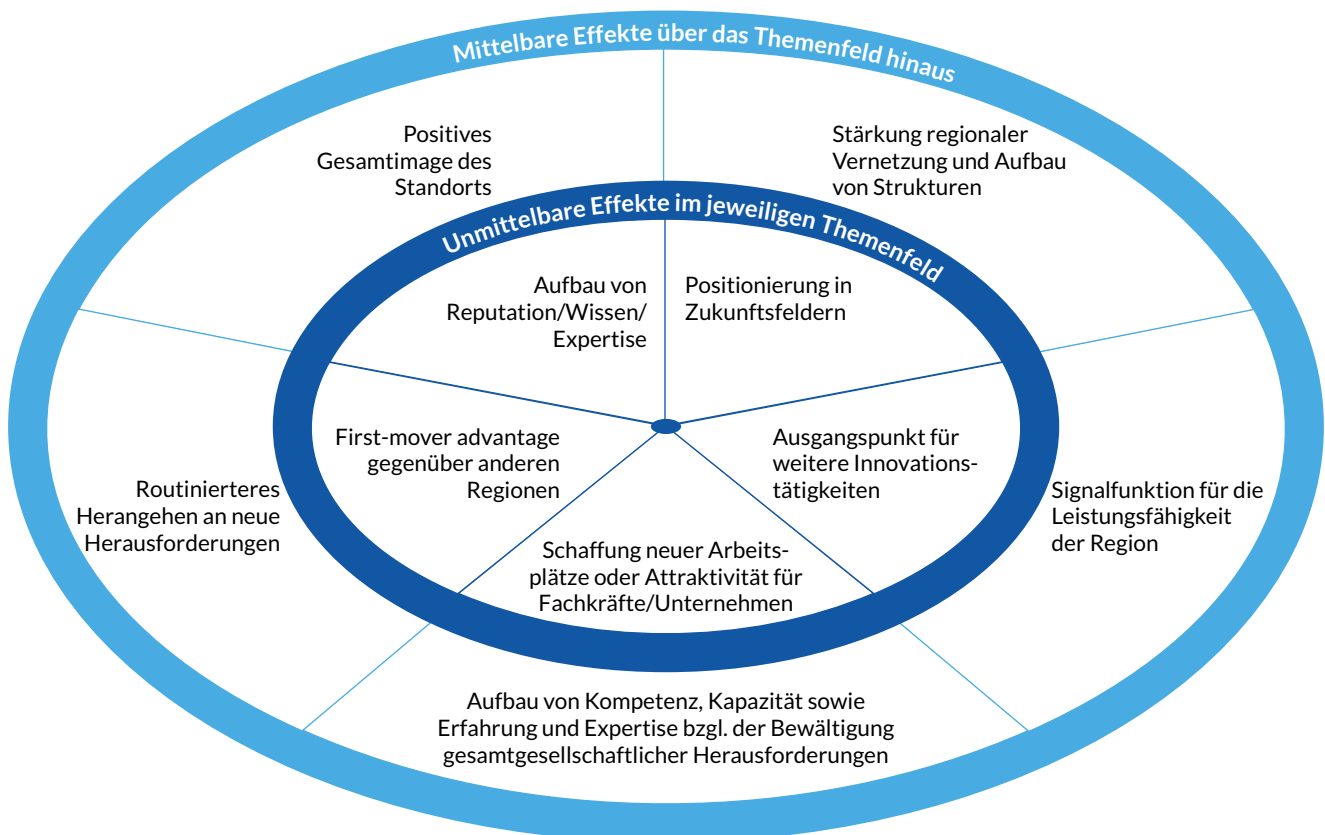
Einerseits können solche Ansätze die Vernetzung zwischen Akteuren stärken und damit regional verankerte Fähigkeiten, Netzwerke und Wissen auf- und ausbauen, die sich auch im Kontext künftiger Herausforderungen und Transformationsprozesse nutzen lassen. Hierüber stärken regionale Missionen die „Preparedness“ für künftige Herausforderungen, indem sie rasche Reaktionen erlauben und/oder Koordinationskosten reduzieren. Schließlich können entsprechende Ansätze an bereits bestehende Strukturen andocken und sich zuvor erlangte Erfahrungen zu Nutze machen. Gleichzeitig können entsprechende Initiativen eine positive Wirkung auf das gesellschaftliche Gesamtgefüge, die Vernetzung und den Zusammenhalt vor Ort ausüben, was wiederum lokale Kohäsionskräfte stärken würde. Die daraus entstehenden Kooperationen zwischen den Akteuren sind in der Lage, das Bewusstsein für Problemlösungskompetenzen in der Region zu erhöhen und so

z. B. den Technologie- und Wissenstransfer in anderen Themenfeldern zu befördern.

Andererseits kann Missionsaktivitäten auch eine Signalfunktion zukommen. Die Umsetzung von Missionen und die Entwicklung neuer Lösungen kann ein deutliches Signal an Akteure innerhalb und außerhalb der Region für deren Leistungskraft und Fähigkeit zu innovativen Lösungen sein.

So signalisieren erfolgreiche Initiativen in den oben exemplarisch genannten Bereichen auch Tatkraft und Problemlösungsfähigkeit nach außen. Dieses Signal kann auch für externe Akteure ein glaubwürdiges Versprechen darstellen, dass man fähig ist, auch anderen Herausforderungen mit Engagement und innovativen Lösungen zu begegnen.

Abbildung 1 | Potenzielle mittelbare und unmittelbare Auswirkungen regionaler missionsorientierter Ansätze auf Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität



Quelle: Eigene Darstellung

4 | Charakterisierung und vergleichende Betrachtung von regionalen missionsorientierten Politiken

4.1 | Regionale missionsorientierte Ansätze in Deutschland

Wie etwa die Definition einer Klimaschutzmission des Großraums Manchester, der Transformationsprozess der Emilia-Romagna („Just Transition“), die Initiative „Circular Flanders“¹⁰ oder die Schaffung von 100 klimaneutralen Städten als Pilotprojekte im Rahmen der EU-Missionen in „Horizon Europe“ zeigen, erfährt der Begriff der Missionsorientierung aktuell auch unterhalb der nationalen Ebene zunehmend Aufmerksamkeit.

Für die weitere Analyse fokussiert sich diese Studie auf Beispiele aus Deutschland, die der in Abschnitt 2.2 entwickelten Definition für regionale missionsorientierte Ansätze entsprechen. Hintergrund dieser Auswahl ist, dass vergleichbare institutionelle Rahmenbedingungen die spätere Synthese und Diskussion der Übertragbarkeit vereinfachen. Die so identifizierten Gelingensbedingungen können daher als besonders relevant für den deutschen Kontext bezeichnet werden. Tabelle 4 bietet eine exemplarische Darstellung relevanter Beispiele für deutsche missionsorientierte Ansätze in der regionalen Perspektive. Diese Auflistung beinhaltet zahlreiche Initiativen, die bereits in der Vergangenheit initiiert wurden und nicht explizit unter dem Missionsbegriff realisiert werden, dennoch zentrale Merkmale der o. g. Definition aufweisen und daher als regionale missionsorientierte Ansätze verstanden werden können.

Dabei wird die hohe Diversität regionaler missionsorientierter Ansätze deutlich. Beispiele für Initiativen finden sich quer durch die Bundesrepublik auf verschiedenen institutionellen Ebenen und mit einem breiten Spektrum thematischer Schwerpunkte. Auch decken die Initiativen unterschiedliche räumliche Einheiten von gemeinde- oder landkreisbasierten Ansätzen bis hin zu bundeslandübergreifend agierenden Initiativen ab. Analog dazu finden sich sowohl Beispiele für Initiativen in verschiedenen Problemfeldern (Nachhaltigkeit, Gesundheit, regionale Kreislaufwirtschaft usw.) als auch für verschiedene Entstehungsmodi: Während manche der Initiativen genuin als

Bottom-up-Prozess im regionalen Kontext entstanden sind, weist die Entstehung bei anderen Initiativen auf eine Reaktion auf Förderprogramme oder sonstige (Top-down-)Initialimpulse hin.

Gleichzeitig verdeutlicht die Darstellung, dass bereits um die bzw. kurz nach der Jahrtausendwende ins Leben gerufenen regionalen Initiativen Merkmale von regionalen missionsorientierten Ansätzen aufweisen, ohne dabei explizit das Label „Missionsorientierung“ zu tragen.

¹⁰ Vgl. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/research/greater-manchesters-climate-mission>, <https://www.fondazioneinnovazioneurbana.it/en/45-uncategorised/2470-just-transition-emilia-romagna-2020-for-europe-s-heavy-industrial-and-coal-regions>, <https://vlaanderen-circulair.be/en>.

Tabelle 4 | Beispiele für regionale missionsorientierte Ansätze in Deutschland

Initiative	Räumliche Ebene	Bundesland	Start	Impuls	Themenbereich	Beschreibung bzw. Ziel
Modellregion Energiewende Lausitz	Bundesland-übergreifend	Brandenburg, Sachsen	2016/17	Top-down	Strukturwandel, Nachhaltigkeit	Den Strukturwandel in der Kohleregion Lausitz durch den Aufbau von Wertschöpfungschancen und Beschäftigung im Bereich neuer Energiequellen vollziehen
Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene*	(Groß)stadt	Niedersachsen	2016	Top-down	Nachhaltigkeit	Regionale Wertschöpfung/kooperative Wirtschaftsformen systematisch fördern
Zukunftsregionen Niedersachsen	Landkreis-übergreifend	Niedersachsen	2021	Top-down	Regionale Innovationsfähigkeit, Nachhaltigkeit	Kreisübergreifende Kooperation von Akteuren für regionale Entwicklung mit thematischer Schwerpunktsetzung, u. a. mit Bezug zu Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft usw.
Gesundheitsregion Emsland*	Landkreis	Niedersachsen	2010	Top-down	Gesundheit	Lokale Gesundheitsversorgung durch integrierte Versorgungsangebote verbessern und Fachkräfte sichern
Wasserstoff-Modellregion Raum Aachen	Landkreis-übergreifend	Nordrhein-Westfalen	2021	Top-down	Nachhaltigkeit, Ökonomie	Vor Ort verstärkt Wasserstoff aus erneuerbaren Energien gewinnen, dabei neue Geschäftsmodelle in der Wasserstoffwirtschaft erschließen und Arbeitsplätze schaffen
Paludikultur Greifwald	Landkreis-übergreifend	Mecklenburg-Vorpommern	2016/17	Gemischt	Nachhaltigkeit	Die Wiedervernässung sowie die ökologisch nachhaltige Nutzung von Moorflächen fördern
GESUNDES KINZIGTAL*	Teil Landkreis	Baden-Württemberg	2004	Bottom-up	Gesundheit	Gesundheit der Bewohner:innen durch eine integrierte Gesundheitsversorgung verbessern
Karlsruher Programm für Aktive Mobilität	Stadt und Umland	Baden-Württemberg	2021, Vorläufer seit 1980ern	Bottom-up	Nachhaltigkeit, Mobilität	Innovative Verkehrs- und Mobilitätskonzepte für die Region Karlsruhe entwickeln mit Fokus auf Fuß- und Radverkehr
Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried*	Gemeinde	Bayern	Ende 1990er	Bottom-up	Nachhaltigkeit	Ökologisches Profil der Gemeinde mithilfe eines partizipativen Ansatzes entwickeln und stärken
Energieregion Staßfurt	Gemeinde	Sachsen-Anhalt	2017	Bottom-up	Nachhaltigkeit	Leuchtturmprojekt für die Energiewende in Sachsen-Anhalt schaffen, inklusive der Dekarbonisierung zahlreicher Sektoren hin zu 100 Prozent erneuerbarer Energien

* Fallbeispiel, in Abschnitt 4.3 näher erläutert.

Quelle: Eigene Zusammenstellung basierend auf online-Recherchen und Dokumentenanalysen.

4.2 | Fallauswahl

Angesichts der Diversität und der oftmals spezifischen Kontextbedingungen der Beispiele legt diese Studie ihren Schwerpunkt auf die vertiefte Analyse ausgewählter Beispiele für regionale missionsorientierte Ansätze, die auf eine grundlegende Änderung des jeweiligen regionalen Kontexts abzielen und damit einen transformativen Anspruch haben, der über eine Behebung von akuten Problemen hinausgeht. Hierbei wird kein systematischer Vergleich zwischen den einzelnen Fallbeispielen oder deren Bewertung angestrebt. Vielmehr liegt der Fokus auf der Identifizierung potenzieller Gelingensbedingungen und Hindernisse, die bei der Umsetzung entsprechender Initiativen als relevant erscheinen. Vor diesem Hintergrund versuchen die Fallstudien in einem ersten Schritt, kontextspezifisch die Funktionsbedingungen zu verstehen, die in einem nachfolgenden Schritt dekontextualisiert und übergreifend analysiert werden.

Für die Auswahl der Fallbeispiele (vgl. Abschnitt 4.3), die allesamt mittels Kurzsteckbriefen einer ersten vergleichenden Betrachtung unterzogen wurden, wurden insbesondere die folgenden Kriterien herangezogen:

Erstens wurde der Fokus auf Regionen gelegt, bei denen erste Aktivitäten und potenzielle Effekte bereits abschätzbar sind, und es damit Hinweise darauf gibt, dass die Missionen über die initiale Planungsphase hinausgekommen sind. In vielen Fällen werden die Wirkungen entsprechender Initiativen erst nach einem gewissen Zeitverlauf sichtbar, so dass es nur im Falle bereits länger bestehender Initiativen sinnvoll erscheint, Erfolg versprechende Faktoren zu identifizieren. Dies schließt in der Konsequenz Initiativen aus, die erst seit kurzer Zeit existieren und deren Strukturen sich daher oftmals noch im Aufbau befinden (z. B. Zukunftsregionen Niedersachsen, Energieregion Lausitz, Wasserstoff-Modellregion Raum Aachen). Zwar könnten diese Fälle interessante Einsichten in den Aufbauprozess liefern, ermöglichen jedoch momentan nur in begrenztem Umfang Aussagen zu Gelingensbedingungen. Dies geht einher mit forschungspraktischen Erwägungen, die eine gute Dokumentation der Fälle voraussetzt. Das Vorliegen bereits bestehender Berichte, Evaluationen oder Begleitforschungen stellt in Kombination mit Webauftritten und Interviews mit Verantwortlichen vor Ort eine solide Datengrundlage dar, die eine Triangulation

verschiedener Datenquellen erlaubt und so ein kritisches Hinterfragen von Aussagen ermöglicht.

Zweitens wird angesichts der Ausrichtung auf nachhaltig funktionsfähige („erfolgreiche“) Beispiele, bei denen sich bereits erste Hinweise auf Wirkungen ergeben, im Sinne eines Most-Different-Systems-Design der Fokus auf Fallbeispiele gelegt, die sich systematisch voneinander unterscheiden. Das Auftreten ähnlicher Gelingensbedingungen unter kontextuell stark verschiedenen Fällen bietet eine solide Grundlage für die Ableitung generalisierbarer Aussagen. Dies bedeutet, dass neben der Abdeckung verschiedener Themenbereiche insbesondere auch unterschiedliche räumlich-administrative Bezugsebenen berücksichtigt werden. Die Fallauswahl beinhaltet damit sowohl rein lokale Initiativen mit einer klaren administrativen Abgrenzung als auch Initiativen, die Teile eines Landkreises bzw. einen Landkreis als zentrale Einheit haben. Darüber hinaus deckt die Fallauswahl sowohl eher jüngere Beispiele ab, die erst im letzten Jahrzehnt entstanden sind, als auch solche, die bereits über einen längeren Zeitraum aktiv sind.

4.3 | Fallstudien

Zur Herausarbeitung der Gelingensbedingungen für erfolgreiche regionale missionsorientierte Ansätze wurden aus den voranalysierten und in Tabelle 4 dargestellten Beispielen insgesamt vier Fälle gemäß den oben ausgeführten Kriterien ausgewählt. Diese umfassen unterschiedliche räumlich-administrative Einheiten (Gemeinde, Stadt, Teile eines Landkreises, Landkreis), verschiedene Themenfelder bzw. Herausforderungen (Erneuerbare Energie, Gesundheit, Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften), erstrecken sich über mehrere Bundesländer (Baden-Württemberg, Niedersachsen, Bayern) und Raumtypen (ländliche und urbane Regionen). Bei den vier vertieften Fallbeispielen handelt es sich um:

- „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“
- „Gesundheitsregion Emsland“
- „GESUNDES KINZIGTAL“
- „Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene“ in Osnabrück und weiteren Städten.

Methodisch beruht die Analyse der Fallstudien auf einer Kombination aus „Desk Research“ und Interviews

mit Vertreter:innen aus den jeweiligen Regionen bzw. mit Expert:innen für den jeweiligen Kontext.¹¹

4.3.1 | Energiewende von unten: Das „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ im Allgäu¹²

Regionaler Rahmen, Ausgangslage und Ziele

Wildpoldsried ist eine ländliche Gemeinde im Allgäuer Voralpenland, Landkreis Oberallgäu, mit rund 2.600 Einwohner:innen, die stark durch landwirtschaftliche Strukturen sowie handwerkliche und mittelständische Betriebe geprägt ist.

Ende der 1990er Jahre setzte sich die Gemeinde Wildpoldsried das Ziel, den Weg zur Klimaneutralität über die Entwicklung eines ökologischen Profils für die Gemeinde einzuschlagen. Dieses Ziel galt es – unter Einbindung der Bürger:innen – bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

Zur Erarbeitung und Umsetzung ihres ökologischen Profils auf der Basis regenerativer Energien, ökologischer Baustoffe, Klimaschutz sowie einem respektvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen setzte die Gemeinde auf einen partizipativen Ansatz, d. h. die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung der Einwohner:innen.

¹¹ Zur Erleichterung des Leseflusses werden die verwendeten Quellen nachfolgend aggregiert zu Beginn des jeweiligen Abschnittes aufgeführt.

¹² Zusätzlich zu einem Interview wurden folgende Dokumente und Informationsquellen genutzt: <https://www.wildpoldsried.de/klimadorf-wildpoldsried.html> und die hier angegebenen weiterführenden Quellen; <https://www.allgaeu-klimaschutz.de/wildpoldsried.html>; <https://www.wildpoldsried.de/download/flyerwsp.pdf>; <https://www.wildpoldsried.de/download/flyer-leitbild-2018.pdf>; <https://www.allgaeu-klimaschutz.de/forschungsprojekte-in-wildpoldsried.html>; <https://www.wildpoldsried.de/allgaeu-mobil.html>; <https://sonnen.de/ueber-uns/>; <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/wildpoldsried-wie-ein-kleines-dorf-im-allgaeu-zumvorzeigemodell-fuer-die-energiewende-wurde/24169570.html>; <https://www.merkur.de/wirtschaft/wildpoldsried-dorf-bayern-putin-gas-energiewende-windkraft-photovoltaik-biogas-news-91738063.html>; <https://www.wildpoldsried.de/energie-einsparen.html>; <https://www.wildpoldsried.de/windkraft.html>; <https://www.wildpoldsried.de/auszeichnungen.html>; <https://www.youtube.com/watch?v=MRLiWRtS99s>; <https://www.rtl.de/videos/energie-krise-nicht-im-energie-dorf-wildpoldsried-633847a523b13faac605020a.html>; <https://www.dw.com/de/klimapioniere-im-allg%C3%A4u/av-52704679>; <https://www.zdf.de/assets/mp3-download-terra-x-podcast-energiewende-lesch-zengerle-100~original?cb=1671607916235>; Barth 2018.



Gemeinde Wildpoldsried

Territoriale Einheit: Gemeinde

Bundeland: Bayern

Bevölkerung (2020): 2.543

Fläche: 2.136 ha

Raumtyp: dünn besiedelt; ländlich

Quellen: Bayerisches Landesamt für Statistik, Statistik kommunal 2021, Gemeinde Wildpoldsried; BBSR, siedlungsstrukturelle Kreistypen

Mittlerweile erzeugt Wildpoldsried rund achtmal so viel Strom aus erneuerbaren Quellen wie es verbraucht, und die Energieerzeugung aus regenerativen Quellen entwickelte sich im Zeitverlauf zu einem bedeutenden Wirtschafts- und Standortfaktor. Grundlegend hierfür waren v. a. zwei Faktoren: zum einen ein starkes Nachhaltigkeitsbewusstsein gepaart mit einem hohen Engagement lokaler Akteure, zum anderen förderliche externe Bedingungen, konkret das Stromeinspeisungsgesetz (Gesetz über die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien in das öffentliche Netz [Stromeinspeisungsgesetz, StromEinspG], Inkrafttreten Januar 1991). Dieses legte die Verpflichtung zur Abnahme und Vergütung von Energie aus erneuerbaren Quellen fest und bot somit die Möglichkeit, Einnahmen durch die Einspeisung regenerativ erzeugten Stroms ins Strom-

netz zu generieren. Als für ihren Standort günstige Option definierte die Gemeinde zu Beginn ihrer Initiative die Errichtung von Windkraftanlagen.

Den Aktivitäten auf dem Weg zu Klimaneutralität ging eine Befragung der ortsansässigen Bevölkerung in der Anfangsphase der Initiative voraus. Diese gewährleistete nicht nur die Legitimierung der initialen Schritte, sondern verkörperte auch die Entscheidungsbasis für nachfolgende Aktivitäten einschließlich der Akquisition von Fördermitteln. Zudem wurde die ortsansässige Bevölkerung von Beginn an über Informationsveranstaltungen und Arbeitsgruppen eingebunden sowie zur Mitarbeit in Vereinen eingeladen. Ein weiteres zentrales Element der Initiative waren finanzielle Beteiligungen der Einwohner:innen an den vorgesehenen Investitionen in die Windkraft und damit die aktive Einbindung in die Prozesse zur Planung und Installation von Windkraftanlagen. Als passende Rechtsform wurden Bürgerenergiegesellschaften gewählt, welche durch ein Gemeindeglied geführt werden. Damit wird dem in der Initiative angelegten partizipativen Grundgedanken Rechnung getragen und den Bürger:innen der Status von Miteigentümer:innen an den errichteten Anlagen verliehen. Dieser Ansatz sowie Vertrauen, Transparenz und die Beteiligung an Kosten und Einnahmen führten zu einer hohen Identifikation der Einwohner:innen mit den durchgeführten Maßnahmen.

Erste konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele waren die Einführung und Installation von Windrädern über Bürgerenergiegesellschaften ohne finanzielle Beteiligung der Gemeinde. Die Erzeugung von Energie aus Sonnenkraft durch Photovoltaik auf kommunalen Dächern, LED-Straßenbeleuchtung sowie Wettbewerbe zum Stromsparen, eine Energiewerkstatt im Kindergarten, der Aufbau eines Nahwärmenetzes mit Biogasabwärme, der Austausch von Heizungspumpen kamen im Zeitablauf hinzu. Die initiale Installation und Inbetriebnahme wurden folglich durch zusätzliche Aktivitäten und (regenerative) Energiequellen ergänzt.

Daneben wurde eine Reihe von Forschungsprojekten mit wissenschaftlichen und privatwirtschaftlichen Partnern durchgeführt, beispielsweise zu intelligenten Stromnetzen oder zum lokalen Energiehandel in intel-

ligenten und dezentralen Energienetzen.¹³ Auch wurden sukzessive weitere Akteure, insbesondere Stromversorgungsunternehmen, einbezogen und die gesamte Initiative thematisch sowie räumlich ausgeweitet, beispielsweise über „AllgaEu-mobil“, ein Projekt zu zukunftsgerichteten Klima-, Energie- und Verkehrsmaßnahmen mit insgesamt 15 Kommunen.¹⁴

Die ursprünglich entwickelte Vision der Initiative wurde mittlerweile weiterentwickelt (siehe auch unten); das derzeitige Leitbild der Gemeinde Wildpoldsried beruht auf:

- dem gemeinsamen Einsatz für zukunftsgerichtete Aktivitäten („WIR setzen uns MITEINANDER für unsere Zukunft ein“)
- der Umsetzung der Ziele zu Nachhaltigkeit, erneuerbaren Energien und Wissenstransfer („Wir gestalten Zukunft“)
- der Förderung von Aktivitäten unter Berücksichtigung der natürlichen Grundlagen („Im Einklang mit der Natur“).¹⁵

Akteure, Struktur und Organisation

Wesentliche Voraussetzungen – vor allem hinsichtlich der Akteurskonstellation und organisationalen Strukturen – wurden mit dem Start der Initiative Ende der 1990er Jahre gelegt. Zentral dabei war das Engagement ortsansässiger Schlüsselakteure aus Kommunalpolitik und lokaler Wirtschaft unter enger Einbeziehung der Bevölkerung. Die initiiierenden Akteure waren und sind angesehen in der Gemeinde und genießen hohes Vertrauen. Ferner sind sie über den gesamten

13 Folgende Forschungsprojekte fanden seit 2011 statt: „IRENE“ (2011–2013) zur Pilotierung eines intelligenten Stromnetzes unter Beteiligung von Siemens, Allgäuer Überlandwerk AÜW, der RWTH Aachen und der Hochschule Kempten und gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi); „IREN2“ (2014–2018) zur Untersuchung des Betriebs von Inselnetzen und topologischen Kraftwerken im gleichen Konsortium wie „IRENE“ und ebenfalls gefördert durch das BMWi; „pebbles“ (Peer-to-Peer-Energiehandel auf Basis von Blockchains, 2018–2021) zur Konzeptentwicklung eines dezentralen Stromhandelsmodells unter Nutzung der Blockchain-Technologie unter Beteiligung der Allgäuer Überlandwerk GmbH, der AllgäuNetz GmbH & Co. KG, der Siemens AG, der Hochschule Kempten und des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT, gefördert durch das BMWi. Vgl. <https://www.wildpoldsried.de/forschung.html> sowie die hier angegebenen weiterführenden Quellen.

14 Vgl. <https://www.wildpoldsried.de/allgaeu-mobil.html>.

15 Vgl. Leitbild der Gemeinde Wildpoldsried, <https://www.wildpoldsried.de/download/flyer-leitbild-2018.pdf>.

Zeitablauf stark mit den entwickelten Aktivitäten verbunden sowie persönlich in die Umsetzung und Weiterentwicklung involviert.

Die Struktur der Gesamtinitiative ist stark partizipativ um einzelne zentrale Schlüsselpersonen angelegt. Über Informationsveranstaltungen, in Arbeitskreisen und Vereinen und/oder in verschiedenen sozialen Projekten, die im Lauf der Jahre initiiert wurden, fanden eine enge Kommunikation und ein Austausch mit der ortsansässigen Bevölkerung statt. Durch das direkte (finanzielle) Engagement der Einwohner:innen wurden diese zudem unmittelbar in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse einbezogen. Schließlich bestand seit Beginn der Initiative für rund 15 Jahre ein Energieteam,¹⁶ das vor rund zwei Jahren durch eine agile Arbeitsgruppe aus Verwaltung und Gemeinderat abgelöst wurde.

