

Christmann, Gabriela B.

**Research Report**

## Wie man soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Räumen befördern kann

IRS Dialog, No. 5/2020

**Provided in Cooperation with:**

Leibniz Institute for Research on Society and Space (IRS)

*Suggested Citation:* Christmann, Gabriela B. (2020) : Wie man soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Räumen befördern kann, IRS Dialog, No. 5/2020, Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS), Erkner

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/228609>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Policy Paper

Gabriela B. Christmann

# Wie man soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Räumen befördern kann

## Wie man soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Räumen befördern kann

Autorin: Gabriela B. Christmann | [gabriela.christmann@leibniz-irs.de](mailto:gabriela.christmann@leibniz-irs.de)

Unter Mitarbeit von: Jamie Scott Baxter, Georgios Chatzichristos, Holle Gruber, Barraí Hennebry, Sunna Kovanen, Marina Novikova, Lucas Olmedo, Sune W. Stoustrup, Mara van Twuijver, und Anna Umantseva

Layout: Henrika Prochnow

Foto: [jan\\_S/stock.adobe.com](https://www.adobe.com/stock/photographer/jan_s/)

Herausgeber:

Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS)

Flakenstraße 29-31

15537 Erkner

[www.leibniz-irs.de](http://www.leibniz-irs.de)

IRS Dialog Policy Papers dienen dazu, den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis über Perspektiven politischen und gesellschaftlichen Handelns zu befördern. Sie geben die Ansichten der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder und nicht zwingend die der gesamten Institution IRS. Kommentare sind erwünscht. Bitte richten Sie diese direkt an die Autorinnen und Autoren.

ISSN 2701-228X

Erkner, Oktober 2020



Social Entrepreneurship in Structurally Weak Rural Regions:  
Analysing Innovative Troubleshooters in Action



RurAction wird durch Horizon 2020,  
das Rahmenprogramm der Europäischen Union  
für Forschung und Innovation, unter der  
Vertragsnummer 721999 finanziert.

Der Policy Brief basiert auf Erkenntnissen, die im Rahmen des Forschungsprojekts „RurAction“ erarbeitet wurden. RurAction (Laufzeit: 2016–2020) steht für „Social Entrepreneurship in Structurally Weak Rural Regions: Analysing Innovative Troubleshooters in Action“. Es handelt sich um ein „Innovative Training Network“, das durch Horizon 2020, das Rahmenprogramm der Europäischen Union für Forschung und Innovation, unter der Projektnummer 721999 finanziert wird.

Die wissenschaftliche Koordination von RurAction liegt beim Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung, Erkner (Deutschland). Die im Projekt mitwirkenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kommen von der Adam Mickiewicz Universität Poznan (Polen), dem Leibniz-Institut für Länderkunde, Leipzig (Deutschland), der Roskilde Universität (Dänemark), der Technischen Universität Berlin (Deutschland), dem University College Cork (Irland), dem University Institute of Lisbon (Portugal), der Universität Leipzig (Deutschland), der Universität Passau (Deutschland) und der University of the Aegean, Mytilini (Griechenland). Zu den beteiligten Sozialunternehmen gehören ADC Moura, Moura (Portugal), Ballyhoura Development, Kilfinane (Irland), Landsbrugslauget Brinkholm, Karise (Dänemark), Otelo eGen, Vorchdorf (Österreich), Social Impact, Potsdam (Deutschland) und Stevia Hellas, Lamia (Griechenland).

In den Policy Brief sind außerdem Erkenntnisse aus den Projekten „Innovationen in Landgemeinden. Bedingungen, Akteure und Prozesse kreativer Gemeindeentwicklung“ (2015–2018) sowie „Smart Villagers. Digitalisierungen und soziale Innovationen in ländlichen Räumen“ (2019–2021) eingeflossen, die durch das Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung, Erkner, finanziert wurden.

## Inhalt

Einleitung: Herausforderungen in strukturschwachen ländlichen Regionen Europas.....	5
Soziale Innovationen auf dem Land .....	6
Phasen des Innovationsprozesses.....	8
Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen in ländlichen Räumen .....	9
Innovationsarbeit durch Landbewohner/-innen .....	10
Latenz- und Problematisierungsphase.....	10
Entstehungsphase: Planung und Realisierung.....	11
Justierungsphase .....	16
Stabilisierungs- und Ausbreitungsphase.....	17
Innovationsarbeit von Sozialunternehmen .....	19
Fazit: Förderung entlang von Innovationsprozessen vornehmen .....	22
Literatur.....	24
Anhang: Diskussionen zum Policy Paper .....	26
Policy Roundtable Deutschland (25. Juni 2020) .....	27
Policy Roundtable Portugal (11. September 2020).....	28
Policy Roundtable Griechenland (23. September 2020).....	29
Policy Roundtable Österreich (24. September 2020).....	30
Policy Roundtable Irland (28. September 2020) .....	31
Internationaler Policy Roundtable, EU-Ebene (23. September 2020).....	33

## Einleitung: Herausforderungen in strukturschwachen ländlichen Regionen Europas

In vielen strukturschwachen ländlichen Regionen Europas hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt. Zwar sind die konkreten wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den einzelnen Regionen Europas oft sehr unterschiedlich (Hennebry 2018; Chatzichristos/Nagopoulos 2020; Willett/Lang 2018); dennoch zeigt sich tendenziell dasselbe Muster: Im Vergleich zu Städten sind die Bedingungen für das alltägliche Leben in strukturschwachen ländlichen Gebieten aufgrund einer geringeren wirtschaftlichen Produktivität, geringer Berufsperspektiven und einer sich verschlechternden infrastrukturellen Ausstattung (z.B. in der Daseinsvorsorge) eher ungünstig. Dies hat dazu geführt, dass immer mehr Landbewohnerinnen und -bewohner in die Städte abwanderten. Insbesondere jüngere, gut ausgebildete Personen haben ländlichen Regionen den Rücken gekehrt. Eine Folge davon ist, dass die dort benötigten Arbeits- bzw. Fachkräfte fehlen und sich die wirtschaftlichen Chancen der Regionen weiter verschlechtern (Müller/Siedentop 2003; Mantorpe/Livsey 2009; Weber 2012). Dies macht es oft schwer, die Abwärtsspirale zu durchbrechen bzw. umzukehren.

Obwohl viele Landbewohnerinnen und -bewohner das Landleben schätzen und Vorteile des Landes im Vergleich zur Stadt sehen (z.B. die Nähe zur Natur; bessere Wohnbedingungen: oft eigenes Haus mit Garten; mehr Ruhe), beklagen sie doch den Abbau von Infrastrukturen. Das Verschwinden des Kaufladens, der Bäckerei, der Arztpraxis, der Dorfkneipe oder der Poststelle – und damit auch der Kommunikationsorte – wird als eine einschneidende Veränderung im Lebensalltag empfunden. Geklagt wird auch darüber, dass in den Landgemeinden und Dörfern nicht mehr so kommuniziert wird, wie es früher einmal war (Christmann 2019).

Angesichts dieser Herausforderungen sind Akteure auf dem Land mancherorts aktiv geworden und haben die Dinge selbst in die Hand genommen, um ihre Situation zu verbessern (Christmann 2017, 2019). Einige haben sogar kleine Unternehmen gegründet und für sich und andere Arbeitsplätze und eine wirtschaftliche Grundlage geschaffen. Vielfach zeigt sich, dass die Akteure bei der Lösungssuche ausgetretene Pfade verlassen und neuartige Ansätze entwickeln, die von bisherigen Lösungsmustern abweichen. Teilweise haben die Akteure Unterstützung durch Mitstreiterinnen und Mitstreiter gefunden, die sich zum Ziel gesetzt haben, innovative Lösungsansätze gezielt voranzubringen, und die darin erprobt sind, kreative Prozesse und Bottom-up Initiativen, aber auch Unternehmensgründungen professionell zu unterstützen. Die Rede ist von Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmern. Auch wenn es keine einheitliche Definition für diesen Begriff gibt, weil sehr unterschiedliche Typen von Sozialunternehmen existieren, können Sozialunternehmer als visionäre Akteure mit einer ausgeprägten Handlungsorientierung bezeichnet werden, die mit unternehmerischen Mitteln und Know-how sozial-innovative Ansätze entwickeln und implementieren oder andere dabei unterstützen (Christmann 2011; Pestoff/Hulgård 2015).

Faktisch lassen sich europaweit zahlreiche innovative Initiativen auf dem Land beobachten (Olmedo/van Twuijver/O'Shaughnessy 2019), die von Landbewohner/-innen, Sozialunternehmer/-innen oder von beiden gemeinsam vorangetrieben werden und hier als soziale Innovationen bezeichnet werden. Sozialen Innovationen schreibt man Potenziale zu, den vielfältigen Herausforderungen unserer Gesellschaften zu begegnen. Seit geraumer Zeit setzen auch politische Entscheidungsträger Hoffnungen in soziale Innovationen. Die Europäische Kommission hat sich schon früh zum Ziel gesetzt, das „Empowerment“ von Menschen und die Entwicklung von sozialen Innovationen zu befördern (Bureau of European Policy Advisers 2010; vgl. auch Jensen/

Harrison 2013, Christmann 2020). Allerdings gibt es immer noch viele Fragen in Bezug darauf, unter welchen Bedingungen soziale Innovationen gerade in ländlichen Räumen entstehen, wie sich ihre Potenziale konkret entfalten lassen und welche Förderstrategien dafür hilfreich sein können.

Grundlage für das Policy Paper bilden empirische Forschungen, in denen wir diesen Fragen nachgegangen sind. Durch die Analyse von innovativen Initiativen auf dem Land wurde rekonstruiert, unter welchen Bedingungen und in welchen Akteurskonstellationen sie entstehen. Gefragt wurde auch, in welchen Phasen sich der Prozess der Innovation vollzieht. Es konnten kritische Momente identifiziert werden, die eine Bedrohung für den weiteren Verlauf darstellten, wie auch begünstigende Faktoren. Am Beispiel von gescheiterten Initiativen konnte ergründet werden, was ungünstige Bedingungen bzw. unüberwindbare Hürden für eine innovative Initiative sind.

Der Blick war zum einen auf innovative Initiativen gerichtet, die allein von Landbewohner/-innen in unterschiedlichen Akteurskonstellationen vorangebracht wurden. Untersucht wurde zum anderen, wie Sozialunternehmen – zusammen mit Landbewohner/-innen – neuartige Lösungen entwickeln. Es zeigte sich, dass auch Sozialunternehmen unterstützende Faktoren für ihre Arbeit brauchen, obwohl sie erfahren sind und professionell arbeiten.

Im Folgenden wird zunächst reflektiert, was man unter sozialen Innovationen auf dem Land verstehen kann. Außerdem werden Phasen des Innovationsprozesses unterschieden. Entlang der Phasen von Innovationsprozessen werden sodann zentrale Erkenntnisse unserer Forschungen zu bedeutenden Faktoren für die Innovationsarbeit zusammengefasst. In diesem Zusammenhang werden jeweils Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen gezogen und Handlungsempfehlungen für die politische Gestaltung bzw. für Förderoptionen im Kontext von sozialen Innovationen auf dem Land abgeleitet. Vier politische Ebenen sollen dabei jeweils in den Blick genommen werden: die lokale/regionale Ebene, die Länderebene (für föderale Systeme), die nationale Ebene und die Ebene der Europäischen Union.

Es sollt erwähnt werden, dass eine Vorabversion dieses Policy Briefs eingehend im Rahmen von Policy Roundtables diskutiert wurde, die zwischen Juni und September 2020 in Form von Webinaren stattgefunden haben. Zentrale Aspekte des Policy Briefs wurden dort vor dem Hintergrund spezifischer Rahmenbedingungen in Deutschland, Portugal, Griechenland, Österreich und Irland betrachtet. Ferner wurde ein Policy Roundtable mit einem Schwerpunkt auf der Ebene der Europäischen Union organisiert. Die Ergebnisse dieser Diskussionen sind im Anhang aufgeführt.

## Soziale Innovationen auf dem Land

Bis vor kurzem wurden ländliche Gemeinden nur selten im Zusammenhang mit (sozialen) Innovationen gesehen (Ehalt 2000; Beetz 2004; Henkel 2004; Coronado/Acosta/Fernandez 2008). Sie standen eher im Ruf, innovationsfern zu sein (Nell/Weiland 2014). Es wäre jedoch falsch zu sagen, dass das Land keinen Nährboden für Innovationen bietet. Ländliche Räume wurden immer schon als Experimentierräume für Kreativitätsentwicklung genutzt. Oft waren und sind es Städter, bisweilen Künstler, Kreative oder Alternative, die sich einzeln, in Gruppen oder Kolonien auf das Land zurückgezogen haben, um Neues auszuprobieren. Doch auch die Einheimischen

selbst können neue Wege gehen. Empirische Befunde aus der Gegenwart zeigen, dass Landbewohnerinnen und -bewohner in ländlichen Regionen durchaus Neuartiges ausprobieren und weiterentwickeln. Allerdings bezeichnen sie das Neuartige an ihren Ansätzen meist nicht von sich aus als „innovativ“. Ihnen geht es in erster Linie darum, Lösungen für bestehende Probleme in der Gemeinde zu entwickeln, nicht darum, innovativ zu sein. Es ist ihnen allerdings klar, dass die alten Muster nicht mehr taugen, dass neue Praktiken erprobt und kreative Lösungen gefunden werden müssen.

