



# Gesellschaftliche Innovativität stärken

Zukunft gemeinsam gestalten



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt

## Empfohlene Zitierweise

Terstriep, J., Bahn-Walkowiak, B., Butzin, A., Dahlbeck, E., David, A., & Zieliński, F. (2025). Gesellschaftliche Innovativität stärken. Zukunft gemeinsam gestalten. Westfälische Hochschule, Institut Arbeit und Technik. <https://doi.org/10.53190/inno/202601>

## Hinweis

Dieses Handbuch ist das Ergebnis des vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR; vormals: Bundesministerium für Bildung und Forschung) im Programm REGION.innovativ geförderten, Projekts „GIs - Gesellschaftliche Innovativität stärken“ (01UY2203A, 01UY2203B, 01UY2203C) entstanden. Die nachfolgenden Inhalte liegen in der alleinigen Verantwortung der Autor:innen und geben nicht notwendigerweise die Sichtweisen und Meinung des BMFTR wieder.

# Inhalt

1	Warum dieses Handbuch?	1
2	Worüber sprechen wir?	3
3	Ausgangspunkt: Unser IRMV- Ansatz	7
4	Ausgewählte Instrumente	11
4.1	Leitbildprozess	13
4.2	Regionale Transformations-Stewards	16
4.3	Freiwilligenagenturen	20
4.4	Multivereinsverwaltung	23
4.5	Pop-up Labs	28
4.6	Think & Drink	31
4.7	Regionale Lernreise	34
4.8	Design Thinking Workshops	38
4.9	Urbane Hackathons	41
4.10	Transformationsreise Wirtschaft	44
4.11	Reallabore	48
4.12	Schüler:innenfirmen	51
5	GI-Rahmenmodell	56
5.1	Dimensionen gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit	57
5.2	Sechs Hebel transformativer Regionalentwicklung	59



# 1 Warum dieses Handbuch?

Innovativität ist kein Zufall. Sie entsteht dort, wo Neugier auf Offenheit trifft, wo Strukturen Freiraum bieten und wo Menschen den Mut haben, neue Wege zu gehen. In einer sich schnell ändernden Welt, brauchen wir diese Fähigkeit mehr denn je.

Entscheidend ist, dass wir dabei die Vielfalt an Stimmen, Erfahrungen und Kenntnissen vor Ort aktiv einbeziehen – gerade auch jene, die bislang selten Gehör finden.

Dieses Handbuch möchte Sie dabei unterstützen, gesellschaftliche Innovationskraft, insbesondere in strukturschwachen Regionen, zu entfalten und nachhaltig zu verankern. Es richtet sich an alle, die Transformationsprozesse vor Ort gestalten wollen: in Politik, Verwaltungen, Unternehmen, Initiativen, Forschungseinrichtungen,

Wohlfahrtsorganisationen oder lokalen Communities.

Es bietet praxisnahe Werkzeuge, inspirierende Beispiele und erprobte Methoden, um Innovationsprozesse anzustoßen, zu begleiten und zum Erfolg zu führen. Die vorgestellten Instrumente verstehen sich als Bausteine eines iterativen Lernprozesses: Sie können in verschiedenen Phasen immer wieder aufgegriffen, angepasst und weiterentwickelt werden, damit Lösungen wirklich zum regionalen Kontext passen.

**Unsere Einladung an Sie:** Nutzen Sie dieses Handbuch als Begleiter, Ideengeber und Werkzeugkasten – und gestalten Sie mit uns eine Gesellschaft, die nicht nur auf den Wandel reagiert, sondern ihn aktiv und mutig vorantreibt.

#1



# 2 Worüber sprechen wir?

**“Societies progress by the influence of two forces: innovativeness and co-operativeness. A capacity for enabling these forces constitutes a society’s transformative capacity.”**

(Redding & Drew, 2016: 107)

Innovationen sind zentrale Treiber für regionale Transformation, Wohlstand, Lebensqualität und Krisenfestigkeit (Bianchi et al., 2024; Trippel, 2020). Dabei reicht der Innovationsbegriff weit über technische oder wirtschaftliche Fortschritte hinaus. Er umfasst ebenso soziale, ökologische, kulturelle, prozessuale, organisationale und institutionelle Neuerungen (Gault 2020).

Solche breit verstandenen Innovationen schaffen Lösungswege für

aktuelle Herausforderungen wie Klimawandel, demografischen Wandel und soziale Ungleichheit. Richtig eingesetzt eröffnen sie Chancen für gemeinsamen Wohlstand und eine nachhaltige Entwicklung.

Aktuelle Trends in der Forschungs- und Innovationspolitik verstärken diese Entwicklung: Transformative bzw. missionsorientierte Ansätze stellen den gesellschaftlichen Nutzen von Innovationen und die Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen in den Mittelpunkt (Caetano et al., 2023; Hekkert et al., 2020; Mazzucato et al., 2025). Damit weitet sich der Kreis der beteiligten Akteure: Neben der klassischen, technologieorientierten, wissenschaftsgetriebenen Forschung engagieren sich Sozialunternehmen, Wohlfahrtsverbände,

kommunale und regionale Verwaltungen, Intermediäre sowie zivilgesellschaftliche Akteur:innen in anwendungs- und interaktionsbasierte Innovationsmodi (DUI-Modi; Doloreux & Shearmur, 2023).

Damit der so entstandene Mehrwert tatsächlich wirksam wird, müssen Innovationen verantwortungsvoll gestaltet werden. Regionale Struktur- und Innovationspolitiken sollten deshalb

- » ökologische, soziale und ökonomische Folgen frühzeitig berücksichtigen,
- » Inklusion, Kooperation und Vernetzung fördern sowie
- » dafür sorgen, dass die Mehrwerte innerhalb der Gesellschaft gerecht verteilt werden (Belussi et al., 2024).

Ebenso wichtig ist eine passgenaue Ausrichtung auf den jeweiligen Standort. Nur wenn lokale Bedürfnisse, Potenziale und Rahmenbedingungen systematisch einbezogen werden, lassen sich nationale und globale Ziele wirksam vor Ort umsetzen (Grillitsch, Coenen & Morgan, 2025; Jennerat, 2024; Wanzenböck et al., 2020).

**Kurz gesagt:** Wer regionale Innovationsprozesse orchestriert, muss die Wechselwirkungen zwischen Innovationsfähigkeit und regionalem Kontext verstehen. Dieses Verständnis ist der Schlüssel, um strukturelle Veränderungen gezielt und wirksam anzustoßen und zu legitimieren.

In diesem Zusammenhang definieren wir die **gesellschaftliche Innovationsfähigkeit** einer Region als ihre kollektive Fähigkeit, durch das Zusammenspiel von Akteur:innen und Institutionen einen fruchtbaren Boden für neuartige Lösungen drängender gesellschaftlicher Herausforderungen zu schaffen. Diese Innovationsfähigkeit erleichtert die Initiierung und Umsetzung neuer Ansätze, sorgt für die notwendige indirekte Unterstützung und verankert die Lösungen langfristig in der Region. Auf diese Weise können Regionen transformative (strukturelle) Veränderungen anstoßen und so ihre Resilienz sowie Anpassungsfähigkeit gegenüber sich wandelnden gesellschaftlichen Bedürfnissen stärken.

Dies erweist sich insbesondere für **strukturschwache Regionen** als zentral. Also jene Gebiete in Deutschland, die im Vergleich zum Bundesdurchschnitt unterdurchschnittliche wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen und daher u. a. im Rahmen der „Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ Förderung erhalten.

Gerade strukturschwache Regionen können ihre gesellschaftliche Innovationsfähigkeit nutzen, um aus bestehenden Pfadabhängigkeiten auszubrechen und neue Entwicklungspfade zu erschließen. Damit dies jedoch nicht bei einzelnen Projekten oder technischen Lösungen verbleibt, sondern zu einem tiefgreifenden und langfristigen Wandel führt, braucht es einen



erweiterten Blick – ein Blick auf Transformation.

Brand und Wissen (2017: 29) betonen, dass **Transformation** „deutlich über die bislang dominanten umweltpolitischen und Nachhaltigkeitsperspektiven hinausgeht“, die primär auf technologische Innovationen, Investitionen und passende Rahmenbedingungen setzen. Stattdessen seien tiefgreifendere Veränderungen nötig, die von „Pionier:innen des Wandels“ – etwa ökologisch oder sozial orientierten Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Initiativen oder Forschenden – vorangetrieben und von einem breiten gesellschaftlichen Wertewandel hin zur Nachhaltigkeit begleitet werden.

In der Regionalentwicklung bezeichnet **transformativer Wandel** folglich einen grundlegenden, systemischen Umbau der ökonomischen, sozialen und ökologischen Strukturen einer Region (Schot & Steinmueller, 2018). Sie sind

- » zielgerichtet, langfristig angelegt und zukunftsorientiert,
- » systemisch, wirken also breit und an vielen Interventionspunkten in miteinander verflochtenen Systemen,
- » auf alternative Arten des Handelns, Denkens und Organisierens angewiesen (Avelino et al., 2024),
- » pfadabhängig, da historische Entwicklungslinien nachwirken,

- » und von inhärenter Unsicherheit geprägt, weil transformative Prozesse komplex und schwer vorhersehbar sind.

Vor diesem Hintergrund rückt der Fokus von rein technologischen Lösungen hin zu ganzheitlichen Veränderungspfaden, die Institutionen, Kulturen und Kooperationsformen gleichermaßen einbeziehen. Genau hier liegt die Schnittstelle zwischen gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit und regionaler Transformation: Erst wenn innovative Ansätze strukturell verankert werden, entsteht die notwendige Hebelwirkung, um Regionen resilienter und anpassungsfähiger gegenüber künftigen Herausforderungen zu machen.

Ein breiter Innovationsansatz geht einher mit einer Ausweitung innovationsrelevanter Akteure. Neben bekannten Akteuren wie Unternehmen, Verwaltung und Politik insbesondere zivilgesellschaftliche Organisationen – etwa Wohlfahrtsverbände, Vereine oder Bürgerinitiativen – sowie bislang vernachlässigte Gruppen (z. B. junge Menschen und solche mit Einwanderungsgeschichte) stärker einzubinden.

Hierzu bedarf es neben strukturellen und systemischen Veränderungen auch der Befähigung regionaler Akteur:innen, sich aktiv und gemeinsam für ihre angestrebte Zukunft einzusetzen – und dies stets unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten vor Ort. Nur so kann ein sozial gerechter, ökologiesensibler und ökonomisch ausgewogener Wandel gelingen.



# 3 Ausgangspunkt: Unser IRMV-Ansatz

Gesellschaftliche Innovationsfähigkeit entsteht nicht von selbst – sie braucht Raum, Strukturen und gemeinsames Handeln. Der vorgestellte Ansatz bietet einen praxisnahen Rahmen, um regionale Innovationsprozesse gezielt anzustoßen, gemeinsam umzusetzen und nachhaltig zu verankern. Es gliedert sich in vier aufeinander aufbauende Phasen: Initiieren, Realisieren, Mittragen und Verstetigen.

**Initiieren (I):** Basierend auf den erkannten regionalen Herausforderungen erarbeiten motivierte Akteur:innen vor Ort, die als „Agent:innen des Wandels“, zunächst ein gemeinsames Problemverständnis und ein zukunftsgerichtetes Narrativ, das den angestrebten gesellschaftlichen Nutzen klar benennt. Von Beginn an werden vielfältige Akteur:in-

nen eingebunden, gemeinsame Werte herausgearbeitet und vertrauensbildende Begegnungsräume geschaffen, um breites Commitment zu sichern.

**Realisieren (R):** Die Ideen werden in Pilotprojekten bzw. Experimentierräumen erprobt; iterative Lernschleifen erhöhen fortlaufend die Qualität der Ergebnisse. Parallel dazu werden individuelle und kollektive Fähigkeiten gestärkt, Finanzierungen gesichert und Koordinationsstrukturen etabliert, die Macht- und Ressourcenasymmetrien transparent adressieren. Zum Einsatz kommen dabei anwendungs- und interaktionsbasierte Innovationsmodi (DUI-Modi).

**Mittragen (M):** Auf Basis erster Erfolge weitet sich der Kreis der Mitwirkenden aus: Weitere Unternehmen, Verwaltungen, zivilge-

sellschaftliche Gruppen, bislang unterrepräsentierte Akteur:innen – und bewusst auch potenzielle Opponent:innen – werden über partizipative Governance-Formate ermächtigt, ihre Perspektiven einzubringen und aktiv mitzuwirken. Durch das frühzeitige Einbeziehen auch kritischer Stimmen entsteht echte gemeinsame Verantwortung; das erhöht die Legitimität transformativer Regionalentwicklung, mobilisiert zusätzliche Ressourcen und stärkt die Anschlussfähigkeit in der gesamten Region.

**Verstetigen (V):** Bewährte Lösungen werden institutionell, rechtlich und finanziell verankert; regionale Strategien und Regulierungen werden entsprechend angepasst. Ein kontinuierliches Wirkungsmonitoring sowie die Pflege gemeinsamer Zukunftsbilder sichern die dauerhafte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Region gegenüber internen wie externen Veränderungen.

Von der ersten Idee über die konkrete Umsetzung bis hin zur langfristigen Verankerung in der Region zeigt der Ansatz, wie regionale Akteur:innen wirksam zusammenwirken können, um lokale Herausforderungen innovativ und zukunftsfähig zu lösen. Dabei sind die Phasen als iterativer Kreislauf konzipiert und lassen sich flexibel an unterschiedliche regionale Ausgangslagen anpassen; Erkenntnisse aus späteren Schritten können jederzeit in frühere Phasen zurückgespielt werden.