Die Gemeinde Wildpoldsried ist offen und interessiert an einer Weiterentwicklung des gesammelten Wissens sowie einer Weitergabe der durch die Umsetzung ihrer Vision erlangten Expertise. Hierzu wurde ein Koordinationsbüro für Energie- und Klimaschutz für die Organisation von Besuchergruppen zum Thema Klimaschutz und erneuerbare Energien in Wildpoldsried installiert.¹⁷

Maßnahmen und Aktivitäten

Seit Bestehen der Initiative wurde eine Fülle von Maßnahmen und Aktivitäten lanciert, um das ökologische Profil unter dem Label „Wildpoldsried – Innovativ – Richtungsweisend“ für die Gemeinde zu erarbeiten und weiterzuentwickeln. Dabei war das Vorgehen bewusst als eine sukzessive Abfolge kleinerer Schritte auf der Basis der Planung und Installation der ersten Windräder im Jahr 2000 vorgesehen. Ein umfassendes Gesamtkonzept wurde demgegenüber nicht favorisiert. Auf dieser Basis wurden auch die unterschiedlichen Maßnahmen und Aktivitäten in einzelnen Schritten und Etappen entwickelt und umgesetzt. Gegenwärtig werden in der Gemeinde Wildpoldsried neun Windräder über fünf Bürgergesellschaften betrieben. Box 1 gibt

16 Das Energieteam im Rahmen des eea-Programms (European Energy Award) setzte sich zusammen aus dem Bürgermeister, Mitgliedern des Gemeinderats und der Verwaltung sowie weiteren Personen, vgl. Barth 2018.

17 Vgl. <https://www.wildpoldsried.de/koordinationsbuero.html>.

einen Einblick in Maßnahmen und Aktivitäten in den unterschiedlichen Aktivitätsfeldern.¹⁸

Es zeigt sich, dass (beispielsweise im Bereich der Forschung) Finanzmittel aus öffentlichen Förderprogrammen akquiriert werden konnten. Durch den hohen Anteil an regenerativ erzeugtem Strom bot Wildpoldsried eine überaus günstige Forschungsbasis für die genannten Konsortialpartner. Auch die Maßnahme „vet4africa“¹⁹ konnte durch Mittel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) realisiert werden. Aber auch ohne zusätzliche Bundes- oder Landesförderungen konnte eine breite Palette an Maßnahmen erfolgreich durchgeführt werden.

Insgesamt liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten auf der Entwicklung kontextspezifischer Maßnahmen, die verfügbare technologische Lösungen zur Erzeugung regenerativer Energie und somit zur Umsetzung der Energiewende in Wildpoldsried nutzen. Dies schließt neben kommunikativen Maßnahmen (klassische Öffentlichkeitsarbeit, Schaffung von Bewusstsein für das sowie Identifikation mit dem Konzept) auch die Beantwortung von Forschungsfragen sowie die Gestaltung regulatorischer Rahmenbedingungen mit ein. Finanzielle Vorteile der Investoren werden durch Anreize zur gemeinschaftlichen und gelebten Weiterentwicklung der Vision, unter Einbeziehung der ortsansässigen Bevölkerung und Wirtschaft, ergänzt.

Auch für die kommenden Jahre sind weitere Aktivitäten vorgesehen; diese umfassen beispielsweise gezielte Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung, die Fortführung von Maßnahmen zur Energieeinsparung bzw. zum Ausbau erneuerbarer Energien sowie die Umsetzung weiterer technologischer Ansätze und Konzepte (Sektorenkopplung, eigenes Stromnetz, Speicherkonzepte oder aber Wasserstoffprojekte).

Wirkungen

Aus den vielfältigen einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten lassen sich diverse Wirkungen ableiten. Die Schaffung bzw. der Erhalt einer hohen Lebensqualität und einer kooperativen Atmosphäre durch gemein-

18 Eine detaillierte Auflistung der Maßnahmen 2016 bis 2018 findet sich in Barth 2018.

19 Vgl. <https://www.wildpoldsried.de/afrikahilfe.html>.

Box 1 | Überblick über Maßnahmen und Aktivitäten im Kontext der Energiewende im ländlichen Raum – die Gemeinde Wildpoldsried

Regenerative Energieerzeugung

- Seit 1999 Planung, Umsetzung, Betrieb von mittlerweile neun Windkraftanlagen unter Einbindung der ortsansässigen Bevölkerung (in fünf Bürgerenergiegesellschaften)
- Betrieb von Biogasanlagen mit Kraftwerken (Strom- und Wärmeerzeugung/Blockheizkraftwerke, Erzeugung (mineralischen) Düngers)
- Biomasseheizung für öffentliche Gebäude; mittlerweile auch diverse private Gebäude beheizt
- Photovoltaik- und Solaranlagen auf einer Vielzahl privater und öffentlicher Gebäude; z. T. durch Vereine betreut, die die Erlöse für ihre Vereinsarbeit nutzen können

Energieeffizienz

- Informieren, Aufklären, Bewusstsein schaffen, z. B. über Aktionen in Kindergarten und Grundschule (Energiewoche, Energieführerschein), Modellprojekte
- Kommunales Energiemanagement zur Nutzung des Energieeinsparpotenzials der öffentlichen Gebäude (seit 2001)
- Austausch Heizungspumpen ab 2008 (Beratung, Empfehlung passender Pumpen, Errechnung Einsparung, Gewährung Einbaupauschale, Zusammenarbeit mit Fachbetrieben der Gemeinde)
- Stromsparjahre 2013 bis 2015 als Wettbewerb
- Umrüstung Straßenlaternen auf LED

Nachhaltigkeit

- Wärmeerzeugung aus erneuerbarer Energie über Nahwärmenetz; Strom- und Wärmeerzeugung durch drei Blockheizkraftwerke
- Neubaugebiete: Information Bauherren über innovative Technik
- Versorgung Gewerbegebiet mit Biogas-Abwärme
- Ernennung zum bayerischen Windstützpunkt (Schwerpunkt Wildpoldsried: Windenergie und Ökotourismus)*
- Einsatz von Holz als Baustoff oder Energieträger bei öffentlichen Vorhaben
- Errichtung nachhaltiges Gewerbegebiet (gezielte Selektion passender Unternehmen)
- Umstellung gemeindlicher Fuhrpark auf Elektrofahrzeuge
- Nachhaltige Beschaffungsrichtlinie für die Gemeinde

Forschung

- IRENE (2011–2013): Pilotierung eines intelligenten Stromnetzes; Beteiligung: Siemens AG, Allgäuer Überlandwerk AÜW, RWTH Aachen, Hochschule Kempten; gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
- „IREN2“ (2014–2018): Untersuchung des Betriebs von Inselnetzen und topologischen Kraftwerken im gleichen Konsortium wie IRENE; gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
- „pebbles“ (Peer-to-Peer-Energiehandel auf Basis von Blockchains, 2018–2021): Konzeptentwicklung eines dezentralen Stromhandelsmodells unter Nutzung der Blockchain-Technologie; Beteiligung: Allgäuer Überlandwerk GmbH, AllgäuNetz GmbH & Co. KG, Siemens AG, Hochschule Kempten, Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT; gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Diffusion von Wissen und Erfahrung, Auszeichnungen

- Verschiedene Aktivitäten zur Schaffung eines Bewusstseins für Nachhaltigkeit (s. o.)
- Aktive Gestaltung der Webseite, daneben Kurzvideos, Podcasts, Interviews in regionalen und überregionalen Medien
- Weitergabe von Wissen und Expertise an Besuchergruppen aus dem In- und Ausland
- Exkursionen, Beteiligung an Stadtradeln
- Diverse Auszeichnungen und Preise (regional, Landes- und Bundesebene, international (u. a. European Energy Award 2006, 2010, 2014, 2018), Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2020, Nachhaltige Bürgerkommune 2011, Heimatdorf 2019 usw.)
- Zwei Lehrgänge „Train the trainer“ für Multiplikator:innen aus afrikanischen Ländern („vet4africa“, 2018)

* Vgl. <https://www.wildpoldsried.de/download/flyerwsp.pdf>. Windstützpunkte fungieren „als Knotenpunkte zwischen Kommunen, Energieversorgern, Windindustrie und Forschung ...“ und sollen zum umweltverträglichen Ausbau der Windenergie in Bayern beitragen, vgl. Bayerisches Aktionsprogramm Energie, https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/publikationen/pdf/2021-01-26_Energieprogramm_2019_RZ-BF.pdf.

Quelle: eigene Darstellung basierend auf den genannten Informationen und Dokumenten

schaftliches Agieren stellt aus Sicht der Gemeinde ein besonderes Anliegen dar. Dies konnte insbesondere durch die frühzeitige Einbindung der ortsansässigen Akteure sowie durch akzeptanz- und bewusstseinsbildende Maßnahmen erzielt werden.

Aus der technologischen Perspektive zeigen die Kennzahlen zur Strom- und Wärmeerzeugung – derzeit werden rund 800 Prozent des vor Ort verbrauchten Stroms und rund 55 Prozent der Wärme mittels erneuerbarer Energien erzeugt – die direkten positiven Wirkungen in Bezug auf den Klimaschutz als Missionsziel auf.

Was den Bereich der Konzeptentwicklung und Vision betrifft, so gilt es hervorzuheben, dass die für 2020 anvisierten Ziele bereits im Jahr 2013 erreicht werden konnten (Barth 2018). Dies wiederum führte zur Aktualisierung des Klimaschutzleitbildes im Jahr 2018.²⁰

Die Ende der 1990er Jahre in der Gemeinde Wildpoldsried initiierten Aktivitäten zielten darauf ab, die Energiewende vor Ort zu unterstützen. Die daraus erwachsenen Strukturen und Kompetenzen haben sich mittlerweile zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor für die Gemeinde entwickelt.

Der regenerativ erzeugte Strom kann von der Gemeinde verkauft werden und mit den daraus resultierenden Verkaufserlösen können kommunale Projekte angestoßen werden. Auch für die Einwohner:innen haben sich ihre Investitionen sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in Bezug auf die Klimaschutz- und Energieziele als sehr attraktiv erwiesen, sodass mittlerweile eine Begrenzung der Einlagenhöhe notwendig geworden ist. Hinzu kommen positive Auswirkungen hinsichtlich Image und Standortattraktivität. Dies lässt sich nicht nur am regen Besucherinteresse, sondern auch an der Inbetriebnahme des nachhaltigen Gewerbegebiets Riedbach-Südwest (Erschließung ab 2018, komplette Anbindung an das Nahwärmenetz, bevorzugte Flächenvergabe an innovative und nachhaltig wirtschaftende Unternehmen; Barth 2018: 14) ablesen. Auch entschieden sich diverse Unternehmen bewusst für Wildpoldsried als Standort, wie etwa das Beispiel des Solarspeicherherstellers Sonnen GmbH²¹ zeigt, der sich zum

größten Arbeitgeber im Ort entwickelt hat (vgl. auch Barth 2018: 11).

Zusammenfassend konnten die direkten klimaschutzbezogenen Ziele rascher als erwartet erreicht und zusätzliche, d. h. über die Umsetzung der Energiewende hinausgehende Wirkungen erzielt werden. Diese sind sowohl im ökonomischen Bereich sowie im planerischen Bereich etwa durch energie- und klimafördernde Festlegungen in der Bauleitplanung verortet, während im gesellschaftlichen Bereich die lokalen Vereine und Bürger:innen beispielsweise über Vorhaben zu Gebäudesanierung und -neubau von den erzielten Erfolgen profitieren. Hinzu kommen Bildungsprojekte sowie regelmäßige Aktionen vor Ort, z. B. die „Wildpoldsrieder Solaraktionen“ oder Stadtradeln.

Gelingsbedingungen und Herausforderungen

Die sukzessive Planung, Einführung und Pilotierung von Windkraftanlagen sowie die Erweiterung der regenerativen Energieformen können in Kombination mit der frühzeitigen und kontinuierlichen Einbeziehung der ortsansässigen Akteure als wichtige Gelingsfaktoren benannt werden. Retrospektiv betrachtet startete die Gesamtinitiative somit mit der Installation erster Windkraftanlagen und weitete sich im Zeitablauf zunehmend aus. Das übergeordnete Ziel, nämlich einen Weg zur Energiewende für die Gemeinde zu entwickeln, stand dabei von Beginn an fest. Allerdings wurden die jeweiligen (impliziten und expliziten) Unterziele erst im Laufe der Zeit schrittweise konkretisiert, an die externen Bedingungen angepasst und weiterentwickelt. Ein allumfassendes Gesamtkonzept wurde bewusst nicht entwickelt.

Zentrales Charakteristikum der Initiative war und ist die aktive Bürgerbeteiligung (über Bürgerenergiegesellschaften) an den Energieanlagen sowie die Verwaltung der Anlagen durch eine seit langer Zeit ansässige Person aus der Gemeinde, die sich aktiv über das Management der Energiegesellschaften einbringt. Das schafft Vertrauen, bindet Beteiligte ideell an die Initiative und fördert über die gemeinsame Beteiligung an Kosten und Erlösen eine gemeindeweite Identifikation mit dem Konzept. Ferner zeigen die finanziellen Rückläufe den unmittelbaren Nutzen der neuen Energietechnologien für die Bevölkerung.

²⁰ Vgl. <https://www.wildpoldsried.de/download/flyer-leitbild-2018.pdf>.

²¹ Vgl. <https://sonnen.de/ueber-uns/>.

Als weitere Charakteristika und Gelingensbedingungen können das projektorientierte Vorgehen, die Offenheit für begleitende Forschungsaktivitäten sowie die Vielfalt an Marketing- und Kommunikationsaktivitäten angesehen werden. Forschungsprojekte werden seit 2011 durchgeführt und binden ebenfalls die lokale Bevölkerung ein. Die Forschungsaktivitäten tragen nicht nur zur Erkenntnisgenerierung, sondern auch zur Netzwerkbildung bei (RWTH Aachen, Hochschule Kempten, Fraunhofer FIT, Siemens AG, Allgäuer Überlandwerk GmbH, Allgäunetz GmbH & Co. KG, ID.COM Networks GmbH).²² Ergänzt wird dies durch vielfältige Kommunikationsaktivitäten und die erfolgreiche Teilnahme an Wettbewerben, z. B. dem European Energy Award (eea).²³

Insgesamt lassen sich das projektorientierte, sukzessive und partizipative Vorgehen als wesentliche Gelingensbedingung hervorheben. Hierdurch konnten die unterschiedlichen Interessengruppen (die kommunalpolitische Ebene, die lokale Wirtschaft und die Bevölkerung) mit ihren Anregungen, Ideen und Bedenken einbezogen und passende Ansätze entwickelt werden. Auch ermöglichte dieser kollaborative Ansatz eine gute Antizipation möglicher Herausforderungen und Schwierigkeiten. So bestanden zu Beginn zwar vereinzelte Bedenken im Hinblick auf die Errichtung von Windkraftanlagen, es gab jedoch keinen umfänglichen Widerstand aus dem Kreis der Bevölkerung.

Zusammengefasst: Das Fallbeispiel „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ in Kürze

→ Beim „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ handelt es sich um eine lokale Initiative, die Ende der 1990er Jahre gestartet wurde. Das ursprüngliche Ziel der Initiative war das Erreichen von Klimaneutralität der Gemeinde bis 2020. Dieses Ziel wurde bereits im Jahr 2013 erreicht.

→ Getrieben durch Einzelpersonlichkeiten und die Gemeinde wurden ausgehend von einem Bürgerwindpark im Zeitverlauf weitere Energieformen und Aktivitätsfelder erschlossen. Darüber hinaus beteiligt sich die Initiative an Forschungsprojekten, strebt die Ansiedlung nachhaltiger Unternehmen an und bietet auf lokaler Ebene verschiedene Aktivitäten zu Information und Bewusstseinsbildung in den Bereichen Klimaschutz und Nachhaltigkeit an. Auch in der Außendarstellung, Bewusstseinsbildung und Wissensvermittlung ist die mehrfach ausgezeichnete Initiative sehr aktiv.

→ Zentrales Charakteristikum ist die Mobilisierung der Bewohner:innen für gemeinschaftliche Beteiligungen an den unterschiedlichen Aktivitäten (insbesondere Bürgerenergiegesellschaften) sowie die fortlaufende Erweiterung der Aktivitäten.

→ Neben den zentralen Effekten einer positiven Energiebilanz (Energienutralität) gehören die verbesserte kommunale Finanzsituation, die finanzielle Beteiligung der Bevölkerung sowie die Gewinnung von Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien zu den Wirkungen der Initiative. Zudem werden positive Effekte im Hinblick auf Gemeinschaftsgefühl und Standortattraktivität gesehen.

→ Zu den zentralen Gelingensbedingungen gehören ein schrittweises, bedarfsorientiertes und partizipatives Vorgehen, das von Anfang an auf Bürgerbeteiligung setzte. Erste Erfolge begünstigten dabei auch die Weiterentwicklung (u. a. führte die Erzeugung grünen Stroms zur Ansiedlung innovativer nachhaltiger Firmen).

²² Vgl. z. B. <http://www.projekt-irene.de/projektergebnisse/publikationen/index.html>, <http://www.iren2.de/de/ergebnisse/abschlussberichte>, <https://pebbles-projekt.de/media/>.

²³ Vgl. <https://www.european-energy-award.de/european-energy-award/akteurinnen/energieteam>. Weitere Informationen zur Auszeichnung: <http://www.european-energy-award.org/>.

4.3.2 | „Gesundheitsregion Emsland“²⁴

Regionaler Rahmen, Ausgangslage und Ziele

Die „Gesundheitsregion Emsland“ bezeichnet eine Initiative, die vorrangig auf Ebene des gleichnamigen Landkreises eine verbesserte lokale Gesundheitsversorgung durch die Kooperation unterschiedlicher Akteure unter Leitung des Landratsamts anstrebt. Der Landkreis Emsland, an der niederländischen Grenze im westlichen Niedersachsen gelegen, ist der flächenmäßig größte Landkreis des Bundeslandes.

Ausgangspunkt für das Entstehen der „Gesundheitsregion Emsland“ war eine Initiative des niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung, welches in Kooperation mit der AOK Niedersachsen sowie der Kassenärztlichen Vereinigung Niedersachsen im Jahr 2010 initiiert wurde. Unter dem Titel „Zukunftsregion Gesundheit“ sollten in ausgewählten Pilotregionen „neue, innovative und verbesserte Formen der Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum erprobt werden“ (Brandes und Bregulla 2014: 5), die den unterschiedlichen Bedarfen einzelner Regionen gerecht werden und dabei auch die Wechselwirkungen zwischen Gesundheitsversorgung, Infrastruktur/ ÖPNV-Angebot und regionaler Wirtschaftsförderung berücksichtigen (ebd.: 9).

Neben dem Landkreis Emsland zählten auch der Heidekreis und der Landkreis Wolfenbüttel zu den Pilotregionen, die das Projekt im Zeitraum 2011 bis 2013



Region Emsland

Territoriale Einheit: Landkreis
Bundeland: Niedersachsen
Bevölkerung (2021): 331.397
Fläche: 2.884 km²
Raumtyp: ländlicher Raum

Quellen: BBSR, siedlungsstrukturelle Kreistypen

24 Neben den Einsichten aus drei Interviews mit Expert:innen mit Fachkenntnis der „Gesundheitsregion Emsland“ bzw. des Programms der Gesundheitsregionen im Allgemeinen sowie die Zwischenevaluation der Pilotphase der Gesundheitsregionen (Brandes und Bregulla 2014) stützt sich diese Fallstudie primär auf die nachfolgenden Quellen: https://www.ms.niedersachsen.de/startseite/gesundheit_pflege/gesundheit/gesundheitsregionen_niedersachsen/gesundheitsregionen-niedersachsen-119925.html; https://www.emsland.de/pdf_files/gesundheit/konferenzen/vortrag-von-sozialdezernentin-dr-sigrid-kraujuttis-gesundheit_3182_1.pdf; <https://www.emsland.de/leben-freizeit/gesundheit/zukunftsregion-gesundheit/zukunftsregion-gesundheit/auf-dem-weg-zur-gesundheitsregion-emslnd.html>; https://www.ms.niedersachsen.de/download/111091/Uebersicht_ueber_bisher_gefoerderte_Projekte_2021_2020_2019_2018_2017_2016_2015_.pdf; https://www.emsland.de/pdf_files/gesundheit/konferenzen/broschuere-gesundheitsregion-emslnd-web_3171_1.pdf; <https://www.emsland.info/>; https://landkreis-emslnd.ratsinfomanagement.net/sitzungsinformvorlagen/?_=UGhVM0hpd2NXNFdFcExjZd-OJL-LExber96TwYTEkxIjGpCfu7qzcPB032aDKe6Gb4Nc5bwlTgW-0FKir6rMBvpw.

durchführten. Im Jahr 2014 wurde das Konzept unter dem Titel „Gesundheitsregionen Niedersachsen“ mit einer initialen Laufzeit bis Ende 2025 auf ganz Niedersachsen ausgeweitet. Aktuell beteiligen sich 38 Landkreise und kreisfreie Städte daran. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen die regionalen Gebietskörperschaften, die eine koordinierende und verbindende Funktion zwischen verschiedenen Stakeholdern im Gesundheitsbereich der jeweiligen Region einnehmen. Die Gesundheitsregionen zeichnen sich dabei insbesondere durch die Gemeinwohlorientierung, den Fokus auf kommunale Akteure und ihre Themenvielfalt aus, die auch Fragestellungen von Digitalisierung, pflegerischer Versorgung und die Schnittstelle von Klima und Gesundheitsfragen berühren.

Im Rahmen der ersten Gesundheitskonferenz wurden im Emsland drei thematische Schwerpunktbereiche definiert, die bis heute die Grundpfeiler für die Aktivitäten der Gesundheitsregion bilden:

- Verbesserung der ärztlich-medizinischen Versorgung
- Älterwerden und Gesundheit
- Gesundheitsförderung und Prävention.

Akteure, Struktur und Organisation

Dem Bündnis gehören neben dem lokalen Gesundheitsamt Emsland auch lokale Ärzt:innen, Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Krankenkassen und die Kassenärztliche Vereinigung Niedersachsens an. Im Rahmen des Programms zu den Gesundheitsregionen in Niedersachsen werden Prozessunterstützung und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Gesundheitsregionen durch die Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. angeboten. Zudem erfolgt die Kooperation mit weiteren Akteuren wie z. B. Hochschulen außerhalb des Landkreises im Kontext von konkreten Projekten.

Die Gesundheitsregion fungiert dabei als „Dach“ für verschiedene Aktivitäten in den Tätigkeitsschwerpunkten, welche von unterschiedlichen Akteuren (Krankenhäuser, Kommunen usw.) bearbeitet werden. Dem Landratsamt kommt dabei eine Koordinationsfunktion zu. Die hierfür geschaffene Koordinationsstelle wird in Teilen auch vom Land Niedersachsen finanziert. Mittlerweile wurde die Koordinatorenposition der Gesundheitsregion im Landratsamt mit der kombinierten Leitung der für die strategische Ausrichtung der pflegerischen und Gesundheitsversorgung zuständigen Abteilung im Sozialdezernat zusammengeführt. Dies soll eine enge institutionelle Verschränkung der Bereiche gewährleisten.

Zentrale Foren für den Austausch der beteiligten Akteure sind regelmäßige Sitzungen der Steuerungsgruppe, die auch Subgruppen für die Präzisierung/Ausarbeitung einzelner Projekte einsetzen kann. Abseits dessen finden regelmäßig Gesundheitskonferenzen mit thematischem Schwerpunkt als Forum für den Austausch der beteiligten Stakeholder statt. Darüber hinaus gibt es weitere Veranstaltungen wie ein regionales Pflegesymposium, das im Herbst 2022 stattfand.

Maßnahmen und Aktivitäten

Neben der Mobilisierung eigener Ressourcen hat die Gesundheitsregion auch Zugang zu einem Fondstopf, der den Gesundheitsregionen Niedersachsen zur Verfügung steht und der regional wirkende Versorgungsprojekte bzw. regionsübergreifende Kooperationsprojekte mit einem Projektvolumen im unteren fünfstelligen Bereich unterstützt.²⁵ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, finanzielle Unterstützung vonseiten des Bundeslandes für die Koordinatorenposition der Gesundheitsregion zu erhalten. Die Umsetzung von Maßnahmen erfolgt auf projektbasierter Basis im Rahmen der Schwerpunktfelder der Gesundheitsregion. Während im Rahmen des Pilotprojekts (2011–2013) zwölf verschiedene Projekte dokumentiert sind, wurden zwischen 2015 und 2021 sechs Projekte durch Landesmittel unterstützt, die teils in Kooperation mit anderen Gesundheitsregionen (Landkreis Bentheim, Osnabrück) durchgeführt wurden. Einen Überblick über die identifizierten Maßnahmen und Aktivitäten gibt Box 2.

Der Fokus der Aktivitäten liegt auf organisatorischen bzw. Prozessinnovationen, die eine bessere Verschränkung von Aktivitäten verschiedener Akteure und Sektoren erlauben (insbesondere von Pflege und Gesundheitswesen) und dabei insbesondere Ärzt:innen in ihrer Tätigkeit entlasten. Neben der Weiterbildung von medizinischen Fachangestellten/Arzthelfer:innen beinhaltet dies auch den Aufbau von Strukturen für die gezielte Ausbildung neuer Fachkräfte.

So wurde unter Bewilligung von Mitteln der Landkreise Emsland und der Grafschaft Bentheim, der Stadt Lingen sowie von Krankenhäusern und Einrichtungen der Eingliederungshilfe die Kofinanzierung für den Aufbau eines dualen Studiengangs am Campus Lingen zur Ausbildung von Fachkräften an der Schnittstelle von medizinischer und sozialer Versorgung initiiert.

Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt auf dem Setzen von Anreizen, etwa zur Gewinnung medizinischen Personals. Dazu gehört auch die Gründung einer Gesellschaft zur Weiterbildung von Ärzt:innen, die sowohl die Fachkräftegewinnung als auch deren fachliche Wei-

²⁵ Für auf die Region begrenzte Aktivitäten sind Zuschüsse lt. aktueller Förderrichtlinie auf 20.000 Euro begrenzt, überregionale Kooperations-/ Versorgungsprojekte auf maximal 80.000 Euro.