Ein Grund dafür, dass man ländliche Regionen nur selten mit Innovationen in Verbindung bringt, liegt auch darin, dass man mit dem Begriff der Innovation lange Zeit eher technische oder wirtschaftliche Neuerungen, teure Forschungslabore von großen Unternehmen sowie wirtschaftliche Fördercluster in Ballungsräumen assoziiert hat. In den Sozialwissenschaften werden neben technischen und wirtschaftlichen hingegen auch soziale Innovationen betrachtet.

Was genau zeichnet aber soziale Innovationen aus? Der Soziologe Zapf (1989, 177) definiert sie als „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile“. Bei sozialen Innovationen handelt es sich vor allem um neuartige Praktiken, die in der Breite der Gesellschaft entstehen können. Nicht (nur) Wissenschaftler/-innen, Ingenieure/-innen oder Unternehmer/-innen sind dafür verantwortlich; sie können auch von zivilgesellschaftlichen Akteuren oder von Akteuren aus der (Lokal-) Politik und Verwaltung initiiert werden. Ein zentrales Kriterium für die Bestimmung von Innovationen ist die Neuheit. Bei einer Innovation handelt es sich um einen Bruch mit etwas Gewohntem. Allerdings ist eine Innovation in der Regel nicht etwas zum ersten Mal absolut neu in die Welt Kommendes, sondern eine „relative“ Neuheit, im Sinne einer neuartigen Kombination von bereits bekannten Elementen (Schumpeter 1964; Gillwald 2000, 11). Gerade in ländlichen Regionen kann es sein, dass eine soziale Innovation auf traditionelle Elemente zurückgreift und diese auf eine neuartige Weise kombiniert; es ist aber auch möglich, dass bekannte Elemente aus der Region mit neuen Elementen anderer Herkunft verbunden werden.<sup>1</sup>

Gemeinnützige Dorfläden in einer strukturschwachen ländlichen Region, die von Dorfbewohner/-innen zur Lösung von Nahversorgungsproblemen eingerichtet wurden und weitaus mehr als nur Orte zum Einkaufen sind, werden beispielsweise in der breiten Öffentlichkeit kaum als innovatives Handeln wahrgenommen. Dennoch können derartige „Dorfläden“ als etwas Innovatives gelten. An ihnen lässt sich im Übrigen gut verdeutlichen, dass sich das Sozial-Innovative oft nicht als eine absolute Neuerung, sondern eine neuartige Kombination von bereits bekannten Elementen zeigt: Diese Dorfläden sind nämlich nicht einfach mit den alten „Tante-Emma-Läden“ gleichzusetzen. Es handelt sich vielmehr um komplexe Multifunktions-Center, die abgesehen davon, dass sie Lebensmittel und andere Waren anbieten, als sozialer Treffpunkt im Dorf, als Café, Poststelle, Bankfiliale und in manchen Fällen sogar als temporäre Arztpraxis dienen. Das Personal dieser Dorfläden ist umfassend geschult, liefert morgens nicht nur Brötchen aus, sondern misst bei den älteren Kund/-innen den Blutdruck und leitet die Ergebnisse an die 20 km entfernte Arztpraxis weiter. Oft werden diese Läden von den Dorfbewohner/-innen zudem genossenschaftlich betrieben, was ein weiteres Element in der neuartigen Kombination ist. Manche Dorfläden-Initiativen adressieren den lokalen Bedarf, im Laden eine Beschäftigungsmöglichkeit für Menschen mit Behinderung zu schaffen. Anderen ist es wichtig, einen Gemeinschaftsgarten und/oder eine

---

<sup>1</sup> Zum Begriff und Konzept der sozialen Innovation vgl. vor allem Howaldt/Schwarz (2010), Moulaert/Jessop/ Hulgård/Hamdouch (2013), Christmann (2011, 2020).

Dorfküche aufzubauen und in das Nahversorgungsprojekt zu integrieren – und auf diese Weise weitere Arbeitsplätze zu schaffen.

## Phasen des Innovationsprozesses

Innovationen haben einen prozessualen Verlauf, den man in Form von Phasen beschreiben kann (Christmann et al. 2020). Die Phasen haben jeweils charakteristische Merkmale im Hinblick darauf, welche spezifischen Faktoren bzw. Bedingungen für die Arbeit an der Innovation und das weitere Fortschreiten derselben erforderlich sind. Wenn man Innovationsprozesse fördern will, ist es wichtig zu verstehen, in welchen Phasen sie sich entwickeln und was in jeder Phase gebraucht wird, um zur nächsten zu gelangen und letztlich zum Erfolg zu führen. Je nach Art der untersuchten Innovation (z.B. technische, wirtschaftliche, soziale Innovationen) und je nach räumlichen Kontexten (z.B. Stadt oder Land) können sich Innovationsprozesse unterscheiden.

Hier soll es um soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Räumen gehen. In den untersuchten empirischen Fällen zeigte sich, dass vier Phasen unterschieden werden können: die Latenz- und Problematisierungsphase, die Entstehungsphase mit der Planung und Realisierung einer neuartigen Praktik, die Justierungsphase sowie die Stabilisierungs- und Ausbreitungsphase. In diesem Abschnitt werden die Phasen nur kurz eingeführt. Im folgenden Abschnitt zu „Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen in ländlichen Räumen“ werden ihre Charakteristika auf der Grundlage unserer Forschungsergebnisse detaillierter dargestellt und Schlussfolgerungen abgeleitet.

**Die Latenz- und Problematisierungsphase** beschreibt eine Situation, in der die bestehenden Herausforderungen am Ort bzw. in der Region thematisiert und immer pointierter problematisiert werden. Es ist ein hoher „Leidens“- und Handlungsdruck entstanden. Erste Elemente für einen möglichen Lösungsansatz ko-existieren vielleicht schon, werden aber noch nicht zusammengedacht. Vielleicht sind auch noch nicht alle Elemente am Ort denk- oder verfügbar. Kritisches Moment ist vor allem, dass sich zentrale Akteure der Innovationsarbeit noch nicht gefunden haben, und es mangelt noch an einer lösungsorientierten Kommunikation.

**In der Entstehungsphase (Planung und Realisierung)** kommen Akteure (nach und nach) zueinander. Es gelingt, nicht nur Probleme zu fokussieren, priorisieren und genauer zu identifizieren. Vielmehr werden erstmals Ideen für Lösungsansätze systematisch generiert, diskutiert, qualifiziert. Bekannte Lösungselemente werden auf neuartige Weise experimentell zusammengedacht. Auch Elemente, die für die Region neu sind, werden unter Umständen aufgenommen. Dies ist möglich geworden, weil klassische Elemente und Muster in der Vergangenheit mehr als ein Jahrzehnt erfolglos ausprobiert wurden; ggf. sind auch neue Akteure aus anderen Regionen mit neuen Ideen und Erfahrungen hinzugekommen. Die Bereitschaft für Neues ist in der Gruppe vorhanden. An der Entstehung eines innovativen Lösungsansatzes sind mehrere soziale Akteure beteiligt. Aber nicht jedes Mitglied der Gruppe ist gleichermaßen in der Lage, die nötige Kreativität für die geforderte Syntheseleistung zu mobilisieren. Die Ideen und Konzepte werden profiliert und haben eine gewisse Reife erlangt. Zu den kritischen Momenten, die sich bei der praktischen Umsetzung der Idee zeigen, gehören, dass Spezialwissen und Know-how darüber fehlen, wie man eine Umsetzung in die Praxis im Einzelnen einfädelt. Außerdem werden Finanzmittel benötigt und es stellt sich die Herausforderung, finanzielle Mittel zu akquirieren. Dies ist schwierig, weil die bestehenden Fördermöglichkeiten unübersichtlich sind. Schwierig ist es auch, weil der Ansatz bei

anderen Akteuren am Ort oder in der Region und ggf. in der lokalen/regionalen Politik und Verwaltung (noch) nicht anerkannt wird.

In der **Justierungsphase** existieren bereits Erfahrungen mit der neuartigen Praxis. Sie ist aber noch fragil. Es werden Stärken und Schwachstellen des Ansatzes erkennbar. Nebeneffekte und unerwartete Folgeprobleme sind aufgetreten. Es muss nachgebessert werden. Kritische Momente sind, dass wiederum Spezialwissen und ggf. weitere Finanzmittel erforderlich sind. Diskussionen um Verbesserungen können zudem zum Austritt einiger Akteure aus der Gruppe führen.

Die **Stabilisierungs- und Ausbreitungsphase** kennzeichnet, dass sich bei der neuen Kombination der Elemente bewährte Muster herauskristallisieren, die verstetigt werden. Einige Elemente erweisen sich als zwingend erforderlich, während andere eher fakultativ sind, weshalb Akteure im lokalen Umfeld damit beginnen, in kreativer Weise um die zentralen Elemente herum verschiedene Varianten des Ansatzes zu schaffen. Der Ansatz wird einerseits stabiler und kann anderen vorgezeigt werden. Andererseits wird er aber auch variantenreicher. Dadurch wird er mobiler, geht über den Ort hinaus und wird andernorts lokal aufgegriffen, adaptiert und erprobt. Es kommt zu einer räumlichen Ausbreitung. Ein kritisches Moment ist hier jedoch, dass die Bekanntheit des Ansatzes noch begrenzt ist. Andernorts arbeitet man an ähnlichen Problemen, kennt aber bestehende Lösungsansätze noch nicht. Entweder man erfindet das Rad neu, oder man scheitert an bestehenden Hürden.

## Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen in ländlichen Räumen

In In der obigen Kurzcharakterisierung des Innovationsprozesses in ländlichen Räumen wird deutlich, dass es fast in jeder Phase kritische Momente gibt, die zu einer Stagnation im Prozess bzw. zu einem Abbruch desselben führen können. Eine Frage ist es daher, welche zentralen Faktoren in der Innovationsarbeit und welche Förderstrategien dazu beitragen können, dass kritische Momente überwunden werden können. Dieser Frage soll im Folgenden zunächst für die Arbeit in innovativen Initiativen von Landbewohner/-innen und dann für die Arbeit von Sozialunternehmen nachgegangen werden. Es wird sich zeigen, dass sich die angedeuteten kritischen Momente auch in der Innovationsarbeit von Sozialunternehmen spiegeln. Teilweise konnten diese Akteure Tools dafür entwickeln; teilweise sind aber auch sie vor Herausforderungen gestellt, die durch spezifische Förderstrategien entschärft werden könnten.

Bisherige Förderprogramme für die ländliche Entwicklung können die für soziale Innovationen erforderlichen Förderbedarfe bisher nur unsystematisch bzw. punktuell adressieren. Am Beispiel von Deutschland zeigen die Fördersteckbriefe all jener Programme, die durch Bundesmittel (ko-) finanziert oder von den Bundesländern allein zur Förderung ländlicher Entwicklung bereitgestellt werden, dass es sich meist um Programme mit einem speziellen thematischen Fokus handelt: Dort geht es zum Beispiel um Landtourismus und Direktvermarktung, Investitionen in die Grundversorgung der ländlichen Bevölkerung, Investitionen in die wirtschaftsnahe Infrastruktur, Investitionen in die öffentliche touristische Infrastruktur, Investitionen der gewerblichen Wirtschaft einschließlich des Tourismusgewerbes, Investitionen der gewerblichen Wirtschaft oder um die Förderung der überörtlichen Zusammenarbeit und Netzwerke von kleineren Städten und Gemeinden.<sup>2</sup> Selbst in Programmen,

<sup>2</sup> Siehe <https://www.bmel.de/DE/themen/laendliche-regionen/foerderung-des-laendlichen-raumes/bund-und-laender-foerderung/foerderwegweiser.html>.

die scheinbar übergreifend die „Dorfentwicklung“ fördern und beispielsweise Fördermittel für die Schaffung dorfgemäßer Gemeinschaftseinrichtungen oder eine Dorfmoderation zur Begleitung von Veränderungsprozessen vorsehen, sind diese Fördermittel letztlich einem thematischen Schwerpunkt untergeordnet, nämlich dem, charakteristische Ortsbilder bzw. die Bausubstanz der Dörfer zu erhalten und zugleich die dörfliche Struktur für eine lebenswertes Leben weiter zu entwickeln. Auch in Förderprogrammen der Europäischen Union zeigt sich dieses Problem. Zwar fasst ELER die früher in unterschiedlichen Fonds und Programmen organisierten Förderungen für den ländlichen Raum zusammen und bietet damit eine bessere Übersicht über Fördermöglichkeiten als bisher. Positiv ist auch, dass dort wie in keinem anderen Ansatz systematisch partizipative, also aus der Bevölkerung kommende, Lösungsansätze unterstützt werden, was als eine sozial-innovative Komponente im Förderprogramm angesehen wird. Allerdings ist das Grundkonzept von ELER so bürokratisch angelegt, dass es die Arbeit solcher Initiativen oft erschwert. Ein Verständnis von sozialen Innovationsprozessen – und was darin genau in welcher Phase benötigt wird – fehlt. Und immer noch sind die Fördersummen, die von den Antragsteller/-innen mindestens zu beantragen sind, oft über-dimensioniert und passen nicht zu den oft (noch) kleinen Initiativen.

Im Folgenden werden potenzielle politische Gestaltungs- und Fördermöglichkeiten daher nicht entlang von thematischen Schwerpunkten, sondern entlang des Prozesses sozialer Innovationen in ländlichen Regionen vorgeschlagen.