**„Grassroots and civil-society initiatives represent a vast reservoir of transformative capacity, yet their contributions to regional innovation strategies remain largely overlooked.“**

(Avelino, 2024: 525)

Ein dezidierter Blick auf die Zivilgesellschaft als Innovationsakteurin scheint aus den folgenden Gründen besonders lohnenswert:

**Unerschlossenes Innovationspotenzial:**

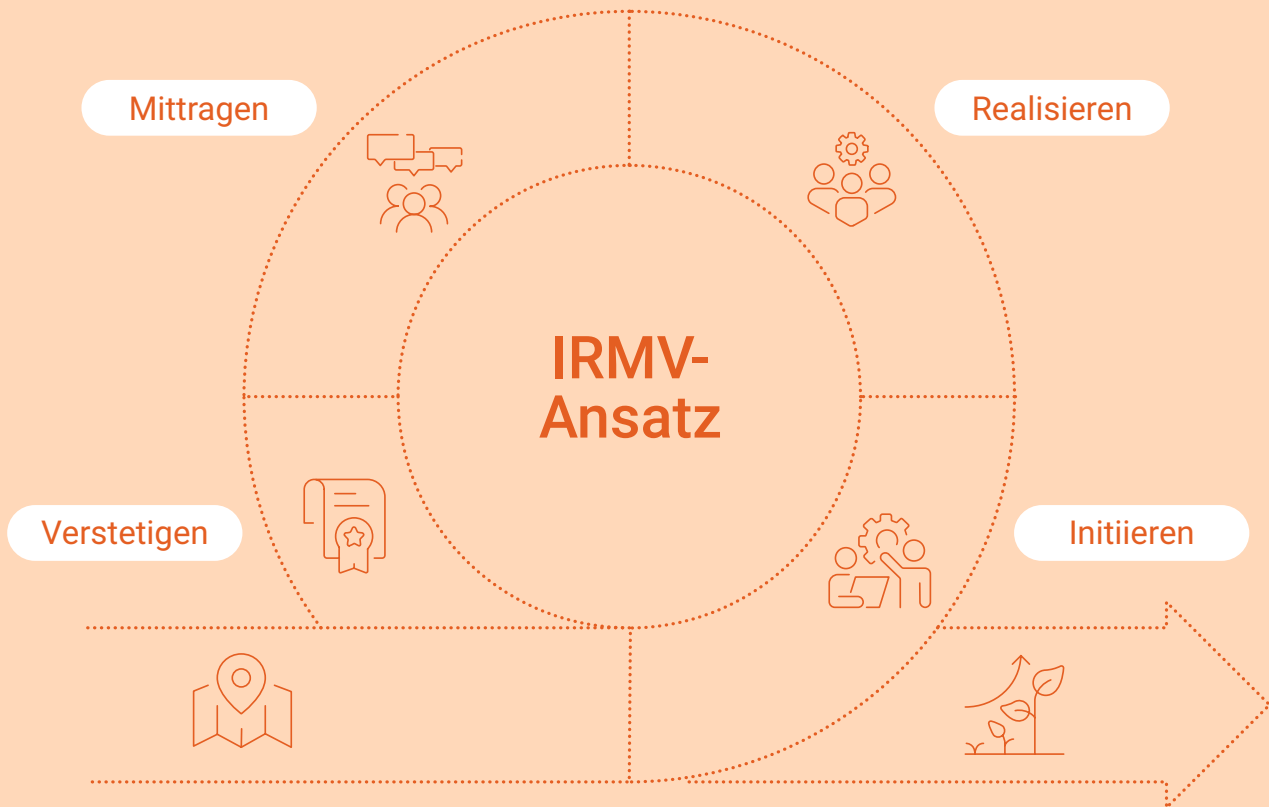
Zivilgesellschaftliche Organisationen – von Vereinen über Wohlfahrtsverbände bis hin zu Bürgerinitiativen – verfügen über alltagsnahe Praxiserfahrung, lokales Wissen und hohe Problemsensibilität. Dieses Potenzial bleibt in klassischen, technologie- oder marktgetriebenen Innovationsprogrammen häufig ungenutzt, obwohl gerade solche Akteur:innen kreative, niedrigschwellige und gemeinwohlorientierte Lösungsansätze hervorbringen können.

**Soziale Legitimität und Vertrauensanker:**

Transformative Prozesse greifen tief in Lebens- und Arbeitswelten ein. Zivilgesellschaftliche Akteur:innen genießen häufig größeres Vertrauen als Verwaltung oder Wirtschaft und fungieren als Übersetzer zwischen Institutionen und Bevölkerung. Ihre frühzeitige Einbindung stärkt Akzeptanz, reduziert Konflikte und erhöht die Chance, dass Neuerungen langfristig getragen werden.

**Teilhabe und Empowerment:**

Die Stärkung gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit setzt voraus, auch bisher wenig vertretene Gruppen (etwa Jugendliche, Migrant:innen oder Menschen mit geringem Einkommen) einzubeziehen. Zivilgesellschaftliche Strukturen bieten bewährte Formate für Partizipation und ermöglichen kollaborative Machtkonstellationen, in denen unterschiedliche Stimmen wirksam werden können – inklusive potenzieller Opponent:innen.



**Resilienz in strukturschwachen Regionen:**

Gerade in Regionen mit wirtschaftlichen und infrastrukturellen Defiziten halten zivilgesellschaftliche Netzwerke häufig die soziale Daseinsvorsorge aufrecht. Sie können schnell Ressourcen mobilisieren, Freiwillige aktivieren und Kooperationsbrücken schlagen. Diese Funktionen sind essenziell, um Krisen zu bewältigen und neue Entwicklungspfade zu erschließen.

**Werte- und Narrativbildung:**

Nachgewiesenermaßen bestimmen gemeinsame Werte, Normen und überzeugende Zukunftserzählungen die Richtung und Geschwindigkeit transformativer Prozesse. Zivilgesellschaftliche Initiativen sind wichtige Produzenten solcher Narrative und tragen damit wesentlich zur „narrativen Anschlussfähigkeit“ von Innovationsstrategien bei.

**Kurzum:** Ein fokussierter Blick auf den zivilgesellschaftlichen Bereich erweitert das regionale Innovationsökosystem um Akteur:innen, die Legitimität, Vielfalt und Praxisnähe einbringen – zentrale Voraussetzungen, um gesellschaftliche Innovationsfähigkeit ganzheitlich zu stärken und Transformationen dauerhaft zu verankern.



#2

# 4 Ausgewählte Instrumente

Die nachfolgend vorgestellten Auswahl von Instrumenten orientieren sich an den zuvor skizzierten IRMV-Modell mit seinen vier Prozessphasen und sollen Sie dabei unterstützen, das Potenzial zivilgesellschaftlicher Akteur:innen in Ihrer Region in konkrete, wirksame Transformationsschritte zu übersetzen.

Die Sammlung entstand in einem dialogischen Verfahren: Bewährte Formate wurden recherchiert, diskutiert und auf ihre Tauglichkeit für Transformationsprozesse geprüft.

Zu jedem Instrument finden Sie eine kurze Beschreibung, das jeweilige Ziel, zentrale Gestaltungsdimensionen sowie ein oder mehrere Praxisbeispiele.

Das Spektrum reicht von strategischen Leitbildprozessen über kreative Formate wie Design-Thinking-Workshops und Hackathons bis hin zu Infrastruktur- und Governancelösungen wie Reallaboren, Freiwilligenagenturen oder Transformations-Stewards.

Dank der Phasenkennzeichnung erkennen Sie schnell, in welcher Prozessstufe ein Instrument besonders wirksam ist und wie sich mehrere Bausteine zu einem durchgängigen Innovationspfad kombinieren lassen.

Nutzen Sie diese modulare Werkzeugkiste, passen Sie die Formate an Ihren regionalen Kontext an und ergänzen Sie sie um eigene Ideen, um gesellschaftliche Innovationskraft systematisch aufzubauen und nachhaltig zu verankern.

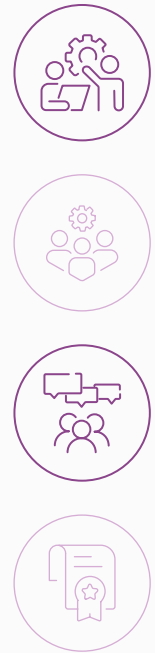


## STRATEGISCHE GOVERNANCE & KOORDINATION

Strategische Governance und Koordination schaffen den Rahmen, in dem regionale Transformationsprozesse zielgerichtet gesteuert und dauerhaft verankert werden können. Leitbildprozesse, Transformations-Stewards und regionale Innovationsagenturen bündeln Interessen, definieren gemeinsame Ziele und orchestrieren Akteur:innen sowie Ressourcen über Sektorgrenzen hinweg.



# 4.1 Leitbildprozess



## **Beschreibung**

Ein Leitbildprozess dient der Identifizierung lokaler Herausforderungen und Chancen sowie der Herausbildung regionaler Identität und ist ein strategisches Instrument zur gemeinschaftlichen und zukunftsorientierten Entwicklung von Kommunen und Regionen. Ergebnis ist ein verbindlicher Orientierungsrahmen (Leitbild) das gemeinsame Handeln von Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Forschung, organisierter Zivilgesellschaft und Bürger:innen.

## **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Zielgruppen sind die Kommune zur Steuerung des Prozesses, der Legitimation und Umsetzung in der Politik (Stadtrat/Kreistag, Verwaltung und Fachbereiche), regionale Akteur:innen für das Einbringen von Expertise und Interessen, Multiplikator:innen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie die Bürger:innen für das Einbringen der Lebenswirklichkeiten und Wünsche und zur Erhöhung der Akzeptanz.

## **Umsetzung & Durchführung**

Der Leitbildprozess dient dazu, gemeinsame Stärken, Werte und/oder Alleinstellungsmerkmale (Identitäten) einer Kommune/Region zu definieren und daraus strategische Ziele für die Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen (z. B. demografischer Wandel, Klimaschutz, Digitalisierung, soziale Ungleichheiten) abzuleiten sowie Chancen zu ergreifen.

Das Ziel ist die Schaffung eines verbindlichen Handlungsrahmens (Kompass) für nachhaltige und strategische Kommunal-/Regionalentwicklung, die Bündelung von Ressourcen und Stärkung des „Wir-Gefühls“ (Identifikation).

Eine geeignete Methode ist ein partizipativer und transparenter Prozess, der eine breite Einbindung der Zielgruppen vorsieht (z. B. Workshops, Online-Beteiligungen, Bürger:innenversammlungen und Stakeholder-Interviews).

Der Fokus liegt auf der visionären Ausrichtung („Was wollen wir erreichen?“) unter Berücksichtigung der lokalen/regionalen Identität („Wer sind wir?“), Rahmenbedingungen und zentralen Herausforderungen. So entsteht ein gemeinsamer Rahmen, an dem sich künftige Projekte, Entscheidungen und Investitionen orientieren können.

### **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Legitimation:** Beschluss durch das politische Gremium (Rat oder Kreistag) zur Legitimation des Prozesses und Bildung einer zentralen Steuerungsgruppe /// Aufwand: hoch | Dauer: 12–18 Monate
2. **Bestandsaufnahme** von Stärken, Schwächen, Chancen, Trends (Analyse, Befragung) und die Erarbeitung der regionalen/lokalen Identifikationsmerkmale (Partizipation der Zielgruppen) /// Aufwand: hoher initialer Aufwand für Datenerhebung, Workshops etc. | Dauer: ca. 18 Monate
3. **Entwurf eines Leitbildes:** Formulierung der Vision, der Leitziele und der Prinzipien/Werte /// Aufwand: mittel (z. B. Arbeitsgruppen, Abstimmungen)
4. **Leitbild:** Diskurs und Abstimmung mit den politischen Gremien und Schaffung eines grundlegenden Konsenses in der Öffentlichkeit; gemeinsame Verabschiedung des Leitbildes /// Aufwand: mittelhoch für politische Prozesse
5. **Umsetzung und Controlling:** Ableitung konkreter Maßnahmen und Projekte sowie Verankerung in der Verwaltung, regelmäßige Überprüfung und Anpassung (etwa alle 5–10 Jahre) /// Aufwand: dauerhaft, in die Verwaltungsarbeit zu integrieren

### **Weitere Informationen**

Vision „Blauer Himmel. Grüne Stadt, InnovationCity Bottrop, Masterplan



Regionalpläne Prignitz-Oberhavel



### **Stolpersteine**

- ⊖ **Mangelnde politische Rückendeckung:** Der Ratsbeschluss ist formal erfolgt, aber Politik und Verwaltung stehen nicht aktiv hinter dem Prozess.
- ⊖ **Unzureichende Beteiligung:** Eine zu kleine Gruppe aus den verschiedenen Zielgruppen war beteiligt, es fehlt dem Leitbild die Legitimation und in der Folge an Akzeptanz.
- ⊖ **Leitbild als Papiertiger:** Das Leitbild bleibt ohne konkrete Verknüpfung zu Haushaltsentscheidungen, Fachkonzepten und konkreten Umsetzungs-

maßnahmen; es wird nicht ins Verwaltungshandeln integriert.

- ⊖ **Fehlendes Monitoring:** Es gibt keinen Plan zur Überprüfung der Zielerreichung.
- ⊖ **Überforderung durch Partizipation:** Der Beteiligungsprozess ist zu komplex und langwierig, die Beteiligung der Bürger:innen erlahmt oder unrealistische Erwartungen werden geweckt, die später enttäuscht werden

## **Mehrwert**

- ⊕ Das Leitbild bündelt lokale Herausforderungen und kollektive Zukunftsvisionen. So erhalten soziale Innovationen eine klare Richtung („Mission“), auf die sich unterschiedliche Akteur:innen ausrichten können.
- ⊕ Durch den partizipativen Prozess werden auch zivilgesellschaftliche Gruppen, Ehrenamtliche und bislang unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen einbezogen. Deren Alltagswissen und Kreativität fließen in Lösungsansätze ein und erweitern das Innovationsrepertoire der Region.
- ⊕ Regelmäßiger Austausch im Leitbildprozess stärkt Vertrauen, senkt Koordinationskosten und erleichtert sektorübergreifende Ko-Kreation.
- ⊕ Ein breit getragenes Leitbild gibt politischen Entscheidungen und Fördervergaben Rückhalt. So lassen sich Finanz-, Sach- und Humanressourcen gezielt auf gesellschaftlich relevante Innovationsprojekte bündeln.
- ⊕ Das Leitbild dient als Referenzrahmen für Monitoring und Evaluation. Erfolg oder Scheitern einzelner Projekte wird transparent gemacht, Wissen wird geteilt, und erfolgreiche Ansätze lassen sich skalieren – ein zentraler Hebel für die Entfaltung des regionalen Innovationspotenzials.





## 4.2 Regionale Transformations-Stewards

### **Beschreibung**

Regionale Transformations-Stewards verfolgen das Ziel, komplexe Struktur- und Veränderungsprozesse in einer Region strategisch zu koordinieren, zu orchestrieren und langfristig auszurichten. Sie bringen zentrale Akteur:innen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammen, um gemeinsame Ziele zu entwickeln, Ressourcen zu mobilisieren und nachhaltige Zukunftspfade zu gestalten. Sie adressieren die oft fragmentierten regionalen Governance-Strukturen.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Das Format richtet sich an regionale Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsorganisationen, wissenschaftliche Einrichtungen (z. B. Transferstellen) und zivilgesellschaftliche Organisationen. Es wirkt insbesondere dort gut, wo Komplexität, Fragmentierung und unterschiedlichste Akteur:innen wirken.