Box 2 | Überblick über Maßnahmen und Aktivitäten im Kontext der „Gesundheitsregion Emsland“

Verbesserung der ärztlich-medizinischen Versorgung: Gewinnung von Ärzt:innen sowie bessere Verzahnung von medizinischer Behandlung und Pflege

- Stipendienvergabe zur Gewinnung von Nachwuchsmediziner:innen für die Region (seit 2014)
- Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Weiterbildungsgesellschaft „Meilenstein“ (seit 2010)
- Niederlassungsförderung für Ärzt:innen und Psychotherapeut:innen (seit 2014)
- Einrichtung eines kommunalen medizinischen Versorgungszentrums in Werlte (seit 2018)
- Telemedizinische psychiatrische Versorgung (2018–2019)
- Ärztenetzwerk „Genial“ mit Heimarztmodell sowie weitergehenden Beratungsangeboten/Wiedereingliederungsunterstützung („Geniallotse“, seit 2008)
- Engagement beim Aufbau eines dualen praxisintegrierten Modellstudiengangs „Multi-professionelle Gesundheits- und Sozialversorgung“ an der Hochschule Osnabrück, Campus Lingen) in Kooperation mit dem Landkreis Grafschaft Bentheim*
- Regionales Wundmanagement zur verbesserten Versorgung chronischer Wunden (2015–2017)
- Aktivitäten zur Bekämpfung multiresistenter Keime und zum wirkungsvollen Einsatz von Antibiotika (ab 2019)
- Weiterbildung für medizinische Fachangestellte/Arzthelfer:innen zu nichtärztlichen Praxisassistent:innen

Älterwerden und Gesundheit: Verbesserte Integration von Pflege und Behandlung

- „eMedCare“ – Verbesserte Vernetzung von Pflege und Hausarzt über digitale Plattform (2018–2019)
- Demenz-Servicezentrum zur Unterstützung Betroffener und deren Angehörige (seit 2011)
- Bildungszentrum für Hospiz- und Palliativversorgung im Landkreis Emsland als Fort-führung des Netzwerks „Hospizkultur – stationäre Pflegeeinrichtungen im Landkreis Emsland“ (2017–2018)
- Unterstützungsangebote für Senioren („DUO-Seniorenbegleitung“, Fahrtraining, Wohnberatung) Regionales Pflegekompetenzzentrum („ReKo“)

Gesundheitsförderung und Prävention: Fortbildungen und Bewusstseinsbildung

- Emsländisches Bündnis gegen Depression (2016–2019)
- Schulungen und Angebote u. a. im Bereich (Sucht) prävention in Kindergärten/Schulen
- Gesundheitsförderung für Migrant:innen
- Hebammenzentrale – Vernetzung und verbesserte Koordination mittels Website (2018–2019)

* Ziel: neues Berufsbild mit der Möglichkeit zur Übernahme delegierbarer Leistungen. Geplant: Landkreis stellt über acht Jahre bis zu 120.000 Euro zur Finanzierung von zwei Stiftungsprofessuren zur Verfügung.

Quelle: eigene Darstellung basierend auf den genannten Informationen und Dokumenten

terentwicklung begleiten soll. In einzelnen Beispielen, wie z. B. dem Projekt zu Telemedizin für psychisch Erkrankte, werden dabei auch technologische Lösungen in abgegrenzten Problembereichen eingesetzt.

Wirkungen

Vor dem Hintergrund einer alternden Bevölkerung und eines wachsenden Ärztemangels sind die Kernaktivitäten der Gesundheitsregion ein Weg, um angemessene und neuartige integrierte Versorgungsmodelle in Gesundheit und Pflege zu entwickeln. Diese können dazu beitragen, Reibungsverluste zwischen verschiedenen Bereichen (etwa Gesundheitsversorgung, Pflege) zu verringern und so einerseits die Versorgung der Patient:innen zu verbessern und gleichzeitig die Ressourcen effizient und zielgerichtet einzusetzen.

Zusätzlich können die Gesundheitsregionen und die damit verbundenen Aktivitäten auch als „Kommunikationsplattform“ und Vehikel zur Sensibilisierung verschiedener Stakeholdergruppen dienen, eine sektorübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Akteure fördern und entsprechende Handlungsmuster institutionalisieren (vgl. u. a. Brandes und Bregulla 2014: 27–30). Die Schaffung von Strukturen in Form der Gesundheitsregionen kann dabei auch als das Angebot eines organisationalen Überbaus verstanden werden, der einerseits als „Dach“ für bestehende Aktivitäten fungieren, bei Bedarf aber auch flexibel erweitert werden kann.

Die Zusammenarbeit im Rahmen der Gesundheitsregion führt dabei zu Vertrauen und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der beteiligten Akteure. In der Konsequenz können diese auch in andere Bereiche hineinwirken und andere Ressorts einbinden, wie dies z. B. bei Hitzeaktionsplänen der Fall ist.

Ein Kernmerkmal der Gesundheitsregionen ist, dass der entscheidende Impuls, Aktivitäten dieser Art in der Mehrzahl niedersächsischer Landkreise zu starten, von der Landesebene kommt. Sowohl in Interviews als auch während der Evaluation der Pilotphase wurde auf die Möglichkeit der Vernetzung über den jeweiligen Landkreis und auch über das Emsland hinaus sowie auf die Möglichkeit zum gegenseitigen Lernen hingewiesen. Dieser Austausch, etwa über Koordinierungstreffen, erlaubt es, sowohl methodisches als auch inhaltliches Wissen zu transferieren und Synergien zwischen ein-

zelen regionalen Einheiten zu entdecken. In der Folge lassen sich in den Gesundheitsregionen Niedersachsen auch verschiedene Kooperationen sowohl territorial benachbarter Landkreise (wie zwischen dem Landkreis Emsland und der Grafschaft Bentheim) als auch zu spezifischen Themen beobachten. Während die parallele Existenz verschiedener Gesundheitsregionen gleichbedeutend mit positiver Konkurrenz und Ansporn für einzelne Akteure sein könnte (Brandes und Bregulla 2014: 71), ist es allerdings auch möglich, dass sie bei Themenfeldern wie etwa der Gewinnung von Pflegekräften/Ärzt:innen negative Effekte hat.

Insgesamt lässt sich der Wirkungsschwerpunkt der Initiative im Bereich der Gesundheitsversorgung verorten. Gleichzeitig können entsprechende Initiativen potenziell zu einem positiven Image der Region als Vorreiter bei der Bewältigung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen und damit zu einer insgesamt höheren Attraktivität der Region beitragen.

Gelingsbedingungen und Herausforderungen

Für die Entstehung und Entwicklung der „Gesundheitsregion Emsland“ wurden – auch vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit anderen Gesundheitsregionen – folgende Faktoren als relevant identifiziert:

Erstens wird auf die zentrale Bedeutung einer hohen politischen Priorisierung des Projekts verwiesen. Sowohl in der Zwischenevaluation (Brandes und Bregulla 2014: 33–34) wie auch in den Interviews wurde hervorgehoben, dass die erfolgreiche Umsetzung von der Unterstützung durch die politische Ebene, die beteiligten Akteure (wie Krankenkassen) sowie die Verwaltung abhing. Der Verankerung der Thematik auf vergleichsweise hoher Ebene im Landesministerium, der Rolle und dem Engagement des Landrats sowie der Beteiligung der Führungsebene der Projektpartner wurde bei der Projektumsetzung in den Gesundheitsregionen eine Signalwirkung für die beteiligten Mitarbeiter:innen zugeschrieben. Der Impuls habe dabei nach Ansicht einzelner Gesprächspartner:innen auch eine „Aufbruchsstimmung“ in der Region ausgelöst. Eng daran gekoppelt ist gleichfalls die Existenz einer Arbeitsebene unterhalb der Führungsebene in Form von Arbeitsgruppen. Deren regelmäßige Treffen und Ergebnisse wurden als wichtiger Input für die Steuerungsgruppe betrachtet.

Als weiterer Erfolgsfaktor wurde im Kontext der Evaluation der Pilotregionen das Zurückstellen der Eigeninteressen der beteiligten Akteure (Brandes und Bregulla 2014: 73) genannt. Konkurrenzdenken zwischen den und auch innerhalb der jeweiligen Sektoren konnte durch ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen überwunden werden. Die Schaffung der Gesundheitsregion als neutrale Plattform durch das Landratsamt könnte hier eine wichtige Rolle gespielt haben, da hierdurch verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammengebracht werden konnten. Neben der Schaffung der Gesundheitsregion als neutraler Vermittler zwischen verschiedenen Stakeholdern werden begünstigende Faktoren in der „zupackenden“ lokalen Mentalität,²⁶ einer ausgeprägten regionalen Identität und Heimatverbundenheit, der christlichen Prägung der Region sowie einem hohen Sozialkapital (starke Vernetzung durch intensives Vereinsleben und ehrenamtliches Engagement der Bevölkerung) gesehen.

Obwohl ein übergeordnetes Ziel bzw. eine Zukunftsvision von den Interviewpartner:innen als notwendig erachtet werden, betonten diese gleichzeitig, dass es wichtig sei, in die konkrete Umsetzung zu kommen. Der Gesundheitsregion kommt dabei die Rolle als „gemeinsame Plattform“ zu, die zwischen den Interessen der verschiedenen Akteure vermittelt und Ängste vor einer Vereinnahmung durch einzelne Akteure verhindern kann. Der Umsetzungsprozess sei als „lernendes System“ zu verstehen, bei dem es immer wieder notwendig sei, nachzusteuern bzw. auch Aktivitäten aufgrund fehlender Resonanz zu stoppen. Gleichzeitig birgt das projektbasierte Arbeiten nach Ansicht einzelner Gesprächspartner:innen auch das Risiko, dass im Falle eines Scheiterns Desillusion und Motivationsverlust unter den Beteiligten die Folgen sein könnten. Deshalb müsse parallel zu konkreten Projekten auch immer die Schaffung von geeigneten nachhaltigen Strukturen mitgedacht werden.

Als weiteren Vorteil bzw. Gelingensbedingung im Fall des Emslandes kann das Vorhandensein bereits etablierter Strukturen im Bereich Gesundheit angesehen werden (Brandes und Bregulla 2014: 34). Einerseits bot die Möglichkeit, auf bereits entstandenen Strukturen aufzusetzen, die Chance, bereits kurz nach Beginn der Initiative erste Projekte zu initiieren. Der Wegfall

²⁶ Der Landkreis Emsland wirbt selbst für sich mit dem Slogan „Zuhause bei den Machern“.

einer „Findungsphase“ erlaubte damit bereits frühzeitig, erste Ergebnisse zu erzielen. Andererseits wurde im Rahmen der Zwischenevaluation der Pilotphase darauf hingewiesen, dass die temporäre Nutzung bestehender Strukturen auch eine nachhaltigere Auseinandersetzung mit der Thematik erlaubte, da diese (im Gegensatz zu kurzfristig neu geschaffenen Gruppen) weiter fortbestehen. Die Gründung der Weiterbildungsgesellschaft „Meilenstein“ fiel im Jahr 2010 mit der Initiierung der Zukunftsregion Gesundheit zusammen und eröffnete so eine enge Verschränkung dieser beiden Aktivitätsstränge.

Zuletzt ist eine gute Ressourcenausstattung als ein Gelingensfaktor zu nennen. Die (begrenzten) Projektmittel erlaubten grundsätzlich, die Entwicklungen – etwa durch Koordinationsstellen – „anzuschieben“. Jedoch wurde im Rahmen der Zwischenevaluation auch auf die finanzielle Leistungskraft der Region Emsland verwiesen (Brandes und Bregulla 2014: 33, 74). Diese erlaubte es, aufgrund der verhältnismäßig günstigen Finanzsituation zusätzliche Aktivitäten zu initiieren, ohne dass hierfür zusätzliche Fördermittel von übergeordneter Ebene notwendig waren.

Neben Gelingensbedingungen wurden auch verschiedene Hindernisse bzw. Herausforderungen auf Ebene der Gesundheitsregionen deutlich. Regionale Ansätze bieten zwar die Möglichkeit, verschiedene Stakeholder „an einen Tisch zu bringen“. Dennoch bestehen rechtliche Handlungsgrenzen, die auf dieser Ebene nicht überschritten werden können. Bereits in der Evaluation der Pilotphase (Brandes und Bregulla 2014: 41) wurde in verschiedenen Interviews in den Regionen deutlich, dass Projektideen auch daran scheitern, dass bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen, wie etwa das Arzneimittelgesetz, extern gegeben sind und daher durch die beteiligten Akteure nicht verändert werden können. Hier stehen also andere Ebenen in der Verantwortung. In der Konsequenz stellt die Verstetigung insbesondere kleinerer Projekte trotz vielversprechender Lösungen eine Herausforderung dar.

Zudem wurde auf die Bedeutung der personellen Kapazitäten und der Kontinuität bei zentralen Wissens-träger:innen hingewiesen, die sich auch aus den finanziellen Rahmenbedingungen und dem Zeithorizont von Förderrichtlinien ergibt. Insbesondere der Position der Koordinatoren als Schnittstelle zwischen verschie-

denen Akteuren kommt eine große Bedeutung zu. Sie dürften durch ihre Tätigkeit über ein umfangreiches implizites Wissen verfügen und agieren als Schnittstelle zwischen verschiedenen Akteuren. Personelle Kontinuität und/oder erfolgreiches Wissensmanagement erscheint deshalb besonders relevant. Schließlich besteht andernfalls die Gefahr, dass dieses Wissen verloren geht und die integrative Wirkung schwindet. In der Folge erscheint nicht nur Projekt-, sondern insbesondere Strukturförderung als ein wichtiger Baustein zur Unterstützung entsprechender Initiativen.

Zusammengefasst: Das Fallbeispiel „Gesundheitsregion Emsland“ in Kürze

- Die „Gesundheitsregion Emsland“ entstand als Pilotregion des niedersächsischen Landesprogramms „Zukunftsregionen Gesundheit“ im Jahr 2011 und setzt sich für eine integrierte regionale Gesundheitsversorgung in den Bereichen Prävention, Versorgung und alternde Bevölkerung ein.
- Der durch eine Koordinationsstelle im Landratsamt koordinierte Zusammenschluss aus Krankenkassen, Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Ärzt:innen und Landratsamt setzt neben regelmäßigen Vernetzungstreffen (Steuerungsgruppe) auf ein projektbasiertes Vorgehen in den Schwerpunktbereichen.
- Neben der Schaffung von Anreizen etwa zur Ansiedlung von Ärzt:innen und gezielter Fortbildung liegt der Fokus auf der verbesserten Vernetzung der Aktivitäten und von Akteuren, um bestehende Strukturen zu entlasten (Prozessinnovationen bzw. -integration).
- Neben einer verbesserten Gesundheitsversorgung für die Region, die auch den Standort insgesamt aufwertet, wird insbesondere die verbesserte Vernetzung der beteiligten Akteure als positiv bewertet.
- Begünstigt wurden die Entwicklungen durch eine hohe politische Priorisierung der Initiative, die Mobilisierung bestehender Strukturen, ein zielorientiertes und lernendes Vorgehen sowie durch vorteilhafte Kontextbedingungen (Eigenmittel, regionale Identität). Herausforderungen liegen in der Sicherstellung von Kontinuität auf Projekt- und Personalebene, Wettbewerb mit anderen Regionen sowie fehlenden Gestaltungsmöglichkeiten etwa im Bereich der Erstattungsrichtlinien.

4.3.3 | Integrierte Versorgung – die Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“²⁷

Regionaler Rahmen, Ausgangslage und Ziele

Bei der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ handelt es sich um ein im Jahr 2005 gegründetes Modellprojekt, das sich als integriertes regionales Versorgungsprojekt versteht. Das Ziel der integrierten Versorgung besteht in einer „sektorübergreifenden“ Versorgungsform im Gesundheitswesen, was eine stärkere Vernetzung der verschiedenen Fachdisziplinen und Sektoren beinhaltet und die Verbesserung der Qualität der Patientenversorgung bei gleichzeitiger Senkung der Gesundheitskosten in den Mittelpunkt stellt. Angebote der integrierten Versorgung zielen auf eine patientenorientierte, interdisziplinäre medizinische Versorgung durch eine enge Kooperation unterschiedlicher Leistungserbringer (zum Beispiel Haus- und Fachärzt:innen, ärztliche und nichtärztliche Leistungserbringer, Krankenhäuser, Medizinische Versorgungszentren, Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen, Arztnetze) ab. Integrierte Anbieterstrukturen (wie etwa von ambulanten und stationären Versorgungseinrichtungen) stellen ein wesentliches Charakteristikum des Ansatzes dar.

Das Versorgungsgebiet und damit die räumliche Ebene ist der ländliche Raum Region Ortenaukreis (mittleres Kinzigtal: 17 Städte, Kreise und Gemeinden). Von den rd. 71.000 Einwohner:innen ist knapp die Hälfte bei der AOK krankenversichert, was die Möglichkeit zur Teilnahme an der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ eröffnet, aber keine zwingende Voraussetzung ist (siehe hierzu weiter unten). Die Region zeichnet sich durch eine durchschnittliche Dichte an Ärzt:innen und Beschäftigten im Gesundheits- und Versorgungsbereich aus. Im Netzwerk „GESUNDES KINZIGTAL“ sind über 800 Menschen, mehr als 40 Leistungspartner und mehr als 100 Kooperationspartner direkt oder indirekt tätig, um das Ziel der integrierten Versorgung in der Region zu erreichen.

²⁷ Verwendete Quellen: <https://www.gesundes-kinzigtal.de/>; [https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Stadt.Land.Digital/Beitraege/IntelligenteRegionenDeutschlands/netzwerk-gesundes-kinzigtal.html#:~:text=Die%20Gesundes%20Kinzigtal%20Gesundes%20Kinzigtal%20GmbH%20ist,Versorgung%20spezialisierten%20Managementgesellschaft%20OptiMedis%20AG%20](https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Stadt.Land.Digital/Beitraege/IntelligenteRegionenDeutschlands/netzwerk-gesundes-kinzigtal.html#:~:text=Die%20Gesundes%20Kinzigtal%20Gesundes%20Kinzigtal%20GmbH%20ist,Versorgung%20spezialisierten%20Managementgesellschaft%20OptiMedis%20AG%20;); <https://beyondsilos.eu/project>; <https://www.gesundes-kinzigtal.de/meine-gesundheitsversorgung-im-kinzigtal/mein-leben-meine-gesundheit.html>; <https://www.gesundes-kinzigtal.de/forschung.html>.



Mittleres Kinzigtal

Territoriale Einheit: Teil eines Kreisgebiets (Ortenaukreis)

Bundesland: Baden-Württemberg

Bevölkerung (im Kinzigtal): 71.000

Fläche (Ortenaukreis): 1.861 km²

Raumtyp: ländlicher Raum

Quellen: www.gesundes-kinzigtal.de, Ortenaukreis in Zahlen und Fakten; BBSR, siedlungs-strukturelle Kreistypen

Akteure, Struktur und Organisation

„GESUNDES KINZIGTAL“ bezeichnet zum einen das Modellprojekt an sich, zum anderen handelt es sich auch um die Institution „GESUNDES KINZIGTAL“, die als GmbH das Management und die Konzipierung des Angebots übernimmt. Dieses besteht beispielsweise aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Aus- und Fortbildungen für Gesundheitsberufe, Gesundheits- und Präventionsprogrammen,²⁸ Sport- und Bewegungskursen und Gesundheitsberatungen. Gesellschafter der GmbH sind das Ärztenetzwerk „MQNK“²⁹ e. V. (bestehend aus niedergelassenen Hausärzt:innen, Fachärzt:innen, Psychotherapeut:innen und Krankenhausärzt:innen), welches zwei Drittel der Anteile hält, und die OptiMedis AG³⁰ mit einem Drittel der Anteile. Beide Gesellschafter nehmen über die Gesellschafterversammlung und die damit verbundene Rolle Einfluss auf die strategische Ausrichtung der GmbH. Die GESUNDES KINZIGTAL GmbH beschäftigt 20 Personen, die in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Informationstechnik (IT), Digitale Anwendungen und Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit tätig sind.

Der Ansatz des Modellprojekts besteht darin, dass die durch die optimierte Versorgung erzielten Einsparungen zwischen der AOK³¹ und der GESUNDES KINZIGTAL GmbH hälftig verteilt (im Sinne des jährlichen Bud-

28 Verschiedene Formen der Prävention spielen im Rahmen der angebotenen Programme eine wichtige Rolle. Übergreifendes Ziel ist der Aufbau des Selbstmanagements. Beispiele für Primärprävention, die sich an alle Versicherten richtet, sind etwa: Gesundheitsbildung (Gesundheitsakademie), Bewegungsangebote, niederschwellige Reha-Ansätze, Gerätekurse, Geräteparks); Sekundärprävention richtet sich nur an die AOK- und LKK-Versicherten und umfasst beispielsweise das Programm Osteoporose, an dem Hausärzt:innen, Fachärzt:innen, Physiotherapeut:innen, Orthopäd:innen, Bildungsformate, Apotheken usw. zusammenwirken. Die Tertiärprävention bezieht sich bei bestehender Krankheit auf die Wiederherstellung der Gesundheit (z. B. im Rahmen der Rehabilitation). Ziel ist es, die verschiedenen Stufen zu durchlaufen, um dann selbstverantwortlich ohne Programm zu agieren.

29 „MQNK“ steht für „Medizinisches Qualitätsnetz Ärzteinitiative Kinzigtal e. V.“, vgl. <https://www.mqnk.de/>.

30 Gegenstand des Unternehmens ist der Aufbau regionaler populationsorientierter integrierter Versorgungssysteme – gemeinsam mit Ärzt:innen, Krankenhäusern und Krankenkassen. Ziel ist es, durch gezieltes Versorgungsmanagement, Patientenaktivierung, elektronische Vernetzung und weitere Anstrengungen die Qualität der Versorgung zu verbessern.

31 Ursprünglich war auch die LKK (Landwirtschaftliche Krankenkasse) am Modellprojekt beteiligt, die ebenfalls Einsparungen beisteuerte.

gets) werden. Dieses Budget kann dann für weitere Optimierung der Vorsorge der Versicherten eingesetzt werden. Das Modell „trägt sich finanziell selbst“, da die Wirksamkeit der Programme zu sinkenden Kosten der Versicherten führt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Leistungen, die über die Regelversorgung hinausgehen, für die Leistungserbringer durch die GmbH vergütet werden. Ferner haben AOK-Versicherte als Kernzielgruppe der Initiative die Möglichkeit, kostenlos an dem Versorgungsangebot von „GESUNDES KINZIGTAL“ teilzunehmen.³²

Charakteristisch für die Initiative ist die Integration unterschiedlicher Leistungserbringer entlang der verschiedenen Versorgungsstufen – ergänzt um das Angebot der Prävention. Strukturell handelt es sich nicht um ein zentral gesteuertes Netzwerk, sondern um mehrere Netzwerke von Akteursgruppen, die entsprechend ihrer Funktion unterschiedlich in die Initiative eingebunden sind. Der Kern ist das Ärztenetzwerk „MQNK“, ein Verein von Haus- und Fachärzt:innen, welches sich seit der Gründung 1993 mit innovativen, sektorübergreifenden Versorgungsfragen beschäftigt und von der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) Baden-Württemberg als zertifiziertes Praxisnetz anerkannt ist. Organe des Vereins sind der Vorstand und ein Beirat. Das Ärztenetzwerk fungiert nicht nur als ein Gesellschafter der GmbH, die im Netzwerk organisierten Ärzt:innen bilden auch die wichtige Gruppe der Leistungspartner in der Initiative. Neben diesen Leistungspartnern basiert die Initiative weiterhin auf verschiedenen Gruppen von Mitgliedern, die von der Initiative profitieren. Beispielsweise kann man als Patient:in Mitglied werden und kostenfrei an Gesundheitsvorträgen oder an Trainings/Kursen teilnehmen (sowohl für AOK-Versicherte³³ als auch für nicht AOK-Versicherte möglich). Ferner besteht die Möglichkeit, als Unternehmen oder als Kooperationspartner Mitglied zu werden (siehe Box 3 zu den jeweiligen Vorteilen der Mitgliedschaften).

Insgesamt ist neben den beiden Gesellschaftern bzw. der Managementorganisation „GESUNDES KINZIGTAL“ der Einbezug mehrerer Netzwerke von

32 Die Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) hat als Nachfolgerin der LKK den Versorgungsvertrag im Jahr 2021 gekündigt, weswegen die AOK und „GESUNDES KINZIGTAL“ die gemeinsame Arbeitsgrundlage überarbeitet haben.

33 Bei AOK-Versicherten besteht eine spezielle Mitgliedschaft, die zusätzliche kostenfreie Leistungen beinhaltet.

niedergelassenen Haus- und Fachärzt:innen und Psychotherapeut:innen (Leistungspartner) sowie weitere 100 Kooperationspartner (wie Vereine, Apotheken und Fitnessstudios) charakteristisches Merkmal des Modells. Sie können als wichtige Erfolgsfaktoren der Etablierung des Modellvorhabens angesehen werden.³⁴

Die Ausrichtung der Partner bzw. der Teilnetzwerke auf die Mission „Integrierte Versorgung“ geschieht somit nicht „von oben“, sondern erklärt sich aus der Zielsetzung und den verschiedenen Rationalitäten der Partner. Hierbei sind die Ziele analog zur Größe und Heterogenität der Akteursgruppen unterschiedlich. Patient:innen haben zum Beispiel eine andere Zielsetzung der Mitgliedschaft im Vergleich zu Ärzt:innen oder Unternehmen.

Charakteristisch für die Initiative ist auch das Zusammenspiel von privatwirtschaftlichen Interessen (z. B. der Unternehmen oder der weiteren Kooperationspartner), individuellen Anreizen (Patient:innen und Ärzt:innen) sowie (halb)öffentlichen Institutionen (Krankenhäuser, Kliniken, Pflegeheime). Grundsätzlich spielt aufgrund des speziellen Modells „GESUNDES KINZIGTAL“ die Finanzierung der GmbH und damit der angebotenen Leistungen eine zentrale Rolle, d. h. die Einsparungen der AOK und die Wirksamkeit der Programme bedingen sich gegenseitig und machen die Finanzierung der GmbH überhaupt erst möglich.