## Innovationsarbeit durch Landbewohner/-innen

### Latenz- und Problematisierungsphase

#### Räume für Treffen und Austausch

A critical factor for rural actors in the latency and problematisation phase is that, through the loss of places for communal exchange (e.g. due to the closing of the village pub, the school, etc.), there is a lack of locations on which one can meet with others. Actors frequently complain of this lack of communicative space. The problem can be countered to enable creative exchange by making publicly accessible spaces, equipped with certain basic amenities, available to the community. Initiatives can in this way find space for collaborative work. This is, indeed, a very basic means of supporting social innovation, but given rural conditions it is by no means a trivial one.

#### Moderierte kommunikative Formate

Aufgrund des Wegfalls von Orten der Kommunikation ist es ein kritisches Moment, dass man in Dörfern oder Landgemeinden kaum noch intensiver miteinander redet. Manchmal gibt es auch Konflikte oder Misstrauen. Ein zweiter basaler Faktor in dieser Phase ist es daher, moderierte kommunikative Formate wie Stammtische, runde Tische, Erzählalons, Formate des Design Thinking oder Zukunftswerkstätten zu organisieren. Auf diese Weise lassen sich die für das Projekt wichtigen Personen zusammenbringen, Kommunikationsflüsse bahnen, innovationshemmende Blockaden aufbrechen, Wahrnehmungen von Problemen austauschen und erste Ideen bzw. Visionen für bessere Lösungen entwickeln. Für die Wahl und Umsetzung von moderierten Kommunikationsformaten sind indes spezielle Kenntnisse erforderlich. Die Akteure müssten daher entsprechendes Wissen abrufen können bzw. dazu beraten werden.

### Anregungen für die politische Gestaltung

Politische Ebene	Anregung für die politische Gestaltung
Lokale/ regionale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Räume für Austausch zur Verfügung stellen</li> <li>– moderierte Kommunikationsformate organisieren</li> </ul>
Landesebene (im föderalen System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– soziale Innovationen (aus der Breite der Gesellschaft) im Rahmen der ländlichen Entwicklung ernst nehmen</li> <li>– finanzielle Mittel/Bezuschussung für die Schaffung und Ausstattung von Räumen des Austauschs und für moderierte Kommunikationsformate vorsehen</li> <li>– landesweite Informationsplattformen über moderierte Kommunikationsformate initiieren und unterstützen</li> <li>– weiterhin Landeswettbewerbe als Anreiz, tätig zu werden, ausloben</li> </ul>
Nationale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>– soziale Innovationen (aus der Breite der Gesellschaft) im Rahmen der ländlichen Entwicklung ernst nehmen</li> <li>– Zuschussungen vorsehen für die Schaffung und Ausstattung von Räumen des Austauschs und für moderierte Kommunikationsformate</li> <li>– bundesweite Informationsplattformen über moderierte Kommunikationsformate initiieren und unterstützen</li> <li>– weiterhin Bundeswettbewerbe als Anreiz, tätig zu werden, ausloben</li> </ul>
EU-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entbürokratisierung vorantreiben</li> <li>– noch stärker auf Kreativitätsentwicklung aus der Breite der Gesellschaft setzen</li> <li>– dabei Phasen von Innovationsprozessen ernst nehmen und Förderangebote für bestimmte Phasen von sozial-innovativen Initiativen machen</li> </ul>

## Entstehungsphase: Planung und Realisierung

### Lokale Schlüsselfigur(en)

Zentral für die Entstehung einer sozial-innovativen Initiative auf dem Land ist es, dass es eine lokale Schlüsselfigur gibt, die nicht nur erste neue Ideen pitchten, sondern auch Menschen zusammenbringen kann, die eine ausgeprägte Handlungsorientierung zeigt, vor Ort eine breite soziale Akzeptanz genießt und die längerfristig als Organisator/-in die Koordination des Projekts und damit eine Federführung bei der Erarbeitung eines Lösungsansatzes übernimmt. Alle erfolgreichen Initiativen, die wir beobachtet haben, hatten mindestens eine Schlüsselfigur. Schlüsselfiguren sind unabdingbar, damit in der Entstehungsphase innovativer Projekte, aber auch im weiteren Verlauf, die nötige Kontinuität hergestellt werden kann. Diese Personen wirken als Triebkräfte. Dem frühzeitigen „Sterben“ von Projekten kann so vorgebeugt werden. Eine Herausforderung ist es, solche Schlüsselfiguren zu gewinnen und zu halten.

Oft ist es ein Erfolgsfaktor, wenn ein Bürgermeister, eine Ortsvorsteherin, ein Vereinsvorsitzender oder eine lokale Unternehmerin als Schlüsselfigur wirken, also Personen, die vor Ort institutionell verankert sind. Dies ermöglicht auch eine bessere lokale Verankerung des Projekts. Hürden können zudem aufgrund der institutionellen Einbettung oft leichter überwunden werden. In der Regel haben diese Personen aber wegen (umfangreicher) anderer Aufgaben nicht genug Zeit, um die Projekte kontinuierlich voranzubringen.

In manchen Initiativen wirkten auch zivilgesellschaftliche Akteure als lokale Schlüsselfiguren. Ein Potenzial scheint unter anderem in Seniorinnen und Senioren zu liegen, die Zeit haben, noch aktiv sein möchten und

über ein gewisses Know-how verfügen (Noack/Federwisch 2020). Das Phänomen, dass ältere Menschen zu zentralen Akteuren werden und Lösungen für Problemlagen vorantreiben, zeigte sich häufiger. Hier ist es eine Frage, wie solche Personen motiviert und gehalten werden können. Die Honorierung des Ehrenamtes ist dabei ein wichtiger Faktor. Ehrenamtliche Schlüsselfiguren können gefördert werden, indem sie für koordinierende Tätigkeiten in innovativen Projekten Entgelte im Sinne von Aufwandsentschädigungen erhalten.

### **Soziale Netzwerke**

Ein einzelner Akteur allein kann indes keine soziale Innovation auslösen. Innovationen entstehen in Netzwerken (Ferreiro et al. 2018). Es zeigte sich, dass der Aufbau eines lokalen/regionalen Akteursnetzwerks, insbesondere die Einrichtung einer „Kerngruppe“, die an einem Lösungsansatz arbeitet, kein Selbstläufer ist und nicht dem Zufall überlassen werden kann. Der Netzwerkaufbau und die Pflege des Netzwerks benötigen eine große Aufmerksamkeit. Unsere Forschungen erbrachten, dass es ein Erfolgsfaktor ist, wenn sich zusätzlich zu einer zentralen Schlüsselfigur eine ausreichende, aber nicht zu große Zahl von Akteuren in einem Netzwerk zusammenfindet. Ideal ist eine Zahl von etwa fünf bis acht Personen, die zusammen unterschiedliche Kompetenzen abdecken, sich gegenseitig ergänzen und so Hand in Hand arbeiten können. Neu Zugereiste oder Rückkehrer können hier zudem hilfreich sein, weil sie oft neue Ideen, Perspektiven und Erfahrungen mitbringen. Ideal ist es ferner, wenn im Netzwerk nicht nur die Eigenschaften von Ideengebern, sondern auch von Machern, Ressourcenbeschaffern, Bastlern, Netzwerkern und Kommunikatoren zusammentreffen, die in der Lage sind, die Umsetzung der neuartigen Idee in die Praxis voranzutreiben.

Darüber hinaus müssen Kontakte zu weiteren Akteuren im Lokalen hergestellt werden, die phasenweise zur Entlastung der Kerngruppe für die Mitarbeit mobilisiert werden können, aber auch zu Stakeholdern aus Institutionen in der Region, die bei spezifischen Problemen unterstützend tätig werden können.

Auch überregionale Netzwerke müssen aufgebaut und genutzt werden, um das nötige Spezialwissen bzw. die nötige Unterstützung für die erfolgreiche Implementierung eines bestimmten Lösungsansatzes (z.B. eines Multifunktions-Dorfladens) gewinnen zu können.

In allen Fällen der Netzwerkbildung (lokal/regional oder überregional) ist ein spezifisches Wissen darüber erforderlich, wie man ein Netzwerk idealerweise aufbaut und pflegt und wie man die Arbeit darin verteilt und koordiniert.

### **Schirmherrschaft**

Besonders hilfreich ist es, wenn bedeutende lokale oder regionale Entscheidungsträger gewonnen werden können, die eine Schirmherrschaft für die Initiative übernehmen. Sie können die von Dritten möglicherweise noch skeptisch betrachtete neuartige Idee argumentativ stärken und in die (teilweise verhärteten) lokal gewachsenen Strukturen hinein vermitteln. Dies führt oft zu einer erhöhten Akzeptanz des neuartigen Ansatzes am Ort bzw. in der Region.

## Einbeziehung der Bevölkerung

Bei der Entwicklung eines neuartigen Lösungsansatzes müssen zudem die Landbewohnerinnen und -bewohner angesprochen, interessiert, mobilisiert und vor allem beteiligt werden – etwa durch Kreativworkshops, Versammlungen, Feste oder Arbeitseinsätze. Je besser dies gelingt, desto erfolgreicher ist eine innovative Initiative. Denn wenn ein neuer Ansatz zur Bewältigung von Problemlagen auf dem Land in die Praxis kommen soll, muss er die Problemlagen und die Bedürfnisse der Landbewohner/-innen auch tatsächlich adressieren. Es muss eine Motivation und Bereitschaft vorhanden sein, die neuartige Praxis mitzutragen und ins Leben zu bringen, sonst ist sie zum Scheitern verurteilt. Die Skepsis gegenüber dem Neuen ist aber oft groß und muss überwunden werden. Es erweist sich als zentral, sowohl in der ländlichen Gemeinde als auch im regionalen Umfeld Bedürfnisse aufzunehmen, Vertrauen aufzubauen und soziale Akzeptanz herzustellen. Auch diese Aufgabe ist voraussetzungsvoll. Akteure benötigen Wissen über Formen der gemeindeinternen Kommunikation und insbesondere Wissen darüber, wie man Bürgerinnen und Bürger einbeziehen und für die Realisierung von innovativen Projekten mobilisieren kann.

## Digitalisierung und digitale Tools

Ländliche Akteure greifen bei der Entwicklung neuartiger Lösungsansätze zunehmend auf digitale Lösungen zurück, die sie in ihre Ansätze einbauen, bzw. an deren (Weiter-)Entwicklung sie sich beteiligen. Teilweise müssen sie erst wichtige Voraussetzungen dafür schaffen (z.B. durch Breitbandausbau im Ort), was viel Aufwand mit sich bringt und was sie von anderen innovativen Initiativen abhält. Ein schnelles Internet und/oder ein starker Mobilfunk ermöglichen ihnen die Nutzung von Anwendungen für Tele-Arbeit, Tele-Learning, Tele-Medizin oder Online Vermarktungen. Darüber hinaus gibt es digitale Tools wie zum Beispiel Dorffunk-Apps, Liefer-Apps, Mitfahr-Apps oder Apps zur Verwaltung eines gemeinschaftlichen Dorffautos. Diese technischen Elemente erweisen sich als wichtige Bestandteile sozial-innovativer Lösungen auf dem Land. Auch hier ist ein umfangreiches Wissen erforderlich, das vor Ort oft nicht vorhanden und mühsam erarbeitet werden muss. Auch digitale Kompetenzen von (älteren) Landbewohner/-innen müssen geschult werden.

## Spezialwissen über sachliche Anforderungen, die die neuartige Lösung erfüllen muss

Ferner ist ein umfangreiches Spezialwissen erforderlich, damit eine spezifische neuartige Lösung für ein bestehendes Problem entwickelt werden kann; denn die Lösung muss in aller Regel verschiedenen sachlichen Anforderungen entsprechen: sie muss beispielsweise in rechtlicher Hinsicht konform sein, sie muss ggf. in technischer Hinsicht umsetzbar sein, sie muss sich auch in der Zukunft als tragfähig erweisen, sie muss finanzierbar und ggf. auch wirtschaftlich sein. Darin besteht eine der größten Herausforderungen für lokale Akteure, weil sehr viel Fachwissen gefragt ist. Akteure erhalten in zuständigen Verwaltungen oft nur unzureichende Auskünfte dazu, stoßen auf Skepsis oder sogar Ablehnung bei Sachbearbeiter/-innen. Bürokratische Hürden werden aufgrund von Unsicherheiten in unteren (und teilweise mittleren) Behörden sogar noch höher geschraubt als nötig. Dies raubt den Akteuren sehr viel Kraft, führt zu Frustrationen und manchmal zu einem Rückzug aus der Innovationsarbeit. Andererseits fehlt den Akteuren häufig auch das Wissen darüber, was Verwaltungen brauchen und wie man sie für eine Zusammenarbeit gewinnen kann.