### **Umsetzung & Durchführung**

Regionale Innovation Stewards arbeiten prozessorientiert, nicht projektgebunden. Ihre Rolle umfasst:

- Moderation & Facilitation von Transformationsprozessen
- Netzwerkaufbau und -pflege
- Agenda-Setting entlang regionaler Transformationsziele (z. B. Klimaneutralität, Inklusion, nachhaltige Wirtschaft)
- Identifikation und Empowerment von Schlüsselakteur:innen
- Moderation von Zielkonflikten (z. B. Wirtschaft vs. Nachhaltigkeit, Verwaltung vs. Zivilgesellschaft)

- Monitoring und Wissenstransfer über Projekte und Initiativen hinweg
- Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen Logiken (verwaltungstechnisch, wirtschaftlich, wissenschaftlich, zivilgesellschaftlich)

Sie sind integriert in regionale Governance-Strukturen, aber mit ausreichendem Mandat und ausreichender Autonomie, um systemisch wirken zu können.

### **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Analyse** der regionalen Akteursstruktur, Identifikation von „Change Maker“, d. h., regionalen Akteur:innen, die motiviert sind den Prozess voranzutreiben, und Definition eines klaren strategischen Mandats /// Aufwand: mittel | Dauer: ca. 1–2 Monate.
2. **Verankerung der Transformations-Stewards** bei einer neutralen, intermediären Organisation (z. B. Hochschule, Wirtschaftsförderung, Stiftung) und Absicherung durch Politik (z. B. Ratsbeschluss, Memorandum of Understanding), Verwaltung, regionale Entwicklungsstrategien oder ein **regionales Leitbild** [\[2\]](#). /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 2–4 Monate
3. **Aufbau von Vertrauensstrukturen** und Initiierung sektorübergreifender Austauschformate (z. B. Open Space Konferenz, **Think & Drink** [\[2\]](#)) /// Aufwand: mittel | Dauer: Startphase 1–3 Monate, danach fortlaufend
4. **Entwicklung gemeinsamer Leitbilder** zur Orchestrierung von Prioritäten, Zielkonflikten, Ambitionen, Initiierung von ko-kreativen Prozessen in der Region, Verwaltung, Community etc. (**Leitbildprozess** [\[2\]](#))
5. **Begleitung** von Initiativen, Projekten und Experimenten durch Coachings, Peer-Learning Sessions o. ä. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 6–18 Monate, wiederholend
6. **Monitoring und Wissensdiffusion** (z. B. Dashboard, Erfahrungsberichte, Storytelling), Aufbau von „Communities of Action“ zur Verstetigung der regionalen Aktivitäten /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: fortlaufend

### **Stolpersteine**

- ⊖ **Unklare Rollenabgrenzung**: Potenzielle Gefahr, dass Stewards als Projekt- statt als systemische Schnittstellenmanager:innen gesehen werden.
- ⊖ **Mangelnde Legitimität**: Ohne politisches und institutionelles Mandat fehlt die Autorität für moderierende Eingriffe.

- ⊖ **Ressortdenken:** Verwaltung oder etablierte Institutionen können versuchen, Transformationsprozesse zu kontrollieren statt zu ermöglichen.
- ⊖ **Überforderung durch Komplexität:** Stewards müssen mit widersprüchlichen Interessen umgehen, was zuweilen aufwendig und kompliziert sein kann.
- ⊖ **Finanzierungslogiken:** Kurzfristige Projektförderungen widersprechen dem langfristigen, systemischen Ansatz der Transformations-Stewards und bergen das Risiko einer unzureichenden Verstetigung.
- ⊖ **Widerstand gegen Wandel:** Insbesondere in etablierten Machtstrukturen (Unternehmensverbände, Verwaltungen, Politik) kann es zu Verhartungstendenzen kommen.

### **Mehrwert**

- ⊕ **Orchestrierte Zusammenarbeit:** Verbesserte Koordination regionaler Veränderungsprozesse durch eine orchestrierte Zusammenarbeit; Vermeidung von Doppelstrukturen und Überwindung fragmentierter Governance-Strukturen
- ⊕ **Inklusion:** Inklusive Innovations- und Veränderungskultur, da neue und marginalisierte Akteur:innen systematisch eingebunden werden und neue Beteiligungsräume eröffnet werden.
- ⊕ **Höhere Transformationskapazität:** Durch kontinuierliches Feedback- und Reflexionsmanagement werden regionale Strukturen agil, experimentierfreudig und anpassungsfähig – eine Schlüsselbedingung für gesellschaftliche Innovationsfähigkeit.
- ⊕ **Effizientere Ressourcennutzung** durch einen cross-sektoralen Wissenstransfer, der Doppelarbeit verhindert, Ressourcen bündelt und neues bisher ungenutztes Wissen integriert.

### **Weitere Informationen**

Da das Instrument noch relativ jung ist, existiert kein einheitlicher Begriff – jedoch funktionale Entsprechungen wie die Transformationsmanager:innen im Rheinischen Revier (z. B. BioökonomieRevier)





## UNTERSTÜT- ZUNGSSTELLEN

Infrastruktur- und Serviceeinrichtungen bilden das organisatorische Rückgrat regionaler Transformationsprozesse. Ob Freiwilligenagentur oder Multi-vereinsverwaltung – sie schaffen dauerhafte Anlaufstellen, bündeln Ressourcen und professionalisieren zivilgesellschaftliches Engagement. Damit senken sie Einstiegshürden für neue Akteur:innen, stärken bestehende Netzwerke und sichern die Kontinuität von Innovationsvorhaben.



## 4.3 Freiwilligenagenturen

### **Beschreibung**

Freiwilligenagenturen mobilisieren das soziale Kapital einer Region, indem sie Angebot und Nachfrage freiwilligen Engagements passgenau zusammenführen. Als neutrale Anlaufstellen erfassen sie Kompetenzen und Interessen potenzieller Freiwilliger, vermitteln diese an gemeinnützige Projekte und begleiten beide Seiten organisatorisch. So entstehen dichte Netzwerke, Vertrauen und neue Kooperationsbeziehungen, die gesellschaftliche Innovationsprozesse nachhaltig befördern.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Die Trägerschaft von Freiwilligenagenturen liegt oftmals in der Hand von Kommunen, häufig jedoch auch in gemeinsamer Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden, Kommunen und ggf. Privatunternehmen, die sich vor Ort engagieren.

Die Zielgruppe sind Bürger:innen, die auf der Suche nach einem freiwilligen Engagement sind sowie gemeinnützige Einrichtungen vor Ort, die freiwillig Engagierte suchen.

### **Umsetzung & Durchführung**

Die Aufgaben der Agenturen unterscheidet sich je nach den Bedürfnissen vor Ort. Viele übernehmen folgende Aufgaben:

- Beratung, Begleitung und Qualifizierung von Engagierten
- Rekrutierung und Qualifizierung von potenziellen Einsatzstellen
- Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für das freiwillige Engagement
- Etablierung von Netzwerken zwischen Vereinen, Organisationen, Unter-



nehmen und der Kommune

- Initiierung gemeinsamer Projekte zum freiwilligen Engagement
- Organisation von Engagementbörsen, Freiwilligentage und vieles mehr
- Etablierung eines Erfahrungs- und Netzwerkaustausch im Rahmen der Landesvereinigungen sowie der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (BAGFA)

Die erste Freiwilligenagentur wurde bereits 1980 in München gegründet. Mittlerweile gibt es laut der BAGFA rund 400 Freiwilligenagenturen. Rund 200 sind in der BAGFA [🔗](#) organisiert.

### **Wichtige Umsetzungsschritte**

Die Etablierung einer Freiwilligenagentur erfordert einen erhöhten Aufwand. Um eine kontinuierliche Begleitung der Engagierten und der gemeinnützigen Organisationen zu gewährleisten, bedarf es einer fest etablierten Einrichtung mit ausreichend finanzieller und personeller Ressourcen für die beschriebenen Tätigkeiten. Die Kommune sollte als wichtige Ansprechpartnerin involviert werden. Ein umfassender Leitfaden zum Aufbau einer Freiwilligenagentur findet sich auf den Seiten der BAGFA [🔗](#).






### **Stolpersteine**

- ⊖ Die Herausforderungen für die Etablierung und den dauerhafte Betrieb einer Freiwilligenagentur besteht zum einen darin, ein tragbares Finanz- und Organisationsmodell zu entwickeln. Kommunen stehen vor schwierigen Haushaltslagen; dies gilt jedoch auch für Wohlfahrtsverbände sowie Privatunternehmen. Gleichzeitig verringert sich mit dem demografischen Wandel das Engagementpotenzial vor Ort, während in vielen Bereichen die Nachfrage nach Engagierten steigt.
- ⊖ Als weitere Herausforderung ist zu sehen, dass viele der Akteur:innen, wie z. B. Wohlfahrtsverbände, Vereine, auch eigeninitiativ Engagierte anwerben und qualifizieren und somit Kooperation und Konkurrenz nah beieinander liegen können. Zudem gibt es weitere Organisationen, wie z. B. Senior:innenbüros, die freiwillig Engagierte vermitteln. Um Parallelstrukturen zu verhindern, ist eine Kooperation und Vernetzung sinnvoll.

## Mehrwert

- ⊕ **Bildung von Sozialkapital:** Durch das passgenaue Matching von Freiwilligen und Projekten entstehen neue Netzwerke, Vertrauen und wechselseitige Unterstützung – Kernelemente des sozialen Kapitals, das als Basis gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit gilt.
- ⊕ **Erweiterung der Akteursbasis:** Freiwilligenagenturen binden bislang wenig vertretene Gruppen in Transformationsprozesse ein, erweitern so die Akteursbasis und erhöhen die Vielfalt an Ideen und Problemlösungen.
- ⊕ **Aktive Mitwirkung:** Freiwillige können in Reallaboren, Hackathons oder Pop-up-Formaten mitwirken und so die Entwicklung, Erprobung und Skalierung gesellschaftlicher Innovationen beschleunigen.
- ⊕ **Lerneffekte:** Freiwilligenagenturen sammeln Projekterfahrungen, verbreiten bewährte Ansätze über Communities of Practice und schaffen dadurch einen kontinuierlichen Wissensfluss in der Region.

### Weitere Informationen:

- Fallbeispiel Bielefeld 
- Fallbeispiel Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen 
- Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in NRW 
- Informationen zum freiwilligen Engagement in NRW (gefördert durch das Land NRW) 
- Weitergehende Informationen zum bürgerschaftlichen Engagement 

### Literatur

Kuhnt, J. (2020). A story about storytellers – Innovationspotenziale in Bürger\*innenstiftungen und Freiwilligenagenturen. In: Franz, HW., Beck, G., Compagna, D., Dürr, P., Gehra, W., Wegner, M. (Hg.) Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6_16)

## 4.4 Multivereins- verwaltung



### **Beschreibung**

Multivereinsverwaltungen fungieren als zentrale Service- und Begegnungsstellen für lokale Vereine und Initiativen. Sie bündeln administrative, finanzielle und logistische Aufgaben – von Buchhaltung, Fördermittelakquise und Mitgliederverwaltung über Raum- und Gerätemanagement bis hin zu Versicherungs- oder Datenschutzfragen. Gleichzeitig bieten sie Beratungs- und Qualifizierungsangebote (z. B. zu Projektmanagement, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit) sowie offene Räumlichkeiten für Treffen, Workshops und gemeinsames Arbeiten.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Die Angebote richten sich an ehrenamtlich Engagierte sowie an kleine und mittlere Initiativen und Organisationen, die nur geringe Ressourcen, ein kleines hauptamtliches Team haben oder sich gerade in der Gründungsphase befinden.

### **Umsetzung & Durchführung**

Die Angebote und dementsprechend auch die Umsetzung variieren je nach Bedürfnissen und nach Organisation. Einrichtungen wie die Häuser des Engagements in Hamburg und Freiburg, das Haus des Stiftens oder die IG Sport Graubünden zeigen, wie Multivereinsverwaltungen ihren Service passgenau auf den regionalen Bedarf zuschneiden. Häufig übernehmen sie dabei folgende Aufgaben:

- Bereitstellung von Infrastruktur wie z. B. mietbare Besprechungs-, Seminar- und Veranstaltungsräume, Co-Working Plätze, Material- und Geräteverleih.

- Bündelung des administrativen Backoffice (z. B. Kontoführung, Finanzbuchhaltung, Jahresabschlüsse, Spenden- und Rechnungslegung, Sekretariats- und Mitgliederverwaltung oder komplette Geschäftsstellenfunktionen).
- Kompetenzaufbau durch Fortbildungen, Workshops und Helpdesk-Beratung, u. a. zu Vereinsrecht, Projektmanagement und Fördermittelakquise.
- Förderung von Vernetzung und Austausch durch Begegnungsformate für ehrenamtlich Engagierte, Initiativen und Unternehmen sowie Initiierung gemeinsamer Projekte und Kooperationen.

Neben gemeinnützigen Anbietern gib es auch einige kommerzielle Anbieter, die sich auf Angebote für den dritten Sektor spezialisieren. Diese Unternehmen bieten unter anderem Dienste zur Verwaltung der Mitglieder (Kommunikation, Beitragseinzüge etc.), der Website und von Spenden an.