Vor diesem Hintergrund erfolgte die Missionsformulierung im Wesentlichen durch die seit 1997 schon bestehende Ärzteinitiative „MQNK“, die im Jahr 2004 mit der AOK Baden-Württemberg über die Einführung einer integrierten Versorgung (IV) im mittleren Kinzigtal verhandelte. Zu diesem Zeitpunkt war auch die auf den Aufbau integrierter Versorgungssysteme spezialisierte OptiMedis AG beteiligt. Ein Impuls durch ein spezielles Förderprogramm erfolgte somit nicht, wohl aber eine Anschubfinanzierung durch die AOK. Der eigentliche Formulierungsprozess ergab sich somit aus den Interessen der regionalen Ärzt:innen, die sich bereits 1997 im „Medizinischen Qualitätsnetz – Ärzteinitiative Kinzigtal“ zusammengeschlossen hatte (bestehend aus 50 Ärzt:innen der Region) und in den Folgejahren

34 Bereits zwei Jahre nach der Gründung im Jahr 2005 sind 42 Haus- und Fachärzt:innen sowie Psychotherapeut:innen und Physiotherapeut:innen Leistungspartner von „GESUNDES KINZIGTAL“.

die Idee vom Aufbau einer integrierten Versorgung (IV) verfolgte. Ungefähr zeitgleich (2004) wurde die Versorgungsform IV mit dem GKV-Modernisierungsgesetz weiterentwickelt. Die Erarbeitung eines Konzepts zur Integrationsversorgung im ländlichen Raum wurde durch die Ärzteinitiative im selben Jahr beschlossen und durch die HGC Hildebrandt GesundheitsConsult GmbH³⁵ erstellt. Damit war auch die Zielsetzung umrissen. Die Aufbauarbeiten des Projekts „GESUNDES KINZIGTAL“ begannen mit der Definition der Aufgabengebiete und der Konzipierung der ersten Programme und Fortbildungen.

Die Governance-Struktur der Initiative wird wesentlich bestimmt durch die GESUNDES KINZIGTAL GmbH, die neben der Gesellschafterversammlung als weitere Gremien einen Ärztlichen Beirat sowie einen Patientenbeirat besitzt. Teil der Initiative ist weiterhin eine laufende Begleitforschung, die seit Beginn für die Bewertung der Aktivitäten zuständig ist und wichtige Impulse für eine nachhaltige Optimierung der Versorgung liefert.

Maßnahmen und Aktivitäten

Mit Blick auf die Vorgehensweise zur Missionsausgestaltung nimmt die Konzipierung unterschiedlicher Programme eine zentrale Rolle ein. Inhaltlich zielen die Programme primär auf die Bearbeitung chronischer Erkrankungen ab; die Schwerpunktsetzung entstand auf Basis der Prävalenz, also der regionalen absoluten Häufung (z. B. Osteoporose, Diabetes, Herz-Kreislauf, Gewicht u. Ä.). Angeboten werden die Programme in Zusammenarbeit mit Ärzt:innen, die besondere Voraussetzungen und Qualitätsanforderungen erfüllen.

Außerdem entwickelte „GESUNDES KINZIGTAL“ eine Reihe von Servicemodulen, die sich speziell an die Leistungspartner richten. Diese umfassen verschiedene Themen wie z. B. Einkauf und Beschaffung, Personal, IT-Sicherheit, Schulungen sowie Fort- und Weiterbildungen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement, welches die Themen Betriebliche Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Arbeitsschutz, arbeitsmedizinische Vor-

sorge und betriebliches Eingliederungsmanagement „abdeckt“, bildet einen weiteren Aktivitätsbereich der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“. Hier wird beispielsweise auf verhaltenspräventive und verhältnispräventive Maßnahmen gesetzt, um gesundheitsrelevante Belastungen in Betrieben zu senken. Den vierten Teil der Missionsausgestaltung stellen schließlich Trainings und spezielle Reha- und Gesundheitskurse dar.

Bezüglich der Missionsausgestaltung ist anzumerken, dass diese in Form von einzelnen Angeboten für die Mitglieder der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ erfolgt. Neben den besagten Leistungspartnern können Mitglieder – wie weiter oben schon ausgeführt – auch Unternehmen und Versicherte/Einzelpersonen sein, die über ihre jeweilige Nutzung der Angebote über Akzeptanz und mögliche Modifikationen entscheiden (im Sinne der Zufriedenheit mit dem Angebot).

Die Missionsumsetzung erfolgt im Wesentlichen über die GmbH sowie die Leistungspartner und die weiteren Kooperationspartner. Diese bilden somit auch die zentralen Akteure – ergänzt um die AOK als Kostenträger. Bedingt durch die ermöglichten bzw. erwünschten Mitgliedschaften unterschiedlicher Akteursgruppen (Leistungspartner, Versicherte, Unternehmen) und die damit beabsichtigte integrative Wirkung können diese Gruppen ebenfalls als wichtige Akteure bezeichnet werden; auch und gerade im Sinne von Mission Owners. Lernprozesse werden im Modellvorhaben primär über die wissenschaftliche Begleitforschung bewerkstelligt, die regelmäßig entsprechende Impulse setzt.

³⁵ Bei der HGC handelt es sich eine Beratungsfirma, die auf die Bereiche Versorgungsmanagement, Gesundheitsökonomie, Markteintritts- und Wachstumsstrategien sowie innovative Vertrags- und Versorgungsformen spezialisiert ist.

Box 3 | „GESUNDES KINZIGTAL“: Vorteile der Angebote je Zielgruppe

Patient:innen
<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle, evidenzbasierte Betreuung entlang der Versorgungskette (Beratung, Betreuung, Versorgung, Prävention, Qualifikation) in evidenzbasierten Versorgungsprogrammen • Erhöhte Transparenz durch klare Zuständigkeiten der Untersuchungs- und Behandlungsreihenfolge • Freie Wahl von Ärzt:innen, Therapeut:innen, Kliniken, Krankenhäusern und Pflegeheimen • Kostenfreie Teilnahme an Gesundheitsvorträgen • Vergünstigungen bei Trainings und Kursen bei den Kooperationspartnern • Bessere, effizientere und schnellere Versorgungsqualität • Schaffung von Bewusstsein für gesundes Leben und Prävention
Leistungspartner (Ärzt:innen, Therapeut:innen, Kliniken, Krankenhäuser, Pflegeheime)
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der Qualifizierung des Praxispersonals • Unterstützung bei Personalsuche • Unterstützung des Beschaffungswesens (Rabatte, Praxisbedarf, Büromaterial) • Beratung und Organisation der IT-Infrastruktur und IT-Sicherheit und der Abrechnung • Höhere Spezialisierung und Konzentration auf die Patient:innen, Freiräume für die Behandlungszeit • Kostenlose Mitgliedschaft in „GESUNDES KINZIGTAL“ • Generell Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
Unternehmen, KMU (i. R. des betrieblichen Gesundheitsmanagements)
<ul style="list-style-type: none"> • Angebote in den Bereichen Arbeitsmedizin, Sicherheitsschutz: sicherheitstechnische Betreuung, Schulung und Unterweisung der Arbeitnehmer:innen, Brandschutz- und Gefahrenbeurteilung • Vermittlung von Gesundheitskompetenz, Sensibilisierung der eigenen Gesundheit usw. • Stärkung der Prävention und Senkung des Krankenstands und der Arbeitsunfälle • Senkung der Fluktuation durch Mitarbeiterbindung • Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen steigt
Kooperationspartner – Gesundheitsdienstleister (Apotheken, Vereine, Fitnessstudios, Sport- und Kulturvereine, Orthopädiefachgeschäfte)
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile durch Vermittlung von Patient:innen an Gesundheitsdienstleister (für AOK-Mitglieder: Zuschüsse bei Inanspruchnahme von Leistungen bzw. Dienstleistungen) • Vergrößerung der Kundenkreise durch höhere Sensibilisierung der Patient:innen für Gesundheitsthemen • Sichtbarkeit, PR-Wirkung durch Mitgliedschaft an sich

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Wirkungen

Analog zu den verschiedenen Ziel- bzw. Akteursgruppen der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ stellen sich die Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen dar. Mangels einer umfassenden Evaluation im Querschnitt der Jahre werden diese nicht quantitativ-vergleichend erfasst. Insofern handelt es sich primär um qualitative Einschätzungen, die im Rahmen des geführten Interviews benannt wurden. Darüber hinaus liegen auch einige wichtige quantitative Indikatoren vor.

Zunächst ist neben dem stetig wachsenden Angebot der Leistungen/Programme auf die Vergrößerung des Kreises der Leistungspartner und Mitglieder hinzuweisen. Dies ist für die Initiative ein wichtiges Kriterium, da die Größe des Netzwerks über Nutzung und Akzeptanz des Angebots und dessen Weiterentwicklung entscheidet.

Die Gruppe der Ärzt:innen³⁶ kann als recht innovationsfreundlich angesehen werden, da das durch die Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ zur Verfügung gestellte/entwickelte Software-Tool elpax zur elektronischen Patientensteuerung (es handelt sich hierbei nicht um eine Elektronische Patientenakte ePA) als durchaus ambitioniert und keineswegs gängiges Instrument angesehen werden kann.³⁷ Patient:innen profitieren durch bessere Zusammenarbeit und die Behandlungserfolge bestätigen den Ansatz.

Auffallend ist zudem, dass in der Region – im Gegensatz zu vielen anderen ländlichen Regionen – viele Ärzt:innen im ländlichen Raum tätig sind. Laut Statistik der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV-Statistik)³⁸ sind im Ortenaukreis keine unbesetzten Kassensitze vorhanden. Auch wenn die Ärzterekrutierung trotzdem als herausfordernd bezeichnet werden kann, gelingt sie beispielsweise durch Kooperationen mit der Universität Mannheim sowie durch die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen. Dazu gehört u. a.

36 Laut Interview sind aktuell zwei Drittel der regional ansässigen Ärzt:innen Mitglied in „GESUNDES KINZIGTAL“.

37 Aktuell nutzen 15 Leistungspartner das zur Verfügung gestellte Tool, überwiegend Hausärzt:innen; das Prinzip besteht darin, dass Patient:innen in die Nutzung der Fallakte durch ihre behandelnden Ärzt:innen einwilligen, die Software aber nicht eigenständig via eigenem Nutzerinterface nutzen.

38 Diese Angaben wurden im Rahmen des Interviews mit einer Vertreterin von „GESUNDES KINZIGTAL“ gemacht; eine Prüfung wurde nicht eigens vorgenommen.

die Gründung der rGV als Trägergesellschaft für Medizinische Versorgungszentren (MVZ).

Generell wird die Suche nach Fachkräften auf breiter Front betrieben, was durch das Fortbildungsprogramm zur NäPa (nichtärztlichen Praxisangestellten) deutlich wird. Somit werden Fachkräfte für die Region ausgebildet und gehalten. Schließlich ist auf ein für die Zukunft geplantes Projekt für Hebammen hinzuweisen, das im Ergebnis dazu führen soll, die Versorgung vor Ort (einschließlich des ländlichen Raums) zu sichern.³⁹

Der stetig wachsende Kreis der Akteure und Partner in der Initiative bezieht sich auch auf den Kreis der Unternehmen, die die Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung nutzen, was sich wiederum positiv auf die Standortattraktivität – sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Beschäftigtensicht – auswirkt. Dies dürften auch die betroffenen Unternehmen so wahrnehmen. Schließlich werben vereinzelt Betriebe in ihrer Außendarstellung mit der zur Verfügung gestellten Gesundheitsförderung („Gesundheit und gesunde Mitarbeiter:innen als Standortfaktor“). Dies kann als indirekte Wirkung angesehen werden, da sich die Standortattraktivität sowohl auf Unternehmen als auch Beschäftigte bezieht.

Zuletzt ist auf der übergeordneten Ebene auf die kosten- und versorgungsseitigen Wirkungen Bezug zu nehmen: So wird seitens der GmbH darauf hingewiesen, dass sich der Deckungsbeitrag der beteiligten Krankenkassen von 2007 bis 2018 um brutto 53,1 Millionen Euro verbessert hat; im Jahr 2018 lag die Verbesserung bei 5,6 Millionen Euro. Weiterhin belegen Studienergebnisse im Rahmen der Evaluation durch die Optimedis AG aus dem Jahr 2021, dass das durchschnittliche Sterbealter für Teilnehmende der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ 79,9 Jahre beträgt, im Vergleich zu 77,1 Jahren für nicht an dem Programm Teilnehmende. Das Sterberisiko ist in den sechs Jahren nach Einschreibung für Teilnehmende um 19 Prozent niedriger (vgl. Larrain und Groene 2023; Gröne et al. 2021.).⁴⁰

Gelingensbedingungen

Die im Folgenden skizzierten Gelingensbedingungen basieren im Wesentlichen auf den Aussagen im Rahmen des Interviews, decken sich aber mit den Einschätzungen der Autor:innen.

Somit ist bezüglich der Gelingensbedingungen für die Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ zunächst die Rolle der AOK beim Start der Initiative hervorzuheben. Diese hat sowohl die Anschubfinanzierung zur Verfügung gestellt als auch über einen Kooperationsvertrag die nachhaltige Finanzierung sichergestellt bzw. das Finanzierungsmodell entworfen (Nutzung des Deckungsbetrags hälftig für die GESUNDES KINZIGTAL GmbH und hälftig für Präventionsmaßnahmen). Die Initiierung von „GESUNDES KINZIGTAL“ im Jahr 2005 war zudem eng mit dem damaligen AOK-Regionalvorstand verbunden, wodurch die Rolle einzelner Personen jenseits institutioneller Zwänge deutlich wird.

Bezogen auf die Finanzierung des Modells wurde im Rahmen der Interviews allerdings auch betont, dass speziell die Anschubfinanzierung auch über andere Quellen, beispielsweise durch Mittel der Kommunen, denkbar ist. Nichtsdestotrotz ist die Partnerschaft mit einer Krankenkasse beim Thema integrierte Versorgung ein wesentlicher Erfolgsschlüssel.

Einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor bildet die im Netzwerk „MQNK“ organisierte regionale Ärzteschaft, die eine zentrale Gruppe der Leistungspartner und gleichzeitig Treiber der Initiative darstellt. Die Ärzt:innen sind die Kernakteure der integrierten Versorgung, ohne die ein Modell wie „GESUNDES KINZIGTAL“ nicht denkbar wäre („Spinnen im Netz“). Das Gros der Interaktion im Netzwerk findet zwischen und aus der Perspektive der GmbH mit den Ärzt:innen statt. Neben der Bindung dieser mittels Leistungspartnervertrag sind auch die Arbeiten von „GESUNDES KINZIGTAL“ zur Aufrechterhaltung der Versorgung (Aufbau integriertes Gesundheitszentrum) und Qualitätssteigerung (Fort- und Weiterbildung über hauseigene Akademie) zu benennen.

Bezüglich des Netzwerks insgesamt ist es grundsätzlich von Vorteil, dass mit 50 Prozent ein recht hoher Anteil der gesetzlich versicherten Bürger:innen Mitglied in derselben Krankenkasse ist, da hierdurch der Erfolg

39 Vgl. <https://www.gesundes-kinzigtal.de/gesundheits-und-praxis-netzwerk-kinzigtal/zukunftsmodell-mvz.html>.

40 Vgl. Larrain und Groene 2023 sowie Gröne et al. 2021.

des Finanzierungsmodells stark beeinflusst wird oder im hiesigen Fall die Umsetzung der Initiative überhaupt erst ermöglicht wurde. Die Möglichkeit, dass auch Nichtmitglieder der AOK Teile des Angebots kostenpflichtig nutzen können, repräsentiert eine weitere Einnahmequelle. Zentral allerdings ist der hohe Anteil von Mitgliedern in der AOK.

Die Struktur des Netzwerks bzw. der Akteursgruppen kann als weiterer Gelingensfaktor angesehen werden. Hierunter ist v. a. die Ausgewogenheit zwischen den verschiedenen Partnern auf den unterschiedlichen Stufen zu verstehen. Dies entspricht der Zielsetzung von „GESUNDES KINZIGTAL“, dessen Realisierung ohne die Partner auf den verschiedenen Versorgungsstufen realistisch nicht möglich wäre.

Auch die kontinuierliche Investition in Forschung⁴¹ und Entwicklung zur Generierung von Innovationen⁴² ist als ein zentraler Gelingensfaktor festzuhalten. „GESUNDES KINZIGTAL“ hebt sich hierdurch von einem einfachen lokalen Gesundheitsanbieter ab und gestaltet die Versorgungslandschaft aktiv mit.

Schließlich ist die Arbeit zur Fachkräftegewinnung (sämtliches medizinisches Fachpersonal) als wichtige Gelingensbedingung zu nennen. Die Ärzterekrutierung über Kooperationen mit externen Institutionen sowie die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen sind explizit zu nennen. Des Weiteren stellen das Fortbildungsprogramm zur NäPa (nichtärztlichen Praxisangestellten) einen wichtigen Ansatz dar, um Fachkräfte für die Region auszubilden und zu halten.

Die Übertragbarkeit des Modells auf andere Regionen ist in der Versorgungsforschung bereits vielfach diskutiert worden. In der BMBF-Fördermaßnahme „Gesundheitsregionen der Zukunft“ dient die Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ als Blaupause für die Etablierung einer integrierten Versorgung. Einzelne Elemente finden sich z. B. im Gesundheitskiosk Hamburg wieder (Stärkung der Gesundheitskompetenz sowie der Eigenverantwortung) sowie in der Initiative „Gesunder Werra-Meißner-Kreis“ (Gesundheitsnetzwerk, Mit-

gliedsmodell, digitale Innovation). Erfolg versprechend scheint der sukzessive Aufbau des Netzwerks sowie die Fokussierung auf zunächst wenige Akteursgruppen. Danach kann das Netzwerk vergrößert und können weitere Akteure integriert werden. Auch könnte ein Fokus auf chronisch kranke Menschen im Rahmen von strukturierten Behandlungsprogrammen in einer ersten Phase zielführender sein als die Adressierung aller Krankheiten. Schließlich ist die Frage der Anschubfinanzierung wie oben ausgeführt zu klären, da diese im Falle der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ essenziell wichtig war.

Zusammengefasst: Das Fallbeispiel „GESUNDES KINZIGTAL“ in Kürze

→ Es handelt sich um ein Modellprojekt, das im Jahr 2005 gegründet wurde und sich als integriertes regionales Versorgungsprojekt versteht. Das Ziel besteht in der „sektorübergreifenden“ Versorgungsform, was eine stärkere Vernetzung der verschiedenen Fachdisziplinen und Sektoren beinhaltet und die Verbesserung der Qualität der Patientenversorgung bei gleichzeitiger Senkung der Gesundheitskosten in den Mittelpunkt stellt.

→ Der Ansatz des Modellprojekts besteht darin, dass die durch die optimierte Versorgung erzielten Einsparungen zwischen der AOK und der GESUNDES KINZIGTAL GmbH hälftig verteilt werden (im Sinne des jährlichen Budgets). Dieses Budget kann dann für weitere Optimierung der Vorsorge der Versicherten eingesetzt werden. Das Modell trägt sich finanziell selbst, bedingt durch die Wirksamkeit der Programme und durch die sinkenden Kosten der Versicherten.

→ Charakteristisch für die Initiative ist die Integration unterschiedlicher Leistungserbringer entlang der verschiedenen Versorgungsstufen. Strukturell handelt es sich nicht um ein zentral gesteuertes Netzwerk, sondern um mehrere Netzwerke von Akteursgruppen, die entsprechend ihrer Funktion unterschiedlich in die Initiative eingebunden sind.

41 Auszug von Beteiligungen an Forschungsprojekten und Publikationen: <https://www.gesundes-kinzigtal.de/forschung.html>.

42 Z. B. die selbstentwickelte Vernetzungssoftware für Arztnetze elpax (www.elpax.de), welche in Kooperation mit dem Softwarehaus axaris – software & systeme GmbH vertrieben wird.

→ Das Ärztenetzwerk stellt nicht nur einen Gesellschafter der GmbH; vielmehr bilden die im Netzwerk organisierten Ärzt:innen gleichzeitig auch die wichtige Gruppe der Leistungspartner in der Initiative.

→ Analog zu den verschiedenen Ziel- bzw. Akteursgruppen der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“ stellen sich die Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen dar. Zu nennen sind: Vergrößerung des Kreises der Leistungspartner und Mitglieder, große Akzeptanz des Tools zur elektronischen Patientensteuerung, hoher Besatz von Ärzt:innen im ländlichen Raum, Ärzterekrutierung durch Kooperationen und Gestaltung attraktiver Arbeitsmodelle, große Nachfragen seitens der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Verbesserung des Deckungsbeitrags der Krankenkassen im Zeitraum 2007 bis 2018, höhere Lebenserwartung von Mitgliedern der Initiative „GESUNDES KINZIGTAL“.

→ Wichtige Gelingensbedingungen für die Initiative sind die durch die AOK zur Verfügung gestellte Anschubfinanzierung, die zentrale und koordinierende Instanz GESUNDES KINZIGTAL GmbH sowie die im Netzwerk „MQNK“ organisierte regionale Ärzteschaft als eine zentrale Gruppe der Leistungspartner und Treiber der Initiative.

4.3.4 | „Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene“ in Osnabrück, Witten, Witzenhausen und Wuppertal⁴³

Regionaler Rahmen, Ausgangslage und Ziele

Die Initiative „Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene“ startete im Jahr 2016 als Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie gGmbH mit der Stadt Osnabrück als Projekt- und Praxispartner und „urbanes Reallabor“.

Konkret beschäftigt sich das Projekt mit der Forschungsfrage, wie kollaborative Resilienzinitiativen unter Einbindung der Zivilgesellschaft sowohl Klimaschutz und den sparsamen Umgang mit Ressourcen vor Ort verbessern als auch die lokale Wertschöpfung gezielt steigern können. Dafür wurde die lokale Wirtschaftsförderung als zentraler Akteur mit einer signifikanten Rolle im Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit identifiziert und anvisiert. Es galt, eine Wirtschaftsförderung zu unterstützen, die den Nachhaltigkeitsgedanken explizit in ihr Handeln einbezieht und damit über die aktuellen Kompetenzfelder hinausgeht.

⁴³ Verwendete Dokumente und Informationsquellen zusätzlich zum Interview: <https://www.fona.de/de/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/gesch%C3%A4ftsfelder/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/vorteile/>; <https://www.wfo.de/projekte-netzwerke/nachhaltigkeit-regionalitaet/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/2020/04/21/die-coronakrise-als-moment-f%C3%BCr-die-wirtschaftsf%C3%B6rderung-4-0/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/das-projekt/wirtschaftsförderung-4.0-roll-out/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/blog/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/medien/>; <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/2021/07/12/gemeinwohl-stipendium-in-wuppertal-wurde-mit-dem-zweiten-platz-des-buchholzer-nachhaltigkeitspreises-ausgezeichnet/>; <https://www.osnabrueck.de/bildung/wirtschaftsfoerderung-40/>; [https://www.wfo.de/aktuelles/artikel?tx_news_pi1%5Bnews%5D=10951&cHash=410d0660e7e5d55a4a7a2893e37be518](https://www.wfo.de/aktuelles/artikel?tx_news_pi1%5Bnews%5D=10951&cHash=410d0660e7e5d55a4a7a2893e37be518;); <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/publikationen/>; <https://www.youtube.com/watch?v=LbhYtJsyL6A>; https://www.youtube.com/watch?v=i_qm5Ao47tk; https://www.youtube.com/watch?v=bhaEhlu_5fo; <https://www.youtube.com/watch?v=E6oRiZ32ZIY>; <https://www.youtube.com/watch?v=z6Jq5ZUeb8I>; <https://www.youtube.com/watch?v=T1Pzj9uMy>; Wuppertal Institut und Osnabrück 2020.



Stadt Osnabrück

Territoriale Einheit: Kreisfreie Großstadt
Bundeland: Niedersachsen
Bevölkerung (6/2022): 170.384
Fläche: 119,8 km²
Raumtyp: städtischer Raum

Quellen: Osnabrück aktuell 2/2022, Informationen aus der Osnabrücker Statistik; BBSR, siedlungs-strukturelle Kreistypen

Dieser Themenkomplex wurde zunächst wissenschaftlich aufgearbeitet. Auf dieser Basis wurde ein Handlungskonzept erarbeitet, welches in der Praxis erprobt und in einem Nachfolgeprojekt auf weitere städtische Kontexte ausgerollt wurde. Hierbei agierte die kreisfreie Großstadt Osnabrück als Praxispartner, während Wuppertal, Witzenhausen und Witten als „Roll-out-Städte“ in einer weiteren Projektphase beteiligt sind.

Den Impuls für das Projektvorhaben bot die Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderprogramms „FONA“ (Forschung für Nachhaltigkeit). Grundlegendes Ziel des Projekts war die systematische Förderung von regionaler Wertschöpfung und kooperativen Wirtschaftsformen zur Stärkung der lokalen Wirtschaftsstruktur auf kommunaler Ebene bei gleichzeitiger (flankieren-

der) Einbeziehung von Klimaschutz und sparsamer Ressourcennutzung. Die Initiative ist somit auf die Zielfelder Ökonomie und Nachhaltigkeit gerichtet und strebt unter dem Titel „Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen“ die Entwicklung sowie Umsetzung eines gemeinwohlorientierten und resilienten Konzepts am Beispiel der Stadt Osnabrück an. Das initiale dreijährige Projektvorhaben wurde im Jahr 2020 durch das Anschlussvorhaben „Rollout Wirtschaftsförderung 4.0: Renaissance der Regionen“ ergänzt. In diesem Rahmen wurde das in der ersten Phase entwickelte Konzept auf weitere Städte unterschiedlicher Größe und Struktur übertragen: Witzenhausen (ländliche Kleinstadt), Witten (Mittelstadt), Wuppertal (Großstadt im Strukturwandel). Angesiedelt auf der urbanen Ebene verfolgt die Initiative das übergeordnete Ziel, zur nachhaltigen Stadtentwicklung beizutragen.

Akteure, Struktur und Organisation

Zentraler Akteur und Initiator des Projekts war das Wuppertal Institut mit seinen vorangegangenen Forschungsarbeiten zu Fragestellungen im Kontext „Ökoutine“, d. h. der Frage, wie eine ökologische Lebensweise insbesondere auf der kommunalen Ebene umgesetzt werden kann. In diesem Kontext stellt die Wirtschaftsförderung aus Sicht der Forschenden einen zentralen Akteur dar, der eine tragende Rolle – vor allem in puncto Gestaltung von Rahmenbedingungen und dem Setzen von Standards – im Zuge der Transformation spielt. Das Vorhaben lässt sich in vier Phasen gliedern:

- 1) **Startpunkt war eine Bedarfsanalyse, die auf der Basis verschiedener Teilarbeitspakete in eine Synthese des Bedarfs für die kommunale Wirtschaftsförderung mündete.**
- 2) **Diese Analyse lieferte die Basis für die partizipative Entwicklung des Handlungskonzepts.**
- 3) **Darauf folgte die Erprobungsphase in Osnabrück; hier waren die Wirtschaftsförderung und das Wuppertal Institut die zentralen Akteure. Während das Projektbüro der Wirtschaftsförderung interessierte Unternehmen oder Initiativen (kostenfrei) beriet und damit kooperative Wirtschafts-**

formen mit ihren Beiträgen zur regionalen Wertschöpfung und Gemeinwohlwirtschaft einbezog,⁴⁴ wurde die Wirtschaftsförderung selbst durch das Wuppertal Institut begleitet.