## Finanzmittel

Oft sind finanzielle Mittel für die Umsetzung eines Lösungsansatzes in die Praxis erforderlich. Es existiert zwar eine Vielzahl von finanziellen Fördermöglichkeiten, die für soziale Innovationen in ländlichen Regionen genutzt werden könnten. Die Herausforderung besteht aber darin, dass die Förderstruktur ausgesprochen komplex und unübersichtlich ist. Die Passfähigkeit eines Förderprogramms für die speziellen Bedingungen eines Projekts ist meist nicht leicht ersichtlich (Vorfinanzierungsverpflichtungen, Ausschluss von unternehmerischen Zielen, Passung zu den zeitlichen Abläufen im Projekt). Wenn hier Fehler bei der Auswahl gemacht werden, kann das Projekt scheitern und schwerwiegende Folgen nach sich ziehen. Es gab Fälle unter den erforschten Initiativen, in denen Schlüsselfiguren in finanzieller Hinsicht in die Verantwortung gegangen sind, wegen unzureichender Förderprogramm-Beratungen scheiterten und mit ihrem Privatvermögen hafteten. Dies wirkt auf andere Akteure abschreckend und führt zum Rückzug. Bisweilen wären andere Finanzierungsoptionen möglich (Crowd Funding, Mikro-Kredite etc.); es fehlt aber das Wissen darüber, welche Alternativen es gibt und welche Vor- oder Nachteile sie jeweils mit sich bringen. Auch das Schreiben von Anträgen für die Fördermittelakquise ist voraussetzungsvoll und muss erlernt werden. Entsprechend bedarf es der Unterstützung: durch die Bereitstellung entsprechenden Wissens, z.B. durch Schulungen, eingehende Beratungsarbeit oder Mentoring-Programme.

### Anregungen für die politische Gestaltung

Politische Ebene	Anregung für die politische Gestaltung
Lokale/ regionale Ebene	<p><b>Schlüsselfiguren, Netzwerke, Einbezug von Bevölkerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kompetente Ansprechpartner/-innen auf der lokalen/ regionalen Ebene für sozial-innovative Initiativen bereitstellen, die für manches (z.B. Kontaktherstellung) den Weg ebnen können</li> <li>– Begleitung beim Identifizieren, Gewinnen, Etablieren, Motivieren und Halten von Schlüsselfiguren</li> <li>– Begleitung und ggf. Unterstützung eines sehr systematischen Aufbaus von Netzwerken (Kerngruppe, mobilisierbare Mitstreiter/-innen, unterstützende Stakeholder)</li> <li>– Neu Zugereiste und Rückkehrer anziehen und einbeziehen, Willkommenskultur entwickeln</li> <li>– Schirmherren finden und um symbolische Unterstützung bitten</li> <li>– potenzielle Schirmherren sollen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und argumentative Unterstützungsarbeit leisten</li> <li>– rechtzeitigen Einbezug der Bevölkerung unterstützen, geeignete Formate der gemeindeinternen bzw. regionalen Kommunikation und Partizipation fördern</li> </ul> <p><b>Digitale Technologien und Anwendungen, Anforderungen an sachgerechte Lösungen, Zusammenarbeit zwischen Akteuren und Verwaltung, Finanzmittel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Begleitung und ggf. Unterstützung bei der Prüfung von Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien und Anwendungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ ggf. Kosten für Lizenzen zur Nutzung von gemeindebezogenen digitalen Anwendungen decken</li> <li>➔ ggf. Unterstützung von Schulungen zur Stärkung digitaler Kompetenzen in der Landbevölkerung</li> </ul> </li> <li>– Begleitung und ggf. Unterstützung bei der Beachtung von Anforderungen für eine sachgerechte Lösung (rechtlich, technisch, finanziell, wirtschaftlich)</li> <li>– Akteuren helfen, gute Zusammenarbeit mit Behörden zu pflegen; Wissen darüber anbieten, was jene brauchen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sachbearbeiter/-innen in lokalen und regionalen Verwaltungen für innovative Ansätze sensibilisieren; unterstützendes Handeln für Akteure als Zielgröße formulieren; zu ressortübergreifendem Handeln ermuntern</li> <li>- bürokratische Hürden in lokalen und regionalen Verwaltungen nicht unnötig erhöhen, sondern möglichst verschlanken</li> <li>- Begleitung und Unterstützung bei der Akquise von Finanzmitteln und Auslotung von Finanzierungsoptionen, Vermittlung von Beratungsangeboten</li> </ul> <p><b>Organisation von Wissen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akteuren Unterstützung bieten, Wissen zu bestehenden Informationsangeboten, Schulungen, Beratungen, Coaching zu organisieren</li> <li>- Akteure anregen, Wissensaustausch mit ähnlichen Initiativen über Herausforderungen und mögliche Lösungen zu pflegen und aus Fehlern oder Erfolgen anderer zu lernen</li> </ul>
<p>Landesebene (im föderalen System)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompetente Ansprechpartner/-innen auf der Landesebene für Gemeinden mit sozial-innovative Initiativen bereitstellen: als Organisatoren von Wissensaustausch zwischen gleichartigen Initiativen, zur Bündelung von Informationen und als Toubleshooter bei bürokratischen Hürden</li> <li>- Förderprogramm für Schlüsselfiguren als Triebkräfte in sozial-innovativen Initiativen schaffen: durch Aufwandsentschädigungen</li> <li>- Förderprogramm für landesweite Schulung, Beratung, Coaching, Mentoring von Akteuren in sozial-innovativen Initiativen schaffen: innovations-spezifisch für Koordinationsarbeit von Schlüsselfiguren, Netzwerkarbeit, gemeindeinterne Kommunikationsarbeit, inklusive der Beteiligung der Bevölkerung</li> <li>- Investitionen und Dynamik im Ausbau von Breitband- oder anderen Technologien für ein schnelles Internet weiter steigern</li> <li>- Förderprogramm zur Bezuschussung der Implementierung von digitalen Technologien und Anwendungen auf dem Land, verbunden mit der Förderung von Schulungen zur Erlangung digitaler Kompetenz fördern</li> <li>- landesweite Online Plattform „Innovative Lösungen auf dem Land“ initiieren und unterhalten. Dort gebündelt informieren über:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ innovations-spezifische Schulungs-, Beratungs-, Coaching-, Mentoring-Angebote des Landes oder im Land in den Bereichen Koordinations-, Netzwerk-, gemeindeinterne Kommunikationsarbeit bzw. der Beteiligung der Bevölkerung</li> <li>➔ Datenbanken zu digitalen Tools und zu Initiativen, die damit arbeiten (damit Akteure in einen Austausch treten, bereits entwickelte Lösungen wahrnehmen, anpassen bzw. weiterentwickeln können)</li> <li>➔ Spezialwissen über jeweils spezifische sachliche Anforderungen (rechtlich, technisch, finanziell, wirtschaftlich) von speziellen innovativen Projekten (Nahversorgung, Mobilität, Tele-Medizin etc.)</li> </ul> </li> <li>- bei rechtlichen Hürden, ggf. experimentell und temporär für die lokal begrenzte experimentelle Erprobung Lockerungen ermöglichen (experimentelle Innovationszonen einrichten)</li> <li>- landesweit Berater/-innen bereitstellen, die zu Förderprogrammen auf Landes- und Bundesebene, zu anderen Finanzierungsmöglichkeiten und zum Schreiben von Anträgen beraten und coachen</li> </ul>

Nationale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderprogramm für Bezuschussung von Schulung, Beratung, Coaching, Mentoring für Akteure in sozial-innovativen Initiativen schaffen: innovations-spezifisch für Koordinationsarbeit von Schlüsselfiguren, Netzwerkarbeit, gemeindeinterne Kommunikationsarbeit, inklusive der Beteiligung der Bevölkerung</li> <li>- Investitionen und Dynamik im Ausbau von Breitband- oder anderen Technologien für ein schnelles Internet bundesweit weiter steigern</li> <li>- Förderprogramm zur Bezuschussung der Implementierung von digitalen Technologien und Anwendungen auf dem Land</li> <li>- bundesweite Online Plattform „Innovative Lösungen auf dem Land“ initiieren und unterhalten. Dort gebündelt informieren über:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ bundesweite innovations-spezifische Schulungs-, Beratungs-, Coaching-, Mentoring-Angebote in den Bereichen Koordinations-, Netzwerk-, gemeindeinterne Kommunikationsarbeit bzw. der Beteiligung der Bevölkerung</li> <li>➔ Datenbanken zu digitalen Tools und zu Initiativen, die bundesweit damit arbeiten (damit Akteure in einen Austausch treten, bereits entwickelte Lösungen wahrnehmen, anpassen bzw. weiterentwickeln können)</li> <li>➔ Spezialwissen über jeweils spezifische sachliche Anforderungen (rechtlich, technisch, finanziell, wirtschaftlich) von speziellen innovativen Projekten (Nahversorgung, Mobilität, Tele-Medizin etc.)</li> </ul> </li> <li>- bei rechtlichen Hürden, ggf. experimentell und temporär für die lokal begrenzte experimentelle Erprobung Lockerungen ermöglichen (experimentelle Innovationszonen einrichten)</li> </ul>
EU-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modulare Förderprogramme entlang eines Innovationsprozesses und mit kleineren Fördersummen vorsehen</li> <li>- Ausbau des „Smart Villages“-Portals des „European Network for Rural Development“ in der Europäischen Kommission, insbesondere durch Schaffung einer Plattform, die europaweite politische Initiativen und strategische Ansätze sowie lokale Initiativen sichtbar macht und einen europaweiten Austausch von Wissen und Erfahrungen möglich macht  <a href="https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal/eu-policy-initiatives-strategic-approaches_de">https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal/eu-policy-initiatives-strategic-approaches_de</a> </li> </ul>

## Justierungsphase

Eine Herausforderung ist es, den neuartigen Ansatz nach der Umsetzung in die Praxis weiter zu profilieren. Oft zeigen sich noch Fehler oder Schwächen, die identifiziert und justiert werden müssen. Es handelt sich hierbei um einen normalen Vorgang in Innovationsprozessen. Die „Prototypen“ eines innovativen Ansatzes haben oft „Kinderkrankheiten“. Diese sind ernst zu nehmen, weil sie die Etablierung eines Ansatzes gefährden können. Innovative Ansätze können wegen Versäumnissen in der Justierungsphase scheitern. Wenn „Kinderkrankheiten“ nicht auskuriert werden, werden die neuartigen Lösungsansätze in der Praxis oft nicht angenommen. Der Aufwand der Justierung kann für die Akteure teilweise erheblich sein. Der neuartige Ansatz muss im Hinblick auf die Schwachstellen analysiert und es müssen Alternativen erarbeitet werden.

### Einbeziehung von Nutzer/-innen in der Landbevölkerung

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es, Nutzer/-innen in der Landbevölkerung (im Rahmen von Workshops) einzubeziehen und vorhandene Schwächen gemeinsam mit ihnen möglichst vollständig zu erfassen. Auch alternative Möglichkeiten können mit ihnen erarbeitet werden.

## Spezialwissen

Manchmal liegen die Alternativen aber nicht auf der Hand. In diesen Fällen muss zusätzliches bzw. aktuelles Spezialwissen im Hinblick auf Lösungsmöglichkeiten organisiert werden. Der Austausch von Wissen und Erfahrungen mit anderen – ähnlich gelagerten – Initiativen ist ein weiterer wichtiger Faktor in diesem Prozess.

## Finanzmittel

Im schlimmsten Fall müssen noch einmal Finanzmittel zur Nachbesserung beschafft werden. Die Akteure brauchen hier einen langen Atem.

### Anregungen für die politische Gestaltung

Politische Ebene	Anregung für die politische Gestaltung
Lokale/ regionale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Justierungen ernst nehmen und als normalen Vorgang im Innovationsprozess ansehen</li> <li>– Einbezug der Bevölkerung für Nachbesserungen unterstützen, geeignete Formate der gemeindeinternen bzw. regionalen Kommunikation und Partizipation fördern</li> <li>– Begleitung und ggf. Unterstützung bei der Beachtung von Anforderungen für eine sachgerechte Lösung (rechtlich, technisch, finanziell, wirtschaftlich)</li> <li>– Akteure anregen, Wissensaustausch mit ähnlichen Initiativen über Herausforderungen und mögliche Lösungen zu pflegen und aus Fehlern oder Erfolgen anderer zu lernen</li> <li>– Begleitung und ggf. Unterstützung bei der Akquise von weiteren Finanzmitteln</li> </ul>
Landesebene (im föderalen System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– landesweite Online Plattform „Innovative Lösungen auf dem Land“ initiieren und unterhalten. Dort gebündelt informieren über: ➔ Spezialwissen über jeweils spezifische sachliche Anforderungen (rechtlich, technisch, finanziell, wirtschaftlich) von speziellen innovativen Projekten (Nahversorgung, Mobilität, Tele-Medizin etc.); dort auch über häufige Fehler oder Schwächen bei der Umsetzung bestimmter Projekte sowie über potenzielle Lösungsmöglichkeiten informieren</li> </ul>
Nationale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bundesweite Online Plattform „Innovative Lösungen auf dem Land“ initiieren und unterhalten. Dort gebündelt informieren über: ➔ Spezialwissen über jeweils spezifische sachliche Anforderungen (rechtlich, technisch, finanziell, wirtschaftlich) von speziellen innovativen Projekten (Nahversorgung, Mobilität, Tele-Medizin etc.); dort auch über häufige Fehler oder Schwächen bei der Umsetzung bestimmter Projekte sowie über potenzielle Lösungsmöglichkeiten informieren</li> </ul>
EU-Ebene	Kein Vorschlag

## Stabilisierungs- und Ausbreitungsphase

In dieser Phase wird ein lokaler/regionaler innovativer Ansatz verstetigt. Da der Ansatz vor Ort in die Praxis umgesetzt worden ist und sich bewährt hat, kommt es zu Verbesserungen jener Ausgangssituationen, die einst den Anstoß für die Entwicklung des Ansatzes gegeben haben; es kommt auch zu Erfolgserlebnissen. Da Akteure in der Justierungsphase gelernt haben, dass Anpassungen und kreative Weiterentwicklungen möglich sind, nutzen sie oft noch Synergieeffekte. Sie schlagen von ihrem innovativen Lösungsansatz aus Brücken zu anderen Problembereichen, weiten den Ansatz ein wenig aus, entwickeln ihn weiter. Das Grundmuster des Ansatzes mit seinen Eckpfeilern bleibt zwar bestehen, auf dieser Grundlage wird aber kreativ mit Erweiterungen experimentiert. Das macht den Ansatz auch für andere Orte in der Region attraktiver. Es ist möglich, dass er den Ort

verlässt, andernorts in der Region aufgegriffen, dort lokal adaptiert und weiter erprobt wird. So kommt es zu einer räumlichen Ausbreitung.