### **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Bedarfe klären & Stakeholder einbinden:** Zu Beginn sollten kurze Umfragen, Interviews und Runde Tische die wichtigsten Engpässe von Vereinen, Initiativen, Kommune und Förderern sichtbar machen und das Vorhaben frühzeitig bei allen Beteiligten verankern. /// Aufwand: mittel | Dauer: 1–2 Monate
2. **Träger- und Rechtsform klären:** Anschließend ist eine geeignete Organisationsform – etwa eingetragener Verein, gGmbH oder Stiftung – zu wählen; die gemeinsame Erarbeitung von Satzung, Governance-Regeln und Rollenprofile sorgen dabei für transparente Entscheidungsweg. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 2–4 Monate
3. **Finanzierung sichern & Infrastruktur aufbauen:** Auf Basis eines Grob-Budgets für Personal, Räume und IT wird ein Finanzierungsmix aus (regionaler) Basisförderung, Mitgliedsbeiträgen, Projektmitteln und Sponsoring vereinbart sowie geeignete Räume gesucht und ausgestattet. /// Aufwand: hoch | Dauer: 3–4 Monate
4. **Serviceportfolio definieren:** Gemeinsam mit den künftigen Nutzer:innen wird ein Leistungspaket aus Back-Office, Raum- und Materialverleih, Beratung, Qualifizierung und Vernetzung geschnürt und durch ein passgenaues Gebührenmodell hinterlegt. /// Aufwand: mittel | Dauer: 1–2 Monate
5. **Pilotbetriebe & Feedbackschleifen:** Eine Testphase mit ausgewählten Vereinen liefert Nutzungs- und Wirkungsdaten, anhand derer Abläufe und Leistungen gezielt optimiert werden können. /// Aufwand: mittel | Dauer: 3–6 Monate

6. **Verstetigung & Skalierung:** Zum Abschluss werden Kooperationen vertieft, eine Kommunikationskampagne gestartet, Monitoring und Controlling implementiert und der Nutzerkreis sukzessive erweitert, sodass die Multivereinsverwaltung als dauerhafte Infrastruktur verankert wird /// Aufwand: hoch | Dauer: ab Monat 6 fortlaufend

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Instabile Grundfinanzierung:** Projektmittel ohne verlässliche Basisförderung gefährden Personalstellen, Planungssicherheit und langfristige Wirkung.
- ⊖ **Unklare Governance und Rollen:** Wenn die Aufgabenverteilung zwischen Träger, Vorstand und operativer Leitung nicht eindeutig geregelt ist, kann es zu Reibungsverlusten und Vertrauensproblemen kommen.
- ⊖ **Zurückhaltende Teilnahme der Vereine:** Skepsis gegenüber geteilten Strukturen oder Sorge um Autonomieverlust kann die Auslastung verringern und Synergieeffekte verhindern.
- ⊖ **Überambitioniertes Serviceportfolio:** Zu viele Leistungen in der Startphase können das Team und Budget überfordern, daher sind Prioritäten und Skalenschritte essenziell.

## **Mehrwert**

- ⊕ **Freiräume für Kreativität:** Durch die Übernahme von Verwaltungsaufgaben durch die Multivereinsverwaltung werden Ehrenamtliche entlastet und gewinnen Zeit, neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.
- ⊕ **Vernetzung:** Gemeinsame Räume, Material-Sharing und Beratungsangebote fördern regelmäßigen Austausch zwischen sonst getrennt agierenden Vereinen; dadurch entstehen Vertrauen, neue Kooperationen und ein größerer Ideenpool.
- ⊕ **Teilhabe:** Niedrigschwellige Services ermöglichen auch kleinen, neu gegründeten oder ressourcenschwachen Initiativen die Teilhabe an Innovationsprozessen und erhöhen so Vielfalt und Problemlösungskompetenz.
- ⊕ **Kanalisation von Ressourcen:** Geteilte Infrastruktur spart Kosten, reduziert Doppelarbeit und setzt Mittel gezielt für experimentelle Projekte oder Reallabore frei; ein wichtiger Hebel für nachhaltige Innovationen in der Region.


## Weitere Informationen:

- Haus des Engagements Hamburg 
- Haus des Engagements Freiburg 
- Haus des Engagements Stuttgart (in Planung) 
- Haus des Stiftens 
- JFK Stenwede e. V. 

## Literatur

Baschung, C. (2019). Shared Service Center für Nonprofit-Organisationen im Kanton Freiburg Eine konzeptionelle Analyse für den Aufbau eines Kompetenzzentrums für kleine und mittelgroße Nonprofit-Organisationen im sozialen Tätigkeitsbereich. [https://www.bvmbberatung.net/wp-content/uploads/Zusammenfassung-Masterarbeit\\_SSC-für-NPOs\\_d\\_CB-002.pdf](https://www.bvmbberatung.net/wp-content/uploads/Zusammenfassung-Masterarbeit_SSC-für-NPOs_d_CB-002.pdf)





## DIALOG- UND BETEILIGUNGS- FORMATE

Dialog- und Beteiligungsformate schaffen Räume, in denen regionale Akteur:innen direkt miteinander in Kontakt treten, Ideen austauschen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Diese Formate senken Partizipationshürden, fördern Vertrauen und mobilisieren kollektive Kreativität. Sie eignen sich besonders, um gesellschaftliche Impulse frühzeitig aufzugreifen und Innovationsprozesse sektorenübergreifend in Gang zu setzen.



## 4.5 Pop-up Labs

### **Beschreibung**

Pop-up Labs sind temporäre Anlaufstellen im öffentlichen Raum, in denen Ideen ausgetauscht, prototypisch entwickelt und Akteur:innen vernetzt werden. Sie wecken Interesse, bündeln Wissen und dienen der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Die Zielgruppen können je nach Thema variieren. Aufgrund des offenen Charakters ist häufig die gesamte Stadtgesellschaft angesprochen. Einzelne Veranstaltungen der Pop-Up Labs können für bestimmte Zielgruppen konzipiert sein.

### **Umsetzung & Durchführung**

Substanzielle finanzielle Ressourcen (z. B. öffentliche Förderung) sind die Voraussetzung, um einen zentralen Standort anmieten und Exponate gestalten zu können. Der Personalaufwand, gerade auch für manuelle Tätigkeiten und Bürokratie, ist in der Regel hoch.

### **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Themenfokus und Zielgruppe festlegen:** In einem kurzen Workshop werden Zweck, Leitfragen und anvisierte Teilnehmendengruppen definiert, damit das Lab einen klaren roten Faden erhält. /// Aufwand: gering-mittel | Dauer: 1 Woche
2. **Standort und Partner:innen sichern:** Geeignete Fläche (Leerstand, öffentlicher Platz, temporäres Zelt) sondieren, Eigentümer:innen ansprechen,



Kooperationsvereinbarung abschließen. /// Aufwand: mittel | Dauer: 2–4 Wochen

3. **Ressourcen und Genehmigungen klären:** Budget aufstellen, Sponsoren/ Fördermittel einwerben, erforderliche Nutzungs- oder Eventgenehmigungen einholen, Versicherung abschließen. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 4–8 Wochen
4. **Raumgestaltung und Infrastruktur aufbauen:** Mobiliar, Technik, Beschilderung und ggf. barrierefreie Zugänge organisieren; Pop-up-Fläche gestalten und testweise in Betrieb nehmen. Aufwand: hoch | Dauer: 2–4 Woche
5. **Programmplanung und Kommunikation:** Agenda erstellen, Referent:innen und Moderator:innen gewinnen, Social-Media-Kampagne und lokale Pressearbeit starten, Einladungen verschicken. Aufwand: mittel | Dauer: 3–4 Wochen (parallel zu Schritt 4)
6. **Durchführung:** Pop-up Lab für mehrere Tage oder Wochen betreiben, Sessions moderieren, Ideen dokumentieren, laufendes Community-Management sichern, Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit. Aufwand: hoch (intensiv, aber kurz) | Dauer: fortlaufend während der Umsetzung

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Geringe Sichtbarkeit:** Unzureichende Kommunikation oder ungünstiger Standort führt zu wenig Laufpublikum und geringer Beteiligung.
- ⊖ **Fehlender thematischer Fokus:** Ohne klar definiertes Ziel bleiben Diskussionen beliebig und Ergebnisse schwer verwertbar.
- ⊖ **Logistische Hürden:** Genehmigungen, technische Ausstattung oder Barrierefreiheit werden unterschätzt und verzögern den Start.
- ⊖ **Einseitige Teilnehmendenstruktur:** „Übliche Verdächtige“ dominieren; interessierte, aber weniger organisierte Gruppen fühlen sich nicht angesprochen.
- ⊖ **Keine Anschlussprozesse:** Ergebnisse werden nicht dokumentiert oder in bestehende Projekte eingespeist – Ideen verpuffen und Motivation sinkt.

## **Mehrwert**

- ⊕ **Niederschwellige Beteiligung:** Temporäre, offen zugängliche Orte senken Barrieren für Bürger:innen, Vereine und kleinere Initiativen und erweitern so die Zahl der aktiv Mitwirkenden; das stärkt Vielfalt und Kreativität im Innovationsökosystem.

- ⊕ **Schnelles Prototyping und Experimentieren:** Ideen können ohne langwierige Genehmigungswege unmittelbar getestet werden; Erfolge und Misserfolge liefern rasch verwertbares Lernwissen für weitere Transformationsschritte.
- ⊕ **Sichtbarkeit gesellschaftlicher Herausforderungen:** Pop-up Labs rücken regionale Problemlagen (z. B. Leerstände) ins öffentliche Bewusstsein und schaffen damit Handlungsdruck sowie Legitimation und ein Mittragen.
- ⊕ **Begegnung:** Durch informelle Atmosphäre und offene Formate entstehen neue Kontakte zwischen ansonsten unverbundenen Akteur:innen; das stärkt Sozialkapital.

## Weitere Informationen

H2PopUpLab Gelsenkirchen



## 4.6 Think & Drink



### **Beschreibung**

„Think and Drink“ ist ein informelles Abendformat in ungezwungener Atmosphäre – etwa in einer Bar, einem Café oder einer Kulturwerkstatt. Impulsgeber:innen berichten offen über Gelungenes und Schwieriges aus laufenden oder abgeschlossenen Vorhaben der Regionalentwicklung. Nach jeweils 5–10 Minuten Einstieg folgt eine moderierte Diskussion mit dem Publikum. Leitfrage ist stets: Was können wir künftig anders oder besser machen? Das Format verbindet Wissenstransfer, Reflexion und Netzwerken bei Getränken und kleinen Snacks.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Besonders geeignet ist das Format für alle, die einen (regelmäßigen) Erfahrungsaustausch unter Akteur:innen aus Verwaltung, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und organisierter Zivilgesellschaft etablieren wollen. Auch für junge Menschen und bisher weniger eingebundene Gruppen bietet das lockere Setting einen einfachen Zugang.

### **Umsetzung & Durchführung**

Die Veranstaltung dauert normalerweise 90 bis 120 Minuten. Ein:e Moderator:in eröffnet, stellt die Impulsgebenden kurz vor und achtet auf den Zeitrahmen. Nach jedem Beitrag werden Rückfragen gesammelt; anschließend geht es in eine offene Gesprächsrunde, gern an Stehtischen oder in kleinen Gruppen. Getränke und eine freundliche Raumgestaltung senken die Hemmschwelle, sich einzubringen. Zum Schluss werden zentrale Erkenntnisse „eingesammelt“ und Verantwortliche für mögliche Anschlussmaßnahmen benannt.

## **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Themensetzung & Impulsgebende:** Festlegung des thematischen Fokus unter Berücksichtigung der Herausforderungen in der Region/Kommune sowie Auswahl und Briefing geeigneter Impulsgeber:innen /// Aufwand: mittel | Dauer: 3–4 Wochen
2. **Auswahl Veranstaltungsort & Moderation festlegen:** Passende Location mit lockerer Atmosphäre und ausreichender Akustik reservieren und entscheiden, wer die Veranstaltung moderiert /// Aufwand: gering | Dauer: 1–2 Wochen
3. **Mobilisierung:** Einladung relevanter Akteur:innen aus der Region; wichtig dabei ist, vielfältige Perspektiven zu sichern /// Aufwand: mittel | Dauer: ca. 2–3 Wochen (parallel zu Schritt 2)
4. **Ablauf am Abend:** Begrüßung, Impulse, moderierte Diskussion und informelles Netzwerken /// Aufwand: mittelhoch (am Veranstaltungstag) | Dauer: ca. 4 Stunden inklusive Auf- und Abbau
5. **Nachbereitung:** Ergebnisskizze versenden, Feedback einholen, nächste Ausgabe ankündigen, sofern als dauerhaftes Format konzipiert /// Aufwand: gering | Dauer: innerhalb 1 Woche

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Unklare Themenwahl:** Ohne prägnante Leitfrage oder regionalen Bezug verlieren Impulse und Diskussion an Relevanz.
- ⊖ **Dominante Stimmen:** Extrovertierte oder prominente Teilnehmende bestimmen die Debatte; leise Gruppen ziehen sich zurück.
- ⊖ **Schwierige Rahmenbedingungen:** Schlechte Akustik, fehlende Mikrofone oder beengter Raum erschweren Austausch und Beteiligung.
- ⊖ **Fehlende Vielfalt:** Einseitige Perspektiven zu homogener Impulsgeber:innen und Teilnehmer:innengruppen reduzieren den Lerneffekt und das Innovationspotenzial.
- ⊖ **Versandete Ergebnisse:** Werden Erkenntnisse nicht protokolliert und Anschlussmaßnahmen benannt, bleiben gute Ideen „in der Kneipe“.

## Mehrwert

- ⊕ **Ideenkatalysator:** Das lockere „After-Work“-Setting senkt Hemmschwellen, sodass auch bislang passive Bürger:innen und Newcomer kreative Lösungsansätze einbringen.
- ⊕ **Perspektivenvielfalt:** Gezielt gemischte Impulse und Teilnehmende verbinden Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft – ein erster Schritt, um sektorübergreifende Innovationsteams zu formen.
- ⊕ **Vertrauens- & Beziehungsaufbau:** Informelles Miteinander bei Getränken schafft schnelle Berührungspunkte, die später für Ko-Kreationsprozesse und Reallabore aktiviert werden können.
- ⊕ **Aufspüren von „Change Makern“:** Engagierte Teilnehmende und „unsichtbare Talente“ lassen sich leicht identifizieren und für weitere Transformationsschritte gewinnen.
- ⊕ **Gute Anschlussfähigkeit:** Gemeinsame Reflexion führt unmittelbar zu ersten Handlungsideen – ein kompaktes Sprungbrett für Pilotprojekte oder vertiefende Workshop-Formate.



### Weitere Informationen:

Wissenschaft im Wirtshaus -  
Stadt Oberhausen





## 4.7 Regionale Lernreise

### **Beschreibung**

Regionale Lernreisen sind kuratierte Besuchs- und Austauschformate, bei denen Akteur:innen aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft inspirierende Orte, Initiativen oder Organisationen innerhalb oder außerhalb der eigenen Region erkunden, um gegenseitiges Lernen zu fördern und durch den Austausch von Erfahrungen, Know-how und transformative Praktiken neue Perspektiven zu eröffnen.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Die Zielgruppen können je nach Thema variieren. Primäre Zielgruppen sind Kommunen, Regionen und Landkreise, regionale Entwicklungs- oder Innovationsagenturen, Hochschulen, Unternehmen, Sozial- und Wohlfahrtsverbände, zivilgesellschaftliche Netzwerke sowie interessierte Bürger:innen, die voneinander lernen und neue Kooperationen anstoßen möchten.