4) Die finale Phase widmete sich der Veröffentlichung, der Diffusion und dem Transfer der Ergebnisse.

Somit sind das Wuppertal Institut und die Wirtschaftsförderung der Stadt Osnabrück als zentrale Akteure der ersten Projektphase zu betrachten. Die Wirtschaftsförderung konnte die Projektfinanzierung für die Finanzierung einer zusätzlichen Mitarbeiterin als Projektleiterin nutzen und ein Projektbüro einrichten. Dies stellte einen zentralen Hebel zur Umsetzung der vorgesehenen Aktivitäten sowie eine wichtige Basis für die mittlerweile erfolgte Verstetigung dar. Im Verlauf der Pilotierungsphase wurden zunehmend weitere lokale institutionelle Akteure als Kooperationspartner eingebunden, beispielsweise Stadtmarketing, Jobcenter, Handwerks- und Industrie- und Handelskammer, regionale Unternehmen, Schulen, Universität und Hochschulen, Gewerkschaften, Verbände und Vereine, Stadt- und Kreisverwaltung usw.⁴⁵

In der zweiten Phase („Roll-out“) kamen die drei genannten Städte hinzu. Auch hier waren die jeweiligen Wirtschaftsförderungen, vornehmlich die Projektmanager:innen, die zentralen Akteure. Parallel dazu kam es in Osnabrück zu einer weiteren Verstetigung der Aktivitäten. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten, d. h. dem Wuppertal Institut als Forschungspartner und den Projektmanager:innen der beteiligten Städte, fand auf unterschiedliche Weise statt, so beispielsweise in Form regelmäßiger Austausche (Jours fixes) und weiteren Formaten.

Maßnahmen und Aktivitäten

Charakteristisch ist die breite Ausrichtung auf die lokale Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Das Konzept zur systematischen Förderung von Regionalwirtschaft und kooperativen Wirtschaftsformen in Kommunen bezieht verschiedene Dimensionen oder Geschäftsfelder ein: (1) die Finanzwirtschaft, (2) Sozialunternehmen, (3) Ansätze der Sharing Economy, (4) den Bereich der Produktion sowie (5) die lokale Wirtschaft. Diese schließen verschiedene Bereiche des lokalen Wirtschaftens mit ein, wie z. B. regionales Crowdfunding, Upcycling und Direktvermarktung, Gemeinschaftsgärten oder regionale Beschaffung.⁴⁶

Basierend auf der Modellphase in Osnabrück konnten Erkenntnisse erzielt und Publikationen erstellt werden. Letztere dienen dem Zweck, die erlangten Erfahrungen mit weiteren interessierten Städten zu teilen und gemeinsam weiterzuentwickeln (insbesondere Flyer, Broschüre, Handlungskonzept sowie Aktivitätsberichte aus den Städten und weitere Teilberichte, u. a. zu den Geschäftsfeldern).⁴⁷ Die beteiligten Städte werden dabei als Reallabore zur Analyse der Ergebnisverwertung verstanden.

Das Vorgehen umfasste unterschiedliche Maßnahmen und Aktivitäten, die in drei Kategorien eingeteilt wurden (siehe Box 4).

44 Hierzu gehören u. a. Initiativen in Osnabrück und Umgebung, deren Aktivitäten sich in den Bereichen Teilen, Tauschen, Kooperieren erstrecken, sowie nachhaltig wirtschaftende und/oder regional agierende Unternehmen, vgl. https://www.wfo.de/fileadmin/eigene_Dateien/Wf4.0_für_Osnabrück_Kurzbeschreibung.pdf.

45 Vgl. https://www.wfo.de/fileadmin/eigene_Dateien/Wf4.0_für_Osnabrück_Kurzbeschreibung.pdf.

46 Weitere Informationen finden sich unter: <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/gesch%C3%A4ftsfelder/>.

47 Die genannten Dokumente stehen zum Download bereit: <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/>.

Box 4 | Überblick über Maßnahmen und Aktivitäten im Kontext der Wirtschaftsförderung 4.0 in Osnabrück und weiteren Städten

Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Datenbank relevanter Unternehmen und Initiativen, basierend auf Recherchen zu vorhandenen Initiativen in den fünf Geschäftsfeldern • Erstellung einer digitalen Darstellung „Orte der Wirtschaftsförderung 4.0“ • Identifizierung von Best-Practice-Beispielen • Entwicklung Leistungskatalog für individuelle Beratung der Zielgruppen (z. B. Marketingberatung, Vergleichsanalyse, Beratung zu Finanzierungsmodellen, Workshops usw.) • Erfahrungsaustausch überregional (einschließlich Erfassung in Datenbank) • Kooperationspartner regional (einschließlich Erfassung in Datenbank)
Praxis
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Gespräche (proaktive Ansprache) relevanter Unternehmen und Initiativen (einschließlich Erstellung von Checklisten und Vorlagen) • Individuelle Bedarfsanalyse für angesprochene Unternehmen und Initiativen • Handlungsempfehlungen für angesprochene Unternehmen und Initiativen • Umsetzung der Maßnahmen (z. T. Unterstützung und Begleitung) • Förderung Bildung/Weiterentwicklung Netzwerke
Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Marketingmaßnahmen (Basis: Kommunikationsplanung) • Presse- und Netzwerkarbeit • Flyer, Broschüre, Handlungskonzept, unterschiedliche Berichtsformate • Veranstaltungen

Quelle: Wuppertal Institut und Osnabrück 2020: 159 ff. (Siehe auch die digitale Darstellung der Orte der Wirtschaftsförderung 4.0 in Osnabrück: <https://www.osnabrueck.de/bildung/wirtschaftsfoerderung-40>.)

Die in Box 4 dargestellten Maßnahmen stellen das Aktivitätsspektrum in der Modellstadt Osnabrück dar. Vor dem Hintergrund der theoretisch-konzeptionellen Arbeiten legen sie ihren Schwerpunkt gezielt auf gesellschaftliche Ziele wie Nachhaltigkeit, Resilienz und Regionalität. Dies umfasst Aktivitäten, die bislang in der klassischen Wirtschaftsbetrachtung weniger prominent berücksichtigt wurden, aber gleichwohl wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Letztendlich wird auf dieser Basis das grundlegende Handlungskonzept der Wirtschaftsförderung um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. Dies kann beispielsweise im Kontext von Flä-

chenausweisungen, in Kriterien für anzusiedelnde Unternehmen oder aber in gezielten Beratungsleistungen erfolgen.⁴⁸

Insgesamt betrachten das Konzept und die durchgeführten Maßnahmen die regionalen und lokalen Wirtschaftsstrukturen. Der Ansatz geht damit über die reine Unternehmensförderung hinaus, indem er beispielsweise die Tauschwirtschaft einbezieht. Durch die Erschließung neuer Investitions- und Wertschöpfungspotenziale, neuer Ideen und durch die Einbeziehung verschiedener Akteure sollen Regionalwirtschaft und Gemeinwohl gestärkt werden. Daraus kann und soll wiederum eine erhöhte Resilienz – insbesondere im Kontext globaler Krisen – erzielt werden (Wuppertal Institut und Osnabrück 2020 : 6).

Wirkungen

Auf der Basis dieses Konzepts wurde eine Vielzahl möglicher Effekte und Wirkungen erwartet. Diese schließen ein breites Spektrum von der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen über die wirtschaftliche und soziale Stabilität bis hin zu weichen Standortfaktoren und damit zu einer gestiegenen Standortattraktivität einschließlich Personalrekrutierungspotenzialen ein. Letztendlich zeigen die Ergebnisse die Bedeutung von Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl für die (gemeinsame) Nutzung von Chancen und Bewältigung von Risiken (Wuppertal Institut und Osnabrück 2020: 164/165). Neben diesen positiven Effekten der Initiativen konnte mittels der Projektförderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in jeder der „Roll-out-Städte“ eine Arbeitsstelle im Bereich der Wirtschaftsförderung geschaffen und in der Pilotstadt Osnabrück der neue Bereich „Nachhaltiges regionales Wirtschaften“ implementiert und verstetigt werden.

Die wesentlichen Vorteile einer Initiative auf kleinräumiger Ebene werden hier in den Möglichkeiten der Gestaltung harter und weicher Standortfaktoren sowie in der Nähe zur lokalen Wirtschaft und Gesellschaft gesehen. Dies ermöglicht ein rasches und zielorientiertes Reagieren auf übergeordnete Trends unter Einbezug

48 Vgl. Broschüre Wirtschaftsförderung 4.0, Download: <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/app/download/14657261832/Brosch%C3%BCre+Wirtschaftsf%C3%B6rderung+4.0.pdf?t=1648652074>.

der lokalen Wirtschaft und Bevölkerung. Wenngleich das Konzept im Kern auf das lokale Wirtschaften abzielt, wird ein Ansatz verfolgt, der über die Unternehmensförderung und monetäre Bewertung von Leistungen hinausgeht. Im Vordergrund stehen vielmehr die Lebensqualität der lokalen Bevölkerung, also die Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse innerhalb der lokalen Gemeinschaft, sowie die Tragfähigkeit des Konzepts auch bei externen Krisen. Durch die Verschränkung der Forschungs- mit der Anwendungsperspektive ergeben sich Lösungsansätze im Hinblick auf eine urbane Transformation hin zu resilienten und nachhaltig ausgerichteten urbanen Räumen als „kollaborative Resilienzinitiativen“. Neben der Unterstützung nachhaltiger Wachstums- und Innovationspotenziale und der Stärkung lokaler Verflechtungen – welche wiederum die lokale Vulnerabilität im Falle externer Schocks verringert – gehört dazu auch die Förderung unternehmensfreundlicher Wirtschaftsstandorte.

Im Hinblick auf bislang erzielte Wirkungen spricht das Interesse der „Roll-out-Städte“ am Themenfeld und den erarbeiteten Ergebnissen für sich; der Anreiz öffentlicher Fördergelder über die BMBF-geförderten Vorhaben konnte eine Verstetigung des Ansatzes über die Modellstadt Osnabrück hinaus einleiten, die anfängliche Zurückhaltung der Wirtschaftsförderung gegenüber dem neuen Konzept überwinden und bereits das Interesse weiterer Städte wecken (Wuppertal Institut und Osnabrück 2020: 169/170). Zudem kam es über die Wirtschaftsförderungen in den beteiligten Städten zu einer Verstetigung der initiierten Aktivitäten. In Osnabrück und Witten konnten bereits neue Arbeitsstellen im Bereich der nachhaltigen Wirtschaftsförderung geschaffen werden, während in Wuppertal und Wittenhausen die bisherigen Arbeitsbereiche erweitert wurden. Zusätzlich zu diesen Wirkungen in den Städten konnte aufbauend auf den durchgeführten Veranstaltungen ein Netzwerk zum Thema Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsförderung initiiert werden.

Gelingensbedingungen und Herausforderungen

Als wesentlichen Faktor, der zum Erfolg der Initiative geführt hat, sieht das Projektteam die Problem- und Bedarfsorientierung des Ansatzes, basierend auf der theoretischen Einbettung und die unmittelbare Pilotierung im konkreten städtischen Umfeld. Der Transfer von Ideen und Konzepten der Nachhaltigkeits- und In-

novationsforschung in das tägliche Handeln, beispielsweise durch die Verstetigung der Erkenntnisse in der WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH⁴⁹, wird dabei als grundlegend angesehen.

Für diese Verstetigung wurden in den Projektvorhaben wichtige Weichen gestellt. Im Rahmen des Projektvorhabens erprobte die Stadt Osnabrück mit dem Wuppertal Institut neue Formen der Wirtschaftsförderung und konnte beispielsweise die relevanten „Orte der Wirtschaftsförderung 4.0“ digital kartieren sowie einen eigenen Aufgabenbereich für Themen des nachhaltigen regionalen Wirtschaftens schaffen.⁵⁰ Dies basiert auf einem Rollenverständnis der Wirtschaftsförderung als Akzelerator für eine nachhaltige Lokal- und Regionalwirtschaft mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung der lokalen bzw. regionalen Akteure. Wenngleich Aktivitäten wie Tauschen, Teilen oder Co-Working bereits durch die handelnden Akteure einschließlich der Wirtschaftsförderung erkannt worden sind, so wird die konkrete Erweiterung des Geschäftsmodells der Wirtschaftsförderung um den Nachhaltigkeitsbereich als wichtiger Erfolg angesehen. Dies wird ergänzt durch den Transfer- und Multiplikatoreffekt, der eine Übertragung auf andere Städte ermöglicht.

Organisatorisch-strukturell kann die klar strukturierte Vorgehensweise als wichtige Gelingensbedingung betrachtet werden. Zuerst wurde das Thema in verschiedenen Schritten theoretisch-konzeptionell aufgearbeitet und darauf aufbauend ein konkretes Handlungskonzept erstellt. Dieses wurde anschließend modellhaft umgesetzt, bevor die erzielten Ergebnisse aufgearbeitet und diffundiert wurden. Aus Sicht des Forschungsteams spielte die Kommunikation dabei eine Schlüsselrolle. Zum Ergebnistransfer trugen unterschiedliche Formate der Öffentlichkeitsarbeit bei. Hierunter fallen die Webseite des Vorhabens, Pressearbeit, Broschüren und Flyer, die das Vorhaben übersichtlich darstellen und Ansatzpunkte zur Übertragbarkeit liefern. Ferner sind eine Buchveröffentlichung, diverse wissenschaftliche Berichtsformate, Vorträge, eine Wanderausstellung und lokale Aktionen (regionale Kostprobe, Nachhaltigkeitswochen usw.) zum Thema und den erlangten Erfahrungen zu nennen. Als weitere

49 Vgl. <https://www.wfo.de/projekte-netzwerke/nachhaltigkeit-regionalitaet/>.

50 Vgl. <https://www.osnabrueck.de/bildung/wirtschaftsfoerderung-40>.

Anreize und zur Diffusion der entwickelten Lösungen dienen auch ein „Gemeinwohl-Stipendium“ in Wuppertal sowie der Beitrag zum Deutschen Nachhaltigkeitspreis für die Stadt Osnabrück.⁵¹ Hinzu kommen wissenschaftliche Publikationen, die das Gesamtthema unter unterschiedlichen Perspektiven reflektieren.

Für die weitere Entwicklung und den künftigen Erfolg wird die stetige Kongruenz der entwickelten Maßnahmen als zentral angesehen. Dies verweist insbesondere auf die kontinuierliche Überprüfung der Instrumente in der städtischen Verwaltung und ihren Abgleich mit Nachhaltigkeitsaspekten. Ferner wird das stark personenbezogene Engagement sowie ein „Mitdenken“ auch alternativer Formen des Wirtschaftens (z. B. Ansätze der solidarischen Ökonomie) in den bisherigen Konzepten betont. Letzteres gelte als zentraler Erfolgsfaktor auch in der längerfristigen Perspektive. Der anfänglichen Skepsis gegenüber dem neuen Konzept konnte in flexibler Weise durch eine ökonomische Analyse und das Aufzeigen (finanzieller) Vorteile begegnet werden.

Zusammengefasst: Das Fallbeispiel Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften (Osnabrück und weitere Städte) in Kürze

- Aus einem Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts mit der Stadt Osnabrück im Rahmen des BMBF-Programms „FONA“ entstand ab 2016 das Konzept für gemeinwohlorientiertes und resilientes lokales Wirtschaften, das später auch auf weitere Städte ausgeweitet wurde.
- Kernakteure sind neben dem Wuppertal Institut die Wirtschaftsförderungen der jeweiligen Städte, die Ansatzpunkte für kooperative resiliente Wirtschaftsformen im städtischen Umfeld entwickeln und implementieren.

→ In einem Vier-Phasen-Modell erfolgten sukzessive 1) die Bedarfsermittlung, 2) die Erarbeitung des Handlungskonzepts, 3) die Pilotierung und Erprobung sowie 4) der Transfer und „Roll-out“. Theoretisch-konzeptionelle und umsetzungsorientierte Arbeiten sind eng miteinander verknüpft und erlauben die beständige Analyse und Weiterentwicklung des Konzepts. Dieses ist stark partizipativ und kollaborativ ausgerichtet. Vielfältige Kommunikationsaktivitäten und zielgruppenspezifische Verbreitungsformate unterstützen die Diffusion der Projektergebnisse.

→ Eine zentrale Rolle spielt die Wirtschaftsförderung als Kernakteur und Akzelerator für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. Der Transformationsprozess wird in unterschiedlichen Geschäftsfeldern entwickelt und erprobt. Die generierten Lerneffekte fließen in Handlungskonzepte und Empfehlungen für Interessierte ein. Parallel entsteht ein Netzwerk zum Thema der nachhaltigen Wirtschaftsförderung.

→ Wichtige Effekte werden in der (Rück)besinnung auf lokale und regionale Wirtschaftsverflechtungen, der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort, der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und der lokalen Stabilität, damit der Reaktionsfähigkeit im Krisenfall, der Stärkung weicher Standortfaktoren sowie einer Stärkung der Eigenverantwortung gesehen.

→ Wesentliche Gelingensbedingungen lassen sich aus dem Ansatz in mehreren Phasen und der sich daraus ergebenden Interaktion zwischen theoretisch-konzeptionellen und umsetzungsorientierten Arbeiten ableiten. Diese haben bereits während der Projektlaufzeit zu einer Verstärkung im Hinblick auf geschaffene Arbeitsstellen und der Erweiterung des Geschäftsbereichs der Wirtschaftsförderung (Osnabrück) geführt. Weitere Kernaspekte sind in den vielfältigen und zielgruppenorientierten Kommunikationsaktivitäten sowie in der Etablierung einer Austauschplattform zum Thema nachhaltige Wirtschaftsförderung zu sehen.

51 Vgl. <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/2021/07/12/gemeinwohl-stipendium-in-wuppertal-wurde-mit-dem-zweiten-platz-des-buchholzer-nachhaltigkeitspreises-ausgezeichnet/>; https://www.wfo.de/aktuelles/artikel?tx_news_pi1%5Bnews%5D=10951&cHash=410d0660e7e5d55a4a7a2893e37be518.

5 | Enabler, Steuerung und Strukturen missionsorientierter Politiken: Ergebnisse der betrachteten Fallbeispiele

Dieser Abschnitt fasst die Ergebnisse aus den Fallstudien zusammen und diskutiert diese aus einer vergleichenden Perspektive vor dem Hintergrund der erkennbaren Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Er nimmt dabei Bezug auf Tabelle 5 und den darin aufgezeigten Quervergleich der analysierten Fallbeispiele.

5.1 | Kerneinsichten aus den Fallstudien

Entstehung der Initiativen

Im Kontext der Entstehungsbedingungen sind insbesondere zwei Aspekte auffällig:

Alle der analysierten Fallstudien hatten übergreifende Ziele als Reaktion auf grundlegende Herausforderungen definiert und in allen Fällen existierte eine gemeinsame, konkrete Vision. Allerdings wurde dies eher als ein „breiterer Rahmen“ für verschiedene Aktivitäten angelegt und der Weg zur Zielerreichung war deutlich weniger konkret „vorgezeichnet“ (etwa in Form eines „Masterplans“ oder einer Roadmap), sondern entwickelte sich im Zeitverlauf kontinuierlich weiter.

Unterschiede bestehen hingegen in den jeweils maßgeblichen Impulsen. Fallbeispiele, die durch einen Anstoß von einer übergeordneten Ebene entstanden sind („Gesundheitsregion Emsland“ sowie „Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene“ – Wirtschaftsförderung 4.0) konnten von einem finanziellen Anreiz, einer gewissen Vorstrukturierung und auch einer nach außen signalisierten politischen Bedeutung des Vorhabens profitieren. Im Gegensatz dazu lag es bei Initiativen, die sich eigenständig entwickelten, an den jeweiligen Kernakteuren und deren

Überzeugungskraft, das Vorhaben zu legitimieren und dafür die entsprechenden Akteure zu mobilisieren.

Entwicklung und Umsetzung

Auch mit Blick auf die Entwicklung und Umsetzung der jeweiligen regionalen missionsorientierten Ansätze sind mehrere Beobachtungen zu nennen:

Akteursmobilisierung: Allen Initiativen ist es gelungen, politikfeldübergreifend Akteure zu mobilisieren und damit die zentralen Stakeholder aus verschiedenen Bereichen zusammenzubringen. Die Einbindung der Zivilgesellschaft erfolgte allerdings in verschiedenen Formen und unterschiedlichen Konstellationen. Während gerade bei dem Ansatz in Wildpoldsried von Anfang an auf eine enge Bürgerbeteiligung gesetzt wurde, zeigt sich bei anderen Beispielen auch aufgrund ihrer hohen thematischen Spezialisierung und Komplexität eine spätere und eher punktuelle Beteiligung der Zivilgesellschaft.

Ownership: Ungeachtet der jeweiligen Organisationsform weisen die untersuchten Initiativen auch einen relativ klar hervortretenden Mission Owner auf, der als zentraler Koordinationsakteur und Ansprechpartner für alle beteiligten Stakeholder auftritt. Sowohl Einzelpersonen wie auch eigens eingerichtete Koordinationsstellen spielten dabei eine wichtige Rolle.

Tabelle 5 | Überblick über die analysierten Fallbeispiele

	Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried	Gesundheitsregion Emsland	GESUNDES KINZIGTAL	Resilientes nachhaltiges Wirtschaften
Missionsformulierung				
Impuls	Bottom-up (lokale Initiative, engagierte Einzelpersonen)	Top-down (Pilotregion in Landesprogramm)	Regionale Ärzteinitiative des Kinzigitals „MQNK“	Top-down (Forschungsprojekt mit Praxispartner)
Zielsetzung	Klimaneutralität bis 2020	Integrierte regionale Gesundheitsversorgung	Integrierte sektorübergreifende Gesundheitsversorgung	Gemeinwohlorientierte und resiliente lokale Wirtschaftsstruktur
Missionsausgestaltung und Umsetzung				
Zentrale Akteure	Kommune, Bevölkerung (über Bürgerenergiegesellschaften)	Krankenkassen, Landratsamt, örtl. Krankenhäuser/ Ärzt:innen, Pflegeeinrichtungen, Kassenärztliche Vereinigung	Ärztetzwerk „MQNK“, Leistungspartner, Patient:innen, Unternehmen, Kooperationspartner, OptiMedis AG	Wuppertal Institut und städtische Wirtschaftsförderung
Mission Owner	Kommune (Verwaltung, Arbeitsgruppe und Koordinationsbüro, engagierte Einzelpersonen)	Koordinationsstelle im Landratsamt und Steuerungsgruppe der beteiligten Akteure	GESUNDES KINZIGTAL GmbH sowie die verschiedenen Akteursgruppen	Wirtschaftsförderung der beteiligten Städte; Wuppertal Institut (Transformationsforschung)
Vorgehensweise	Schrittweise Weiterentwicklung von Bürgerwindkraftanlagen zu weiteren Energieformen & Aktivitätsfeldern	Projektbasiert innerhalb der Schwerpunktbereiche	Analog zum Finanzierungsmodell und den Zielsetzungen, Innovationen wichtig zur Aufrechterhaltung des Deckungsbeitrags	Theoretische Aufarbeitung und Bedarfsanalyse, Entwicklung Handlungskonzept und Erprobung im jeweiligen Kontext
Maßnahmen	Bürgerenergiegesellschaft, Beteiligung an Forschungsprojekten, aktive Standortpolitik, Information und Bewusstseinsbildung, Wissenstransfer	Schaffung von Anreizen, gezielte Weiterbildung, Entwicklung und Förderung von vernetzten Strukturen insbesondere zwischen Gesundheit und Pflege	Entwicklung von Programmen für reg. relevante chronische Erkrankungen sowie Servicemodule, betriebliche Gesundheitsförderung, Trainings/Reha-/ Gesundheitskurse	Umsetzung Konzept in Kernbereichen: regionale Produktion, Sharing Economy, Sozialunternehmen), solidarische Finanzwirtschaft, Local Business
Art der Innovation	Entwicklung kontextspezifischer Lösungen, sukzessive Weiterentwicklung Angebote	Prozessinnovation bzw. -integration für bereichsübergreifende Lösungen	Organisation des Netzwerks, Serviceangebote für Ärzt:innen und Patient:innen, Software-Tool zur elektronischen Patientensteuerung	Schaffung neuer Geschäftsfelder unter Einbeziehung neuer Akteure, Nachhaltigkeit und Regionalität
Kommunikation	Aktive Innen- und Außenkommunikation und Austausch (Forschungsprojekte, Besuchergruppen ...)	Informationen auf Website Landratsamt, Videos zu Ursprüngen Pilotregion	Über die GmbH sowie dezentral über die Leistungspartner, speziell die Ärzt:innen und die weiteren Kooperationspartner	Diverse Publikationsformate und Veranstaltungen

	Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried	Gesundheitsregion Emsland	GESUNDES KINZIGTAL	Resilientes nachhaltiges Wirtschaften
Wirkungen				
Identifizierte Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Energiebilanz • Generierung finanzieller und weiterer Vorteile (materiell, Identität) für Gemeinde und Bevölkerung • Standortstärkung im Bereich Erneuerbare Energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung Versorgungsqualität • Bessere Vernetzung der beteiligten Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreis der Leistungspartner und Mitglieder größer • Akzeptanz des Tools zur elektronischen Patientensteuerung höher • Ärzterekrutierung vergleichsweise unproblematisch • Große Nachfrage aufseiten der KMUs • Verbesserung des Deckungsbeitrags der Krankenkassen • Höhere Lebenserwartung von Mitgliedern in „GESUNDES KINZIGTAL“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung von Nachhaltigkeit in neuen Geschäftsbereichen (z. B. Tauschen, Teilen, Co-Working ...) • Aufbau/Verstetigung von Humanressourcen, Kompetenzen und Expertise • Übertragung der Ergebnisse auf nachhaltige Stadtentwicklung • Roll-out und Verstetigung der Aktivitäten
Gelingensbedingungen und Herausforderungen				
Identifizierte Erfolgsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Schrittweises, bedarfsorientiertes Vorgehen • Fokus auf Bürgerbeteiligung und -akzeptanz sowie Beteiligung an Erträgen • Initiierung von Aktivitäten auf Basis erzielter Erfolge (Forschungsprojekte, Industrieansiedlung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe politische Priorisierung • Lernende und zielorientierte Umsetzung • Nutzung bestehender Strukturen • Vorteilhafte Kontextbedingungen (regionale Identität, Eigenmittel usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anschubfinanzierung von AOK • GESUNDES KINZIGTAL GmbH als zentrale und koordinierende Instanz • Im Netzwerk „MQNK“ organisierte regionale Ärzteschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination praktischer und wissenschaftlicher Perspektive in Phasenmodell • Nutzung bestehender Strukturen • Problem- und Bedarfsorientierung mit kontinuierlicher Anpassung • Zielgruppenspezifische Kommunikation
Hindernisse	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinzelt Widerstände aus der Bevölkerung zu Beginn der Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung von Kontinuität auf Projekt- und Personalebene • Fehlender Einfluss auf (rechtliche) Rahmenbedingungen • Fachkräftemangel 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung einer kritischen Größe innerhalb der einzelnen Gruppen • Akzeptanz bei älteren Ärzt:innen (v. a. mit Blick auf das digitale Tool) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anfängliche Skepsis der Wirtschaftsförderung gegenüber neuem Konzept

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Prozesse und Organisation: Der Neuartigkeitsgrad der jeweiligen Aktivitäten bestand insgesamt weniger in der Entwicklung neuer Technologien oder Anwendungen, sondern vielmehr in Form von prozessualen und/oder organisatorischen Neuerungen. Dies beinhaltet insbesondere die systematische Integration verschiedener sozialer Gruppen und Akteure, die zuvor oftmals noch nicht bzw. noch nicht intensiv zusammengearbeitet hatten, die Reduktion von Reibungsverlusten und Transaktionskosten oder aber die Anpassung und Erprobung bereits bestehender Lösungen in einem spezifischen Kontext.