Es ist konstitutiv für eine soziale Innovation, dass ein neuartiger Ansatz nicht nur an einem einzelnen Ort in die Praxis umgesetzt wird, sondern an verschiedensten Orten Anwendung findet. Dies kann jeweils in spezifischen Varianten und mit neuartigen lokalen Anpassungen geschehen. Politische Akteure setzen gerade deshalb große Erwartungen in soziale Innovationen, weil sie versprechen, neuartige Lösungsansätze in die Fläche zu bringen und Problemlagen in einer größeren räumlichen Breite anzugehen. Ein kritisches Moment ist hier, dass die Arbeit der Akteure vor Ort hauptsächlich dadurch motiviert ist, Verbesserungen im Lokalen oder bestenfalls in der Region zu erzielen. In der Regel arbeiten sie nicht von sich aus an einer Ausbreitung des innovativen Ansatzes. Ziel ihres Handelns ist es, Lösungsansätze für ihre Problemlagen vor Ort zu entwickeln, nicht soziale Innovationen in ländlichen Regionen voranzutreiben und eine breitere Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen. Ein anderes kritisches Problem ist vor diesem Hintergrund, dass Akteure womöglich an verschiedenen Orten an ähnlichen Problemen arbeiten, dass sie aber – wegen der geringen öffentlichen Bekanntheit der anderen Projekte – bestehende Lösungsansätze der anderen noch nicht kennen. Bisweilen wird so auf mühsame Weise und mit viel Ressourcenaufwand das „Rad neu erfunden“.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Zu den Erfolgsfaktoren für die Beförderung von sozialen Innovationen auf dem Land gehört die Etablierung einer offenen Außenkommunikation über innovative Projekte in die breite Öffentlichkeit, zum Beispiel durch Pressearbeit oder eine Website. In vielen Projekten zeigte sich, dass die Kommunikation nach außen auch nach innen in die ländliche Gemeinde wirkte. Das Vertrauen in die eigenen Problemlösungskapazitäten, die kollektive Identität und die soziale Akzeptanz des Projekts in der lokalen Bevölkerung wurde durch positive Berichte über die kreativen Ansätze vor Ort gestärkt. Gleichzeitig können Außenstehende von der Initiative erfahren und mit Akteuren Kontakt aufnehmen.

### **Online Plattformen**

Online Plattformen, die unter anderem dafür angelegt werden, verschiedene sozial-innovative Projekte sichtbar zu machen, können den Austausch zwischen Projekten fördern sowie die Übernahme von Erfahrungen und von „Bauelementen“ eines neuartigen Ansatzes an anderen Orten anregen.

### **Förderstrategie**

Bislang wurden in hohem Maße Modell- oder Leuchtturmprojekte gefördert, die eine Pionierfunktion übernehmen sollen. Diese Förderstrategie sollte überdacht werden. Für die Ausbreitung von sozialen Innovationen in ländlichen Räumen kann es sinnvoll sein, auch die Nachahmung und Weiterentwicklung von Projekten zu fördern. So kann die Wahrnehmung von bereits entwickelten Lösungen bei Akteuren erhöht und ein Anreiz für das Aufgreifen und die Weiterentwicklung innovativer Lösungsansätze geschaffen werden.

Anregungen für die politische Gestaltung

Politische Ebene	Anregung für die politische Gestaltung
Lokale/ regionale Ebene	– Öffentlichkeitsarbeit über den neuartigen Ansatz anregen (auch wenn die Akteure nicht von sich aus danach streben; sie kann auch nach innen wirken und die kollektive Identität stärken)
Landesebene (im föderalen System)	– landesweite Online Plattform „Innovative Lösungen auf dem Land“ initiieren und unterhalten. Dort gebündelt informieren über: ➔ andere innovative Projekte, die an innovativen Ansätzen für die Herausforderungen ländlicher Räume gearbeitet haben oder noch arbeiten (um den Austausch zu fördern, Ressourcen zu schonen, die mehrfache Neuerfindung des Rads zu vermeiden)
Nationale Ebene	– bundesweite Online Plattform „Innovative Lösungen auf dem Land“ initiieren und unterhalten (wie oben auf der Landesebene, aber bundesweit)
EU-Ebene	– Ausbau des „Smart Villages“-Portals des „European Network for Rural Development“ in der Europäischen Kommission voranbringen (wie oben auf der Landes- und Bundesebene, aber europaweit)

### Innovationsarbeit von Sozialunternehmen

In der Einleitung dieses Policy Papers ist bereits gesagt worden, was wir unter Sozialunternehmen verstehen: Wir folgen Definitionen, die Sozialunternehmen als Akteure mit visionären Zielen für die Gesellschaft und mit einer ausgeprägten Handlungsorientierung fassen. Ein Kennzeichen von Sozialunternehmen ist, dass sie mit unternehmerischen Mitteln und einem sehr professionellen Wissen sozial-innovative Ansätze entwickeln, implementieren und möglichst auch in die Fläche bringen. Im Unterschied zu lokalen Akteuren vor Ort haben sie in der Regel ausdrücklich zum Ziel, soziale Innovationen voranzutreiben. Sozialunternehmen sind somit Spezialisten für soziale Innovationen. Sie verfügen über umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen darüber, in welchen Schritten und mit welchen Mitteln man einen neuartigen Lösungsansatz entfalten kann. Auch wenn sie in der Regel kein analytisches Wissen über Innovationsprozesse haben, bringen sie ein vielfach erprobtes und ein stets aktualisiertes praktisches Erfahrungswissen zur Anwendung, das sie in ihren kreativen und experimentellen Projekten erworben haben. Zudem schöpfen sie aus den vielfältigen Erfahrungen, die ihnen in ihren Netzwerken zugänglich gemacht werden. Da sie hochgradig vernetzt sind und als intermediäre Akteure nicht nur eine starke lokale Verankerung haben, sondern auch über wichtige Kontakte auf anderen räumlichen Ebenen verfügen (sogar im internationalen Bereich), erfahren sie schnell von neuen Entwicklungen, Erfahrungen, Ideen und Ansätzen, die sie für die Arbeit in ländlichen Regionen ggf. produktiv machen können (Richter 2019). Nicht zuletzt verfügen sie oft über Kontakte zu (politischen) Entscheidungsträgern, mit denen sie im Austausch über Möglichkeiten der ländlichen Entwicklung sind.

Sozialunternehmen entwickeln selbst innovative Ansätze, Services oder Produkte und/oder helfen anderen, deren Ansätze zu profilieren und in die Umsetzung zu bringen. Im Policy Paper soll es vor allem um die letzteren Tätigkeiten gehen. Sozialunternehmen leisten in diesen Fällen Hilfe zur Selbsthilfe und ermöglichen es Akteuren vor Ort, Dinge selbst in die Hand zu nehmen und die kritischen Momente zu überwinden, die leicht zum Abbruch einer Initiative führen können.

Es können Sozialunternehmen beobachtet werden, die innovative Initiativen von Landbewohner/-innen wie ein Coach mit ihrem Spezialwissen entlang des Innovationsprozesses begleiten und unterstützen, angefangen von der Beschaffung von Räumen für Meetings, über die Identifikation von Schlüsselfiguren und den Aufbau von Netzwerken bis hin zum Antragscoaching bei der Akquise von Finanzmitteln. In Fällen, in denen besonde-

res Spezialwissen gebraucht wird, stellen sie Kontakte zu entsprechenden Expert/-innen her oder vermitteln Schulungen. Teilweise organisieren sie auch selbst Schulungen, weil bei ihnen ein umfassendes Expertenwissen in gebündelter Form vorliegt. Da Sozialunternehmen Spezialisten für soziale Innovationen sind, fallen ihnen diese Aufgaben leicht. Sie sind daher wichtige Akteure für die Beförderung von sozialen Innovationen auf dem Land.

Außerdem helfen Sozialunternehmen einzelnen Akteuren, ein sozial-innovatives Start-up-Unternehmen zu gründen und unterstützen den Prozess – angefangen von der Profilierung einer Business-Idee über die Entwicklung eines Businessplans bis hin zur Beschaffung von Mikrokrediten oder anderen finanziellen Mitteln. Was sie von Akteuren der klassischen Wirtschaftsförderung unterscheidet, ist, dass sie sich nicht auf reine Wirtschaftsinnovationen, sondern auf Innovationen an der Schnittstelle zur Sozialwirtschaft fokussieren. Sie haben einen anderen Ansatz im Umgang mit Kapital, und sie wenden sich Zielgruppen wie etwa arbeitslosen Jugendlichen oder Menschen mit Behinderung zu und unterstützen sie bei ihren sozialunternehmerischen Zielen. Auch damit leisten sie – sofern sie in ländlichen Räumen aktiv sind – eine wichtige Arbeit für die Entwicklung ländlicher Regionen.

Trotz einer Spezialisierung auf die Entfaltung von sozialen Innovationen und trotz des umfangreichen Erfahrungswissens in diesem Bereich haben auch Sozialunternehmen mit kritischen Momenten zu kämpfen, die im Folgenden skizziert werden sollen (siehe dazu auch Richter/Fink/Lang/Maresch 2020).

### **Hybridität**

Sozialunternehmen sind oft sehr hybride Organisationen: in Bezug auf die unterschiedlichen Themen, die sie teilweise gleichzeitig bearbeiten (Soziales, Inklusion, Ökologie, Bildung etc.), und in Bezug auf ihre Finanzierungsquellen. Viele Sozialunternehmen operieren bezüglich der Finanzierung mehrgleisig, um sich am Markt halten zu können. Sie erzielen Einkünfte über bestimmte innovative Dienstleistungen oder Produkte, die sie anbieten; sie bewerben sich auf öffentliche Ausschreibungen und führen Aufträge durch; und sie akquirieren öffentliche Fördermittel, um sozial-innovative Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Für Sozialunternehmen ist es oft eine Herausforderung, diesen Spagat dauerhaft zu leisten. Für die Zukunft ist es nicht voraussehbar, ob sie ihre Dienste bei schwankenden Nachfragen kontinuierlich anbieten und weiterhin genügend Erträge erzielen können. Es ist daher eine Notwendigkeit, daneben genügend öffentliche Fördermittel zu akquirieren, um Bestand zu haben und die Ziele, die sie sich gesetzt haben, zu erreichen.

### **Unübersichtliche und fragmentierte Förderstrukturen und -programme**

Obwohl Sozialunternehmen in der Akquise von öffentlichen Fördermitteln sehr professionell und oft erfolgreich sind und obwohl sie sogar Dritte bei Fördermittelanträgen beraten, sehen sie es als ein kritisches Moment in ihrer Arbeit an, dass sie sich mit Förderstrukturen und -programmen konfrontiert sehen, die sich immer wieder verändern, die unübersichtlich und fragmentiert sind. Es bindet sehr viel Kapazität, sich dort zu orientieren und die Folgen von bestimmten Förderformaten für bestimmte Projekte abschätzen können.

Einige Sozialunternehmen versuchen, sich von EU-Förderungen unabhängiger zu machen und ziehen Antragstellungen für EU-Mittel für sich selbst immer weniger in Betracht. Der administrative Aufwand in der Bean-

tragung und im Erfolgsfall in der Durchführung eines EU-Projektes ist enorm und schwer leistbar. Da die Ablehnungsquote bei EU-Projekten sehr hoch ist, überlegt man es sich gut, ob man den Aufwand betreiben kann.

Auch die Abhängigkeit von rein nationalen Programmen für die ländliche Entwicklung sorgt für eine hohe Vulnerabilität, wenn Förderstrukturen umgestellt werden, sehr spezifische Förderinhalte festgelegt werden und manche Förderungen wegfallen.

Die meisten Förderprogramme adressieren nur bestimmte thematische Schwerpunkte (Tourismus, Arbeit, Ortsbilder und Bausubstanz von Dörfern etc.). Die Förderung von zentralen Schritten in einem Innovationsprozess – unabhängig von der thematischen Ausrichtung eines innovativen Projekts – ist nicht oder nur schwer möglich.

### **Große Bedeutung von Kommunikation und Netzwerkarbeit, Unterausstattung mit Ressourcen**

Besonders herausfordernd ist, dass der Ausgangspunkt von Innovationen auf dem Land in der problem- und lösungsbezogenen Kommunikation zwischen unterschiedlichen Akteuren liegt (in der direkten – und teilweise auch in der medial vermittelten – Kommunikation). Teilweise bedarf es spezieller kommunikativer Formate (z.B. des Design Thinking), um Innovationen anzuregen. Innovationen vollziehen sich also im Austausch, in der Co-Creation, im Co-Working, in intensiver Netzwerkarbeit und in Governance-Prozessen. Verschiedene Akteure müssen zusammengebracht und Ideen müssen ausgehandelt werden. Dies hat zur Folge, dass viele Treffen stattfinden müssen, die einen hohen zeitlichen Aufwand für die Akteure mit sich bringen. Sozialunternehmen nehmen oft die Rolle ein, Netzwerke im Lokalen oder in der Region zu initiieren, zu beraten und zu begleiten. Dort wirken sie als Katalysatoren, um den Austausch effektiv und produktiv zu gestalten. Obwohl diese Netzwerkarbeit so bedeutend für den Innovationsprozess ist, gibt es – und dies ist ein weiteres kritisches Moment – keine Fördermittel für diese Arbeit. Oft müssen Sozialunternehmen Overhead-Mittel aus anderen Projekten nutzen, um diese Arbeit zu finanzieren. Dort wo dies nicht möglich ist, wird es schwierig, die Unterstützungsarbeit aufrecht zu erhalten.