### **Umsetzung & Durchführung**

Bei dem Format handelt es sich um moderierte Exkursionen zu Beispielen guter Praxis, kombiniert mit Dialogformaten, Reflexionsphasen und Transferworkshops. Die Lernreisen werden thematisch kuratiert (z. B. nachhaltige Mobilität, migrantische Ökonomien, soziale Innovationen, Kreislaufwirtschaft).

### **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Themen- und Zieldefinition:** In einem kurzen Kick-off-Meeting legen die Organisator:innen den fachlichen Fokus und eine prägnante Leitfrage fest, die sich an aktuellen Herausforderungen der Region orientiert. Die-

se Klarheit dient als roter Faden für Auswahl, Besuchsagenda und spätere Reflexion. /// Aufwand: gering–mittel | Dauer: 1-2 Woche

2. **Auswahl relevanter „Lernorte“ und Akteur:innen:** Auf Basis der Leitfrage werden Orte „Guter Beispiele“ recherchiert, die sowohl Erfolgsgeschichten als auch Stolpersteine transparent machen. Gastgeber:innen werden früh gebrieft, um authentische Einblicke und einen offenen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten. /// Aufwand: mittel–hoch | Dauer: Vorlauf 4–6 Wochen
3. **Durchführung der Reise:** Während der ein- bis zweitägigen Exkursion besuchen die Teilnehmenden die ausgewählten Standorte, führen moderierte Dialoge mit Praktiker:innen und vertiefen das Gehörte in Kurz-Workshops oder „Walk & Talk“-Formaten im Bus. So entsteht ein unmittelbarer Wissenstransfer in einem kompakten Zeitrahmen. /// Aufwand: hoch am Reisetag | Dauer: 1-2 Tage
4. **Reflexion & „Lessons Learned“:** Nach jedem Besuch (z. B. in einer abschließenden Plenumsrunde) werden die Erkenntnisse reflektiert, Erfolgsfaktoren identifiziert und übertragbare Elemente dokumentiert. /// Aufwand: mittel | Dauer: ca. 1 Stunde
5. **Transfer in regionale Strategien, Projekte und Governance-Prozesse:** Abschließend werden die „Lessons Learned“ in konkrete (Pilot-)Projekte, Anpassungen von Leitbildern oder Förderstränge übersetzt. Die resultierende Dokumentation dient Politik und Verwaltung als Entscheidungsgrundlage und verankert die neuen Impulse im regionalen Aktionsplan. /// Aufwand: mittel | Dauer: innerhalb von 2-3 Wochen nach der Reise

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Hoher organisatorischer Aufwand:** Umfangreiche Logistik (Termine, Transport, Catering) kann Ressourcen überfordern und die Vorbereitungszeit verlängern.
- ⊖ **Inspirationsfalle:** Ohne verbindlichen Transferplan bleiben Eindrücke unverarbeitet und verpuffen als „gut zu wissen“.
- ⊖ **Selektive Teilnehmendenstruktur:** Fehlen Schlüsselakteur:innen oder kritische Stimmen, sinken Legitimität und Umsetzungskraft
- ⊖ **Hochglanz-Showcases:** Gastgeber:innen zeigen nur Erfolge; Lerneffekt sinkt, wenn Herausforderungen nicht transparent diskutiert werden.
- ⊖ **Geringe Offenheit:** Zurückhaltende Teilnehmende oder Konkurrenzdenken verhindern ehrlichen Wissensaustausch.

## Mehrwert

- ⊕ **Perspektivenwechsel:** Reale Beispiele machen neue Handlungsoptionen begreifbar und wecken Aufbruchstimmung.
- ⊕ **Initiierung von Vernetzung:** Die gemeinsame Reise trägt zur Schaffung einer Vertrauensbasis und kurzen Wegen zwischen Akteur:innen, die später im Idealfall in ko-kreativen Formaten zusammenarbeiten, bei.
- ⊕ **Beschleunigte Wissensdiffusion:** Erfolgsrezepte und Lernkurven werden unmittelbar erlebbar; Irrtümer anderer müssen folglich nicht wiederholt werden.
- ⊕ **Identifikation von Transfer-(Pilot)Projekten:** Vor Ort entstehen konkrete Ideen, die sich mit wenig Anpassung in die eigene Region übertragen lassen.
- ⊕ **Gemeinsames Problembewusstsein:** Die kollektive Erfahrung fördert ein geteiltes Verständnis von Herausforderungen und eröffnet multiperspektivische Lösungsansätze.

## Weitere Informationen

Regionalentwicklung Oberland – Nachhaltigkeitssommer 2025 / Lernreisen im Bereich nachhaltiger Tourismus







## KO-KREATION & IDEENENT- WICKLUNG

Die Formate stellen darauf ab, heterogene Akteur:innen gezielt in kreative Arbeitsprozesse zu bringen, um aus ersten Problemstellungen konkrete Lösungsansätze und Prototypen zu formen. Formate wie Design Thinking Workshops, Hackathons oder Transformationsreisen schaffen kurze, intensive Innovationsräume, in denen Wissen gebündelt, Erfahrungen ausgetauscht und unmittelbar umsetzbare Projektideen entwickelt werden.



## 4.8 Design Thinking Workshops

### **Beschreibung**

Design Thinking (DT) vereint Denkmuster, Vorgehensweise und Methodenkoffer. DT-Workshops sind kurzzyklische, nutzerzentrierte Kreativformate, in denen heterogene Teams regionale Herausforderungen systematisch durch die Phasen Beobachten, Verstehen, Definieren, Ideenfinden, Prototyping und Testen bearbeiten. Dabei werden komplexe Probleme konsequent aus Sicht der Nutzer:innen identifiziert und systematisch in tragfähige Lösungsansätze überführt. So entstehen in kurzer Zeit greifbare Prototypen – ein wirkungsvoller erster Schritt von der Problemdefinition hin zur Umsetzung.


### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Kommunale Verwaltungen, Wirtschaftsförderungen, regionale Innovations- und Transformationsnetzwerke, Unternehmen, Start-ups, zivilgesellschaftliche Initiativen, Hochschulen sowie Bürger:innen, die gemeinsam neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozessideen für ihre Region entwickeln möchten. Wobei insbesondere die ersten drei Gruppen als Organisatoren agieren können.

### **Umsetzung & Durchführung**

Die Workshops dauern meist ein bis zwei Tage (ggf. als Sprint-Serie). Ein Moderationsteam leitet durch die oben genannten Phasen des DT-Prozesses, stellt Kreativmaterial (z. B. Canvas, Prototyping-Kit) bereit und sorgt für Methodenmix (Personas, Customer Journey, Rapid Prototyping). Die Ergebnisse werden visuell dokumentiert und mit ersten Fahrplänen für Pilotprojekte verknüpft.

## Wichtige Umsetzungsschritte

1. **Regionale Challenge definieren & Teilnehmende rekrutieren:** Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft definieren gemeinsam ein drängendes Regionalthema – etwa Nahmobilität, Dorfleben 4.0 oder Fachkräftebindung. Anschließend wird ein möglichst diverses Team aus Bürger:innen, Gründer:innen, Vereinsaktiven, Behörden und Unternehmen zusammengestellt; erste Nutzer:inneneinsichten werden per Straßen-Interview oder Kurzumfrage eingeholt. /// Aufwand: mittel | Dauer: 3–4 Wochen
2. **Workshoporganisation & Moderation sichern:** Ein leicht zugänglicher Ort (Rathaus, Bürgerzentrum, Makerspace) wird mit Kreativmaterial ausgestattet; ein Moderationsteam mit Erfahrung in partizipativer Regionalentwicklung übernimmt die Prozessbegleitung. /// Aufwand: gering–mittel | Dauer: Vorlauf 2 Wochen
3. **Durchführung Workshop:** Die Teilnehmenden durchlaufen die DT-Phasen, entwickeln grobe Prototypen (z. B. Papp-/Papiermodell, Blueprint) und pitchen ihre Lösungsansätze vor den übrigen Teilnehmenden zur ersten Validierung. /// Aufwand: hoch am Workshoptag | Dauer: Startphase 1–2 Tage
4. **Praxistest und Iteration in der Region:** Die entwickelten Prototypen werden kurzfristig mit betroffenen Bürger:innen oder lokalen Akteur:innen getestet (z. B. auf dem Wochenmarkt oder in einem [Pop-up Lab](#) ). Rückmeldungen fließen in eine schnelle Überarbeitung und Machbarkeitsprüfung ein. /// Aufwand: mittel | Dauer: 2–4 Wochen
5. **Transfer:** Die verfeinerten Konzepte werden in Förderanträge (z. B. EFRE), kommunale Entwicklungspläne, politische Beschlussvorlagen oder bestehende Initiativen eingespeist. Verantwortliche Organisationen, Budgets und Zeitachsen werden festgelegt, sodass aus Ideen konkrete Transformationsprojekte für die Region entstehen können. /// Aufwand: mittel | Dauer: 1–3 Monate

## Stolpersteine

- ⊖ **Diffuser Problemrahmen:** Wird die regionale Herausforderung zu breit oder nicht eindeutig formuliert, verläuft der Prozess in beliebigen Nebensträngen und liefert wenig verwertbare Ergebnisse.
- ⊖ **Einseitige Beteiligung:** Dominieren einzelne Gruppen (z. B. Verwaltung oder Wirtschaft), fehlen die alltagsnahen Erfahrungen von Bürger:innen, Vereinen oder Initiativen – der Ideenraum verengt sich und die Akzeptanz sinkt.

- ⊖ **Ideen ohne Realitätscheck:** Bleiben Grobprototypen rein auf Papier oder Whiteboard, fehlen echte Tests im lokalen Kontext; Lerneffekte und Glaubwürdigkeit gehen verloren.
- ⊖ **Anschlussdefizite & Ressourcenlücken:** Fehlt ein klar geregelter Anschlussprozess (Pat:innen, Budget, Förderzugang), besteht die Gefahr, dass sogar gute Konzepte nicht in die Umsetzung kommen.
- ⊖ **Systemhemmnisse:** Etwaige langwierige Vergabe-, Haushalts- oder Genehmigungsverfahren bremsen die schnelle Umsetzung und lassen das anfängliche Momentum versanden.

### **Mehrwert**

- ⊕ **Inkludierende Ideenschmiede:** DT-Workshops holen Bürger:innen, Vereine, Unternehmen und Verwaltung an einen Tisch. Dadurch fließen Alltagswissen, Fachexpertise und kreative Methoden zusammen, die als Treiber innovativer, transformationsorientierter Lösungen fungieren können.
- ⊕ **Schneller Lern-/Experimentiermodus:** Durch das zügige Prototyping und die realen Nutzendenfeedbacks entstehen in wenigen Tagen/Wochen greifbare Lösungen. Das verkürzt Innovationszyklen, erlaubt risikofreies Scheitern/Lernen und stärkt die Anpassungsfähigkeit der Region an neue Herausforderungen.
- ⊕ **Aufbau kollektiver Problemlösungskompetenz:** Gemeinsames Arbeiten an regionalen Herausforderungen schult Methodenkompetenz, Empathie und Kooperationsfähigkeit – Fähigkeiten, die längerfristig als „gesellschaftliches Innovationspotenzial“ in der Region verbleiben.
- ⊕ **Brücke zwischen Strategie und Umsetzung:** Die Workshop-Ergebnisse schließen die Lücke vom Leitbild zur Praxis: Sie liefern direkt umsetzbare Pilotprojekte, die in Förderprogramme, kommunale Aktionspläne oder Reallabore eingespeist werden können und so transformativen Wandel greifbar machen.
- ⊕ **Vertrauens- und Netzwerkaufbau:** Die intensive, kreative Atmosphäre erzeugt schnelle Nähe zwischen bislang getrennten Akteur:innen; daraus entstehen idealerweise neue Allianzen und eine geteilte Verantwortung („Ownership“) für den weiteren Transformationsprozess.

### **Weitere Informationen**

Land NRW - Design Thinking  
in der Lands- und Regional-  
planung 

regiosuisse - Next Genera-  
tion Lab 

## 4.9 Urbane Hackathons



### **Beschreibung**

Ein Urban Hackathon ist ein zeitlich begrenztes, kollaboratives Event, bei dem Einzelpersonen oder interdisziplinäre Teams gemeinsam innerhalb von ein bis zwei Tagen an der Lösung konkreter Probleme/Herausforderungen oder neuer Ideen für Quartiere arbeiten. Sie dienen der partizipativen Entwicklung praxistauglicher Lösungen sowie der Vernetzung und Wissensproduktion.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Städtische oder regionale Akteur:innen sowie Zivilgesellschaft, Unternehmen, Schüler:innen und Studierende, die daran interessiert sind, die Probleme im urbanen Raum (z. B. Aufenthaltsqualität, Leerstand, Daseinsvorsorge) schnell und kreativ anzugehen, bilden die Zielgruppen des Formats. Als Organisator:innen eignen sich insbesondere Hochschulen, lokal verankerte zivilgesellschaftliche Initiativen, Stadtteil- und Nachbarschaftsvereine, Wohlfahrtsverbände, Quartiersmanagements, Kultur- und Sozialzentren, aber auch Unternehmen oder Wirtschaftsförderungseinrichtungen, die ein neutrales Setting schaffen und Partner:innen zusammenbringen können.

### **Umsetzung & Durchführung**

In dem 1–2-tägigen Format bringen fünf bis sechs regionale Akteur:innen konkrete Herausforderungen ein. Divers besetzte Teams (jeweils etwa fünf Personen) erarbeiten daraufhin in intensiven Sprints erste Lösungsansätze, begleitet von Coaching und Zwischenfeedback. Abschließend werden die Ergebnisse vor einer Jury präsentiert; optionale Preise oder Anschlussbudgets erleichtern die Weiterentwicklung der besten Ansätze.