Handlungsmöglichkeiten: Dabei ist zu beachten, dass sowohl die Handlungsmöglichkeiten als auch die Art der Neuerungen eng mit den jeweiligen Akteuren und deren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verbunden sind. Dies ergibt sich aus den jeweiligen Schwerpunkten der Initiative und den eingebundenen Stellen, die als zentral für die Umsetzung der entwickelten Vision angesehen wurden. Während im Kontext von Gesundheitsthemen insbesondere eine bessere Vernetzung bislang parallel verlaufender Strukturen und Akteure ein wichtiger Aspekt war, sind die Handlungsmöglichkeiten einer Gemeinde eher im Bereich der kommunalen Entwicklung und Planung sowie in sozialen und infrastrukturellen Aspekten zu sehen.

Projektbasiertes und schrittweises Vorgehen: Des Weiteren ist auch der stark projektbasierte Charakter der Umsetzung in den betrachteten Initiativen hervorzuheben. Verschiedene Aktivitäten fanden dabei teilweise parallel und unabhängig voneinander statt und wurden primär durch das übergeordnete Ziel zusammengebunden. Angesichts begrenzter Planungs- und Strategieressourcen auf der regionalen Ebene kann dies einen Hinweis darauf geben, dass entsprechende Initiativen einen schrittweisen und umsetzungsorientierten Ansatz verfolgen, der eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Aktivitäten gemäß den aktuellen Gegebenheiten zulässt.

Kommunikation: Deutlich wird ferner die hohe Bedeutung von Kommunikationsaktivitäten als Instrument zur Informationsdiffusion nach außen und zur kontinuierlichen Rückspiegelung der Ergebnisse nach innen. Oftmals wurden zielgruppenspezifische Kommunikationsformate parallel entwickelt sowie verschiedene Medien und Kommunikationskanäle eingesetzt. Die Kom-

munikationsaktivitäten sind in der Regel sowohl nach innen – im Sinne einer Verstärkung des Gemeinschaftsgefühls sowie der Identifikation mit der jeweiligen Initiative – als auch nach außen zu sehen und werden als elementar für das Vorhaben angesehen. Dies spiegelt wider, dass Kommunikation nicht ausschließlich im Sinne einer Informationsdiffusion für die durchgeführten Aktivitäten gesehen, sondern auch als gezieltes Instrument betrachtet wird, das zu einer Verstärkung der Aktivitäten auch über einzelne Projekte und Maßnahmen hinaus beiträgt.

Hindernisse bei der Umsetzung

Zudem konnte eine Reihe von Hindernissen bei der Umsetzung identifiziert werden, mit denen sich die jeweiligen Initiativen konfrontiert sahen.

Ein erster zentraler Punkt betrifft die Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure. Diese prägen nicht nur die Art der möglichen Neuerungen und Innovationen, sondern verweisen auch auf das Problem, dass die Verwirklichung der gesetzten Ziele nicht allein durch die Initiativen bestimmt wird. In vielen Fällen sind mögliche Lösungsansätze durch bestehende Regelungen betroffen, die nicht auf Ebene des regionalen missionsorientierten Ansatzes behoben und adressiert werden können, da etwa Veränderungen bei Erstattungsrichtlinien im Gesundheitswesen nötig wären.

Gleichzeitig haben die Handlungsbeschränkungen auch Implikationen für die Verstärkung verschiedener Aktivitäten aus dem Maßnahmenportfolio. Gerade bei kleinteiligen Aktivitäten besteht die Gefahr, dass diese an einzelne Akteure gekoppelt sind oder aufgrund fehlender rechtlicher Rahmenbedingungen, finanzieller Ressourcen usw. nicht über eine Pilotphase hinaus umsetzbar sind bzw. institutionalisiert werden können. Dies schließt auch die kontinuierliche Verfügbarkeit des akkumulierten Erfahrungswissens um den spezifischen Kontext der jeweiligen Initiative ein, welches oftmals auf wenige Personen verteilt ist. Zu beachten ist, dass häufig keine ausdifferenzierte Organisation als Wissensträger auftreten kann. Das erarbeitete Fach- und Erfahrungswissen ist daher als gebundenes, implizites Wissen anzusehen, das beim Weggang zentraler Personen gleichfalls für die Initiative verloren ist.

Hindernisse bei der Umsetzung können auch aus der Tatsache erwachsen, dass mehrere Regionen gleichzeitig versuchen, ein ähnliches Problem bzw. eine ähnliche Herausforderung zu bearbeiten. Dies kann dazu führen, dass Regionen unter Umständen im Wettbewerb zueinander stehen und damit um die gleichen Ressourcen wie Fachkräfte, Finanzierungsmittel usw. konkurrieren.

Dies kann einerseits negative Auswirkungen auf die Kooperationsbereitschaft haben und andererseits die Wirksamkeit von Maßnahmen untergraben bzw. Ineffizienzen erzeugen, vor allem wenn verschiedene regionale und lokale Akteure in einen Überbietungswettbewerb etwa für Fachkräfte geraten. Probleme dieser Art könnten insbesondere bei Initiativen auftreten, die auf den Impuls einer übergeordneten Ebene zurückgehen und auf das gleiche Problemfeld ausgerichtet sind. Wenig überraschend waren auch mehrere Initiativen mit anfänglicher Skepsis oder Widerständen gegen die neue Herangehensweise konfrontiert. Diesen wurde mit entsprechenden bedarfsorientierten und partizipativen Maßnahmen begegnet. Förderlich waren in diesem Zusammenhang die ersten sichtbaren Erfolge, die zu weiteren Schritten ermutigten.

Wirkungen der jeweiligen Initiativen

Die Fallstudien weisen grundsätzlich auf eine Reihe bereits absehbarer und potenzieller künftiger Wirkungen der jeweiligen Initiativen hin. Diese lassen sich allerdings nicht immer quantifizieren bzw. oftmals nur anhand konkreter Einzelfälle erfassen.

Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen:

Zunächst sind bei den jeweiligen Initiativen die unmittelbaren Wirkungen (erzeugte grüne Energie, Verbesserung der Gesundheitsversorgung, nachhaltige kommunale Wirtschaftsförderung) im Einklang mit den jeweiligen Zielsetzungen zu nennen, die sich im entsprechenden Themenfeld (Erneuerbare Energien, Gesundheitsversorgung, regionales Wirtschaften) manifestieren.

Netzwerke und Kooperationen: Die unmittelbaren Wirkungen werden ergänzt durch neue kooperative Modelle der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholdern, aus denen sich mittel- und langfristige weitere positive Wirkungen im Hinblick auf Netz-

werke oder die gemeinsame Inangriffnahme weiterer Herausforderungen ergeben dürften. Hinzu kommen innovative Ansätze, die Wirkungen auf der inhaltlich-themenspezifischen sowie der organisatorisch-steuerungsbezogenen Ebene zeigen. Insgesamt lässt sich somit ein Bündel an (potenziellen) Wirkungen aufzeigen, die teilweise bereits sichtbar, teilweise in angedeuteter Form und teilweise als erwartbar für die Zukunft zu charakterisieren sind.

Attraktivität und Standorteffekte: Aus den analysierten Fällen lassen sich gleichsam positive Wirkungen auf die Attraktivität der betrachteten Gebietseinheiten für Wirtschaft und Bevölkerung ableiten. Diese sind allerdings nur zum Teil mit „klassischen“ Indikatoren messbar. In der Querschau erscheinen sie verhältnismäßig diffus und auch eng an die jeweilige Thematik gekoppelt, lassen sich allerdings sowohl im Bereich der harten als auch der weichen Standortfaktoren einordnen. So gelang es beispielsweise in Wildpoldsried, die Attraktivität des Standorts auf Basis des erzeugten Überschusses an grüner Energie deutlich zu steigern. Nicht nur für Forschungsaktivitäten und bedeutende Forschungsakteure (RWTH Aachen, Hochschulen, Fraunhofer-Gesellschaft) sowie Großunternehmen wie die Siemens AG und Energieversorger stellte sich der Standort als äußerst attraktiv für spezifische Forschungsaktivitäten heraus. Auch mehrere Unternehmen siedelten sich infolge der Aktivitäten rund um „Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried“ an. Neben einem Lösungsanbieter im Bereich erneuerbare Energien ließen sich bereits mehrere kleinere innovative Unternehmen in Wildpoldsried nieder. Die Gemeinde hat mittlerweile sogar ein nachhaltiges Gewerbegebiet in Betrieb genommen und kann nun eine Auswahl unter interessierten ansiedlungswilligen Unternehmen treffen. Dabei profitierte Wildpoldsried sicherlich auch von ihrer Vorreiterrolle und der erhöhten Sichtbarkeit infolge von Auszeichnungen.

Auch in den anderen Fallbeispielen zeigen sich positive Standorteffekte, wenngleich nicht immer in quantifizierbarer Form. Insbesondere im Gesundheitsbereich scheint eine Messbarkeit mit gewissen Herausforderungen verbunden zu sein. Vor allem in ländlichen Regionen ist ein Halten des Status quo häufig mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden und daher als Attraktivitätsfaktor für den Standort zu bewerten, wenngleich eine konkrete Quantifizierung lediglich in

einem kontrafaktischen Vergleich möglich wäre. Allerdings sind eine bessere Gesundheitsversorgung bei chronischen Erkrankungen, eine höhere Lebenserwartung oder auch die Attraktionsfähigkeit für Bildungsinteressierte im Medizin- und Pflegebereich durchaus als wesentliche Standorteffekte zu verzeichnen.

Positive Effekte auf den Standort Osnabrück sowie die weiteren Roll-out-Städte zeigt auch das Beispiel der resilienten und nachhaltigen Wirtschaftsförderung, welches als zentraler Ankerpunkt für eine nachhaltige Stadtentwicklung angelegt ist. Schließlich führt die Verankerung des Nachhaltigkeitsthemas in der Förderung der lokalen Wirtschaftsstruktur dazu, dass der Blick für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten, aber auch für eine nachhaltige Stadtentwicklung (beispielsweise das Schließen von Bebauungslücken anstelle Neuausweisen von Gewerbegebieten) geschärft wird.

Sichtbarkeit: Insgesamt konnte in allen Fällen eine gewisse Sichtbarkeit der jeweiligen Initiativen über den jeweiligen regionalen Kontext und die involvierten Stakeholder attestiert werden. Zudem gehen die Autor:innen davon aus, dass diese Initiativen als Plattformen für weitere Aktivitäten dienen könnten. Daraus lässt sich ableiten, dass die untersuchten Initiativen direkt und indirekt zur Attraktivität des jeweiligen Standorts beitragen und über die jeweiligen Problemfelder hinauswirken. Als zentrale Wirkmechanismen können neben den genannten direkten Effekten die Steigerung der Attraktivität und Innovativität des Standorts genannt werden.

5.2 | Gelingensbedingungen

Auf Basis der vorliegenden Fallstudien und deren Vergleich lassen sich auf aggregierter Ebene verschiedene Gelingensbedingungen identifizieren, die teilweise in unterschiedlichen Ausprägungen und Intensitäten vorlagen. Wie sich aus der Analyse der einzelnen Fallbeispiele zeigte, gibt es nicht einen zentralen Faktor, der die Entwicklung entsprechender Ansätze ermöglicht. Vielmehr handelt es sich um ein Bündel eng miteinander verbundener Faktoren, die sich gegenseitig verstärken und bedingen bzw. die im Zeitverlauf auch aufeinander aufbauen können.

Während den strukturellen Gelingensbedingungen, d. h. schwer veränderbaren und tief im jeweiligen Regionskontext verankerten Faktoren, insbesondere in der Formulierungsphase und frühen Designphase eine förderliche Bedeutung zukommen kann, verdeutlichen die Fallbeispiele die hohe Relevanz von prozess- bzw. governanceorientierten Faktoren. Diese können aktiv durch die beteiligten Akteure beeinflusst werden. Diese zentralen Einflussfaktoren ziehen sich dabei durch den gesamten Prozess der Missionsumsetzung, von der Formulierung mit der hohen Bedeutung der hohen politischen Priorisierung über den Gestaltungs- und Umsetzungsprozess, der von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und einer klar definierten Verantwortlichkeit in Form eines zentralen Mission Owners profitiert.

Hohe politische Priorisierung: 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 scheint neben der grundsätzlichen Relevanz der Thematik eine hohe politische Priorisierung der jeweiligen Initiative zu sein. Das Engagement hochrangiger Akteure wie Bürgermeister, Landräte oder auch von Führungspersonal von Krankenkassen usw. anstatt der Delegation an untergeordnete Ebenen kann als gewichtiges Signal dienen – sowohl innerhalb der beteiligten Organisationen und deren Mitarbeiter:innen/Akteuren als auch nach außen an weitere Stakeholder.

Kontinuierliche, schrittweise Weiterentwicklung: Ein weiteres Kernmerkmal der Fallbeispiele ist ein eher evolutionärer Ansatz der Aktivitäten, der zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Ausdehnung der Aktivitäten führte. Auch wenn eine übergeordnete Vision einen Fixpunkt für das gemeinsame Handeln vorgeben kann, zeichnen sich die betrachteten Ansätze durch ein eher projektbasiertes Vorgehen aus, das keinem übergeordneten „Masterplan“ folgte oder langfristige Entwicklungsszenarien/Roadmaps skizzierte. Vielmehr war eine schrittweise Ausdifferenzierung und Verbreiterung der Aktivitäten zu beobachten. Dieses Vorgehen orientierte sich an den jeweils aktuellen Möglichkeiten und Bedarfen und ermöglichte damit, auch zeitnah Legitimität durch erste Wirkungen/Erfolge einzelner konkreter Maßnahmen zu generieren. Diese ersten Erfolge, auch sichtbar gemacht z. B. in Form von Auszeichnungen oder Preisen, können einen

positiven Feedbackkreislauf erzeugen, der potenziell weitere Akteure für die jeweilige Initiative mobilisieren und darauf aufbauend neue Aktivitäten entwickeln kann.

Die Missionsumsetzung kann vor diesem Hintergrund als stetes Ausprobieren und kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden. Konkret erprobt wird dabei, was unter den aktuellen Bedingungen möglich ist bzw. einen Mehrwert für eine Entwicklung in die gewünschte Richtung leisten kann. Die Bereitschaft, die aktuellen Entwicklungen kontinuierlich zu hinterfragen und an aktuelle Bedarfe und Entwicklungen anzupassen, erscheint damit als ein wichtiger Faktor während der Umsetzungsphase solcher Initiativen.

Zentraler Mission Owner: Als dritter zentraler Punkt erscheint das Vorhandensein einer Art „Gravitationszentrum“ der jeweiligen Initiative: ein Mission Owner, der sich der Entwicklung und Umsetzung der Initiative verpflichtet fühlt. Hierbei kann es sich sowohl um motivierte Individuen (z. B. ein Kernakteur und ein Kreis weiterer Schlüsselpersonen) als auch um institutionalisierte Akteure wie Geschäftsstellen oder dezidierte Organisationen (z. B. Forschung) handeln. Diesen Akteuren kommt eine zentrale Funktion als Schnittstelle zwischen den unterschiedlichen Beteiligten und als zentraler Wissensträger zu, welche ein zunehmendes Spektrum an Expertise, Erfahrungen und implizites Wissen im Kontext der jeweiligen Initiative in sich vereinen. Wichtig ist, dass diese als „beständige Kompetenz“ über die Laufzeit der Aktivitäten verfügbar ist und der Initiative zur Verfügung steht. Andernfalls – so die Hinweise aus den Fallbeispielen – könnte eine fehlende Kontinuität auf dieser Position mit negativen Effekten verbunden sein.

Neben diesen Faktoren, die den Entstehungs- und Umsetzungsprozess begleiten, weisen die Ergebnisse auch auf eine Reihe von strukturellen Faktoren hin, die die Entstehung/Entwicklung regionaler Initiativen beeinflussen können.

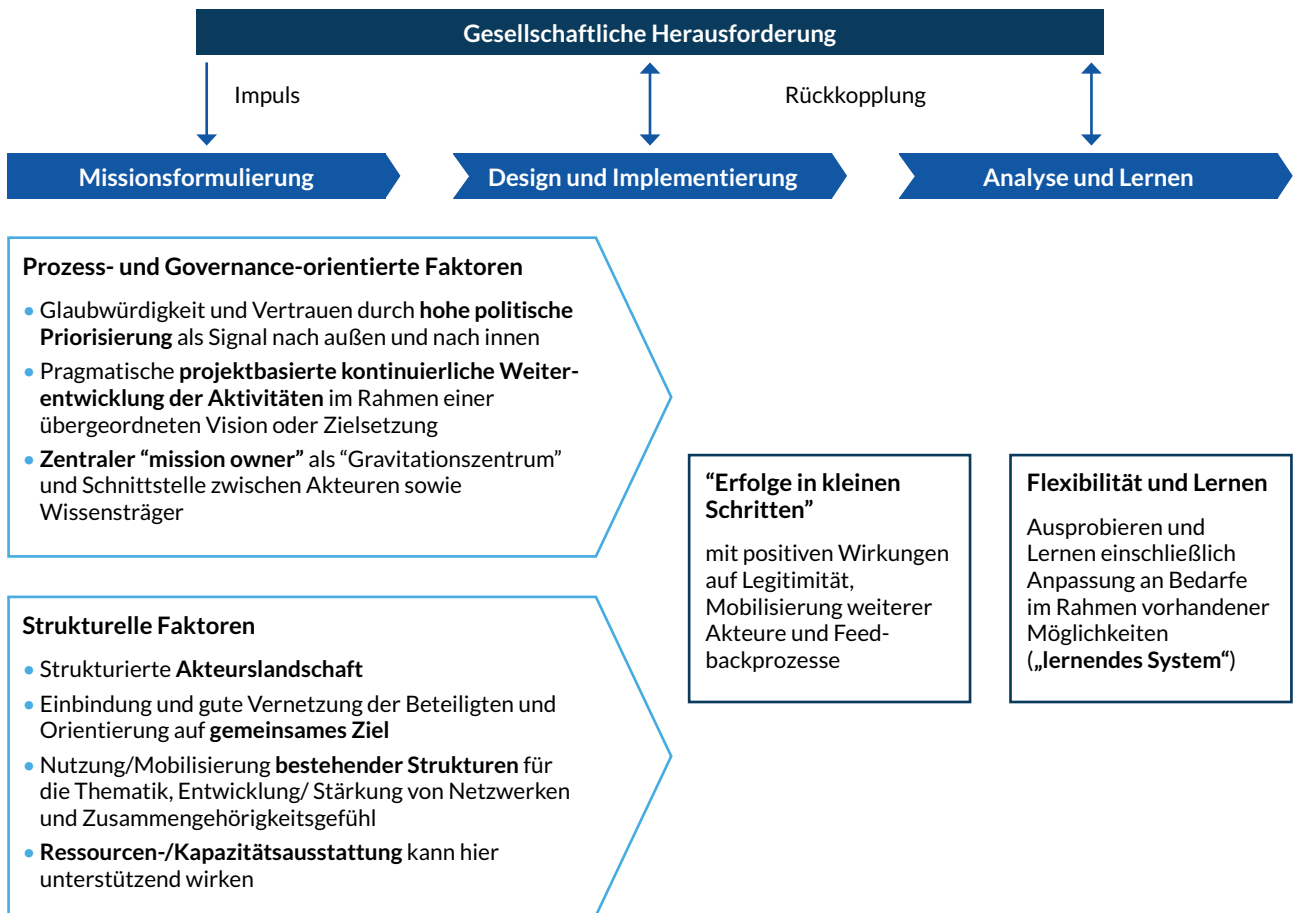
Rückgriff auf bestehende Strukturen: Auf bestehende Strukturen zurückgreifen zu können, bietet die Gelegenheit, bereits vorhandenes Wissen, Netzwerke und Prozesse für die Zielsetzung der jeweiligen Initiative zu nutzen. Anstatt also Strukturen zu replizieren, war mindestens bei einem Teil der Initiativen der Rückgriff auf

bereits vorhandene Netzwerke und Strukturen zu beobachten. Neben der Möglichkeit, Wissen dauerhafter zu binden und etablierte Prozesse zu nutzen, erleichtern entsprechende Strukturen auch einen schnelleren Start in die Umsetzung, sodass erste Wirkungen früher generiert werden können. Diese können im Sinne positiver Rückkoppelungen (siehe oben) die Unterstützung für die jeweilige Initiative erhöhen.

Vorhandene Kapazitäten und Ressourcen: Grundsätzlich scheint auch eine gute Kapazitäten- und Ressourcenausstattung sowohl für die Koordination der Akteure als auch für die Umsetzung entsprechender Initiativen förderlich zu sein. Selbst wenn diese bei den betrachteten Initiativen nicht als alleinig entscheidend erscheinen, so boten sie doch einen entsprechenden Impuls, um neue Wege gehen zu können („GESUNDES KINZIGTAL“), oder ermöglichten die Eigenfinanzierung einzelner Projekte, für die sonst unter Umständen keine Finanzierung vorhanden gewesen wäre („Gesundheitsregion Emsland“). Gleichzeitig hat die Analyse der Fallstudien gezeigt, dass verhältnismäßig geringe Projektmittel – wie im Falle der Gesundheitsregionen in Niedersachsen – auch als Katalysator für entsprechende Initiativen wirken können, da auch ein vergleichsweise begrenztes Budget einen Impuls für organisatorische/prozessuale Änderungen bieten kann.

Abbildung 2 fasst diese zentralen Faktoren überblickshaft zusammen.

Abbildung 2 | Zentrale Elemente und Gelingensfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung

6 | Bewertende Einschätzung, Ergebnisreflexion und Möglichkeiten der Übertragung

Das vorliegende Papier zeigt, dass eine Einbeziehung der regionalen Ebene bei der Umsetzung missionsorientierter Politik als vielversprechend betrachtet werden kann. Dies gilt sowohl für die theoretisch-konzeptionelle als auch für die umsetzungs- und praxisorientierte Dimension. Wie die dargestellten Fallbeispiele zeigen, lassen sich bereits seit einigen Jahren Ansätze und Initiativen in Deutschland identifizieren, die einer Missionslogik folgen, auch wenn diese nicht explizit als solche benannt werden.

Kritische Bewertung und Möglichkeiten zu Übertragbarkeit und Skalierung

Im Rahmen der Fallstudien wurden die spezifischen Gelingensbedingungen herausgearbeitet, die in den jeweiligen Akteurskonstellationen, den gewählten Steuerungsstrukturen, dem rechtlich-politischen Kontext und den daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten eingebettet sind. Um eine Beurteilung missionsorientierter Initiativen auch in anderen räumlichen und thematischen Kontexten diskutieren zu können, ist die Ableitung übergreifender und von den spezifischen Kontexten der Einzelbeispiele losgelöster Einsichten und insbesondere Gelingensbedingungen notwendig. Diese sollten angesichts der begrenzten Anzahl von Fallstudien jedoch nur als Ausgangspunkt für weitere Diskussionen betrachtet werden. Hinzu kommen einige weitere Aspekte, die im Hinblick auf eine Skalierung und Übertragbarkeit berücksichtigt werden sollten.

Erstens kann davon ausgegangen werden, dass zumindest ein Teil der Gelingensbedingungen bzw. förderlichen Faktoren strukturell in den jeweiligen regionalen Raumeinheiten verankert und damit kurzfristig kaum beeinflussbar ist. Dementsprechend können diese strukturellen Faktoren zwar die Umsetzung von re-

gionalen missionsorientierten Ansätzen begünstigen, sind aber nur schwer planbar bzw. auf andere Regionen übertragbar. Sollten entsprechende Strukturen in anderen Raumeinheiten nicht existieren, bedeutet dies jedoch nicht, dass missionsorientierte Ansätze dort zum Scheitern verurteilt sind. Allerdings sind unter Umständen längere Findungs- und Aushandlungsprozesse notwendig, da Akteure z. B. nicht auf bestehenden Strukturen aufbauen können, sondern diese unter Umständen erst eigenständig im Kontext der jeweiligen „Mission“ (weiter)entwickeln müssen. Analog dazu eröffnet etwa die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen bzw. verfügbaren Kapazitäten entsprechende Handlungsräume für die beteiligten Akteure.

Zweitens sollten die ermittelten Gelingensbedingungen nicht als „Patentrezept“ bzw. Blaupause betrachtet werden, die direkt auf weitere Anwendungsfälle übertragen werden können. Die identifizierten erfolgsfördernden Faktoren sind immer in ihrem Zusammenspiel untereinander und vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes und der beteiligten Akteure zu betrachten. In der Konsequenz ist daher denkbar, dass erfolgsfördernde Faktoren in spezifischen Kontexten bzw. anderen Ausprägungen auch weniger stark bzw. sogar in eine entgegengesetzte Richtung wirken können. Während eine hinreichende Strukturierung der Akteurslandschaft beispielsweise den Formulierungsprozess unterstützen kann, ist es auch möglich, dass diese zu einer Dominanz bestehender Strukturen führt. Ihre Beharrungstendenz vermag schließlich innovative Lösungsansätze zu behindern. Insgesamt zeigt sich, dass die direkte Übertragbarkeit einzelner Gelingensbedingungen kritisch geprüft werden sollte. Gleichzeitig ergeben sich jedoch aus allen missionsorientierten Initiativen Lerneffekte, die wertvolle Hinweise für Aktivitäten in anderen Kontexten liefern können.