### **Personal**

In Sozialunternehmen arbeiten Angestellte, die Gehälter beziehen, sowie Ehrenamtliche. Es ist eine Herausforderung für Sozialunternehmen, hier die richtige Balance zu halten, zumal Sozialunternehmen den Anspruch haben, Ehrenamtlichkeit nicht zu überlasten und ggf. Aufwandsentschädigungen zu finanzieren.

Eine andere Herausforderung ist es für Sozialunternehmen, in ländlichen Regionen gut ausgebildetes Personal zu bekommen. Oft schulen Sozialunternehmen ihr eigenes Personal, um die Mitarbeiter/-innen zu guten Coaches für die Innovationsarbeit auszubilden.

### **Öffentliche Wahrnehmung**

Die Arbeit von Sozialunternehmen ist in der breiten Öffentlichkeit immer noch wenig bekannt. Tatsächlich können Sozialunternehmen nur schwer eingeordnet werden. Einige agieren als Unternehmen, andere als soziale Organisationen. Wenn überhaupt Erwartungen an Sozialunternehmen gehegt werden, dann die, dass Sozialunternehmen ökonomisch gut performen und sich finanziell tragen sollen; da es sich aber um Sozialunternehmen handelt, sollten sie nicht zu gut ökonomisch performen.

Auch politische Akteure erkennen nicht immer den Wert der Arbeit, die von Sozialunternehmen erbracht wird, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Dies liegt auch daran, dass es in der Forschung bisher wenig quantitative Kennzahlen bezüglich des Impacts von Sozialunternehmen gibt.

Überhaupt wird der Nutzen von sozialen Innovationen in der Öffentlichkeit noch kaum wahrgenommen. In ländlichen Regionen beginnt man gerade erst zu begreifen, dass man sich schon längst auf den Weg gemacht hat, „innovative“ Lösungen für die Herausforderungen auf dem Land zu entwickeln, auch wenn man es dort nicht so nennt. Es wird auch wahrgenommen, dass die Arbeit an solchen Lösungen hart und riskant ist und jederzeit scheitern kann. Nicht wahrgenommen wird, dass es mit Sozialunternehmen Spezialisten gibt, die helfen könnten, so manche Hürden zu überwinden.

Anregungen für die politische Gestaltung

Politische Ebene	Anregung für die politische Gestaltung
Lokale/ regionale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungen und Potenziale von Sozialunternehmen für die ländliche Entwicklung wahrnehmen und für die eigene Arbeit als potenzielle Partner in Betracht ziehen</li> </ul>
Landesebene (im föderalen System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungen und Potenziale von Sozialunternehmen für die ländliche Entwicklung auf der Landesebene wahrnehmen; ggf. Studien zur Bestandserhebung und Arbeit von Sozialunternehmen in Auftrag geben (wie z.B. in Brandenburg)</li> <li>- anerkennen, dass nicht alle Sozialunternehmen überwiegend marktorientiert sind, aber dennoch Jobperspektiven verbessern, Wertschöpfungsketten generieren und wirtschaftliche Prozesse im Kleinen anregen können</li> <li>- Förderstrukturen und -programme für ländliche Entwicklung überarbeiten:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ übersichtlicher gestalten,</li> <li>➔ Förderung von einzelnen oder mehreren Modulen in der Innovationsarbeit eines konkreten Projekts ermöglichen (z.B. Förderung für Netzwerkarbeit, für die Durchführung von Schulungen, Coaching)</li> </ul> </li> </ul>
Nationale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungen und Potenziale von Sozialunternehmen für die ländliche Entwicklung auf der Bundesebene wahrnehmen</li> <li>- anerkennen, dass nicht alle Sozialunternehmen überwiegend marktorientiert sind, aber dennoch Jobperspektiven verbessern, Wertschöpfungsketten generieren und wirtschaftliche Prozesse im Kleinen anregen können</li> <li>- Förderstrukturen und -programme für ländliche Entwicklung überarbeiten:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ übersichtlicher gestalten,</li> <li>➔ Förderung von einzelnen oder mehreren Modulen in der Innovationsarbeit eines konkreten Projekts ermöglichen (z.B. Förderung für Netzwerkarbeit, für die Durchführung von Schulungen, Coaching)</li> </ul> </li> </ul>
EU-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungen und Potenziale von Sozialunternehmen für die ländliche Entwicklung auf der Ebene der EU wahrnehmen</li> <li>- Entbürokratisierung in der administrativen Durchführung von EU-Projekten vorantreiben</li> </ul>

## Fazit: Förderung entlang von Innovationsprozessen vornehmen

Eine zentrale Schlussforderung ist, dass für die Entfaltung und Verbreitung von sozialen Innovationen in ländlichen Räumen die Akteure vor Ort – neben monetären Förderungen – durch Kommunikationsarbeit und Wissensaustausch gefördert werden müssen, und zwar spezifisch für die jeweilige Phase eines innovativen Projektes. Jeweils phasenspezifische Beratungsangebote, projektbegleitende Coachings bzw. ein Mentoring durch

Expertinnen und Experten sind zentrale Bausteine hierfür. Hilfreich sind auch Online-Plattformen, die zusätzlich entsprechendes Wissen zur Verfügung stellen. Da in jeder Phase eines Innovationsprozesses jeweils bestimmte Bedingungen gegeben sein müssen, um in die nächste Phase zu kommen und letztlich erfolgreich zu sein, sind Förderprogramme hilfreich, die in Form eines modularen Systems die Beantragung von Unterstützung entlang eines Innovationsprozesses ermöglichen. Es wäre hilfreich, wenn sich sozial-innovative Initiativen wie bei einem „Baukasten“, die für sie jeweils spezifischen erforderlichen „Bauelemente“ für ihre Unterstützung beantragen könnten. Sozialunternehmen können angesichts ihrer Expertise in der Entfaltung und Ausbreitung von sozialen Innovationen als wichtige Katalysatoren für das Gedeihen innovativer Prozesse wirken. Ihre Expertise müsste besser wahrgenommen und systematischer genutzt werden. Auch die konkreten Bedarfe von Sozialunternehmen müssen besser verstanden werden, um gezieltere Förderungen für ihre Arbeit zu ermöglichen

## Literatur

- Beetz, Stephan (2004): Dörfer in Bewegung. Ein Jahrhundert sozialer Wandel und räumliche Mobilität in einer ostdeutschen ländlichen Region [Villages in Transition. One century social change and spatial mobility in an East German rural region]. Hamburg.
- Bureau of European Policy Advisers (2011): Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union. Luxembourg.
- Chatzichristos, Georgios, & Nagopoulos, Nikolaos (2020): Regional institutional arenas for social innovation: a mixed methods research. *Journal of Social Entrepreneurship*. Online first: <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1705378>.
- Christmann, Gabriela B. (2011): Soziale Innovationen, Social Entrepreneurs und Raumbezüge [Social innovations, social entrepreneurs and spatial aspects], in: Jähnke, Petra, Christmann, Gabriela B., & Balgar, Karsten (eds.): *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung* [Social Entrepreneurship. Perspectives for spatial development]. Wiesbaden, 193–210.
- Christmann, Gabriela B. (2017): Analysing Changes in Discursive Constructions of Rural Areas in the Context of Demographic Change: Towards Counterpoints in the Dominant Discourse on "Dying Villages". *Comparative Population Studies*, 41(3–4), 359–378.
- Christmann, Gabriela B. (2019): Innovationen in ländlichen Gemeinden [Innovations in rural municipalities], in: Nell, Werner, & Weiland, Marc (eds.): *Dorf: Ein interdisziplinäres Handbuch* [Village. An interdisciplinary handbook]. Berlin, 235–240.
- Christmann, Gabriela B. (2020): Introduction: Struggling with Innovations: Social Innovations and Conflicts in Urban Development and Planning. *European Planning Studies*, 28(3), 423–433.
- Christmann, Gabriela B., Ibert, Oliver, Jessen, Johann, & Walther, Uwe-Jens (2020): Innovations in Spatial Planning as a Social Process – Phases, Actors, Conflicts. *European Planning Studies*, 28(3), 496–520.
- Coronado, Daniel, Acosta, Manuel, & Fernandez, Ana (2008): Attitudes to innovation in peripheral economic regions. *Research Policy*, 37, 1009–1021.
- Ehalt, Hubert C. (ed.) (2000): *Ländliche Lebenswelten im Wandel* [Rural living worlds in transition]. Frankfurt/Main.
- Ferreiro, Maria de Fátima, Sousa, Christina, & Lourenço, Clara (2018): Social innovation and networks in rural territories: The case of EPAM, in: Costa, Carlos, Au-Yong-Oliveira, Manuel, & Amorim, Marlene Paula Castro (eds.): *Proceedings of the 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE2018*, Academic Conferences and Publishing International Limited, 238–245.
- Gillwald, Katrin (2000): *Konzepte sozialer Innovation* [Concepts of social Innovation]. Working Paper der Querschnittsgruppe 'Arbeit und Ökologie', P00-519 [Working paper of the cross-sectional group 'Work and Ecology', P00-519]. Berlin.
- Henkel, Gerhard (ed.) (2004): *Dörfliche Lebensstile. Mythos, Chance oder Hemmschuh der ländlichen Entwicklung?* [Rural lifestyles. Myth, chance or obstacle for rural development?] Essen.
- Hennebry, Barraí (2018): Regional resilience in Ireland and existence of a two-tier recovery. *Quaestiones Geographicae*, 37(4), 99–110.
- Howaldt, Jürgen, & Schwarz, Michael (2010): "Soziale Innovation" im Fokus [„Social Innovation" in the focus]. Bielefeld.
- Jenson, Jane, & Harrison, Denis (2013): *Social innovation research in the European Union: Approaches, findings and future directions*. Luxemburg. Online available at: [https://www.net4society.eu/\\_media/social\\_innovation.pdf](https://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf).
- Manthorpe, Jill, & Livsey, Lynn (2009): European Challenges in Delivering Social Services in Rural Regions. *European Journal of Social Work*, 12, 5–24.
- Moulaert, Frank, Jessop, Bob, Hulgård, Lars, & Hamdouch, Abdelillah (2013): Social innovation: A new stage in innovation process analysis, in: Moulaert, Frank, MacCallum, Diana, Mehmood, Abid, & Hamdouch, Abdelillah (eds): *The international handbook on social innovation*, Cheltenham, 110–130.
- Müller, Bernhard, & Siedentop, Stefan (eds.) (2003): *Räumliche Konsequenzen des demografischen Wandels. Teil 1.* [Spatial consequences of the demographic change. Part 1] Hannover.
- Nell, Werner, & Weiland, Marc (eds.) (2014): *Imaginäre Dörfer. Zur Wiederkehr des Dörflichen in Literatur, Film und Lebenswelt* [Imaginary villages. The return of the village in literature, film and the living world]. Bielefeld.
- Noack, Anika, & Federwisch, Tobias (2020): Social innovation in rural regions: Older adults and creative community development. *Rural Sociology*. Online first: <https://doi.org/10.1111/ruso.12333>.

- Olmedo, Lukas, van Twuijver, Mara, & O'Shaughnessy, Mary (2019): Community-based social enterprises fostering inclusive development in peripheral European rural areas. Online available at: <https://unsse.org/knowledge-hub/community-based-social-enterprises-fostering-inclusive-development-in-peripheral-european-rural-areas/>
- Pestoff, Victor, & Hulgård, Lars (2015): Participatory governance in social enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1742-1759.
- Richter, Ralph (2019): Rural social enterprises as embedded intermediaries: The innovative power of connecting rural communities with supra-regional networks. *Journal of Rural Studies*, 70(8), 179-187.
- Richter, Ralph, Fink, Matthias, Lang, Richard, & Maresch, Daniela (2020): *Social entrepreneurship and innovation in rural Europe*. New York/London.
- Schumpeter, Joseph (1964): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung [Theory of economic development]*. Berlin.
- Weber, Gerlind (2012): Fünf Megatrends prägen Landleben und ländliche Raumbilder [Five megatrends shape the rural life and perceptions of the rural]. *Ländlicher Raum [Rural area]*, 63, 74-78.
- Willett, Joanie, & Lang, Thilo (2018): Peripheralisation: A politics of place, affect, perception and representation. *Sociologia Ruralis*, 58(2), 258-275.
- Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen [Towards social innovations]. *Soziale Welt [Social World]*, 40, 170-183.

## Anhang: Diskussionen zum Policy Paper

Policy Roundtable Deutschland (25. Juni 2020) .....	27
Policy Roundtable Portugal (11. September 2020) .....	28
Policy Roundtable Griechenland (23. September 2020) .....	29
Policy Roundtable Österreich (24. September 2020) .....	30
Policy Roundtable Irland (28. September 2020) .....	31
Internationaler Policy Roundtable, EU-Ebene (23. September 2020) .....	33

## Policy Roundtable Deutschland (25. Juni 2020)

Der Policy Roundtable in Deutschland wurde gemeinsam vom Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung, Erkner, von der Social Impact gGmbH, Potsdam, und vom Leibniz-Institut für Länderkunde organisiert. Insgesamt haben sich fast 60 Personen für die Veranstaltung angemeldet. Da jedoch nicht alle Personen zu jeder Zeit anwesend waren, schwankte die Teilnehmerzahl während der Veranstaltung zwischen 35 und 40 Personen. Zu den aktiven Teilnehmern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die sich intensiv an den Diskussionen beteiligten, gehörten Vertreter der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Deutschland; Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg; Bürgermeister aus ländlichen Gemeinden des Landes Brandenburg, Vertreter der Wirtschaftsförderung, ein Vertreter eines Gründerzentrums sowie Vertreter des Netzwerkes Zukunftsorte e.V. in Brandenburg.

### Wesentliche Ergebnisse der Diskussion

Die Teilnehmer brachten zum Ausdruck, dass der Policy Brief die Herausforderungen von und die Anforderungen an sozial-innovative Initiativen in ländlichen Gebieten sehr gut beschreibt und dass die empfohlenen Maßnahmen hilfreich sein können, um soziale Innovationen in strukturschwachen ländlichen Regionen zu unterstützen.

- > Viele der Teilnehmer/-innen denken, dass eine Unterstützung entlang von Innovationsprozessen sinnvoll ist.
- > Einige Vertreter sehen es als möglich an, die Entstehungsphase eines Innovationsprozesses mit Hilfe bestehender LEADER-Strukturen zu unterstützen. Andere halten dies jedoch nicht für hilfreich, da ihrer Meinung nach die LEADER-Akteure bisher wenig Kenntnisse über gesellschaftliche Innovationsprozesse hatten.
- > Es wird darauf hingewiesen, dass neue Förderprogramme für soziale Innovationen nach Möglichkeit nicht in Konkurrenz zu bestehenden Förderungen (z.B. LEADER) entwickelt werden sollten, sondern diese ergänzen sollten.
- > Es wird bestätigt, dass die fehlende Verzahnung zwischen den Ressorts Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarktförderung und ländliche Entwicklung problematisch ist. Diese Ressorts müssten Lücken in den bestehenden Förderstrukturen identifizieren und ihre Programme besser koordinieren.
- > Kritisiert wurde von den Teilnehmer/-innen, dass die Mehrzahl der derzeitigen Förderprogramme nach wie vor für große konventionelle Unternehmen konzipiert ist. Dies behindere nach wie vor die Einführung neuer kleiner und nachhaltiger Modelle.
- > Es wird angemerkt, dass es bereits eine relativ hohe Beratungsdichte für Akteure im ländlichen Raum gibt, dass aber Aspekte der sozialen Innovation noch nicht berücksichtigt werden. Insbesondere Agenturen für lokale/regionale Wirtschaftsförderung seien mit den Anforderungen von Sozialunternehmen und sozialen Innovation nicht vertraut.
- > Die Kommunalpolitiker diskutierten unter anderem die knappen Fördermittel und betonten, dass langfristige Sparpläne in den Gemeinden notwendig seien, um überhaupt Orte der Zusammenarbeit schaffen zu können. Zunächst müssten ganz grundlegende Ausgangsbedingungen geschaffen werden, um die gemeinsame Arbeit an innovativen Lösungen vorantreiben zu können.
- > Darüber hinaus wurde die Idee der „Experimentierräume“ diskutiert. Die Teilnehmer/-innen waren sich einig, dass ein begrenzter Zeitrahmen von einigen Jahren, in dem bestimmte gesetzliche Regelungen vor Ort gelockert werden könnten, sinnvoll ist. Dies gebe den Initiativen die Möglichkeit, innovative Praktiken und Geschäftsmodelle zu erproben.

- > Es besteht ein großer Ausbildungsbedarf für eine aktive Zivilgesellschaft im ländlichen Raum, die jedoch möglichst lokal/regional verankert sein muss, um wirklich etwas bewirken zu können.
- > Ein aktiver Austausch sowohl in als auch zwischen innovativen Initiativen sowie die Einbeziehung der Bewohner/-innen wurde als eine notwendige Maßnahme für eine bessere Zusammenarbeit angesehen.

## Policy Roundtable Portugal (11. September 2020)

Der Policy Roundtable in Portugal wurde gemeinsam vom ISCTE Institut Lissabon und dem Sozialunternehmen ADC Moura aus der Region Baixo Alentejo durchgeführt. Insgesamt nahmen 12 Personen am Policy Roundtable teil. Darunter waren Vertreter/-innen von ANIMAR (dem Portugiesischen Verband für Regionalentwicklung) sowie von Minha Terra (dem Portugiesischen Zusammenschluss der Institutionen für Regionalentwicklung). Darüber hinaus nahmen Mitglieder der Kooperative für regionale Solidarwirtschaft und des Verbandes der atlantischen Solidarwirtschaft teil. Nicht zuletzt beteiligten sich Vertreter/-innen der Azoreninseln, die in Portugal eine autonome Region mit Sonderstatus repräsentierten.

### Wesentliche Ergebnisse der Diskussion

Die Diskutant/-innen des Policy Roundtable unterstützen im Wesentlichen die im Policy Paper skizzierten Inhalte (ähnlich wie es im Policy Roundtable in Deutschland der Fall war). Zu Beginn wiesen die Teilnehmer/-innen jedoch zunächst auf Besonderheiten von sozialen Innovationsdynamiken in ländlichen Gebieten Portugals hin. Einige betonten, dass die Situation ländlicher Regionen in Portugal durch eine sehr geringe Bevölkerungsdichte gekennzeichnet sei und deshalb oft die kritische Masse an Einzelakteuren fehle, die aktiv werden könnten.

- > In diesen Regionen seien es die in ländlichen Regionen angesiedelten Institutionen der Regionalentwicklung wie auch Sozialunternehmen, die eine wichtige Rolle bei der Förderung sozialer Inklusion und des Empowerments der lokalen Bevölkerung (insbesondere durch innovative Lösungen) spielen.
- > Diese Institutionen bauen bei der Förderung innovativer Lösungen auf den Erfahrungen auf, die sie in der Vergangenheit durch die Organisation von Projekten im Rahmen von europäischen Programmen wie LEADER, EQUAL usw. erworben haben.
- > Für sie seien die europäischen Förderprogramme sehr zentral.
- > Gleichzeitig hätten alternative Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. durch Stiftungen) zunehmend an Bedeutung gewonnen, ebenso wie Versuche, eine finanzielle Unabhängigkeit von öffentlichen Geldern zu erlangen, indem Einnahmen aus dem Verkauf von Dienstleistungen und Produkten erzielt werden (was für diese Institutionen jedoch immer noch schwierig sei).
- > Gleichwohl ist eine gewisse Resilienz regionaler Entwicklungsverbände und Sozialunternehmen zu beobachten: Sie seien im Gegensatz zu anderen Akteuren auch in Krisenzeiten aktiv geblieben, obwohl es an kontinuierlichen Finanzierungsprogrammen fehlte.
- > Die Teilnehmenden folgten der Analyse des Policy Briefs und stimmten darin überein, dass folgende Probleme im Zusammenhang mit europäischen Förderprogrammen typisch seien.
  - i) Es gebe keinerlei Flexibilität, wenn lokale Maßnahmen an veränderte Umstände angepasst werden müssten.
  - ii) Es herrsche ein hoher Grad an Formalitäten und Bürokratie vor.
  - iii) Es sei daher schwierig, experimentelle Maßnahmen auszuprobieren und innovative Lösungsansätze zu entwickeln.

- > Infolgedessen können die bestehenden europäischen Förderprogramme den spezifischen Merkmalen ländlicher Gebiete Portugals und ihrem Bedarf an sozialer Innovation nicht wirklich gerecht werden.
- > Nach wie vor sei es so, dass die wichtigen europäischen Förderprogramme für ländliche Regionen auf die landwirtschaftliche Entwicklung ausgerichtet seien und Innovationen vor allem in Form von technischen Innovationen förderten.
- > Aus den Problemen bisheriger Programme und den Erfahrungen der einst geförderten Projekte habe man bisher nicht wirklich gelernt. Die gewonnenen Erfahrungen im Hinblick darauf, wie den aktuellen Herausforderungen auf dem Land besser begegnet werden kann und wie soziale Innovationen besser unterstützt werden können, konnten noch nicht in vollem Umfang genutzt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass soziale Innovationen in vielen Fällen immer noch „unter dem Radar“ der Politik bleiben, auch in der nationalen Politik Portugals. Darüber hinaus gibt es immer noch eine künstliche Trennung zwischen der Unterstützung bestimmter landwirtschaftlicher Sektoren und der ländlichen Entwicklung einerseits und der Unterstützung sozialer Innovationen andererseits. Die Förderung sozialer Innovationen müsse vielmehr in die Förderung der ländlichen Entwicklung einbezogen werden. Es sei notwendig, die Bedeutung zu erkennen, die der Zusammenschluss von Institutionen der Regionalentwicklung und von Sozialunternehmen für die regionale Entwicklung haben. Ihre umfassenden Kenntnisse des ländlichen Raumes und ihre Erfahrungen mit sozialen Prozessen und sozialen Innovationen müssen stärker berücksichtigt werden. Es muss zudem ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass Institutionen der Regionalentwicklung wie auch Sozialunternehmen Unterstützung für die Weiterentwicklung ihrer Problemlösungskapazitäten und insbesondere für ihre kontinuierlichen Vernetzungsaufgaben benötigen, um den bestehenden Herausforderungen ihrer Regionen begegnen zu können.

## Policy Roundtable Griechenland (23. September 2020)

Der griechische Policy Roundtable war Teil des Internationalen Policy Roundtables. Das heißt, ein Teil dieser Veranstaltung war der spezifischen Situation von Sozialunternehmen und der Förderung sozialer Innovationen in Griechenland gewidmet. Die Veranstaltung wurde gemeinsam von der University of the Aegean, Mytilene, und dem Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung, Erkner, organisiert. Fast 35 Teilnehmer/-innen nahmen am Policy Roundtable teil (einige unter ihnen waren ausschließlich in jenem Teil der Veranstaltung anwesend, der sich mit Griechenland befasste). Die Hauptdiskutanten waren Anastasios Perimenis von der Europäischen LEADER-Vereinigung für ländliche Entwicklung, als Vertreter Griechenlands, sowie Prof. em. Leonidas Papakonstantinidis, Experte für ländliche Entwicklungsprogramme in Griechenland. Im Rahmen des Events war außerdem Eleftherios Stavropoulos von der Europäischen Kommission Diskussions Teilnehmer, der die Generaldirektion für Regionalpolitik und Stadtentwicklung (DG REGIO) vertrat und zugleich Experte für griechische Förderstrukturen ist.

### Wesentliche Ergebnisse der Diskussion

Die Teilnehmer/-innen vertraten die Auffassung, dass das Policy Paper nützlich sei, gerade auch für ein besseres Verständnis sozialer Innovationsprozesse. Es gab aber auch Kritik:

- > Einer der Hauptdiskussionspunkte war, dass es in ländlichen Regionen Griechenlands oft nicht genügend Akteure gebe, die aus eigener Kraft sozial innovative Lösungen von unten nach oben vorantreiben könnten.

- > Dort, wo solche Initiativen tatsächlich existieren, werden sie von sehr skeptischen Akteuren in ihrem lokalen Umfeld herausgefordert.
- > Deshalb muss dort zunächst eine umfassende Überzeugungsarbeit geleistet werden, die den Akteuren viel Energie abverlangt. Vor allem müssen die Win-Win-Situation besser aufgezeigt werden, die sich für die verschiedenen Akteursgruppen ergebe, wenn sie sich an einer entsprechenden Initiative beteiligen.
- > Alles in allem sei das Potenzial der sozialen Innovation noch nicht so erkannt worden, wie es sein sollte.
- > Bisher liege der Schwerpunkt in Griechenland auf dem LEADER-Programm und auf den lokalen Aktionsgruppen, die im griechischen Kontext gut funktionieren würden. Dort könnten sich die Einwohner/-innen beteiligen, ohne von der Notwendigkeit, komplexe Innovationsarbeit zu leisten, überfordert zu werden.

## Policy Roundtable Österreich (24. September 2020)

Der Policy Roundtable in Österreich wurde von dem Sozialunternehmen Otelo eGen organisiert. Insgesamt nahmen 25 Personen an der Veranstaltung teil, darunter 12 Diskutant/-innen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die sich intensiv mit der Frage beschäftigten, wie soziale Innovationen in ländlichen Regionen Österreichs gefördert werden können. Darunter befanden sich hochrangige Vertreter/-innen der Wirtschaftskammer Österreich, der Agenda-Leitstelle des Landes Oberösterreich, der Kulturhauptstadt 2024, der Agenda-Region Mühlviertler Alm, der Stadt Ried/Innkreis, der Stadt Bad Ischl, der Leader-Regionen Vöckla-Ager und REGIS in Österreich sowie des Regionalmanagements der LAG Barnim aus Deutschland. Nicht zuletzt waren Vorstandsmitglieder verschiedener Otelo-Labore aus dem Otelo-Netzwerk der offenen Technologielabore anwesend.

### Wesentliche Ergebnisse der Diskussion

- > Das politische und gesellschaftliche Verständnis von Sozialunternehmen und sozialen Innovationen muss in Österreich noch besser gefördert werden: Dabei sollte jedoch klar unterschieden werden zwischen Initiativen, die vom Staat initiiert und unterstützt werden, und Sozialunternehmen.
- > Die Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung von Akteuren der Regionalentwicklung sollte systematisch unterstützt werden (z.B. durch die Förderung eines Netzwerkbüros): Die Netzwerkarbeit sollte dabei nicht nur durch einzelne projektformige Maßnahmen unterstützt, sondern in Form einer Stabsfunktion in Institutionen der Regionalentwicklung eingerichtet und vom Bund gefördert werden.
- > Der Innovationstransfer muss gefördert werden: Es sollte systematischer daran gearbeitet werden, innovative Ideen durch Netzwerke zu verbreiten, damit aus innovativen Ideen weitreichende Innovationen werden können. Bei der Verbreitung von innovativen Prototypen auf lokaler Ebene soll die Vernetzung eine hohe Priorität erhalten. Ihre Bedeutung muss anerkannt werden.
- > Projektfinanzierungen (z.B. im Rahmen von LEADER): Es sollte berücksichtigt werden, dass für die Anfangsphase eines Innovationsprozesses häufig nur geringe Geldbeträge erforderlich sind.
- > Lernen aus vergangenen Projekten: Es sollten gut funktionierende Modelle identifiziert werden, deren Erfahrungen bei der Neugestaltung von Programmen (ELER, ESF, EFRE) berücksichtigt werden sollten.
- > Funktionsweise und Umsetzung des LEADER-Programms auf lokaler Ebene: Die derzeitigen Förderbedingungen erlauben wenig Kreativität und Innovation, da die Förderprojekte genau in eine spezifische thematische Förderlandschaft „passen“ müssen. Der Einfluss der Bundesebene und der NUTS2-Ebene müssen begrenzt werden, um wirksame partizipative Entwicklungen zu fördern.

## Policy Roundtable Irland (28. September 2020)

Der Policy Roundtable wurde gemeinsam von dem Sozialunternehmen Ballyhoura Development und dem University College Cork organisiert. Teilnehmer/-innen der Veranstaltung waren Vertreter/-innen von Institutionen wie dem Department of Rural and Community Development, der Southern Regional Assembly, dem Irish Local Development Network, dem Cork County Council, dem Limerick City and County Council, dem Verband Social Enterprise Republic of Ireland, dem Verband Enterprise Ireland und der Initiative Changing Ireland. Insgesamt haben rund 15 Personen an der Veranstaltung teilgenommen.

### Wesentliche Ergebnisse der Diskussion

Folgende Aspekte wurden in der Diskussion besonders hervorgehoben:

- > Der vorgebrachte Vorschlag, dass mehrjährige Finanzierungsprogramme gebraucht werden, findet bei den Teilnehmer/-innen Zustimmung. Es wird argumentiert, dass diese eine längerfristige strategische Planung für Sozialunternehmen ermöglichen und mehr Raum für die Entwicklung von (sozialen) Innovationen schaffen würden. Auch die vorgetragenen Ideen zu niedrig verzinslichen Darlehen von Kreditgenossenschaften und zu sozialen Investitionsprogrammen werden begrüßt.
- > Die Teilnehmer/-innen bekräftigen, dass es notwendig sei, ein tieferes Verständnis von (ländlichen) Sozialunternehmen in Irland zu entwickeln, insbesondere im Hinblick darauf, welche Bedarfe sie adressieren, wie sie arbeiten, und welche Wirkungen sie entfalten. Dies sei notwendig, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Leistungen diese Organisationen erbringen, um den Sektor zu legitimieren und um geeignete Förderstrategien zu konzipieren. Es wird anerkannt, dass in Irland seitens der Politik in 2019 ein Programm für Sozialunternehmen initiiert worden ist. Ein erster Schritt sei damit getan; es sei aber weitere Arbeit notwendig, um passende Unterstützungsstrukturen für (ländliche) Sozialunternehmen zu entwickeln. Der Beitrag, den die Forschung dazu geleistet hat, wird von den Teilnehmer/-innen anerkannt.
- > Für die Schaffung eines besseren Verständnisses von Sozialunternehmen in Irland wird die Bedeutung hervorgehoben, die eine Erfassung und Beschreibung von Sozialunternehmen (wie sie z.B. in Schottland durchgeführt worden sei) in diesem Zusammenhang haben könne. Die Teilnehmer/-innen sind sich einig, dass eine solche Erhebung wichtige Informationen über die Struktur des Sektors liefern und eine Hilfe bei der Weiterentwicklung von Förderpolitiken und Forschungsarbeiten sein könne.
- > Es wird betont, dass ein integriertes Rahmenwerk von Förderpolitiken gebraucht werde, wenn es um die Unterstützung (ländlicher) Sozialunternehmen gehe. Ein einzelnes Programm allein könne nicht die erforderliche Unterstützung bieten. Es sei eine Kombination verschiedener Programme, möglicherweise auf verschiedenen Politikebenen, gefragt, die sich gegenseitig stärken. Dies sei notwendig, um eine lebendige Sozialwirtschaft zu schaffen. Es müsse sorgfältig überlegt werden, welches Programm auf welcher politischen Ebene eingesetzt werden soll. Dabei seien nicht nur Förderstrukturen der europäischen Ebene zu berücksichtigen, es müssten vielmehr die verfügbaren Instrumente einbezogen werden, die in Irland auf nationaler wie auch regionaler/lokaler Ebene existieren.
- > Für ein besseres Verständnis von Sozialunternehmen und um geeignete nationale Förderprogramme entwickeln zu können, so betonen die Teilnehmer/-innen, bestehe ein Interesse daran, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten genauer zu untersuchen, die es bei Sozialunternehmen in einem städtischen und in einem ländlichen Umfeld gebe. Es scheine, dass das räumliche Umfeld eine wichtige Triebkraft für die Entwicklung von Sozialunternehmen sei. Die bereits geleistete Forschungsarbeit habe dies für das

ländliche Umfeld deutlich gemacht. Die Teilnehmer/-innen bekundeten Interesse an weiteren raumspezifischen Forschungen.

Auf der Grundlage einer Diskussion, die sich mit der Frage befasste, was Sozialunternehmen von politischen Entscheidungsträgern für die Umsetzung und Verbreitung sozialer Innovationen am meisten benötigen, werden die folgenden Handlungsempfehlungen aus Irland vorgelegt:

1. Die Teilnehmer/-innen betonen, dass sie einem Großteil der zentralen Empfehlungen im RurAction Policy Paper folgen, insbesondere der Empfehlung, die besagt
  - a) dass Förderungen auf die vier Phasen des Innovationsprozesses zugeschnitten sein sollten – allerdings als Förderungen für das gesamte Kontinuum des Prozesses, nicht als isolierte Förderungen für nur einzelne Phasen. Dies sei für eine strategische Planung unerlässlich.
  - b) Die modulare Förderung sei von Bedeutung, um finanziellen Unterstützung für die Entwicklung ‚weicher‘ Maßnahmen erhalten zu können, z.B. den Aufbau einer Kerngruppe, den Aufbau von Community-Kapital, die Vernetzung usw.
  - c) Förderprogramme müssen die Prozesshaftigkeit von Innovationen auf dem Land berücksichtigen.
2. Ein mehrjähriger Finanzierungsansatz mit definierten Indikatoren für jede Phase würde einen strategischeren/weniger bruchstückhaften Ansatz für die Projekt- und Geschäftsentwicklung von Sozialunternehmen ermöglichen. Es ist wichtig, dass die Programme Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zeigen. Beispielsweise müssen sie bei Pilotprojekten Abweichungen vom Plan erlauben; sie müssen Unterstützung und Wachstum ermöglichen und umfassendere Anpassungen zulassen. Sie müssen stabil, aber flexibel sein.
3. Politische Entscheidungsträger/-innen der EU sollten aufgefordert werden, Sozialunternehmen im ländlichen Raum als Schlüsselement der CLLD-Gesamtstrategie zu betrachten und den Beitrag anzuerkennen, den ländliche SEs zu CLLD im Rahmen von ESF-, EFRE- und ELER-Projekten leisten. Unsere Forderung lautet, dass die EU es erwägen sollte, den Ländern zur Auflage zu machen, im Rahmen von ESF- und EFRE-Förderungen in kleinem Rahmen auch CLLD-Ansätze aufzunehmen, so wie dies im Rahmen von ELER-Förderungen der Fall ist.
4. Die große Herausforderung, die auf der EU-, der nationalen und der regionalen/lokalen Ebene angepackt werden muss, besteht darin, den SE-Sektor im Vergleich zum Privatsektor zu verstehen und als solchen zu legitimieren. Es müssen Herausforderungen und Zwänge erkannt werden, die es innerhalb des SE-Sektors gibt und Mittel für dessen Unterstützung gefunden werden, ohne dass SE als weniger fähig und weniger legitim im Vergleich zu Unternehmen im Privatsektor angesehen werden.
5. Das Wertesystem muss sich insofern ändern, als auch die den SE inhärenten sozialen Ziele, nicht nur ihr wirtschaftlicher Nutzen berücksichtigt werden sollten. Geldgeber neigen fast ausschließlich dazu, sich nur auf eine Seite zu konzentrieren und nur jene „Hälfte“ zu finanzieren, an der sie mehr interessiert sind.

## Internationaler Policy Roundtable, EU-Ebene (23. September 2020)

Der internationale Policy Roundtable wurde gemeinsam vom Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung, Erkner, Deutschland, und der University of the Aegean, Mytilene, Griechenland, organisiert. Insgesamt haben sich 45 Teilnehmer/-innen für den Policy Roundtable angemeldet. Die Zahl der Teilnehmer/-innen schwankte jedoch während der Veranstaltung, und es waren nicht mehr als 35 Delegierte gleichzeitig anwesend. Die Hauptdiskutant/innen waren Orsolya Frizon-Somogyi von der Generaldirektion Landwirtschaft und Ländliche Entwicklung (GD AGRI) und Eleftherios Stavropoulos von der Generaldirektion Regionalpolitik und Stadtentwicklung (GD REGIO) in der Europäischen Kommission. Darüber hinaus nahmen Vertreter/-innen der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union wie z.B. aus Deutschland (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat; Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung), Irland (Ballyfermot Chapelizod Partnership, Dublin; Cork City Council; Cork County Council) und Griechenland an der Veranstaltung teil. Die Situation in Griechenland wurde insbesondere von Anastasios Perimenis (Europäische LEADER-Vereinigung für ländliche Entwicklung, Vertreter Griechenlands) und Professor Leonidas Papakonstantinidis (Experte für nationale Programme zur ländlichen Entwicklung in Griechenland) beleuchtet.

### Wesentliche Ergebnisse der Diskussion

Die Diskussion war sehr lebhaft, und es stellte sich heraus, dass das Policy Paper auf offene Türen stieß

- > Die Vertreter der Europäischen Kommission berichteten, dass derzeit an Programmen gearbeitet werde, die das Potenzial von sozialen Innovationen und sozialen Unternehmen in ländlichen Gebieten stärker als bisher aufgreifen und fördern sollen. Es wurde betont, dass die Europäische Kommission seit langem auf soziale Innovationen und Sozialunternehmen setze, dass diese aber im Kontext ländlicher Räume in der Tat bislang noch nicht so konsequent berücksichtigt worden seien. Die empirischen Forschungsergebnisse des RurAction Projekts seien in dieser Hinsicht nützlich für sie, weil sie sich nun auch auf wissenschaftliche Ergebnisse beziehen und spezifische Anforderungen von Innovationsprozessen in ländlichen Gebieten besser verstehen können.
- > Als wichtig wurde auch die Ausweitung der „Smart Villages“-Initiative im Rahmen des Europäischen Netzwerks für Ländliche Entwicklung erachtet (ENRD), wie sie im Policy Paper gefordert worden ist. Die Arbeiten hierzu würden derzeit weiter vorangetrieben werden. Die im Policy Paper vorgeschlagene Idee, eine Plattform mit einem Überblick über bestehende Initiativen in Europa einzurichten, sei interessant.
- > Es wurde darauf hingewiesen, dass auch die Notwendigkeit erkannt worden sei, die Verfügbarkeit von Mikrofinanzierungen für die oft kleinen Initiativen zu verbessern (wobei dieser Ansatz in der EU-Finanzierungspraxis keineswegs neu sei).
- > Künftig werde es auch erforderlich sein, systematischer zu verfolgen, wie sich soziale Innovationen verbreiten, welche Auswirkungen sie haben und wie entsprechende Prozesse besser unterstützt werden können. In diesem Zusammenhang gebe es noch offene Fragen bezüglich der Möglichkeiten des Monitoring und der Messung von Wirkungen, die längst noch nicht gelöst seien und für deren Beantwortung die Politik die Wissenschaft brauche.
- > Nicht zuletzt wurde auf das Problem hingewiesen, dass soziale Innovationen und soziale Unternehmen schon lange auf dem Radar der Europäischen Kommission seien, während die Mitgliedsstaaten deren Potenzial oft noch nicht erkannt hätten. Das Bewusstsein für dieses Thema sei in den verschiedenen Mitgliedsstaaten unterschiedlich ausgeprägt. Die EU könne zwar Impulse geben und tue dies auch. Sie könne die Mitgliedsstaaten jedoch nicht zu entsprechenden Förderpolitiken zwingen.