## **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Identifizierung von Herausforderungen:** Zunächst sind fünf bis sechs regionale Akteur:innen zu identifizieren, die jeweils eine konkrete Herausforderung aus ihrem Arbeitsalltag formulieren; anschließend werden zu jeder Challenge kurze Briefings abgestimmt. /// Aufwand: mittel | Dauer: 4–6 Wochen
2. **Organisation & Infrastruktur:** Das Organisationsteam reserviert eine geeignete Location mit Gruppenräumen, WLAN und Technik, bereitet Verpflegung und Materialien vor sowie die Öffentlichkeitsarbeit und stellt ein Moderations-/Mentoring-Team zusammen. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 2–4 Wochen
3. **Mobilisierung:** Parallel dazu lädt das Team Teilnehmende aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Bürgerschaft ein, sodass mehrere divers besetzte Gruppen von jeweils fünf bis sechs Personen entstehen. /// Aufwand: mittel | Dauer: 3–4 Wochen (parallel zu Schritt 2)
4. **Durchführung des Hackathons:** Die Veranstaltung startet mit einem Kick-off, in dem die Challenges kurz vorgestellt werden; danach arbeiten die Teams in Sprints mit Zwischenfeedback und präsentieren zum Abschluss ihre Lösungen vor einer Jury – optional mit Preisvergabe.
5. **Nachbereitung & Anschluss:** Die Ergebnisse werden dokumentiert, an alle Beteiligten versendet und Gewinner:innenteams mit Ansprechpartner:innen, Ressourcen und Förderoptionen verknüpft, um die Weiterentwicklung sicherzustellen. /// Aufwand: mittel | Dauer: ca. 1–2 Wochen

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Unkonkrete/vage Challenge:** Wird die Aufgabenstellung nicht präzise genug formuliert, arbeiten Teams zu allgemein, Lösungen bleiben „schwammig“ und der Mehrwert verpufft.
- ⊖ **Unvorhersehbare Teamdynamiken:** Rollenunklarheiten oder Konflikte innerhalb einer Gruppe können die Zusammenarbeit blockieren und im Extremfall zu einem vorzeitigen Abbruch führen.
- ⊖ **Homogene Teilnehmendenstruktur:** Fehlende Vielfalt begrenzt Perspektiven und senkt die Innovationskraft der erarbeiteten Lösungen.
- ⊖ **Logistische Engpässe:** Schwaches WLAN, unzureichende Arbeitsplätze oder fehlende Verpflegung dämpfen Motivation und Produktivität.

- ⊖ **Pitch ohne Anschlussplan:** Wenn Gewinner:innenteams keine direkten Ansprechpartner:innen, Ressourcen oder Förderpfade erhalten, versanden die Ergebnisse unter Umständen.
- ⊖ **Überambitionierter Zeitrahmen:** Zu viele oder zu komplexe Aufgaben überfordern die Teams und führen u. U. zu oberflächlichen Ergebnissen.

## **Mehrwert**

- ⊕ **Schnelle Generierung neuer Ideen:** Innerhalb von zwei Tagen entstehen greifbare Lösungsansätze, die regionale Herausforderungen unmittelbar adressieren.
- ⊕ **Aktivierung verborgenen Potenzials:** Das Format bringt vielfach unverbundene regionale/lokale Akteur:innen an einen Tisch und macht damit bislang ungenutzte Kompetenzen sichtbar.
- ⊕ **Hohe Öffentlichkeitswirksamkeit:** Medienwirksame Pitches und Preise zeigen, dass die Region Innovationsgeist fördert und ziehen weitere Unterstützer:innen an.
- ⊕ **Konkreter Input für Folgeformate:** Erfolgreiche Lösungsansätze lassen sich unmittelbar in die Praxis überführen und erhöhen so die Umsetzungsgeschwindigkeit.
- ⊕ **Mobilisierung junger Menschen:** Das Format spricht junge Menschen an, deren Potenziale in der transformativen Regionalentwicklung bisweilen wenig genutzt werden.



### **Weitere Informationen:**

Urban Solutions Lab





## 4.10 Transformationsreise Wirtschaft


### **Beschreibung**

Übernommen aus Mecklenburg-Vorpommern ist die „Transformationsreise Wirtschaft“ ein Programm, das Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zusammenbringt, um durch gegenseitiges Lernen gemeinsame Lösungen für Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Gemeinwohlökonomie zu entwickeln und regionalen Herausforderungen in umsetzbare Unternehmensprojekte zu überführen.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Träger des Formats sind IHKs/HWKs gemeinsam mit Intermediären und zivilgesellschaftlichen Organisationen aus der Region; Zielgruppen sind Unternehmen (insbesondere kleine und mittlere Unternehmen; KMU) und NGOs, die Interesse an nachhaltiger Transformation haben.

### **Umsetzung & Durchführung**

Bei der Transformationsreise Wirtschaft handelt es sich um einen moderierten Tandem-Partner-Prozess, in dem die Teilnehmenden durch kollegiale Beratung, Job Shadowing und Workshops lernen, ihre Geschäftsmodelle zukunftsfähig zu gestalten und Ressourcen für den Wandel zu mobilisieren. Das Format kombiniert „Action Learning“ (Lernen auf Basis konkreter Herausforderungen im Arbeitsalltag), mit Cross Innovation (Inspiration durch cross-sektorale Zusammenarbeit) und **Design Thinking**  (Entwicklung kreativer, nutzendenzentrierter Lösungen). Die Finanzierung erfolgt durch öffentliche Förderung und institutionelle Mitträgerschaft.



## **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Initiierung:** Per öffentlicher Ausschreibung werden Unternehmen und NGOs aufgefordert, ihr Interesse zu bekunden; ein Kurzformular erfasst Basisdaten und erste Ideen. /// Aufwand: mittel | Dauer: 4–6 Wochen
2. **Einzelgespräche:** Mit allen Bewerber:innen führen die Organisator:innen strukturierte Interviews, um Kompetenzen, Commitment und Veränderungsmotivation zu klären und passende Tandems zu bilden. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 2–3 Wochen
3. **Virtueller Kick-off:** Unternehmen und NGOs lernen sich kennen, erhalten einen Überblick über Ziele, Ablauf und Rollenverteilung und stimmen Kommunikationskanäle ab. /// Aufwand: gering | Dauer: 0,5 Tag (+ Vorbereitung)
4. **Themenfindung:** In einem ganztägigen Workshop identifizieren die gemischten Teams zentrale Herausforderungen, verdichten sie zu konkreten Arbeitsaufträgen und priorisieren erste Lösungsfelder. /// Aufwand: mittel | Dauer: 1 Tag (+ 1 Woche Vorbereitung)
5. **Intensivphase:** Über mehrere Wochen arbeiten die Tandems mit Methoden wie kollegialer Beratung und Job-Shadowing, sammeln Daten, generieren Ideen und entwickeln erste Lösungsansätze. /// Aufwand: hoch | Dauer: 4–6 Wochen
6. **Umsetzungsphase:** Die Konzepte werden verfeinert, Umsetzungspartner:innen gewonnen, Ressourcen geplant und ein Pilotfahrplan erstellt. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 6–12 Wochen
7. **Abschluss:** In einer Abschlussveranstaltung präsentieren die Teams ihre Ergebnisse, reflektieren „Lessons learned“ und vereinbaren nächste Schritte für die Implementierung und das Monitoring. /// Aufwand: mittel | Dauer: 1 Woche (inkl. Event)

## **Stolpersteine**




- ⊖ **Divergierende Erwartungen:** Unterschiedliche Motivation, Kapazität oder Ressourcen zwischen Unternehmen und NGOs behindern die Zusammenarbeit
- ⊖ **Zeit- und Ressourcenaufwand:** Gerade KMU und NGOs haben oft begrenzte Kapazitäten, sich über mehrere Wochen intensiv einzubringen.
- ⊖ **Transfer in den Unternehmensalltag:** Umsetzung der entwickelten Konzepte in bestehende Strukturen kann auf interne Widerstände stoßen.


- ⊖ **Variierende Denk- und Handlungsmuster:** Unterschiede in Arbeitsweise, Tempo und Entscheidungsprozessen zwischen Unternehmen und NGOs können die effektive Zusammenarbeit hemmen.

### **Mehrwert**

- ⊕ **Praxisnahes Lernen:** Durch Job-Shadowing und kollegiale Beratung werden neue Methoden unmittelbar im Betriebsalltag erprobt; die dabei entwickelten Lösungen lassen sich ohne Reibungsverluste in Produktion, Dienstleistung oder Organisationsabläufe überführen.
- ⊕ **Netzwerkbildung:** Die gebildeten Tandems schaffen persönliche Vertrauensbeziehungen, aus denen nach dem Programm gemeinsame Projekte, Lieferkettenkooperationen oder Förderanträge erwachsen – ein dauerhafter Kanal für Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft.
- ⊕ **Förderung gesellschaftlich relevanter Lösungen:** Unternehmerische Ressourcen treffen auf NGO-Erfahrungswissen und erzeugen unkonventionelle, gemeinwohlorientierte Produkte, Services oder Geschäftsmodelle, die gesellschaftliche Wirkung und Marktchancen verbinden.
- ⊕ **Stärkung regionaler Transformationsfähigkeit:** Die offene Weitergabe von Instrumenten wie Nachhaltigkeits-Sprints oder Wirkungslogiken trägt zur Diffusion von Kompetenzen für Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und soziale Teilhabe in der gesamten Region bei und erleichtert die Anpassung weiterer Geschäftsmodelle.

### **Weitere Informationen:**

- [Zukunftszentrum Mecklenburg-Vorpommern](#) 
- [Beispiele und Praxiserfahrungen aus Mecklenburg-Vorpommern](#) 
- [Busch, V., & Radke, T. \(2025\). Transformationsreise Wirtschaft. Unternehmen und NGOs gemeinsam unterwegs Richtung Nachhaltigkeit. OrganisationsEntwicklung, 3/2025, 100-101](#) 



## EXPERIMEN- TIER- & LERN- RÄUME

Experimentier- und Lernräume schaffen geschützte Testfelder, in denen Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, organisierte Zivilgesellschaft und Bürger:innen neue Ideen, Prozesse und Geschäftsmodelle unter realen Bedingungen erproben können. Ob Reallabor oder Schüler:innenfirma – diese Formate ermöglichen schnelle Feedbackschleifen, gemeinsames Lernen und den praxisnahen Transfer erfolgreicher Ansätze in die Region.



## 4.11 Reallabore

### **Beschreibung**

Reallabore sind zeitlich befristete, themenspezifische Experimentierräume, in denen technische, soziale oder organisatorische Innovationen unter realen Bedingungen erprobt werden. In einem klar abgegrenzten räumlichen und sozialen Umfeld verknüpfen sie Forschung und Praxis, um neue Ideen, Geschäftsmodelle oder Kooperationsformate unter Realbedingungen zu entwickeln, zu testen und gemeinsam zu bewerten – stets mit Blick auf konkrete gesellschaftliche Herausforderungen und Transformationsprozesse.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Kommunen und Regionen stellen die Testfelder – etwa Stadtteile, Straßen oder technische Infrastrukturen – bereit und definieren gemeinsam die zu lösenden Herausforderungen. Forschungseinrichtungen entwickeln Hypothesen und entwerfen das Forschungssetting; Unternehmen erproben ihre Produkte, Dienstleistungen oder Konzepte unter realen Umfeldbedingungen. Organisierte Zivilgesellschaft und Bürger:innen beteiligen sich als Mitgestaltende und Co-Tester:innen und bewerten die Alltagstauglichkeit der Lösungen.

### **Umsetzung & Durchführung**

Reallabore vereinen Forschende, Anwender:innen und Bürger:innen in einem iterativen „Lernen-im-Tun“-Prozess. Ziel ist es, belastbares Praxiswissen über Machbarkeit, Akzeptanz und Wirkung neuer Ansätze zu gewinnen und gemeinsam passgenaue Lösungen zu entwickeln. Das Forschungsdesign kombiniert die Erprobung, sozialwissenschaftliche Begleitforschung und partizipative Formate und richtet den Blick konsequent auf die Wechselwirkungen zwischen Innovation bzw. Technologie und den sozialen Prozessen ihrer Nutzung, Akzeptanz und Regulierung.

## **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Setting:** Zunächst wird das Reallabor konzipiert: Zielsetzung, Erkenntnisinteresse räumlicher und zeitlicher Rahmen, Beteiligungsformate, Governance-Struktur, Wirkungsmessung sowie notwendige politische und administrative Genehmigungen werden festgelegt. /// Aufwand: mittel-hoch | Dauer: 3–6 Monate
2. **Kernteam & Begleitforschung:** Ein interdisziplinäres Kernteam aus Wissenschaft und regionalen/kommunalen Akteur:innen und weiteren Partner:innen übernimmt die Gesamtkoordination; zugleich wird eine sozialwissenschaftliche Begleitforschung etabliert, die während der gesamten Laufzeit Daten erhebt und Prozesse reflektiert. /// Aufwand: hoch | Dauer: kontinuierlich über die gesamte Laufzeit
3. **Durchführung & Iteration:** Die Lösung wird gemeinsam idealerweise unter gleichberechtigter Mitwirkung von Bürger:innen konzipiert, installiert bzw. implementiert, im Alltag getestet und in wiederkehrenden Lernschleifen passen alle Beteiligten – Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Bürgerschaft – die Innovation gemeinsam an. Diese Ko-Kreation sichert kontinuierliches Feedback, Mitverantwortung und hohe Akzeptanz. /// Aufwand: hoch | Dauer: 1–5 Jahre
4. **Transfer & Skalierung:** Abschließend wertet das Forschungsteam die Ergebnisse aus, entwickelt Handlungsempfehlungen für Politik, Regulierung und Praxistransfer und bereitet eine Skalierungsstrategie vor. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 6–12 Monate

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Langfristige Finanzierung:** Reallabore binden Personal- und Sachmittel über mehrere Jahre; reißt die Förderkette ab, werden Lernschleifen unterbrochen und die Ergebnisse bleiben fragmentarisch.
- ⊖ **Regulierungshürden:** Starre Vorgaben aus Bau-, Verkehrs- oder Datenschutzrecht begrenzen das Experimentierfeld, sodass ohne frühzeitig ausgehandelte Sondergenehmigungen der Handlungsspielraum stark eingeschränkt bleiben kann.
- ⊖ **Machtasymmetrien & Koordinationsaufwand:** Forschung, Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft verfügen über unterschiedliche Ressourcen und Interessen, weshalb ohne aktive Moderation einzelne Akteur:innen dominieren und Konflikte die Lernprozesse blockieren könnten.
- ⊖ **Transfer in den Unternehmensalltag:** Umsetzung der entwickelten Konzepte in bestehende Strukturen kann auf interne Widerstände stoßen.