Drittens können sowohl die Rolle als auch das Zusammenspiel verschiedener Gelingensbedingungen durch die jeweilige räumliche Ebene beeinflusst werden. Während kleinräumige Projekte potenziell von einer besseren Vernetzung profitieren und daher auch von einzelnen „Visionär:innen“ wichtige Impulse bekommen können, sind größere räumliche Einheiten, insbesondere in Abwesenheit einer gemeinsamen regionalen Identität, unter Umständen stärker auf eine strukturierte Akteurslandschaft und/oder eine aktive Vernetzung und Moderation verschiedener Interessen angewiesen. Je großräumiger missionsorientierte Ansätze werden, desto stärker werden potenziell die Ähnlichkeiten zu missionsorientierten Ansätzen auf der nationalen oder EU-Ebene, wie sie in Kapitel 2 beschrieben wurden.

Schließlich fußt die Betrachtung von missionsorientierten Ansätzen auf der kleinräumigen (regionalen oder lokalen) Ebene auf einem breiten Innovationsverständnis, das neben neuen technologischen Lösungen auch neue Organisationsstrukturen, neue Akteurskonstellationen und insgesamt diverse Neuerungen in der Umsetzung der vorgesehenen Vorhaben in die Praxis umfasst. In diesem Verständnis geht Innovation über Forschung und Technologie hinaus und sollte vor allem in ihrer Bedeutung für die Transformation der entsprechenden Raumeinheit Berücksichtigung finden. Missionsorientierte Ansätze können so als neuartige Praktiken verstanden werden, die innerhalb eines gegebenen räumlichen Kontextes – mit spezifischen Strukturmerkmalen – Maßnahmen zur Erreichung bestimmter gesellschaftlicher Ziele entwickeln und umsetzen.

Zentrale Erkenntnisse und Gelingensbedingungen

Aus den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen und den analysierten Fallbeispielen lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse und Gelingensbedingungen ableiten, die für an transformativen Politiken interessierte, ambitionierte Regionen bzw. „Nachahmerinitiativen“ als Ansatzpunkt für ihre strategischen Überlegungen interessant sein können:

- Legitimität sicherstellen:** Eine missionsorientierte Initiative sollte vor dem Hintergrund der notwendigen Legitimität, Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit konzipiert und lanciert werden. Dies scheint elementar, um die zentralen Stakeholder für die Umsetzung gewinnen zu können. Eine Identifizierung breiter gesellschaftlicher Gruppen mit dem Vorhaben ist essenziell, um einen hohen Akzeptanzgrad zu erzielen und breite wirtschaftliche und gesellschaftliche Beteiligung zu erreichen. So kann eine missionsorientierte Initiative zur Imagebildung und zu einer gestiegenen Standortattraktivität (z. B. Ökonomie, Qualifizierung und Wohlergehen) beitragen.
- Hohe politische Priorisierung:** Neben einer breiten Einbindung relevanter Stakeholdergruppen erscheint es auch auf lokaler und regionaler Ebene wichtig, hochrangige Persönlichkeiten aus Politik und den für die Initiative wichtigen Organisationen für die „gemeinsame Sache“ gewinnen zu können. Dies hat eine wichtige Signalwirkung sowohl nach innen (innerhalb der Initiative und in Richtung der beteiligten Stakeholder) als auch nach außen (in die Gesellschaft und in Richtung anderer Akteure), da es die hohe Relevanz der betreffenden Aktivitäten verdeutlicht. In der Regel haben diese Personen zudem Kenntnis über weitere relevante Aktivitäten und sind in der Lage, „Türen zu weiteren Netzwerken zu öffnen“.
- Klare Missionsverantwortlichkeit:** Missionsorientierte Ansätze sollten eine kernverantwortliche Stelle haben, der eine zentrale Rolle bei Konzipierung und Vorantreiben der Mission und der Integration sowie Vernetzung der beteiligten Akteure zukommt. Diese kernverantwortliche Stelle kann ein einzelner Akteur, eine Gruppe von Akteuren oder auch eine organisatorische Einheit wie eine Geschäftsstelle sein. In Einzelfällen und insbesondere in der kurzen Frist ist denkbar, dass diese Stelle missionsorientierte Aktivitäten aus eigener Motivation und Initiative sowie mithilfe vorhandener Kapazitäten vorantreibt. In der mittel- bis längerfristigen Perspektive und mit zunehmendem Fortschritt der jeweiligen Aktivitäten sollte für diese koordinierende Stelle jedoch eine entsprechende Ausstattung (personelle, finanzielle Ressourcen, Infrastrukturausstattung) sichergestellt werden.
- Pragmatische und schrittweise Umsetzungsorientierung:** Die betrachteten Fallbeispiele weisen allesamt eine starke Umsetzungsorientierung auf. Dem aktiven „Lösen von Problemen“ in Form von

konkreten gemeinsamen Aktivitäten wurde Vorrang gegenüber der Entwicklung einer umfassenden Gesamtstrategie eingeräumt. Die praktische Umsetzung machbarer und umsetzungsrelevanter Aktivitäten kann dabei auch schrittweise bzw. projektbasiert erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass auch eine flexible Anpassung einzelner Etappen gut möglich ist und erste Erfolge „Schwung“ für kommende bzw. zusätzliche Aktivitäten bieten können. Nichtsdestotrotz erscheint die Einbettung der Initiativen in eine übergreifende Vision als relevant. Schließlich bietet sie eine übergeordnete Orientierung und dient als Fixpunkt für die einzelnen Maßnahmen.

Welche Unterstützung kann die öffentliche Hand (EU, Bund, Land) leisten?

Vor dem Hintergrund der abgeleiteten Einsichten stellt sich die Frage, inwiefern übergeordnete Akteure wie Länder, Bund oder die EU missionsorientierte Ansätze unterhalb der nationalen Ebene unterstützen können. In der Diskussion wird hierbei zwischen zwei Typen von regionalen missionsorientierten Ansätzen unterschieden:

- **Typ 1:** Bottom-up-Initiativen, die sich als Reaktion auf eine Herausforderung vor Ort und/oder eine politische Richtungsentscheidung auf nationaler oder supranationaler Ebene (z. B. Klimaschutz, Energiewende) entwickeln, sowie
- **Typ 2:** Initiativen, die auf Basis eines in der Regel mit einem finanziellen Anreiz gekoppelten Impulses der übergeordneten Akteursebene (etwa durch eine Fördermaßnahme) entstehen.

Typ 1: Vorschläge für die Unterstützung von Bottom-up-Initiativen

Schaffung von niederschweligen Unterstützungsangeboten: Für den erstgenannten Typ ist eine öffentliche Unterstützung sowohl auf der strukturellen Ebene als auch zur Unterstützung verschiedener Teilaspekte entsprechender Initiativen denkbar. Hier könnten insbesondere niedragschwellige Angebote hilfreich sein. Ein System von „Experimentiergutscheinen“, das eine (begrenzte) finanzielle Förderung für die Initiierung einer regionalen missionsorientierten Initiative bereitstellt, ist eine mögliche Option. Interessant könnte hier

eine begleitende Analyse entsprechender Maßnahmen etwa durch eine Anlaufstelle für regionale missionsorientierte Ansätze nach dem Beispiel des Mission-oriented Innovation Policy Observatory⁵² (MIPO) sein, welches die Aufgabe hätte, übergreifende Fragestellungen und hierfür entwickelte Lösungsansätze nicht nur zu sichten, sondern auch auszuwerten und einem breiten Publikum zur Verfügung zu stellen. Dies böte für potenzielle Nachahmer die Möglichkeit, einen Einblick in die jeweiligen Initiativen zu erhalten und die unterschiedlichen Design- und Umsetzungselemente bzw. die jeweiligen Lerneffekte (s. o.) für den eigenen Kontext zu überprüfen und ggf. in angepasster Form anzuwenden. Lehren und Schlüsse aus vergangenen Initiativen könnten dadurch genutzt und durch den Abgleich mit den jeweiligen Kontextbedingungen weiterentwickelt werden.

Möglichkeiten zur Sichtbarmachung erfolgreicher

Ansätze: Auch die Vergabe eines Gütesiegels (Labels) oder einer Auszeichnung könnte ein hilfreiches Fördermittel sein, verbunden mit der Gelegenheit zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung der Initiative bis hin zu einer „Karte der missionsorientierten Initiativen in Deutschland“ o. Ä. Auszeichnungen und Preise können die Sichtbarkeit erfolgreicher Ansätze erhöhen, einen Anreiz zur Fortsetzung der ausgezeichneten Initiativen liefern und zugleich eine Vorbildfunktion für andere Regionen darstellen.

Schaffung von Vernetzungsmöglichkeiten und Zugang

zu Prozesskompetenzen: Als weiterer niedragschwelliger Ansatzpunkt wäre die Bereitstellung von Formaten und Gelegenheiten zum gegenseitigen Austausch und zur Vernetzung zwischen verschiedenen kleinräumigen Initiativen mit ähnlichen Ansatzpunkten zu nennen. Austausch, Vernetzung und die Diskussion möglicher ähnlicher Herausforderungen bzw. Erfahrungen aus anderen Kontexten können dann zu gegenseitigem Lernen (Peer-to-Peer Learning) und dem Austausch erlangter Erkenntnisse führen.

Ähnliche Effekte sind auch über andere Formen der Vernetzung wie z. B. durch „Missionspartnerschaften“ vorstellbar, bei denen etablierte Initiativen ihr Wissen und ihre Erfahrungen neueren Initiativen zur Verfü-

⁵² Vgl. <https://www.uu.nl/en/research/copernicus-institute-of-sustainable-development/mission-oriented-innovation-policy-observatory>.

gung stellen. Dies kann gegebenenfalls durch eine „Unterstützerorganisation“ begleitet werden, die beispielsweise auch als Kontakt- und Vermittlungsstelle für Fragen oder weitere Kontaktaufnahmen fungiert. Akteure, die die Umsetzung einer entsprechenden Initiative planen, können von dieser Anlaufstelle durch die Bereitstellung und Vermittlung relevanter Prozesskompetenzen unterstützt werden. Dies könnte beispielsweise die Durchführung und Organisation von Formulierungsprozessen oder Ansätze zur Zusammenstellung relevanter Akteure und Organisationen (Stakeholder-Mapping) beinhalten. Auch Hilfestellungen zur Vor- und Nachbereitung von Events sowie Veranstaltungen zur Verstetigung gesammelter Kontakte wären denkbar.

Ausrichtung der Förderlandschaft auf gesellschaftliche Herausforderungen: Darüber hinaus könnten entsprechende Initiativen durch eine gezieltere Ausrichtung der Förderlandschaft auf Aktivitäten zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderung gestärkt werden. Eine auf regionale missionsorientierte Ansätze ausgerichtete und übersichtliche Förderlandschaft, die auch niedrigschwellige Einzelaktivitäten unterstützt, kann das Gestaltungspotenzial kleinräumiger Initiativen erhöhen. Werden regionale Stakeholder in die Gestaltungs- bzw. Entscheidungsprozesse derartiger Programme miteinbezogen, könnte dies die Ausrichtung an den konkreten Bedarfen der Betroffenen erleichtern.

Typ 2: Stärkung von Top-down-getriebenen regionalen missionsorientierten Ansätzen

Förderung hoher politischer Priorisierung durch Programmdesign: Initiativen, die sich als Reaktion auf eine übergeordnete Fördermaßnahme formieren, sind mit ihrem Startpunkt in einer grundsätzlich anderen Logik verortet als der Bottom-up-Typ. Denn hier besteht eine konkrete Zielsetzung und Förderarchitektur, die den Rahmen der entstehenden Initiative bildet und einen maßgeblichen Impuls oder Kristallisationskern darstellt. Während also bereits eine hohe politische Priorität auf der übergeordneten Steuerungsebene besteht, sollte durch das Programmdesign auch auf der Ebene der geförderten Initiativen ein aktives Mitwirken der (regional- und lokalpolitischen) Führungsebenen eingefordert werden.

Nutzung von Top-down-Ansätzen zum Policy Learning: Diese Förderlogik bietet die Möglichkeit, in ver-

schiedenen räumlichen Einheiten thematisch ähnlich orientierte Ansätze anzustoßen. Daraus ergibt sich eine starke Rolle für Policy Learning sowie das systematische Ausprobieren verschiedener Lösungsansätze unter dem gleichen „Dach“, d. h. unter ähnlichen thematischen Zielrichtungen. So lässt sich mit unterschiedlichen Strategien und Herangehensweise zur Bewältigung komplexer gesellschaftlicher Probleme in unterschiedlichen räumlichen Kontexten experimentieren, auf deren Basis auch eine spätere Ausweitung und Skalierung auf weitere administrative Einheiten wie Gemeinden, Regionen usw. möglich ist (vgl. hierzu auch das Beispiel der EU-Mission zu 100 klimaneutralen Städten, als Pilotfälle für eine weitergehende Dekarbonisierung).⁵³

Schaffung von Vernetzungs- und Austauschformaten: Ähnlich wie bei Typ 1 sind auch hier Vernetzungsmöglichkeiten, die Schaffung von Austauschräumen sowie die Validierung von Erfahrungen und Lerneffekten ein äußerst hilfreiches Mittel, um erfolgreiche Praktiken zu erarbeiten, zu diskutieren und in anderen Kontexten und Rahmenbedingungen zu erproben. Die Institutionalisierung entsprechender Begleit-, Austausch- und ggf. auch Unterstützungsformate erscheint dabei essenziell, sodass Synergie- und Lernpotenziale, die sich aus der parallelen Bearbeitung ähnlicher Probleme ergeben, auch genutzt werden können.

Ausreichender Zeithorizont der Förderung zur Sicherung von Kontinuität: Einen möglichen Vorteil von Typ-2-Initiativen stellt das Vorhandensein finanzieller Ressourcen über einen gewissen zeitlichen Horizont dar. Dies ermöglicht die Erarbeitung zentraler Konzepte, die Qualifizierung von Personen und die Stabilisierung der Struktur. Auch wenn dies kein Garant für eine Verstetigung über den Projektrahmen hinaus darstellt, kann dieser Ressourcenaufbau als wichtiger Input zur Verstetigung angesehen werden. Förderungen, die dem Kompetenzaufbau dienen, sollten über einen hinreichend langen Zeitraum vorgesehen und Anreize für eine mittelfristige Tätigkeit des Personals gegeben werden. Dadurch könnten Fluktuation, Wissensabflüsse und die damit verbundenen hohen Aufwendungen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen minimiert werden.

⁵³ Vgl. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/climate-neutral-and-smart-cities_en.

Vor diesem Hintergrund sollte auch eine Balance zwischen *konkreter Projektförderung und der Unterstützung von Strukturen* gewährleistet sein. Letztere sind häufig nur in begrenztem Ausmaß förderfähig und führen nicht immer zu unmittelbaren Erträgen für die beteiligten Akteure. Gleichzeitig spielen unterstützende Strukturen oftmals eine wichtige Rolle für das Gelingen einer Initiative.

Flexibilität bei der Einbindung bestehender Strukturen: Zudem sollte die Förderarchitektur den Initiativen die *aktive Einbeziehung der vorhandenen Strukturen und Kapazitäten* ermöglichen. Anstatt neue Strukturen und Prozesse aufsetzen zu müssen, kann auf bestehende Ressourcen und Kompetenzen aufgebaut werden. Zeit- und Ressourcenintensität von Aufbauprozessen kann somit reduziert und ein schnellerer Übergang hin zur Umsetzung ermöglicht werden. Dies steigert nicht nur die Einbettung neuer Initiativen in den regionalen Kontext, sondern erhöht auch die *Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft der beteiligten Akteure*.

Vorschläge zur Unterstützung von Bottom-up-Ansätzen (Typ 1) und Top-down-Ansätzen (Typ 2)

Typ 1	Typ 2
Experimentiergutscheine	Fördermaßnahme mit spezifischer Zielsetzung
Gütesiegel	Finanzielle Ressourcen für Projekte und Strukturen
Anlaufstelle (Observatory)	Vernetzung und Austausch
Vernetzungsmöglichkeiten	Peer-to-Peer Learning
Peer-to-Peer Learning	Policy Learning
Missionspartnerschaft	Flexible Einbeziehung vorhandener Strukturen und Kapazitäten
Missionsorientierte Förderlogik	

7 | Diskussion und Ausblick

Die Gesamtbetrachtung der ermittelten Gelingensbedingungen in missionsorientierten Fallbeispielen auf der regionalen Ebene zeigt, dass die erlangten Ergebnisse zu großen Teilen in Einklang mit Ergebnissen aus Analysen missionsorientierter Politiken auf der nationalen Ebene stehen. So identifizieren Lindner et al. (2021) bereits zentrale Bausteine für eine gelingende missionsorientierte Politik auf nationaler Ebene: (1) breite gesellschaftliche Aktivierung, (2) Strategieprozesse zur Zielformulierung, (3) koordiniertes Missionsmanagement, (4) Flexibilität, Reflexion, experimentelles Lernen. Diese finden sich teils in geänderter Form und Gewichtung auch in den Fallstudien dieses Beitrags wieder. Jedoch sind in der regionalen Betrachtung einige Spezifika zu beachten, auf die in den folgenden Absätzen näher eingegangen wird.

Räumliche Begrenztheit

Erstens betrifft dies den „Vorteil der (räumlichen) Begrenztheit“. Zwar sind kleinräumige missionsorientierte Initiativen im Hinblick auf ihre Themenfelder in übergreifende, nationale gesellschaftliche Zielsetzungen eingebettet, haben aber eine raumspezifische Ausprägung, die sich aus den gegebenen Kapazitäten, Potenzialen und Herausforderungen vor Ort ergibt. Nicht alle Herausforderungen können in kleinräumiger Perspektive bearbeitet werden, da Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Infrastrukturen u. Ä. teilweise auf übergeordneter Ebene angesiedelt sind. Dies betrifft beispielsweise landespolitische Verantwortlichkeiten, bundesweite Regelungen und Gesetze usw. Allerdings haben die beteiligten Akteure in ihrem spezifischen Umfeld häufig eine Reihe von Freiräumen, die sie für ihre Zwecke im Sinn der Initiative nutzen können. Zu denken ist hier beispielsweise an planerische Elemente, kommunale Zuständigkeiten im Kontext der Daseinsvorsorge, die Verbindung örtlicher Ak-

teure und Organisationen über Kreislaufprozesse usw. Häufig zu beobachten ist ein pragmatisches Vorgehen, um gegebene Herausforderungen zu adressieren. Dies wird begünstigt durch „kurze Wege“, bereits bestehende Kontakt- und Austauschbeziehungen und insgesamt ein stärker themen- statt sektorfokussiertes Vorgehen. Dies befördert zudem ein iteratives und graduelles Weiterentwickeln der einzelnen Aktivitäten.

Wenngleich kleinräumige Initiativen stark von ihrer geringen Größe, der größeren Übersichtlichkeit der Akteurslandschaft und Aktivitäten sowie den „kurzen Wegen“ profitieren, so verbirgt sich hier auch die Gefahr einer empfindlichen Störung im Kommunikations- und Koordinationsmechanismus, sobald einzelne zentrale Wissens- und Erfahrungsträger die Region bzw. die Initiative verlassen. Selbstverständlich können sich auch auf der nationalen Ebene entsprechende Nachteile durch das Ausscheiden einzelner Personen ergeben; hier sind die Netzwerke in der Regel jedoch dichter, sodass Aufgaben tendenziell eher durch andere Personen übernommen werden können bzw. durch die stärkere funktionale Ausdifferenzierung nur Teilbereiche betroffen sind.

Starke Umsetzungsorientierung

Zweitens erscheint insbesondere der problemlösungs- und themenorientierte, pragmatische Ansatz in aufeinanderfolgenden Schritten als ein Spezifikum. Während auf der nationalen Ebene Forderungen nach ambitionierten, aber klaren Zielen vorherrschen (Mazzucato, McPherson und Hill 2019) bzw. ein umfassender Strategieprozess als erfolgsversprechend gilt (Lindner et al. 2021; Roth et al. 2021) erscheint auf regionaler/lokaler Ebene eine stärkere Orientierung auf eine zeitnahe und konkrete Umsetzung von vorrangiger Bedeutung.

Obwohl auch hier eine Vision notwendig erscheint, nach der man gemeinsames Handeln ausrichtet, ist angesichts der geringeren personellen Kapazitäten eine andere Balance zwischen Planung und Umsetzung zu finden. Langwierige Strategieprozesse erscheinen in diesem Kontext eher als überdimensioniert. Auch könnte das vorhandene Sozialkapital verbunden mit räumlicher, sozialer und kultureller Nähe eine stärker implizite strategische Ausrichtung teilweise ersetzen. Im Idealfall kennt und vertraut man sich, einigt sich auf eine übergeordnete Vision und Zielvorstellung und setzt diese dann pragmatisch und kooperativ in die Praxis um. Ein stärker sequenzielles Vorgehen einschließlich einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Ziele und Maßnahmen kann gerade bei Akteuren mit begrenzten Ressourcen und Kompetenzen die Hürden zur Beteiligung reduzieren. Außerdem birgt dies die Chance, dass Erfolge dieser Einzelschritte rasch sichtbar und dadurch weitere Akteure zur Mitwirkung motiviert werden. Das hat wiederum positive Effekte auf die entsprechende Initiative (positive Feedback Loops). Hinzu kommt, dass die beteiligten Akteure in der Regel aktiv an der Umsetzung der Initiative beteiligt sind. Sie arbeiten entweder direkt an der Umsetzung bestimmter Teilaspekte der Mission mit oder können ihre exponierte Stellung an bestimmten Kernpunkten im Sinne der Initiative nutzen. Planung und Implementierung liegen so oft in einer Hand. Den Akteuren kommt somit eine „Schaltzentralenfunktion“ zu, die eng mit der konkreten Umsetzung und der Mobilisierung weiterer Stakeholder verbunden ist. Diese „Schaltzentralenfunktion“ bei regionalen Initiativen steht im Gegensatz zu einer stärkeren Rolle als „Anreizsetzer“ oder Moderator, die die beteiligten Akteure in nationalen Initiativen spielen. Diese spezifische Konstellation bei regionalen missionsorientierten Ansätzen könnte Übersetzungsverluste bei der Umsetzung von missionsorientierten Ansätzen reduzieren, welche nach Wittmann et al. (2021b) bei klassischen missionsorientierten Politiken beobachtbar sind.

Der Umsetzungsfokus regionaler missionsorientierter Initiativen ist zugleich mit einem breiten Verständnis von Innovation, d. h. von Aktivitäten mit Neuheitscharakter verbunden. Während Missionsorientierung auf der nationalen (und internationalen) Ebene häufig in starker Verbindung zur Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik gesehen wird und daher mit Herausforderungen bei der Realisierung eines politik-

feldübergreifenden Ansatzes verbunden ist, spielt diese Fokussierung auf der regionalen Ebene eine weniger bedeutsame Rolle. Hier geht es eher um das Finden von Lösungen für sich akut stellende Probleme; eine strikte Ressortabgrenzung und -zuständigkeit ist oftmals nicht gegeben.

Während die Überfrachtung von Missionen mit Erwartungen auf nationaler Ebene diese oftmals hemmt, kann auf regionaler Ebene immer wieder beobachtet werden, dass die relevanten Akteure (unabhängig von Partei- und Ressortzugehörigkeit) im Hinblick auf die Lösungsfindung „an einem Strang ziehen“ und in pragmatischer Weise zusammenarbeiten. Denn hier dient der Bezug zu gesellschaftlichen Herausforderungen oftmals als ein Rahmen, in dessen Kontext verschiedene Aktivitäten umgesetzt werden. Diese gemeinsamen Aktivitäten führen zwar nicht zwangsläufig zu technischen Neuentwicklungen, bringen stattdessen aber bestehendes Wissen und regionale Akteure zusammen und begünstigen damit prozessorientierte Innovationen. Letztere können ihre Wirkungen unmittelbar entfalten, da sie direkt in bestehende Routinen und Prozesse eingebracht werden können.

Das Zusammenspiel von missionsorientierten Ansätzen und Wettbewerbsfähigkeit

Auch wenn eine umfassende Analyse der Wirkungen von (regionalen) missionsorientierten Ansätzen grundsätzlich schwierig ist (Wittmann et al. 2021c) und auch im Rahmen der Fallstudien nicht systematisch erhoben werden konnte, weisen die Studienergebnisse darauf hin, dass regionale missionsorientierte Ansätze potenziell positive Effekte auf Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität haben. Die Ableitung konkreter Kausalitäten ist jedoch kaum möglich, da Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt werden. Dennoch kann aus den Analysen vorsichtig geschlossen werden, dass sowohl direkte (auf die Mission bezogene) als auch weitere indirekte positive Effekte denkbar und teilweise auch bereits beobachtbar sind. Dennoch sollte bedacht werden, dass die Ausrichtung einer Mission auf eine bestimmte Herausforderung nicht die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Standorts als Ganzes prägen wird, jedoch Auskunft über die Dynamik des Standorts geben kann.

Regionale missionsorientierte Ansätze können – in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext und der adressierten Herausforderung – positive Synergien mit Standortpolitik bedingen. Dementsprechend können Standortfragen bei der Umsetzung mitgedacht werden. Aus Sicht der Autor:innen ist es allerdings wichtig, entsprechende Initiativen nicht mit Erwartungen zu überlasten. Insbesondere eine Reduktion entsprechender regionaler Ansätze auf die unmittelbaren ökonomischen Effekte kann potenziell auch die Mobilisierungsbereitschaft breiter Stakeholdergruppen untergraben, wenn der Mehrwert für die Gesellschaft als solcher unklar bleibt oder damit Handlungsoptionen eingeschränkt werden.

Regionale missionsorientierte Ansätze als „bessere“ Missionen?

Insgesamt haben die theoretisch-konzeptionellen und die empirisch-praktischen Analysen dieser Studie aufgezeigt, dass sich regionale missionsorientierte Ansätze in ihrem Wesenskern in einigen Aspekten von ursprünglichen Rationalitäten einer missionsorientierten Innovationspolitik unterscheiden (Larrue 2021; Mazucato 2018). Während Missionsorientierung oftmals primär aus der Perspektive einer Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik gedacht wird, die in andere Bereiche ausstrahlt, zeigt sich auf kleinräumiger Ebene eine weniger starke Verortung in einzelnen Ressorts oder Fachbereichen. Vielmehr steht hier die Problemlösungskapazität im Vordergrund, die ein koordiniertes, ressortübergreifendes, praxisorientiertes Handeln priorisiert. Dieses Handeln ist tendenziell weniger durch die Neuentwicklung von Technik, sondern eher durch die Neuentwicklung von Prozessen charakterisiert. Angesichts der zunehmenden Verbindung von Missionen mit transformativen Ansätzen, die den Bereich der Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik verlassen (Lindner et al. 2022) stellt sich die Frage, ob kleinräumige Missionen nicht vielfach stärker transformationsorientiert ausgerichtet sind als nationale missionsorientierte Politiken, die oftmals in einer traditionellen Logik der Forschungs- und Innovationspolitik verhaftet zu sein scheinen (Roth et al. 2021).