- ⊖ **Werte- & Akzeptanzkonflikte:** Neue Routinen – etwa autofreie Zonen oder Datenerfassung – greifen in gewohnte Alltagspraktiken und kulturelle Selbstbilder ein und stoßen auf Widerstand, wenn ihr Nutzen nicht überzeugend vermittelt wird.
- ⊖ **Teilhabe-Erosion:** Wiederholte Workshops, Datenerhebungen und Tests können Beteiligungsmüdigkeit erzeugen; werden Resultate nicht sichtbar zurückgespielt, sinkt erfahrungsgemäß besonders bei marginalisierten Gruppen die Motivation zur weiteren Mitarbeit.
- ⊖ **Begrenzte Übertragbarkeit:** Lösungen, die in einem spezifischen Quartier funktionieren, lassen sich nicht eins zu eins auf andere Kontexte übertragen, weil soziale Milieus, Governance-Strukturen und historische Entwicklungspfade erneute Anpassungsschleifen erfordern. Hier bedarf es stets einer De- und Rekontextualisierung.

### **Mehrwert**

- ⊕ **Gemeinsames Lernen & Anpassungsfähigkeit:** Iterative Lernschleifen machen Erfolg wie Scheitern transparent, erzeugen kollektives Erfahrungswissen und erhöhen die regionale Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen.
- ⊕ **Eröffnung von Entwicklungspfaden:** Reallabore schaffen „Möglichkeitsräume“, können Pfadabhängigkeiten durchbrechen und eröffnen alternative, inklusive Transformationsrouten.
- ⊕ **Strategischer Erkenntnistransfer:** Begleitendes Monitoring und offene Daten liefern skalierbare Einsichten, die in regionale Strategien, Förderprogramme und Regulierungsvorhaben einfließen können.
- ⊕ **Positive Narrative & Motivation:** Erfolgreiche Pilotlösungen können als erzählerische Anker dienen, das Selbstbild der Region stärken und weitere Akteur:innen animieren, sich an Transformationsvorhaben zu beteiligen.

### **Weitere Informationen:**

- Reallabor Hamburg - transformative und experimentelle Stadtforschung 
- Werra-Meißner Kreis: Reallabor - Kooperatives Wirtschaften 
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie - Reallabore-Innovationsportal 

## 4.12 Schüler:innenfirmen



### **Beschreibung**

Schüler:innenfirmen sind schulische Projektunternehmen, die von Schüler:innen eigenverantwortlich unter Anleitung geführt werden. Sie simulieren betriebliche Abläufe und ermöglichen praxisnahes Lernen in Bereichen wie Produktion, Marketing, Verkauf – meist innerhalb der Schule, teils auch mit Angeboten wie Cafés, Kiosken oder Reparaturdiensten. Sie dienen der Aktivierung junger Menschen, der Sensibilisierung für betriebliche Abläufe und dem Unternehmer:innentum.

### **Anwender:innen/Zielgruppe(n)**

Primäre Zielgruppen sind Akteur:innen im schulischen Kontext, vor allem Lehrkräfte und interessierte junge Menschen aus der Schülerschaft. Lokale Unternehmen und Handwerksbetriebe als erweiterte Zielgruppen fungieren als Mentor:innen, Auftraggeber:innen oder Zuliefernde und erleichtern den Marktzugang. Eltern und Fördervereine stellen zusätzliches Know-how, Netzwerk- oder Sachmittel bereit und stärken die Akzeptanz des Projekts im familiären und breiteren gesellschaftlichen Umfeld.

### **Umsetzung & Durchführung**

Die Umsetzung von Schüler:innenfirmen erfolgt innerhalb eines klar definierten schulischen Rahmens und orientiert sich an projektbasierten Lernprinzipien. Die Projekte werden zeitlich meist auf ein Schuljahr begrenzt und räumlich in der Schule und in enger Kooperation mit lokalen Partner:innen durchgeführt. Schüler:innen übernehmen eigenverantwortlich verschiedene Rollen und Aufgabenbereiche, während Lehrkräfte beratend und organisatorisch unterstützen. Die Durchführung folgt einem praxisorientierten Ansatz, der Lernen durch konkrete Handlungserfahrungen fördert, Teamarbeit stärkt und Einblicke in betriebliche Abläufe vermittelt.

## **Wichtige Umsetzungsschritte**

1. **Projektstart:** Eine engagierte Lehrkraft klärt gemeinsam mit der Schulleitung rechtliche Fragen (Versicherung, Haftung, Kontoführung) und holt Schulträger-Genehmigungen ein; Offenheit für Verwaltungsprozesse und Formulararbeit ist dabei unerlässlich. /// Aufwand: mittel | Dauer: 2–4 Wochen
2. **Ideenentwicklung:** Lehrkräfte moderieren Kreativ-Workshops, in denen die Schülerschaft Geschäftsideen sammelt, bewertet und per Abstimmung eine tragfähige Idee auswählt; Beteiligung der ganzen Gruppe stärkt Identifikation und Motivation. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 2 Wochen
3. **Geschäfts- & Organisationsaufbau:** Rollen (Geschäftsführung, Finanzen, Marketing), Geschäfts- und Finanzplan, ggf. Konto oder Treuhandlösung werden eingerichtet; erste Mentor:innen aus Wirtschaft oder Kammern werden eingebunden – ein Schritt mit spürbarem administrativem Aufwand. /// Aufwand: mittelhoch | Dauer: 4–6 Wochen
4. **Pilotphase/Markttest:** Die Schüler:innenfirma testet ihr Angebot bei Leitkund:innen (z. B. schulinternes Café, städtisches Event), sammelt Feedback und nimmt erste Anpassungen vor. /// Aufwand: hoch | Dauer: 4–8 Wochen.
5. **Regelbetrieb & Reflexion:** Über das gesamte Schuljahr hinweg laufen Produktion bzw. Dienstleistung, einfache Buchhaltung und Quartalsberichte; kontinuierliche Lern- und Anpassungsschleifen sichern fachliche wie organisatorische Weiterentwicklung. /// Aufwand: hoch | Dauer: fortlaufend
6. **Jahresabschluss & Transfer:** Gewinne werden reinvestiert oder gespendet, Lernergebnisse evaluiert und Unterlagen an die nächste Jahrgangsguppe übergeben; administrative Abschlussberichte runden das Projekt ab. /// Aufwand: mittel | Dauer: 2 Wochen

## **Stolpersteine**

- ⊖ **Hoher administrativer Aufwand:** Kontoeröffnung, Haftungs- und Versicherungsfragen, einfache Buchhaltung sowie steuerliche Rahmenbedingungen erfordern eine erhebliche Einarbeitung durch die betreuende Lehrkräfte.
- ⊖ **Komplexe Rechtslage:** Unklare Regelungen zur Umsatzsteuer, Gewerbeanmeldung oder zum Jugendarbeitsschutz können den Projektstart verzögern oder verkomplizieren.





- ⊖ **Zeitliche Mehrbelastung:** Die kontinuierliche Betreuung der Schüler:innenfirma – zusätzlich zum regulären Unterricht – kann Lehrkräfte dauerhaft stark beanspruchen.
- ⊖ **Kontinuität sichern:** Mit jedem Jahrgangswechsel droht Wissensverlust; ohne strukturierte Übergabe leidet die Nachhaltigkeit des Projekts.
- ⊖ **Ressourcenknappheit:** Fehlendes Startkapital, unzureichende Räume oder mangelnde externe Mentor:innen schränken die Entfaltungsmöglichkeiten erheblich ein.
- ⊖ **Überambitionierter Zeitrahmen:** Zu viele oder zu komplexe Aufgaben überfordern die Teams und führen u. U. zu oberflächlichen Ergebnissen.

Trotz dieser Hürden betonen Lehrkräfte, dass Schüler:innenfirmen das Selbstwertgefühl, die Teamfähigkeit und den Unternehmer:innengeist der Jugendlichen nachhaltig stärken.


### **Mehrwert**

- ⊕ **Nachwuchs als Innovationstreiber:** Schüler:innenfirmen wecken unternehmerische Neugier, fördern Kreativität und vermitteln praxisnah Schlüsselkompetenzen – eine wichtige Grundlage für die gesellschaftliche Innovationsfähigkeit der Region.
- ⊕ **Brücke zwischen Schulen und lokaler Wirtschaft:** Kooperationen mit Unternehmen, Kammern und Mentor:innen bauen früh Vertrauen und Netzwerke auf; Know-how und Ressourcen fließen wechselseitig, was regionale Wertschöpfungsketten stärkt.
- ⊕ **Schmiede für gemeinwohlorientierte Ideen:** Die Jugendlichen entwickeln Produkte und Dienstleistungen, die häufig ökologische und/oder soziale Herausforderungen adressieren und so neue Lösungsansätze in die Region tragen.
- ⊕ **Bindung von Talenten:** Positive Unternehmer:innenerfahrungen vor Ort erhöhen die Attraktivität der Region für junge Menschen, reduzieren Abwanderungstendenzen und schaffen Perspektiven für lokale Existenzgründungen.
- ⊕ **Soziale Teilhabe & Empowerment:** Durch eigenverantwortliches Handeln steigt das Selbstwertgefühl der Beteiligten; gleichzeitig werden Team- und Demokratiefähigkeit gestärkt – zentrale Elemente einer resilienten, transformativen Regionalentwicklung.

### Weitere Informationen:

- Goldgrube, Berufskolleg Am Goldberg, Gelsenkirchen 
- Startup Zukunft: Netzwerk für Schüler:innenfirmen 

### Literatur

Köhler, C. & Mösken, G. (2022). Die Schülerfirma als pädagogische Chance. Handbuch für die Begleitung von Schülerfirmen: Handbuch für die Begleitung von Schülerfirmen. Deutschen Kinder und Jugendstiftung (DKJS). 



#3



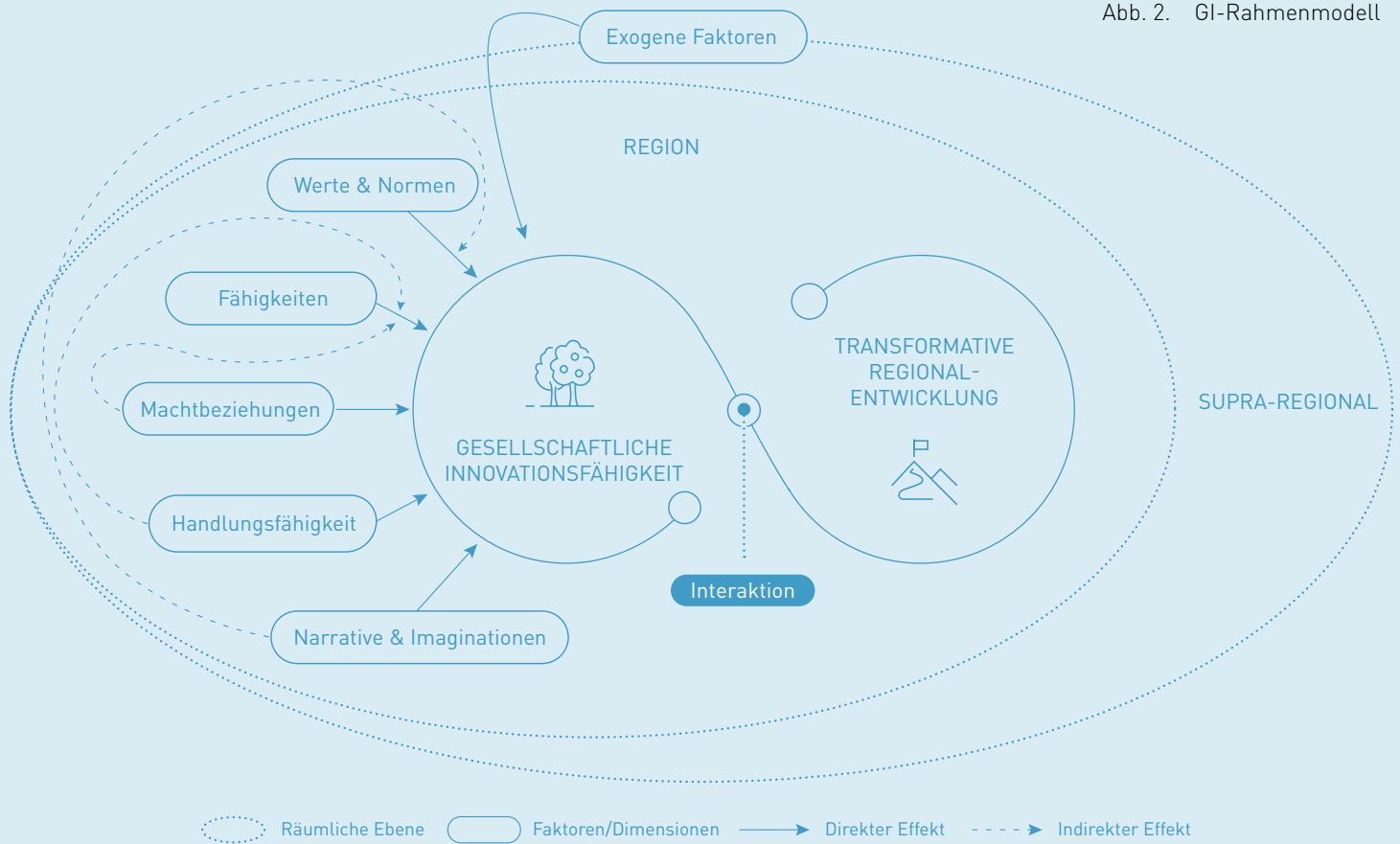
# 5 GI-Rahmenmodell

Mit dem vorangegangenen Instrumentenkatalog haben Sie einen praxisnahen Werkzeugkasten kennengelernt, der von Leitbildprozessen über Hackathons bis zu Reallaboren reicht. Jedes dieser Formate kann an unterschiedlichen Stellen eines Transformationsprozesses ansetzen und konkrete Fortschritte bewirken. Doch damit sich einzelne Maßnahmen zu einem stimmigen Gesamtbild fügen, braucht es einen übergeordneten Bezugsrahmen, der aufzeigt, welche Stellschrauben gesellschaftliche Innovationsfähigkeit insgesamt bestimmen und wie die Instrumente dort gezielt ansetzen können.

Im Folgenden stellen wir daher das Rahmenmodell „Gesellschaftliche Innovationsfähigkeit“ (GI-Rahmenmodell) mit seinen sechs Dimensionen vor (Terstriep

& Angstmann, 2025). Es dient als strategische Landkarte, auf der Sie Ihre bisherigen Aktivitäten verorten, Lücken identifizieren und Prioritäten für die nächsten Schritte setzen können. Dabei richten wir den Blick systematisch auf jene Hebel, die eine Region nutzen kann, um gesellschaftliche Innovationsfähigkeit auszubauen und Transformationsprozesse voranzutreiben.