Synergien zwischen nationalen und regionalen missionsorientierten Ansätzen nutzen

Trotz der genannten Vorzüge und positiven Effekte kleinräumiger Initiativen im Hinblick auf die Bewältigung von Transformationserfordernissen über missionsorientierte Ansätze sollten regionale Ansätze keinesfalls als Ersatz für eine missionsorientierte Politik auf nationaler Ebene verstanden werden. Denn beide Ansätze haben ihre spezifischen Vorzüge, die sich ergänzen können. Zweifelsohne weisen nationale Missionen eine höhere Schlagkraft auf, können Wechselwirkungen zwischen Regionen besser internalisieren (vgl. Hassink et al. 2021) 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, flexibel und schnell auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können.

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 zur Bewältigung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen. Insgesamt plädieren die Autor:innen im Einklang mit der Literatur (vgl. hierzu auch McCann und Soete 2020: 12; Wanzenböck und Frenken 2020: 57) dafür, sowohl 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 die Flexibilität und Kreativität regionaler Initiativen zu incentivieren und somit die Synergien zwischen verschiedenen Initiativen zur Bearbeitung drängender Herausforderungen zu nutzen.

Executive summary

Tackling grand challenges locally

We face significant transformative challenges, both socially and economically. **Highly complex, cross-cutting challenges** such as climate change or demographic shifts, which require transformative policy action, are testing the limits of political systems.

The “(new) mission orientation” approach, which is particularly well-suited for tackling cross-sectoral problems, offers a promising way forward. Increasingly, various nation states and supranational organizations, such as the European Union, have begun adopting this approach. In Germany, mission-oriented approaches are also gaining traction, as reflected in the current federal government’s coalition agreement and various strategic papers from German federal ministries, such as the “Future Research and Innovation Strategy” published by the Federal Ministry of Education and Research (BMBF) in 2023.

There are also a **variety of sub-national initiatives** in Germany and other countries that are fostering innovative, cross-sectoral strategies, some of which are explicitly referred to as missions, some of which operate under a different label.

These initiatives have the capacity to effectively complement broader, overarching policies and significantly expand the scope of political activity. However, there is still a lack of knowledge about the **factors that favor the implementation of transformative missions at the regional level**. Addressing this knowledge gap, this study:

- highlights, from a theoretical-conceptual perspective, the **advantages and characteristics of regional missions** and analyzes their potential impact on regional competitiveness;
- identifies, from a practice-oriented perspective, the **conditions for successful** regional missions and provides **evidence-based recommendations** for policymakers. This part of the study draws on the analysis of four practical case studies from Germany.

Our case studies

Each **regional mission featured here** aims to **instigate transformative changes that are tailored to the local context**. By employing a most-different-systems-design approach, the study focuses on cases that are systematically distinct from one other, allowing us to make **generalized statements**. Our case studies include:

- Energy transition from the ground up with the “Energie- und Heimatdorf Wildpoldsried” project in the region of Allgäu.
- Improved healthcare services delivery with the “Gesundheitsregion Emsland” regional initiative
- Integrated care with the “Gesundes Kinzigtal” initiative
- Community-oriented and resilient municipal-level economies (Gemeinwohlorientiertes und resilientes Wirtschaften auf kommunaler Ebene) in Osnabrück, Witten, Witzenhausen and Wuppertal.

Characteristics of regional mission-oriented approaches

- **Different creation logics:** Some initiatives follow an evolutionary **bottom-up** logic, driven by impulses from the local population or specific individuals. Other initiatives are implemented in response to (funding) measures from **higher levels of government**. In these cases, regional, national or supranational levels of governance provide the decisive impetus for the regional mission by offering resources and thereby influencing its structure and focus.
- **Local actors involved:** Compared to (supra-)national constellations, decision-making paths in regional initiatives are shorter, and the landscape of actors is much clearer. Often, the same actors are involved in both planning and executing the mission, and they are well aware of existing capacities, potentials and context-specific challenges.
- **Pragmatic and iterative approach:** While national missions often build on comprehensive strategy processes and clear objectives, regional or local levels tend to adopt a pragmatic and iterative approach. This is often due to their limited personnel capacities and the geographical proximity of those involved, which strengthens cooperation and mutual trust.
- **Broader understanding of innovation:** Closely linked to an emphasis on implementation is the broader understanding of innovation in regional mission-oriented approaches (as opposed to the traditionally R&D-heavy innovation policies). This approach focuses on **finding innovative solutions to context-specific problems**, which may include the recombination of established solutions, new constellations of actors and measures, and process innovations.
- **Mobilizing diverse stakeholders:** Transformative change requires contributions from various actors. **The geographical proximity of these actors and the step-by-step approach of regional missions facilitate the mobilization of actors and resources alike.** This is partly due to shorter decision-making processes as well as the presence of a shared cultural and social environment.
- **Visibility of successes:** The incremental approach and more manageable scope of regional missions make even partial successes more visible. Case studies show that this visibility creates positive feedback loops, motivating more stakeholders to get involved.
- **Unified planning and implementation:** In regional mission-oriented policies, planning and implementation processes are often consolidated, which provides opportunities to **reflect on actions taken and allows for iterative improvements.**
- **Reduced implementation losses:** Due to the geographical proximity and clearer understanding of local conditions among all involved, **the implementation of planned activities** generally runs more smoothly compared to national missions.
- **Overcoming political silos:** Vertical administrative structures in governments often hinder national missions, but **these are less pronounced at the regional level.**
- **Policy experiments:** Regional missions can be viewed as **smaller-scale policy experiments** that provide insights applicable to other areas.

Potential benefits of regional mission-oriented approaches

- **Tailored solutions for challenges faced by society as a whole:** Societal issues often manifest differently across regions. Compared to national initiatives, regional missions are better equipped to address these localized contexts.

An enhanced quality of life and stronger economy: mission orientation as a regional competitiveness factor

Mission-oriented policy is characterized by a high degree of purposefulness, with a clear mandate for transformation. Innovations are assessed based on their ability to drive the desired development. Achieving mission objectives is expected to have **immediate positive effects on local living conditions.** In addition, regional missions are likely to yield other impacts that go beyond the specific challenge at hand

and enhance the region's attractiveness as a location. Examples include:

- **Capability-building in future sectors as an economic factor and draw for businesses and skilled workers:** Focusing on specific challenges through missions leads to skill development and targeted investments. These capabilities not only help to solve problems locally, but also create business opportunities that extend beyond the region. This can set off a positive dynamic in motion that attracts new businesses and skilled workers. The example of the community of Wilpoldsried in Bavaria, where local decarbonization efforts have become an economic factor, illustrates this.
- **Strengthening the foundational economy:** Regional missions can enhance the foundational economy by improving healthcare or mitigating the adverse effects of demographic change. These improvements reduce the burdens placed on public expenditure, curb capital and labor outflows, and improve the quality of life, making the region more attractive as a place to live, work and run a business. The "Healthy Kinzigtal" initiative in the Black Forest offers a prime example here.
- **Higher preparedness and cohesion:** Cross-policy approaches to addressing societal challenges at the local or regional level can also enhance a region's preparedness for future challenges. In end effect, the process of planning and implementation involves developing capabilities, networks and knowledge that can (theoretically) be of use in the future. Regional missions can also create societal benefits by strengthening local networks and social cohesion.

Success factors

To date, research on mission orientation has not adequately addressed the question of which factors are crucial for the success of regional missions. This study offers **specific insights into these success factors**. Success is not determined by a single factor but by a **bundle of closely interconnected factors** that reinforce and depend on each other or build upon one another over time. The observed success factors can be broadly divided into two groups:

Structural success factors

- **Leveraging existing structures:** Some case studies demonstrate the use of existing structures such as knowledge, networks and processes. These structures enable the retention of knowledge and the use of established processes, helping to initiate projects more quickly and generate early impacts.
 - **Utilizing existing resources:** Relying on existing personnel capacities and financial resources is also beneficial. This eases coordination among stakeholders and allows for the flexible implementation of (sub)projects without the need to apply for additional funding.
- ➔ **These (hard-to-change) factors are particularly important in the formulation and early design phases of missions.**

Process and governance-oriented success factors

- **High political prioritization and commitment:** Strong political prioritization and credible commitment enhance the visibility and implementation of regional missions, increasing motivation among other key stakeholders and the local community.
 - **Continuous, incremental development:** An iterative approach allows for targeted adjustments to measures. Involving local stakeholders throughout the process increases the legitimacy of the measures and the likelihood of success.
 - **Clearly defined responsibility:** Having a "Mission Owner" also contributes to mission success. This can be individuals (e.g., key actors and a group of other key persons) or institutionalized actors (e.g., dedicated organizations). These actors serve as the central interface between participants and, as the primary knowledge holders, they bring the accumulated expertise, experience and implicit knowledge relevant to the initiative.
- ➔ **These factors, which can be actively influenced, are critical for success throughout the entire mission implementation process.**

Recommended actions: Approaches for policymakers

Given the range of complex challenges facing many regions in Germany (and Europe), it is imperative that higher-level actors such as states (Länder), the federal government, or the EU support regions in their transformative efforts. There are two types of initiatives to distinguish:

- **Bottom-up initiatives:** These develop in response to a local challenge and/or a political decision at the national or supranational level (e.g., climate protection, energy transition).
- **Top-down initiatives:** These are initiated by a higher-level actor and usually come with a financial incentive.

Supporting bottom-up initiatives

- **Align the funding landscape with societal challenges:** A funding landscape geared toward regional mission-oriented approaches, which also supports low-threshold individual activities, can enhance the potential for small-scale initiatives. Involving regional stakeholders in the design of such programs helps align them with the specific needs of those affected.
- **Establish a center for regional mission-oriented approaches:** Modeled after the Mission-oriented Innovation Policy Observatory (MIPO), this center could identify, evaluate, and disseminate overarching issues and solutions developed in regions to a broad audience or potential replicators.
- **Provide platforms for exchange and networking:** Established initiatives could share their knowledge and experiences with newer initiatives and interested replicators (e.g., through “mission partnerships”). This could be facilitated by a supporting organization (e.g., as a contact and mediation center).

Supporting top-down initiatives

- **Use top-down approaches for policy learning:** Funding architectures should be designed to allow experimentation with different strategies and approaches in various regions. This could facilitate the later expansion and scaling of proven solutions to other administrative levels.
- **Create networking and exchange formats:** Institutionalized support, networking and exchange formats are extremely useful for discussing, developing and testing successful solutions in other contexts. Institutionalization seems appropriate in order to leverage the synergy and learning potentials that arise from addressing similar problems simultaneously.
- **Ensure sufficient funding duration for continuity:** Top-down initiatives are typically endowed with financial resources for a certain period. This enables the development of concepts, the qualification of personnel, and the stabilization of structures, which is crucial for the sustainability of an initiative. In particular, funding aimed at skills development should be sustained over a long enough period, and incentives should be offered to encourage staff to commit to the medium term. This helps minimize turnover, knowledge loss and the associated high costs of onboarding new employees.

Literaturverzeichnis

- Arnold, Erik, Tomas Aström, Helen Andréasson, Kalle Nielsen, Martin Wain, Maja Tofteng und Rolf Røtnes (2019). Raising the Ambition Level in Norwegian Innovation Policy. Final Report. Brighton: technopolis group. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2019/technopolis-naringsrettede-virkemidler.pdf> (Download 19.4.2023).
- Barth, Hans-Jörg (2018). „Energie- und Klimaschutz – Bericht der Gemeinde Wildpoldsried. Im Rahmen des eea-Programms“. Stand Juli 2018. Hrsg. European Energy Award und Energie- und Umweltzentrum Allgäu. <https://www.wildpoldsried.de/download/eea0718.pdf> (Download 25.11.2022).
- BMBF (2023). Zukunftsstrategie Forschung und Innovation. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin. https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/730650_Zukunftsstrategie_Forschung_und_Innovation.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Download 11.12.2022).
- Borrás, Susana, und Jakob Edler (2020). „The roles of the state in the governance of socio-technical systems' transformation“. *Research Policy* (49) 5, Artikel 103971. DOI: 10.1016/j.respol.2020.103971.
- Boschma, Ron (2005). „Proximity and Innovation: A Critical Assessment“. *Regional Studies* (39) 1. 61–74.
- Bours, Sanne A.M.J.V., Iris Wanzenböck und Koen Frenken (2022). „Small wins for grand challenges. A bottom-up governance approach to regional innovation policy“. *European Planning Studies* (30) 11. 2245–2272. DOI: 10.1080/09654313.2021.1980502.
- Brandes, Sven, und Iris Bregulla (2014). Zukunftsregionen Gesundheit. Kommunale Gesundheitslandschaften. Bericht zur Abschlussevaluation. Hrsg. Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. Hannover.
- Breitinger, Jan C., Jakob Edler, Thomas Jackwerth-Rice, Ralf Lindner und Daniel Schraad-Tischler (2021). Good-Practice-Beispiele für missionsorientierte Innovationsstrategien und ihre Umsetzung. Ergebnis-papier 1: Innovation for Transformation – Wie die Verbindung von Innovationsförderung und gesellschaftlicher Problemlösung gelingen kann. Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_NW_Good-Practice-Beispiele_fuer_missionsorientierte_Innovationsstrategien_und_ihre_Umsetzung_2021.pdf (Download 26.8.2021).
- Bugge, Markus M., Allan Dahl Andersen und Markus Steen (2022). „The role of regional innovation systems in mission-oriented innovation policy: exploring the problem-solution space in electrification of maritime transport“. *European Planning Studies* (30) 11. 2312–2333. DOI: 10.1080/09654313.2021.1988907.
- Dewald, Ulrich, und Bernhard Truffer (2012). „The Local Sources of Market Formation: Explaining Regional Growth Differentials in German Photovoltaic Markets“. *European Planning Studies* (20) 3. 397–420. DOI: 10.1080/09654313.2012.651803.

- Die Bundesregierung (2014). Die neue Hightech-Strategie. Innovationen für Deutschland. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Berlin. https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/upload_filestore/pub_hts/hts_broschure_web.pdf?_blob=publicationFile&v=120.01.2023 (Download).
- Dosi, Giovanni, Francesco Lamperti, Mariana Mazzucato, Mauro Napoletano und Andrea Roventini (2021). „Mission-oriented policies and the ‚Entrepreneurial State‘ at work: An agent-based exploration“. UCL Institute for Innovation and Public Purpose (Working Paper Series, IIPP WP 2021/10). London. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2021-10> (Download 13.12.2022).
- Flanagan, Kieron, Elvira Uyarra und Iris Wanzenböck (2021). „Towards a problem-oriented regional industrial policy: Possibilities for public intervention in framing, valuation and market creation“. CIMR Research Working Paper Series, Working Paper No. 52. <http://www7.bbk.ac.uk/cimr/wp-content/uploads/2021/04/CIMR-Working-Paper-Seriesnumber52.pdf> (Download 13.12.2022).
- Foray, Dominique (2018). „Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy—a case study on the emergence of new policy practices“. *Industrial and Corporate Change* (27) 5. 817–832. DOI: 10.1093/icc/dty030.
- Gröne, Oliver, Benedikt Langenberger, Eva-Julia Catalá, Pascal Wendel und Helmut Hildebrandt (2021). „Erfolgspotenziale durch ein optimiertes Versorgungsmanagement. Von der Prädiktion von Hochkostenpatienten zur Populationsorientierung“. *Zukunft Gesundheit – regional, vernetzt, patientenorientiert*. Hrsg. Helmut Hildebrandt und Rolf Stupardt. Heidelberg.
- Haddad, Carolina, Valentina Nakić, Anna Bergek und Hans Hellsmark (2019). „The policy-making process of transformative innovation policy: a systematic review“. 4th International Conference on Public Policy (ICPP4). Montreal. https://research.chalmers.se/publication/510862/file/510862_Fulltext.pdf (Download 10.2.2020).
- Hassink, Robert, Huiwen Gong, Klaas Fröhlich und Arne Herr (2021). „Exploring the scope of regions in challenge-oriented innovation policy: the case of Schleswig-Holstein, Germany“. *European Planning Studies* (30) 11. 2293–2311. DOI: 10.1080/09654313.2021.2017857.
- Janssen, Matthijs (2020). Post-commencement analysis of the Dutch ‚Mission-oriented Topsector and Innovation Policy‘ strategy. Utrecht University – Copernicus Institute of Sustainable Development. Mission-Oriented Innovation Policy Observatory (MIPO). Utrecht. <https://www.uu.nl/sites/default/files/Post-commencement%20analysis%20of%20the%20Dutch%20Mission-oriented%20Topsector%20and%20Innovation%20Policy.pdf> (Download 29.4.2021).
- Koschatzky, Knut, Hendrik Hansmeier, Esther Schnabl, Thomas Stahlecker, Florian Wittmann und Andrea Zenker (2022). „Transformative Entwicklungsprozesse in strukturschwachen Regionen des Wandels“. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region* Nr. R1/2022. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/unternehmen-region/2022/ap_r1_2022.pdf (Download 22.12.2022).
- Kuittinen, Hanna, Frank Skov Kristensen, Antti Pelkonen, Janne Lehenkari, Arjen Goetheer, Frans van der Zee, Robbert Fisher, Julien Chicot, Alberto Domini, Milica Misojčić, Wolfgang Polt, Andreas Türk, Maximilian Unger, Eva Arrilucea, Elissavet Lykogianni, Igor Taranic, Nikolay Terziev und Maté Vincze (2018a). *Mission-oriented research and innovation. Assessing the impact of a mission-oriented research and innovation approach: final report*. Hrsg. European Commission. Luxembourg.
- Kuittinen, Hanna, Maximilian Unger, Andreas Türk, Wolfgang Polt, Robbert Fisher, Alberto Domini, Julien Chicot, Eva Arrilucea, Frans van der Zee, Arjen Goetheer, Janne Lehenkari, Antti Pelkonen und Frank Skov Kristensen (2018b). *Mission-oriented research and innovation. Inventory and characterisation of initiatives: Final report*. Hrsg. European Commission. Luxembourg.

- Larrain, Nicolas, und Oliver Groene (2023). „Improving the evaluation of an integrated healthcare system using entropy balancing: Population health improvements in Gesundes Kinzigtal“. SSM – Population Health 22. 101371. DOI: 10.1016/j.ssmph.2023.101371.
- Larrue, Philippe (2021). „The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges“. Unter Mitarbeit von Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, 100. Hrsg. OECD, Directorate for Science, Technology and Innovation. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/3f6c76a4-en.pdf?expires=1666358092&id=id&accname=guest&checksum=8D17B6383C326618E900A8B0F72F697A> (Download 21.10.2022).
- Lindner, Ralf, Jakob Edler, Miriam Hufnagl, Simone Kimpeler, Henning Kroll, Florian Roth, Florian Wittmann und Merve Yorulmaz (2021). „Missionsorientierte Innovationspolitik. Von der Ambition zur erfolgreichen Umsetzung“. Fraunhofer ISI Policy Brief, 02. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/policy-briefs/policy_brief_missionsorientierung.pdf (Download 21.10.2022).
- 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.
- Mazzucato, Mariana (2018). „Mission-oriented innovation policies. Challenges and opportunities“. Industrial and Corporate Change (27) 5. 803–815.
- Mazzucato, Mariana, Martha McPherson und Dan Hill (2019). „A mission-oriented approach to clean growth. A technical report for the research on Innovation & Global Competitiveness“. Greater Manchester Independent Prosperity Review, March. https://www.greatermanchester-ca.gov.uk/media/1909/gmipr_tr_amiissionorientedapproachtocleangrowth.pdf (Download 15.12.2022).
- McCann, Philipp, und Luc Soete (2020). Place-based innovation for sustainability. Hrsg. Joint Research Centre. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/245712/Place-based+innovation+for+sustainability.pdf/82dbe350-098a-b9ba-5d65-ec356c0d9f58?t=1621268543015> (Download 13.12.2022).
- OECD und Danish Design Center (2022). „Mission-oriented innovation needs assessment survey. Highlights & insights on mission work“. REPORT mission needs assessment survey 110222 (oecd-opsi.org) (Download 19.4.2022).
- Polt, Wolfgang, Michael Ploder, Marija Breiffuss, Stephanie Daimer, Thomas Jackwerth und Andrea Zielinski (2021). Politikstile und Politikinstrumente in der F&I-Politik. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 7-2021. Hrsg. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). Joanneum Research Policies, Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung; Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Berlin. https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Studien/2021/StuDIS_07_2021.pdf (Download 13.11.2022).
- Putnam, Robert D. (1995). „Bowling Alone: America's Declining Social Capital“. Journal of Democracy (6) 1. 65–78. DOI: 10.1353/jod.1995.0002.
- Rabadjieva, Maria, und Judith Terstriep (2021). „Ambition Meets Reality: Mission-Oriented Innovation Policy as a Driver for Participative Governance“. Sustainability (13) 1. 231. DOI: 10.3390/su13010231.
- Robinson, Douglas K.R., und Mariana Mazzucato (2019). „The evolution of mission-oriented policies: Exploring changing market creating policies in the US and European space sector“. Research Policy (48) 4. 936–948. DOI: 10.1016/j.respol.2018.10.005.

- Roth, Florian, Ralf Lindner, Miriam Hufnagl, Florian Wittmann und Merve Yorulmaz (2021). „Lehren für künftige missionsorientierte Innovationspolitiken. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zur deutschen Hightech-Strategie – Band 1“. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2021/HTS2025_Begleitforschung_Band_1_deutsch.pdf (Download 9.12.2022).
- 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/ci/innovation-systems-policy-analysis/2022/discussionpaper_75_2022.pdf (Download 21.10.2022).
- Schot, Johan, und W. Edward Steinmueller (2018). „Three frames for innovation policy. R&D, systems of innovation and transformative change“. *Research Policy* (47) 9. 1554–1567.
- SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN UND FDP (2021). Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und der FDP. https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf (Download 10.12.2022).
- Stahlecker, Thomas, Knut Koschatzky und Henning Kroll (2018). „Innovationsbasierter regionaler Wandel in Europa Herausforderungen und politischer Handlungsrahmen in unterschiedlichen regionalen Kontexten“. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region, R3/2018*. Hrsg. Fraunhofer ISI. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/unternehmen-region/2018/ap_r3_2018.pdf (Download 22.12.2022).
- Termeer, Catrien J. A. M., und Tamara A. P. Metze (2019). „More than peanuts: Transformation towards a circular economy through a small-wins governance framework“. *Journal of Cleaner Production* 240. 118272. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118272.
- Torre, André, und Alain Rallet (2005). „Proximity and Localization“. *Regional Studies* (39) 1. 47–59.
- Trénel, Matthias, Katja Fitschen, Keno Franke, Charlotte Günther, Lea Luzzi, Jennifer Schulz, Sahand Shahgholi, Caroline Winkelmann, Simone Kimpeler, Max Priebe und Andreas Ross (2020). Kernbotschaften aus dem Beteiligungsprozess zur Weiterentwicklung der Hightech-Strategie 2025. Bericht an die Runde der Staatssekretäre am 28. Oktober 2020. Hrsg. Zebra-log GmbH und Fraunhofer ISI. Berlin. https://www.mitmachen-hts.de/sites/default/files/downloads/kernbotschaften_hightech-strategie_beteiligungsprozess.pdf (Download 24.10.2022).
- Wanzenböck, Iris, und Koen Frenken (2020). „The subsidiarity principle in innovation policy for societal challenges“. *Global Transitions* 2. 51–59. DOI: 10.1016/j.glt.2020.02.002.
- Wanzenböck, Iris, Joeri H. Wesseling, Koen Frenken und Marko P. Hekkert (2020). „A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space“. *Science and Public Policy* (47) 4. 474–489. DOI: 10.1093/scipol/scaa027.
- Warnke, Philine, Knut Koschatzky, Ewa Dönitz, Andrea Zenker, Thomas Stahlecker, Oliver Som, Kerstin Kuhl und Sandra Güth (2016). „Opening up the innovation system framework towards new actors and institutions“. *Discussion Papers Innovation Systems and Policy Analysis*, 49. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ci/innovation-systems-policy-analysis/2016/discussionpaper_49_2016.pdf (Download 22.12.2022).

- Wesseling, Joeri, und Nick Meijerhof (2020). „Development and application of a Mission-oriented Innovation Systems (MIS) approach (Working Paper)“. https://www.uu.nl/sites/default/files/Wesseling%20and%20Meijerhof%202020_working%20paper.pdf (Download 29.4.2021).
- Wittmann, Florian, Miriam Hufnagl, Ralf Lindner, Florian Roth und Jakob Edler (2021a). „Governing varieties of mission-oriented innovation policies: A new typology“. *Science and Public Policy* (48) 5. 727–738. DOI: 10.1093/scipol/scab044.
- Wittmann, Florian, Miriam Hufnagl, Florian Roth, Merve Yorulmaz und Ralf Lindner (2021b). „From mission definition to implementation: Conceptualizing mission-oriented policies as a multi-stage translation process“. *Discussion Papers Innovation System and Policy Analysis*, 71. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/cci/innovation-systems-policy-analysis/2021/discussionpaper_71_2021.pdf (Download 30.8.2021).
- Wittmann, Florian, Florian Roth, Miriam Hufnagl, Ralf Lindner und Merve Yorulmaz (2022). „Towards a framework for impact assessment for mission-oriented innovation policies. A formative toolbox approach“. *fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation* 53. 31–42.
- Wittmann, Florian, Merve Yorulmaz und Miriam Hufnagl (2021c). „Impact Assessment of Mission-Oriented Policies. Challenges and overview of selected existing approaches. Project deliverable“. Hrsg. Fraunhofer ISI. Karlsruhe. https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2021/HTF-Begleitforschung_Literaturbericht-Wirkungsmessung_2021.pdf (Download 28.9.2021).
- Wuppertal Institut, und Osnabrück, die Friedensstadt (2020). *Wirtschaftsförderung 4.0. Abschluss- und Rahmenbericht des Projekts „Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen“*. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Unter Mitarbeit von Kopatz, Michael unter Mitarbeit von Josephine Wohlrab, Jana Rasch und Oliver Wagner sowie Roman Spies. Hrsg. Wuppertal Institut. Wuppertal. <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/7763> (Download 18.11.2022).

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

Dr. Daniel Schraad-Tischler
Director
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 5241 81-81240
daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de

Dr. Jan C. Breitingger
Senior Project Manager
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 5241 81-81328
jan.breitingger@bertelsmann-stiftung.de