Bevor wir in die Praxis einsteigen, lohnt sich ein genauer Blick auf die sechs „Koordinaten“ dieser Landkarte. Jede Dimension repräsentiert einen eigenständigen, zugleich eng verknüpften Hebel, an dem Regionen ansetzen können. Zusammengenommen zeichnen sie das vollständige Bild gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit.



## 5.1 Dimensionen gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit

### Geteilte Werte und Normen als Basis

Geteilte Werte und Normen bilden den „kulturellen Kompass“ einer Region und definieren, welches Handeln vor Ort als wünschenswert gilt. Wo Vertrauen, Offenheit und Gegenseitigkeit gelebt werden, entstehen Möglichkeitsräume, in denen neue Ideen eher Gehör finden und Akteur:innen ihre Rollen konstruktiv ausfüllen. Der Übergang von individuellen zu gemeinsamen Werten fördert abgestimmte Strategien, während Konfliktmanagement und offene Kommunikation divergierende Interessen ausbalancieren.

### Kollektive Fähigkeiten als Wegbereiter

Innovationen gedeihen, wenn Menschen über Wissen, Zeit und Handlungsspielräume verfügen – und wenn diese individuellen Kompetenzen zu „kollektiven Fähigkeiten“ gebündelt werden. Institutionelle und soziale Unterstützungssysteme (z. B. Lernräume, Stiftungen, Mentoring) schaffen Freiräume für gemeinsames Experimentieren, Wissensaustausch und damit für das kognitive Kapital, das gemeinsame Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen ermöglicht.

## **Machtbeziehungen als strukturierende Kraft**

Wer Einfluss, Zugänge und Entscheidungsrechte hält, prägt Agenda und Ressourcenflüsse. Dezentral organisierte, transparente Entscheidungswege („power with“) binden auch bislang überhörte Stimmen ein – etwa Jugendliche, die selten an formellen Beteiligungsprozessen teilnehmen oder soziale Innovator:innen, deren Praxiswissen in regionalen Strategiedebatten häufig untergeht – und erhöhen so Legitimität, Ideenvielfalt und Umsetzungskraft gesellschaftlich-relevanter Innovationen.

## **Handlungsfähigkeit auf Systemebene als kollektiver Treiber**

Gesellschaftliche Innovationsfähigkeit entsteht, wenn regionale Akteur:innen gemeinsam als „Agent:innen des Wandels“ wirken. In starken Innovationsökosystemen verbinden sich Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zu lernfähigen Netzwerken, die Probleme kooperativ lösen, neue Routinen erproben und erfolgreiche Ansätze institutionell verankern. Diese kollektive Hand-

lungsfähigkeit formt Transformationspfade und macht diese erst skalierbar.

## **Narrative & Imaginationen als richtunggebende Visionen**

Erzählungen über Vergangenes und Zukünftiges geben Orientierung, stiften Sinn und wirken als Motivationsrahmen. Als gemeinsame Leitbilder („plausible Versprechen“) dienen sie unterschiedlichen Gruppen als Anker, mobilisieren Ressourcen und legitimieren Entscheidungen. Ein überzeugendes Narrativ verknüpft historische Erfahrungen mit zielgerichteten Zukunftsbildern und macht so gesellschaftlich-relevante Innovation anschlussfähig.

## **Exogene Faktoren als Katalysator**

Globale Krisen, EU-Vorgaben, Bundesprogramme oder neue Technologien sind äußere Kräfte, die lokale Spielräume erweitern oder einengen. Regionen, die solche Rahmenbedingungen als Chance begreifen und aktiv in ihre Strategien integrieren können zusätzliche Mittel erschließen, Regulierungsfallen vermeiden und erfolgreiche lokale Lösungen skalieren.



## 5.2 Sechs Hebel transformativer Regionalentwicklung

Das GI-Rahmenmodell gibt Ihnen eine strategische Landkarte an die Hand. Indem Sie die im Instrumententeil beschriebenen Formate den sechs Dimensionen zuordnen, erkennen Sie schnell, wo bereits tragfähige Hebel existieren, wo Lücken bestehen und welche Maßnahmen sich sinnvoll kombinieren lassen. Nachfolgend erläutern wir für jede Dimension, warum die jeweiligen Instrumente dort besonders wirksam sind.

**Gemeinsame Werte** bilden das Fundament für vertrauensvolle Zusammenarbeit. Formate wie Think & Drink oder eine Open-Space-Konferenz öffnen einen geschützten Raum, in dem Akteur:innen unterschiedlichster Hintergründe eigene Perspektiven einbringen und so ein geteiltes Verständnis von Fairness, Nachhaltigkeit oder Teilhabe entwickeln können. Noch stärker verdichtet ein Leitbildprozess diese Debatte zu einem verbindlichen „Wertekompass“. Er übersetzt diffuse Haltungen in konkrete Leitsätze, an denen sich spätere Projekte messen lassen. Dadurch rücken Kooperation und Gemeinwohlperspektive in den Mittelpunkt und stärken die gesellschaftliche Innovationsfähigkeit.

Design Thinking Workshops, Urban Hackathons oder Schüler:innenfirmen vermitteln praxisnah Methodenwissen, Unternehmer:innengeist und Problemlösungskompetenz. Entscheidend ist jedoch, dass die Teilnehmenden ihre neuen Kompetenzen gleich in Teamarbeit erproben und dadurch zu **„kollektiven Fä-**

**higkeiten“** verschmelzen. Die Transformationsreise Wirtschaft geht noch einen Schritt weiter: Sie verknüpft Lernprozesse in Unternehmen mit Know-how aus NGOs und schiebt so einen breiten Kompetenzaufbau an, der über einzelne Organisationen hinausreicht. Alle genannten Formate setzen dort an, wo gesellschaftliche Innovationsfähigkeit unmittelbar generiert wird – im Zusammenspiel von Lernen, Erproben und Reflektieren.

**Machtrelationen:** Eine Freiwilligenagentur oder eine Multivereinsverwaltung senkt Eintrittsbarrieren für Engagierte, die bislang wenig institutionellen Einfluss hatten. Indem sie Verwaltungs-, Finanz- oder Raumfragen zentral lösen, gleichen sie Ressourcenunterschiede aus. Pop-up-Formate – etwa eine temporäre „Innovationsbude“ in der Fußgängerzone – holen zusätzlich Menschen ins Boot, die klassische Beteiligungswege meiden. All diese Instrumente verschieben Machtbalance von wenigen etablierten Entscheider:innen zu einer breiteren Öffentlichkeit und erhöhen damit die Vielfalt der Ideen, die in regionale Innovationsprozesse einfließen.

Regionale Transformations-Stewards oder Innovationsagenturen fungieren als Dirigent:innen im Orchester der Akteur:innen. Sie halten Fäden zusammen, etablieren Routinen für Wissensaustausch und sorgen dafür, dass Pilotideen nicht in Silos steckenbleiben. Ko-kreative Planungsprozesse in Stadt- oder Regionalentwicklung verankern diese Koordination direkt in langfristigen Entscheidungen zu Fläche,

Infrastruktur oder Haushaltsmitteln. Dadurch wächst eine kollektive **Handlungsfähigkeit auf Systemebene**, ohne die größere Transformationen kaum zu stemmen sind.

**Narrative & Imaginationen** – die Zukunft erzählbar machen. Regionale Lernreisen lassen Teilnehmende erfolgreiche Praxisbeispiele mit eigenen Augen erleben und erzeugen so greifbare Zukunftsbilder („So könnte es auch bei uns aussehen“). Ein begleitendes Storytelling verstetigt diese Bilder, indem es Zwischenschritte, Rückschläge und Erfolge transparent macht und für Außenstehende nachvollziehbar hält. Ein (fortgeschriebener) Leitbildprozess verdichtet schließlich die vielfältigen Einzelgeschichten zu einer kohärenten Erzählung, an der sich neue Projekte anlehnen können. Solche Narrative geben Richtung, mobilisieren Unterstützung und schaffen Sinn.

**Exogene Faktoren** – äußere Impulse aktiv nutzen. Reallabore dienen häufig dazu, Landes-, Bundes- oder EU-Förderprogramme praktisch zu nutzen und Erkenntnisse in die Region zu holen. Regionale Agenturen können diese externen Programme strategisch „matchen“, indem sie Antragslogiken übersetzen und lokale Konsortien bilden. So werden äußere Rahmenbedingungen vom Stolperstein zum Katalysator.

Indem Sie Ihre aktuellen und geplanten Aktivitäten entlang der sechs Dimensionen verorten, entsteht ein Transformationsportfolio:

- Schnell wirksame, niedrighschwellige Formate (z. B. Pop-ups, Think & Drink) liefern frühe Erfolgserlebnisse und befeuern Werte- und Netzwerkaufbau.
- Mittelfristige Lern- und Erprobungsräume (z. B. Design Thinking, Schü-

ler:innenfirmen) stärken Fähigkeiten.

- Langlaufende Steuerungs- und Skalierungsinstrumente (Transformations-Stewards, Reallabore) erhöhen systemische Handlungsfähigkeit und sichern den Transfer.

So verbindet das GI-Rahmenmodell strategische Klarheit mit der operativen Vielfalt des Instrumentenkastens – die entscheidende Grundlage, um gesellschaftliche Innovationsfähigkeit in Ihrer Region dauerhaft zu verankern.

Die Landkarte liegt vor Ihnen, die Werkzeuge sind griffbereit. Nutzen Sie das GI-Rahmenmodell, um Stärken und Lücken Ihrer Region sichtbar zu machen, kombinieren Sie die passenden Instrumente – und setzen Sie noch heute die ersten Hebel in Bewegung. Jede entschlossene Maßnahme, jeder neue Kontakt und jedes gemeinsam gezeichnete Zukunftsbild bringt Ihre Region einen Schritt näher an eine resiliente und lebenswerte Zukunft.



**Gesellschaftliche Innovationsfähigkeit entsteht nicht zufällig, sondern dort, wo Werte, Fähigkeiten, Machtbalance, kollektive Handlungskraft, überzeugende Zukunftsbilder und äußere Impulse gezielt zusammenspielen. Erst wenn alle Akteur:innen gemeinsam handeln, entstehen wirklich transformative Entwicklungen vor Ort.**



# Literatur

- Avelino, F., Wijsman, K., van Steenberghe, F., Jhagroe, S., Wittmayer, J., Akerboom, S., Bogner, K., Jansen, E. F., Frantzeskaki, N., & Kalfagianni, A. (2024). Just Sustainability Transitions: Politics, Power, and Prefiguration in Transformative Change Toward Justice and Sustainability. *Annual Review of Environment and Resources*, 49(1), 519–547. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-112321-081722>
- Belussi, F., De Noni, I., & Sabbadin, E. (2024). Innovating for a better world: examining regional policies in response to societal challenges. *European Planning Studies*, 32(9), 1861–1867. <https://doi.org/10.1080/09654313.2024.2356268>
- Bianchi, G., Matti, C., Pontakakis, D., Reimaris, R., Haegeman, K. H., Miedzinski, M., Sillero Illanes, C., Mifsud, S., Sasso, S., Bol, E., Marques Santos, A., Andreoni, A., Saublens, C., Stefanov, R., & Tolia, Y. (2024). Innovation for place-based transformations. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/234679>
- Caetano, P. C. R., Alvial-Palavicino, C., Gosh, B., & Schot, J. (2023). Transformative innovation policy. In J. Howaldt & C. Kaletka (Eds.), *Encyclopedia of Social Innovation* (pp. 420–425). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781800373358.ch73>
- Doloreux, D., & Shearmur, R. (2023). Does location matter? STI and DUI innovation modes in different geographic settings. *Technovation*, 119, 102609. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102609>
- Gault, F. (2020). *Measuring Innovation Everywhere. The Challenge of Better Policy, Learning, Evaluation and Monitoring*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781789904567>
- Grillitsch, M., Coenen, L., & Morgan, K. (2025). Directionality and subsidiarity: sustainability challenges in regional development policy. *Regional Studies*. <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2492171>
- Hekkert, M. P., Janssen, M. J., Wesseling, J. H., & Negro, S. O. (2020). Mission-oriented innovation systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 76–79. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.11.011>
- Jeannerat, H. (2024). Let's innovate! but for what value(s)? Towards an economic geography of valuation in markets and society. *Progress in Economic Geography*, 2(2), 100022. <https://doi.org/10.1016/j.peg.2024.100022>
- Mazzucato, M. (2025). Mission-oriented policy: from fixing markets to shaping markets and debunking myths about the state. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 18(3), 671–677. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsaf024>
- Redding, G., & Drew, A. (2016). Dealing with the Complexity of Causes of Societal Innovativeness: Social Enabling and Disabling Mechanisms and the Case of China. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 28(2), 107–136. <https://doi.org/10.1177/0260107916643254>
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Terstriep, J., & Angstmann, M. (2025). Harnessing societal innovativeness for transformative regional development. *IAT Discussion Papers*, 25(02). <https://doi.org/10.53190/dp/202502>
- Trippel, M. (2020). Neue Entwicklungen in der geographischen Innovationsforschung. *GW-Unterricht*, 1, 5–15. <https://doi.org/10.1553/gw-unterricht159s5>
- Wanzenböck, I., Wesseling, J. H., Frenken, K., Hekkert, M. P., & Weber, K. M. (2020). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem–solution space. *Science and Public Policy*, 47(4), 474–489. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027>

# Impressum

## **Autor:innen**

Judith Terstriep  
Bettina Bahn-Walkowiak  
Anna Butzin  
Elke Dahlbeck  
Alexandra David  
Filip Zieliński

Dieses Handbuch ist lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC 4.0 (Namensnennung – Nicht kommerziell). Sie dürfen das Material vervielfältigen, verbreiten, bearbeiten und darauf aufbauen, sofern die Urheberin genannt wird, die Nutzung nicht kommerziell ist und Änderungen kenntlich gemacht wird, dass das Handbuch bearbeitet wurde.

## **Layout & Satz**

Judith Terstriep

## **Illustrationen**

Storyset by Freepik (Farben redaktionell angepasst)  
<https://storyset.com>

## **Herausgeber**

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklingshausen  
Institut Arbeit und Technik  
Munscheidstr. 14  
45886 Gelsenkirchen  
<https://www.iat.eu>

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt