

Innovation und ländliche Entwicklung

Das vorliegende Dossier wurde von der **“Arbeitsgruppe Innovation”** der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER erstellt.

Dieser Arbeitsgruppe unter Leitung von **Gilda Farrell**, der stellvertretenden Direktorin der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER gehören **Catherine de Borchgrave** und **Evelyne Durieux** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER), **Martine François** (GRET, Frankreich), **Robert Lukesh** (ÖAR, Österreich), **Elena Saraceno** (CRES, Italien), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Spanien) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal) an.

An der Fertigstellung des Berichts waren **Yves Champetier** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) ebenfalls beteiligt. Verantwortlich für die Produktion:

Christine Charlier (Europäische Beobachtungsstelle LEADER/AEIDL)

EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE

A.E.I.D.L. - Chaussée Saint-Pierre 260 - B-1040 Bruxelles

Tél: +32 2 736 49 60 - Fax: +32 2 736 04 34

E-mail: leader@aeidl.be

World Wide Web: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Kapitel 1: Das Innovationskonzept in seiner Anwendung auf ländliche Gebiete	7
1.1. Innovation als neue Antwort auf die Probleme des ländlichen Raums ?	
1.2. Innovation in drei Richtungen	
1.3. Recht positive Rahmenbedingungen	
Kapitel 2: Die Phasen des Innovationsprozesses	21
2.1. Eine klare Sicht der Rahmenbedingungen und das Erkennen von Chancen	
2.2. Die innovative Idee kommt auf, die Gemeinschaft eignet sie sich schrittweise an	
2.3. Von der innovativen Idee zum Projekt	
2.4. Vom Projekt zur Umsetzung	
2.5. Zukunftsbeständige Änderungen	
2.6. Erfolg und Mißerfolg innovativer Prozesse	
2.7. Wie man mit Gegengenschaft umgeht, um die notwendige Synergie zu schaffen	
Kapitel 3: Innovation als sozialer Prozeß	27
3.1. Gegenüberstellung der "lokalen" und der "globalen" Aspekte	
3.2. Entwicklung neuer Lerntechniken	
3.3. Verhandlungen zwischen Aktionsträgern und/oder dem institutionellen Umfeld	
3.4. Neue, gemeinsame Werte	
3.5. Die Änderung der Spielregeln	
3.6. Der "Schneeballeffekt"	
Kapitel 4: Drei Beispiele für den Innovationsprozeß	33
Kapitel 5: Innovation als Ergebnis	39
5.1. Drei Arten innovativer Aktionen für das ländliche Gebiet: unterschiedliche, aber miteinander verbundene Ergebnisse	
5.2. Die Entwicklungsspirale	
Kapitel 6: Innovation und gebietsspezifischer Kontext	45
6.1. Die verschiedenen Formen von Rahmenbedingungen für die Innovation	
6.2. Kontext und Komplexität innovativer Aktionen	
Schlußfolgerungen	53

Einleitung

Innovation als Schlüsselkonzept von LEADER

Innovation ist ein Schlüsselkonzept der Gemeinschaftsinitiative LEADER, die darauf abzielt, **“innovative, mustergültige und übertragbare Maßnahmen, die neue Wege für die ländliche Entwicklung aufzeigen”**, zu fördern.^[1]

Seit Beginn der zweiten Phase der Initiative stellen sich zahlreiche lokale Aktionsgruppen (LAG) und andere kollektive Aktionsträger die Frage, in welchem Maße die Aktionen, die sie fördern oder umsetzen, “innovativ” sind, und was unter dem Begriff Innovation eigentlich zu verstehen ist. Es ist nämlich nicht einfach, den innovativen Charakter einer Maßnahme zur ländlichen Entwicklung zu erkennen. Er hängt von der geographischen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen Lage usw. des jeweiligen Gebiets ab.

Im allgemeinen stehen ländliche Gebiete aufgrund ihres globalen Kontextes vor zwei Alternativen:

- > Entweder streben sie danach, neue Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, die nicht immer einfach zu ermitteln sind, aber viel Entschlossenheit, Kreativität und Konzentrierung auf lokaler Ebene fordern.
- > Oder aber sie verharren ohne Reaktion auf die neu entstehenden Sachzwänge und Probleme. Dies wiederum führt zu einer Kettenreaktion: Verschlechterung der Identität des Gebietes, seiner Bevölkerungsstruktur, der Dienstleistungsangebote usw., wie es schon in zahlreichen ländlichen Gebieten der Fall war.

Die Herausforderungen, vor denen ländliche Gebiete heute stehen, sind sehr unterschiedlich. Sie variieren einerseits mit den internen gebietsspezifischen Bedingungen, andererseits wirkt sich auch der allgemeine äußere Kontext in unterschiedlicher Weise auf die Gebiete aus. **So hat z.B. das “neue Verhältnis zwischen Stadt und ländlichem Raum” auf ländliche Gebiete im Einzugsbereich von Großstädten ganz andere Auswirkungen als auf stadtferne ländliche Gebiete.**

Somit steht jedes Gebiet auch angesichts der **allgemeinen Kontextbedingungen** vor ganz spezifischen Herausforderungen. **Bei der Innovation handelt es sich also um eine Initiative lokaler Aktionsträger, die auf gebietsspezifische Herausforderungen neue Antworten zu geben versucht.** Aus diesem Grund erleichtert eine aufmerksame, systematische Analyse der eigenen Arbeit der lokalen Aktionsträger das Verständnis für Innovation in ländlichen Gebieten in besonderem Maße.

80 Fallstudien

Schon die Analyse der Innovation im ländlichen Raum ist eine Innovation an sich. Deshalb sollen in diesem Bericht an erster Stelle die Besonderheiten des “Innovationskonzepts” in ländlichen Gebieten herausgestellt werden. Anschließend sollen die Bedingungen, unter denen “innovative” Entwicklungsaktionen zustandekommen, die Prozesse, die sie durchlaufen und die Eigenschaften, die sie aufweisen, untersucht werden.

Für diese Aufgabe hat die Europäische Beobachtungsstelle LEADER eine **“Arbeitsgruppe Innovation”** gegründet, die rund 80 Fallstudien aus verschiedenen europäischen Gebieten der Europäischen Union untersucht hat, die jedoch nicht alle im Rahmen der LEADER-Initiative umgesetzt worden sind. *Die Anmerkungen (Merkblatt) verweisen den Leser auf den Merkblatt-Ordner **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”**^[2], in dem diese Fallstudien in Form detaillierter Merkblätter vorgestellt werden.*

Diese rund 80 ausgewählten Aktionen wurden - ohne Vorgaben - von den ländlichen Akteuren selbst ausgewählt. In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, daß viele dieser Aktionen von ihren Verantwortlichen selbst nicht als “innovativ” angesehen wurden. Das Hauptziel dieser Projektträger bestand nicht darin, innovativ zu handeln, zumal “Innovation” für sie oft ein geheimnisvolles, wirklichkeitsfremdes Konzept ist, das nur Forschern und Erfindern vorbehalten ist. Sie wollten durch ihr Handeln vielmehr versuchen, neue Entwicklungsmöglichkeiten erkunden.

Das Konzept entmystifizieren, die verschiedenen Wege für Innovation erforschen

Dieser Bericht soll vor allem dazu dienen, das Konzept der Innovation verständlich zu machen und die verschiedenen Innovationsansätze, die die Verantwortlichen der analysierten innovativen Aktionen gewählt haben, zu erläutern.

[1] **“Die Innovation im Dienst des ländlichen Raumes”**, Brochüre zur Vorstellung von LEADER II, 1994, Europäische Kommission, Generaldirektion Landwirtschaft, (DG VI), Brüssel.

[2] Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1997. In Französisch, Englisch, Deutsch, Spanisch, Italienisch, Portugiesisch und Griechisch erhältlich.

Um dies zu erreichen, waren mehrere Schritte notwendig:

- > In einem ersten Schritt (**Kapitel 1: Das Innovationskonzept in seiner Anwendung auf ländliche Gebiete**) werden die Probleme erfaßt, die die sozio-ökonomischen ländlichen Aktionsträger zu lösen versuchen; und wird analysiert, in welchem Maße Lösungsansätze zu einer oder mehreren "innovativen" Aktionen geführt haben. Grundlage für diese Arbeit waren die 8 Schlüsselbereiche des **"Methodischen Leitfadens zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs"** ^[3]: Beteiligung der lokalen Bevölkerung und soziale Kohäsion; Identität des Gebietes; Markenbild des Gebiets / Image; Wirtschaftsaktivitäten und Beschäftigung; Wettbewerbsfähigkeit und Marktzugang; Wanderbewegungen, soziale und berufliche Eingliederung; Umwelt, Management von Raum und natürlichen Ressourcen; Entwicklung der Technologien.
- > Der zweite Schritt besteht darin, zu untersuchen, wie Innovationen im ländlichen Raum zustande kommen, wie und in welchen Phasen sie umgesetzt werden und welche Schwierigkeiten dabei anzutreffen sind (**Kapitel 2: Die Phasen des Innovationsprozesses**). So war festzustellen, daß während des Innovationsprozesses häufig bestehende Bindungen verstärkt oder neue Beziehungen zwischen Aktionsträgern angeknüpft werden. Dies äußert sich v.a. in neuen, kooperativen Lernprozessen, in der Schaffung neuer gemeinsamer Werte und in der Änderung bestimmter Spielregeln (**Kapitel 3: Innovation als sozialer Prozeß**). Anschließend wird die Vielfalt der Innovationsprozesse anhand von drei Beispielen innovativer Aktionen vorgestellt (**Kapitel 4: Drei Beispiele für Innovationsprozesse**).

- > Im nächsten Kapitel (**Kapitel 5: Innovation als Ergebnis**) wird eine Typologie der Ergebnisse innovativer Aktionen vorgestellt und untersucht, in welchem Maße jede Art der Innovation zur Gemeinwesenentwicklung beiträgt. Es wird festgestellt, daß es drei Formen von Innovationen gibt, die sich entweder in der Mobilisierung der Aktionsträger, der Schaffung von neuen gemeinsamen Arbeits- und Partnerschaftsstrukturen (Strukturierung) oder in der Verankerung und Weiterentwicklung des Neuen zeigen.
- > Abschließend (**Kapitel 6: Innovation und gebietsspezifischer Kontext**) werden die Beziehungen zwischen der Innovation und den besonderen Eigenschaften des Gebiets analysiert, in deren Rahmen sich Innovation abzeichnet: Mit anderen Worten, wie beeinflußt oder entscheidet der lokale Kontext Innovation? Es zeigt sich, daß Innovation sich - je nach Diversifizierungs- und/oder Spezialisierungsniveau und der mehr oder weniger starken Öffnung des Gebiets - besser oder schlechter entwickelt.

Da das Thema Innovation im ländlichen Raum besonders vielschichtig ist, bleiben im Rahmen dieser Arbeit viele Fragen offen, wie z.B.: Wie kann man dazu beitragen, daß ländliche Gebiete ihre spezifische Innovationskraft noch besser entwickeln können - wobei zu bedenken ist, daß Innovation ein erklärtes Ziel der Europäischen Union ist? Welchen Multiplikatoreffekt hat die Innovation für die integrierte Entwicklung? Wie kann Innovation dazu beitragen, über mögliche Wettbewerbsverbesserungen hinaus die Kohäsion und soziale Harmonie zu stärken? Wie kann der soziale Innovationsbedarf verdeutlicht werden? Welche internen und externen Faktoren beeinflussen den Prozeß des Innovationstransfers? Diese Fragen sollen in weiteren Dossiers behandelt werden.

^[3]Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1996. In Französisch, Englisch, Deutsch, Spanisch, Italienisch, Portugiesisch und Griechisch erhältlich.

Kapitel 1

Das Innovationskonzept in seiner Anwendung auf ländliche Gebiete

1.1. Innovation als neue Antwort auf die Probleme des ländlichen Raums?

Die rund 80 innovativen Aktionen, die die Europäische Beobachtungsstelle LEADER bis September 1997 geprüft hat, zeigen, daß sich für die wachsenden Probleme dieses Jahrhunderts (Landflucht, Verödung, Krise der "klassischen" Landwirtschaft usw.) neue - und häufig innovative - Lösungen abzeichnen.

Diese bereits realisierten Lösungen können dem weitverbreiteten Vorurteil entgegenwirken, nach dem für einen "rückständigen" ländlichen Raum, (der technologische, kulturelle und organisatorische Innovationen aus der Stadt kopiert) immer nur Lösungen zur "Kompensation" und "Erleichterung" gefunden werden müssen.

Sie verweisen vielmehr auf innovative Problemlösungen ländlicher Aktionsträger, die sogar als Vorbild für die Lösung bestimmter städtischer Probleme dienen könnten: wie z.B. zur Lösung des Problems der Arbeitslosigkeit, sozialer Ausgrenzung, Umweltverschmutzung, sozialer Isolation usw. .

Die neuen Antworten auf diese Probleme sind kein Zufall: Dem ländlichen Raum eröffnen sich heute neue Möglichkeiten, die vor einer Generation praktisch noch nicht bestanden, aber die Entwicklung der Gesellschaft von heute widerspiegeln. Verbraucher suchen immer häufiger Produkte, hochwertige Dienstleistungen und neue soziale Bindungen, die der ländliche Raum ihnen bieten kann. Auch neue, nicht nur konsumorientierte Bedürfnisse zeichnen sich ab, wie z.B. Schutz und Wahrung der Qualität ländlicher Räume und natürlicher Ressourcen.

Aber wieso handelt es sich um neue Lösungsansätze ? In welchem Maße unterscheiden sie sich grundlegend von bereits erprobten Modellen ?

Von den 8 Schlüsselbereichen aus, die den allgemeinen Rahmen zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs bilden , lassen sich die dem ländlichen Raum eigenen Probleme ermitteln. Im Merkblatt-Ordner **"Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung"**, werden Innovationstrends aufgezeigt und es wird beschrieben, in welchem Maße sie sich von anderen, bereits bekannten Wegen unterscheiden.

Diesen 8 Schlüsselbereichen werden 8 Tabellen mit jeweils 3 Spalten zugeordnet:

- > In der ersten Spalte werden die dringlichsten Probleme und Schlüsselfragen für die Entwicklung der ländlichen Gebiete vorgestellt.
- > In der zweiten Spalte werden bereits erprobte klassische Wege der Problemlösung angegeben. Sie sind nicht unbedingt negativ, erweisen sich jedoch manchmal als ungeeignet für den Entwicklungsbedarf der entsprechenden ländlichen Gebiete. In vielen Fällen sind diese Problemlösungsmöglichkeiten, aus Gründen der Entwicklung unserer Gesellschaft, einfach nicht mehr denkbar.
- > In der rechten Spalte werden neue, mehr oder weniger "innovative" Lösungsansätze aus den 80 Fallstudien vorgestellt (jede dieser Antworten baut auf einem oder mehreren Merkblättern für innovative Aktionen auf, dessen/deren Nummer/n in Klammern angegeben werden. So kann der Leser die entsprechenden Merkblätter schnell im Ordner **"Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung"** finden.

Natürlich sind diese Tabellen nicht vollständig, sie widerspiegeln auch nicht die gesamte Situation des europäischen ländlichen Raumes. Sie zeigen eine Momentaufnahme der Überlegungen, die in der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER angestellt werden und verweisen auf die vielfältigen Lösungsansätze für ländliche Gebiete.

[4] Vgl. "Methodischer Leitfaden zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs", 1996, Europäische Beobachtungsstelle LEADER.

a) Beteiligung der lokalen Bevölkerung und soziale Kohäsion

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Erarbeitung von Entwicklungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> > institutioneller "Top-down" - Ansatz > sektoraler Ansatz > Schaffung sektoraler und undifferenzierter Einrichtungen > Nachteile und Hemmnisse werden hervorgehoben > undifferenzierte Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> > integrierter, auf lokaler Ebene entwickelter Ansatz (M12) > Gründung von Institutionen und ad-hoc - Einrichtungen/Gremien (M20) > Schaffung eines günstigen Klimas für die Zusammenarbeit im lokalen institutionellen Umfeld (E11) > Aufbau von Partnerschaften zwischen dem öffentlichen und dem Privatsektor sowie von Möglichkeiten zur Befragung und Information der Bevölkerung über Projekte und Entscheidungen der lokalen Institutionen (M20) > Ermöglichung der gemeinsamen Erstellung von Entwicklungsstrategien (M16, M19) > Durchführung spezifischer Analysen unter Berücksichtigung des lokalen Kontexts (M06, M12) > mobilisierende Maßnahmen zur Beteiligung der Bevölkerung und zur Ermittlung neuer Ideen und Projekte (M02, M06, E11)

b) Markenbild des ländlichen Raums / Image

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Markenbild des ländlichen Raums/Image 	<ul style="list-style-type: none"> > Nachahmung städtischer Modelle > Reproduktion eines oft überholten Bildes des ländlichen Raums > unzureichende Berücksichtigung der Ästhetik von Einrichtungen und Infrastrukturen > Entwicklung und Veränderung des architektonischen Erbes ohne klare Vorstellung über die Auswirkungen und den Gesamteindruck 	<ul style="list-style-type: none"> > Vermittlung eines modernen Bildes des ländlichen Raums durch Kommunikationstechniken (T10, T13, M17) > Nutzung der Landschaft zur Mobilisierung und Beteiligung der Bevölkerung (M10) > Dorferneuerung und Renovierung des architektonischen Erbes zur Auslösung einer neuen Gemeinwesenentwicklung (T01, T06, T08, T10, T12, T03, S02, M13) > Wiederverwendung von Symbolen der lokalen Identität (M22) > Umnutzung alter Einrichtungen und Anlagen (Industrie, Verkehr usw.) für neue Zwecke (T07, T05)

c) Identität des Gebietes

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > lokale Identität und kulturelle Besonderheiten 	<ul style="list-style-type: none"> > traditionelle Kulturen und Erzeugnisse werden durch undifferenzierte Massenprodukte ersetzt > rein "modernistische" Vision (traditionelles Know-How und Kultur sind zum Verschwinden verurteilt) > häufig nur "folkloristische" Hinweise auf die Vergangenheit. 	<ul style="list-style-type: none"> > Nutzung der lokalen Kultur und des lokalen Know-How als Entwicklungsvorteile (M13, E10, E12) > Nutzung der regionalen Identität als Vermartungsargument (P01, M13) > Nutzung von Minderheitensprachen als Entwicklungsansatz (M18) > Entwicklung einer neuen Wahrnehmung des ländlichen Lebens (M08, M03)
<ul style="list-style-type: none"> > Verhaltensweisen und Mentalität der Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> > Warten auf öffentliche Interventionen > Unterschätzung von Initiativen und Innovationsfähigkeit der ländlichen Aktionsträger > nach außen orientierte Erwartungshaltung ("Gutes kann nur von außen kommen") 	<ul style="list-style-type: none"> > Einbeziehung der Bevölkerung bei der Festlegung lokaler Entwicklungsstrategien (M06, M19, M20, M21, M07, M12, M16) > leichter Zugang zu Informationen (S07) > Sensibilisierung für und Fortbildung zum Unternehmertum und zu individueller und/oder kooperativer Risikobereitschaft (M01, M02, M03, M13) > Gedankenaustausch zur Erhöhung des Selbstvertrauens und zur Förderung des Dialoges zwischen der Bevölkerung und den Vertretern der Politik (M14, M06, T01, M07) > Förderung des sozialen Zusammenhalts durch eine bessere Raumordnung (S02) > Gründung von Zentren zur Stärkung und Verbreitung der lokalen Kultur (S01, S07)

d) Wirtschaftsaktivitäten und Beschäftigung

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Schaffung von Arbeitsplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> > Erhöhung der Zahl öffentlicher Arbeitsplätze > quantitativer Ansatz zur Beschäftigung > Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte (die sich meistens in Form der Landflucht äußert) > geringfügige Beschäftigungsverhältnisse für Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> > flexible Politik zur Förderung von Beschäftigung und Arbeitsteilung (Teilzeitarbeit, Selbstbeschäftigung); Nutzung neuer Formen der Arbeitsorganisation (M14) > Förderung der Arbeit für Frauen in nicht landwirtschaftlichen Aktivitäten (T08, S01, S08) > Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten in Kultur, Freizeit, Dienstleistungen, Ökologie, Nutzung traditionellen Know-Hows (E12, E16, M20, M22) > berufliche Eingliederungsmöglichkeiten durch ehrenamtliche Arbeit (M20) > Vernetzung von Angeboten zur beruflichen Bildung und Eingliederung (P17, P18, P15) > Schaffung neuer Berufe im ländlichen Raum (E01, E06, E12, E16)
<ul style="list-style-type: none"> > Finanzierung ländlicher Wirtschaftsaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> > öffentliche Finanzmittel werden als Hauptinvestitionsquelle im ländlichen Raum angesehen > keine Nutzung des lokalen Kapitals und lokaler Sparguthaben > Nutzung gebietsfremden Kapitals, externer Kredite und Zuschüsse 	<ul style="list-style-type: none"> > Mobilisierung lokaler Investitionen und Sparguthaben durch die Beteiligung der Bevölkerung (P12, P17, T01) > Aufruf bei Auswanderern, im Herkunftsgebiet zu investieren (M09) > Bereitstellung, Privatisierung oder Umnutzung öffentlichen Eigentums für neue, arbeitsplatzbeschaffende Wirtschaftsaktivitäten (T12, E09) > kooperativer Ansatz für Investitionen (P02, P03) > Finanzierung von technischer Hilfe und von mobilisierender Entwicklungsarbeit durch den Aufbau von gewerblichen Aktivitäten (M09, P05)

d) Wirtschaftsaktivitäten und Beschäftigung (Fortsetzung)

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > berufliche Aus- und Fortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> > Standardisierung von Berufsbildern > unzureichende Berücksichtigung spezifischen Know-Hows > Trennung zwischen Aus/Fortbildung und beruflicher Aktivität zur Forschung und Praxis > Organisation der Aus/Fortbildung im Hinblick auf die berufliche Eingliederung in der Stadt > Verlagerung der höheren Bildung in die Stadt > unzureichende Aus/Fortbildungsgänge für Zielgruppen mit spezifischem Bedarf (Arbeitslose, Arbeitnehmer, die sich beruflich qualifizieren möchten usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> > Organisation "maßgeschneiderter" Aus- und Fortbildung (P18) > Aufwertung und Modernisierung traditioneller Berufe und traditionellen Know-Hows (E10, M15) > Förderung des Prinzips "learning by doing" (P19) > Organisation von Aus- und Fortbildung durch Austausch und Beteiligung an Netzwerken (M03) > Organisation von Fernlehrgängen (S06) > Entwicklung geeigneter Dienstleistungen zur Förderung der Fortbildung (P14, M03) > Förderung der angewandten Forschung für lokal- und regionaltypische Erzeugnisse (P02, P09, P10, P13, P15, P17) > Integration von Aus/Fortbildung, Versuchsmöglichkeiten und Dienstleistungen für Landwirte (M03) > Aus/Fortbildung der Erzeuger im Hinblick auf kooperative Vermarktungsansätze (P01, P08) > Organisation von Lehrgängen zur Professionalisierung der Mehrfachstätigkeit (S03)

e) Wettbewerbsfähigkeit und Marktzugang

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft und des ländlichen Raumes 	<ul style="list-style-type: none"> > Subventions- und Ausgleichspolitik > auf die Landwirtschaft und ihr nahestehende Aktivitäten beschränkte Vision des ländlichen Raumes > Überbewertung der Rolle der Landwirte ("die einzigen, die in der Lage sind, den ländlichen Raum zu diversifizieren") > Fehlen einer ländlichen Entwicklungspolitik, in deren Rahmen auch nicht landwirtschaftliche Aktivitäten gefördert werden > ausschließlich produktivistische Vision des ländlichen Raumes ("das Land produziert Nahrungsmittel") 	<ul style="list-style-type: none"> > Steigerung des Wertzuwachses durch die lokale Veredelung und die Direktvermarktung von Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln (P03, P02, P09) > Übergang vom Konzept des landwirtschaftlichen Betriebsleiters zum "ländlichen Unternehmer" (E17, T10) > Aufwertung der Rolle der nicht landwirtschaftlichen Aktionsträger bei der Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft (P06, T12, E02) > Aufwertung der Mehrfachstätigkeit (S03, T08, P05) > Übergang von der intensiven zur nachhaltigen "Landwirtschaft" (P12) > Wiedereinführung der traditionellen lokalen Bewirtschaftung (P01, P19) > Diversifizierung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Methoden (P10, P13, P07)
<ul style="list-style-type: none"> > größenbedingte Einsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Konzentration landwirtschaftlicher Betriebe und Förderung der intensiven Bewirtschaftung > Entwicklung von Gewerbegebieten im Einzugsbereich großer Betriebe > Organisation der landwirtschaftlichen Erzeuger in grossen Vermarktungsgenossenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> > zusätzliche Förderung durch eine Diversifizierungspolitik (P10, P13, P15) > Förderung von sortimentsbedingten Einsparungen (Produktpaletten) zur Ergänzung größenbedingter Einsparungen (P03, P09, P07, E02, M01, P02) > Orientierung der Produktion auf Marktnischen (P04, P10) > netzwerksbedingte Einsparungen (M13, P08, P14, P16) > Bündelung des Produktangebots um ein Thema (T05) > bedarfsorientierte Strukturierung des Produktangebots (T08, T11) > Wiedereinführung traditioneller Anbauweisen und Produkte (P01, P19)

e) Wettbewerbsfähigkeit und Marktzugang (Fortsetzung)

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Ausweitung landwirtschaftlicher und ländlicher Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> > Zuschüsse für die Vermarktung von Agrarerzeugnissen auf dem Weltmarkt > fehlender Ehrgeiz für ländliche, nicht landwirtschaftliche Erzeugnisse ("für sie bestehen nur die lokalen Absatzmärkte") 	<ul style="list-style-type: none"> > Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen für neue weit entfernte Märkte (E06, E01) > marktorientierte Produktentwicklung (P04, P09, P10) > Organisation kurzer Vertriebswege (oder Reduzierung der Zahl der Zwischenhändler) (P11, P12) > Erzeugerorganisationen zum Absatz von Veredelungsprodukten über lange Vertriebswege (P09, P07, P02, P13, P16)
<ul style="list-style-type: none"> > vergleichende Vor- und Nachteile 	<ul style="list-style-type: none"> > Spezialisierung von Flächen, Regionen und Ländern auf bestimmte Produktionen > statische Vision der Wirtschaft ("vergleichende Vorteile werden ein für alle Mal festgesetzt und können sich nicht ändern") > Begriffsverwirrung zwischen "ländlich" und "benachteiligt"; (der ländliche Raum ist per definitionem benachteiligt) 	<ul style="list-style-type: none"> > Schaffung neuer vergleichender Vorteile durch: <ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung des ländlichen Raumes für neue Aufgabenstellungen (Wohnen, Ökologie, Lebensqualität usw.) (E09, E06) • produktivere Nutzung neuer Beziehungen zwischen dem ländlichen Raum und der Stadt (M03) • produktivere Nutzung der Eigenidentität der Gebiete (P01, P02, P03, T01) • Erarbeitung spezifischer Gütezeichen (Label) und lokaler / regionaler Qualitätschartas (M05, T04, M13) • Strukturierung und Systematisierung von Wissen und Know-How, die sich aus der Umsetzung innovativer Verfahren der ländlichen Entwicklung ergeben (E06) • Aufbau intersektoraler Partnerschaften, die zu neuen Aktivitäten führen (M01, P17)

f) Wanderbewegungen, soziale und berufliche Eingliederung

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
> geringe Bevölkerungsdichte	<ul style="list-style-type: none"> > Schaffung von Dienstleistungen, die dem wirklichen Bedarf des Gebiets nicht entsprechen > Reduzierung oder vollständiger Abbau von Dienstleistungen > Flächenstillegung (Brachen), Aufgabe des architektonischen Erbes 	<ul style="list-style-type: none"> > Schaffung multifunktionaler Dienstleistungen (S08) > Dienstleistungen "auf Rädern" (S11) > Anpassung der Dienstleistungen an die Bevölkerungsdichte (S06, S10, S05) > Beteiligung der Bevölkerung bei der Entwicklung und Umsetzung gemeinschaftlicher Dienstleistungen (M19) > Nutzung ökologischer Potentiale und des Freizeitwerts im ländlichen Raum (T07, T10)
> das Altern der Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none"> > Vorrang erhält der Bau von Altersheimen 	<ul style="list-style-type: none"> > Dienstleistungen zur Betreuung von alten Menschen in der eigenen Wohnung (S05) > Anpassung des Nahverkehrsangebots (S10) > Nutzung von Know-How und "geschichtlichem Erinnerungsvermögen" alter Menschen. > Gründung von gemeinsamen Dienstleistungszentren für ältere Menschen und Kinder (M19, S02)
> Landflucht	<ul style="list-style-type: none"> > Ausbildung der Jugendlichen zur Deckung des Beschäftigungsbedarfs außerhalb des Gebiets > Versuch größenbedingter Einsparungen in der Landwirtschaft > Versuch, durch die Schaffung niederlassungsfreundlicher Bedingungen Fremdunternehmen anzusiedeln 	<ul style="list-style-type: none"> > Schaffung der Voraussetzungen zur Niederlassung junger Menschen im Gebiet (E17, M23) > Förderung der endogenen Entwicklung (T10, E10) > Förderung der Mehrfachtigkeit S03)
> Erneuerung der Bevölkerung (Integration, Austausch)	<ul style="list-style-type: none"> > Politiken und Strategien für die traditionell am Ort lebende Bevölkerung > keine Maßnahmen zur Ansiedlung neuer Bürger im Gebiet 	<ul style="list-style-type: none"> > Öffnung auf Neubürger im Gebiet, die neue Wirtschaftsaktivitäten mitbringen (E01, S04, M23) > Förderung der (Wieder)Niederlassung von Gruppen mit Schwierigkeiten (E11, M04, P11) > Förderung der Integration von Wochenendwohnern und Pendlern (S03, S10)

g) Umwelt, Management von Raum und natürlichen Ressourcen

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Nutzung der Landschaft und der natürlichen Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> > Berücksichtigung von Umweltaspekten ohne direkte Einbeziehung der Landwirte > Nutzung natürlicher Ressourcen ohne Rücksicht auf ihre notwendige Erneuerung > ein auf Schutzbestimmungen beschränktes Raummanagement > Rückgriff auf die Gemeinschaft zur Beseitigung von Umweltschäden 	<ul style="list-style-type: none"> > Bezahlung der Landwirte für die Landschaftspflege (E11, E17) > Aufwertung gebietsspezifischer Besonderheiten durch neue Produkte und Dienstleistungen (E07) > Förderung des umweltverträglichen Fremdenverkehrs (E16) > Gründung von Freizeitzentren und Umweltinformationszentren (E01, E16) > durch die Berücksichtigung von Umweltaspekten Modernisierung des traditionellen Images des ländlichen Raumes (E06, E07)
<ul style="list-style-type: none"> > Ökologie und wirtschaftliche Möglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> > Überbewertung der Rolle der Landwirte ("die Landwirtschaft ist die einzige Aktivität, die den ländlichen Raum und die Umwelt schützen kann") 	<ul style="list-style-type: none"> > Aufwertung des architektonischen Erbes (E09, M22) > Aufwertung von Landschaft und architektonischem Erbe zur Entwicklung des Fremdenverkehrs (E06, E07, E10, E16, T06) > Vereinbarung von Umweltschutz und wirtschaftlicher Entwicklung (E05, E14, E15) > Förderung von erneuerbaren Energien (E04, E13) > rationellere Nutzung und Recycling von natürlichen Ressourcen (Wasser, Energie); mehr Kohärenz im traditionellen Management natürlicher Ressourcen (E03, E13, E14) > Entwicklung neuer Wirtschaftsaktivitäten auf der Grundlage ökologischer Konzepte (E02)
<ul style="list-style-type: none"> > Erziehung und Ökologie 	<ul style="list-style-type: none"> > Fehlen des Faches "Umwelterziehung" im Lehrplan der Schulen 	<ul style="list-style-type: none"> > Entwicklung von Zentren für Umweltinformation und Ökologieunterricht (E01) > Förderung von bewährten Verfahren zur nachhaltigen Entwicklung in allen Bereichen (M21)

h) Entwicklung der Technologien

Schlüsselfragen für den ländlichen Raum	Klassischer Ansatz	Neue Tendenzen
<ul style="list-style-type: none"> > Entwicklung, Systematisierung und Transfer von Wissen und Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> > Suche nach Fachwissen nur außerhalb des ländlichen Raumes > Trennung von Technologie, Verfahren und Organisationsweise > "konsumorientierte" Vision der Technologie ("sie läßt sich käuflich erwerben und automatisch übertragen") > Vorrang erhält die Aus/Fortbildung in fachlich spezialisierten Einrichtungen ("learning by training") 	<ul style="list-style-type: none"> > durch Modernisierung bessere Nutzung von Produktionstraditionen (P02, M03) > Schaffung spezifischer Innovationsmöglichkeiten (E01, E04, E06, E13) > Einführung des Prinzips "learning by doing" (E04, E08) > Nutzung des lokalen Know-Hows außerhalb des Gebiets (E06) > Aufbau lokaler Unternehmen, um Zugang zu Spitzentechnologien zu erhalten (P03, P10, P13, P19) > Organisation des Technologietransfers zwischen ländlichen Gebieten (P12)
<ul style="list-style-type: none"> > Ermittlung geeigneter Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> a) in der Landwirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> > Vorrang erhalten Intensivierung und Mechanisierung als Wachstumsstrategien > Erzeugerverbände stehen im Mittelpunkt b) außerhalb der Landwirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> > Transfer von Technologien und Unternehmen in den ländlichen Raum, die sich ausschließlich in der Stadt bewährt haben 	<ul style="list-style-type: none"> > Entwicklung eigener und Anpassung bestehender Technologien an das lokale Know-How (P13, P14, P01, P02, P03) > Entwicklung von Technologien auf der Grundlage des Umweltmanagements (E14) > Einführung von Technologien für Qualitätserzeugnisse in allen Bereichen (P02, P03) > Einführung der Biotechnologie (P10, P12, P07) > Einführung neuer Technologien zur Überwindung von Entfernungen und Isolation (S05, S10, S06)

1.2. Innovation in drei Richtungen

Seit etwa zwanzig oder dreißig Jahren zeichnen sich neue Rahmenbedingungen für die Entwicklung ab, die durch die bei der Analyse der rund 80 Fallstudien beobachteten Trends bestätigt werden. Diese Veränderungen fördern Innovation im wesentlichen in drei Richtungen:

- > Diversifizierung der lokalen Wirtschaft;
- > Intensivierung von Interaktionen zwischen dem lokalen und dem globalen Kontext;
- > Vertiefung der Beziehungen zwischen lokalen Akteuren, durch die neue interne oder lokale Synergien geschaffen werden.

a) Die Diversifizierung der lokalen Wirtschaft

Lange Zeit trugen die verfügbaren Technologien, die bestehenden Märkte und die Politik dazu bei, die Produktion auf große Produktionsstätten zu konzentrieren. Für einige ländliche Gebiete bedeutete dies eine Spezialisierung auf einen dominierenden Produktionsbereich, für zahlreiche andere begann damit eine Zeit des Verfalls und der Verödung.

Die Richtigkeit dieser Politik wird inzwischen in Frage gestellt: so reicht z.B. das Vorhandensein billiger Arbeitskräfte und/oder kostengünstiger Energie zur Ansiedlung von Wirtschaftsaktivitäten im ländlichen Raum der Europäischen Union nicht mehr aus. Unternehmen, die diese Art von Wettbewerbsvorteilen suchen, verlagern ihre Produktionsstätten vielmehr in Länder außerhalb der Union.

Aber es bieten sich neue Möglichkeiten:

- > Die moderne Technologie ermöglicht, daß in einem Produktionsbereich **kleine Produktionsstätten** genauso leistungsfähig sind wie die großen.
- > Die Nachfrage nach **Qualitätserzeugnissen** steigt spürbar. Dies wiederum ist eine Chance für kleine Produktionseinheiten, die sich eher auf wenige hochwertige Erzeugnisse als auf großenbedingte Einsparungen konzentrieren.
- > Im ländlichen Raum entsteht neuer Bedarf an **Dienstleistungen für die Bevölkerung**, v.a. bei älteren Menschen, bei Besitzern von Wochenend- und Ferienhäusern usw. Die Steigerung von Lebensniveau und Lebensqualität auf dem Land bestätigt diesen neuen Trend.
- > In den **Bereichen Umweltschutz und Management natürlicher Ressourcen** zeichnen sich ebenfalls neue Aufgaben für den ländlichen Raum ab. Die Rückkehr zu einer extensiveren Landwirtschaft in weniger ertragreichen

Gebieten ist mit einem wachsenden Umweltbewußtsein verbunden: Die überall erkannte Notwendigkeit, die Landschaften und das natürliche Erbe zu schützen, bildet die Vorbedingung für mehr Gleichgewicht zwischen Landwirtschaft und Umwelt, für eine Diversifizierung der Aufgaben der Landwirte und die Entwicklung von Aktivitäten für neu in den ländlichen Raum zuwandernde Bevölkerungsgruppen.

- > Unsichere Märkte und Beschäftigungsverhältnisse erfordern die Suche nach Einkommensalternativen und **Diversifizierungsstrategien** für ländliche Gebiete, Unternehmen und für die Menschen.

b) Neue Interaktionen zwischen dem lokalen und dem globalen Kontext

Bis in die 70er Jahre waren zahlreiche ländliche Gebiete noch relativ isoliert; inzwischen tragen die verschiedensten Faktoren zu einer wachsenden Öffnung nach außen bei:

- > Der Aufbau der Europäischen Union sowie die Schaffung des Binnenmarktes haben die Isolation bestimmter Regionen beendet.
- > Dank großer Infrastrukturarbeiten, die in den 70er und 80er Jahren überall in Europa durchgeführt wurden, sind ländliche Gebiete zugänglicher geworden und verkehrstechnisch besser angebunden.
- > Auch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben zur Öffnung und Vernetzung beigetragen. Mit ihnen können Entfernungen und Transportprobleme überwunden werden, so entstehen direkte Verbindungen zwischen Unternehmen, Gebieten und weit entfernten Märkten.
- > In Verbindung mit diesen Technologien erleichtert die schnelle Entwicklung von Informationssystemen ebenfalls die Beziehungen nach außen. Datenbanken liefern auch den weit entfernt liegenden ländlichen Unternehmen alle marktrelevanten Informationen, die sie benötigen; somit können sie ihre Produkte und Vertriebssysteme besser auf spezielle Marktsegmente zuschneiden.
- > Diese durch die neuen Technologien mögliche Einsparung von Zeit und die abnehmende Bedeutung von Entfernung fördert die Niederlassung von Unternehmen im ländlichen Raum, die mehr Platz, aber niedrigere Mieten suchen.
- > Aus den gleichen Gründen entwickelt sich die Telearbeit und bietet der Bevölkerung des ländlichen Raums neue Möglichkeiten.

- > In diesem Zusammenhang ist auch auf die Schlüsselrolle von Austauschmaßnahmen, die vor allem im Rahmen europäischer Programme zur grenzübergreifenden Zusammenarbeit entstanden sind, oder auf die Aufgabe von Netzwerken wie LEADER zu verweisen.

In einer Situation, in der Kommunikation so einfach ist, geht es vor allem darum, die Verbindungen nach außen richtig zu gestalten: Heute ist zwar jedes ländliche Gebiet in der Lage, aus seiner Isolation herauszutreten und Zugang zu den Informationen zu erhalten, die es für seine eigene Entwicklung benötigt; aber die Verantwortlichen des Gebietes müssen immer noch die richtige Wahl treffen, die richtigen Verbindungen anknüpfen, offene, transparente Partnerschaften eingehen usw..

c) Die Entwicklung neuer interner Synergien

In Anbetracht der Entwicklung des allgemeinen Kontexts spielen auch die neuen Verbindungen zwischen Aktionsträgern aus dem gleichen Gebiet eine wichtige Rolle:

- > um zu vermeiden, daß die neuen Möglichkeiten, die sich aus der Öffnung nach außen ergeben, zu einer Bedrohung für die lokale Identität und die soziale Kohäsion im Gebiet werden (wie z.B. "Schlafdörfer" im Einzugsbereich größerer Ballungszentren oder weiter entfernt liegende, sehr attraktive Gebiete, in denen z.B. ein starker Druck auf die Preise für Grundstücke und Immobilien entsteht);
- > um die **neu entstehende Nachfrage nach hochwertigen lokal- und regionaltypischen Erzeugnissen zu nutzen**;
- > um den **neuentstehenden touristischen Bedarf zu decken** (touristische Angebote, die bei der Unterbringung auf architektonisches Erbe, kulturelle Entdeckungen und Gastfreundschaft setzen);
- > um **neue Märkte zu erschließen** (die gemeinsame Angebote und Zusammenschlüsse der lokalen Unternehmen erfordern, um die notwendige Produktmenge, -palette und -qualität zu erzielen);
- > um **Zugang zu neuen Technologien zu erhalten** (häufig ist die Anschaffung dieser Technologien für einen einzelnen oder allein arbeitenden Produzenten oder Unternehmer aus Kostengründen nicht möglich).

1.3. Recht positive Rahmenbedingungen

Der im Augenblick vorherrschende allgemeine Kontext bietet in diesem Hinblick mehrere Vorteile:

- > **In bestimmten Regionen ist die Bevölkerungsstruktur im ländlichen Raum günstig.**

In bestimmten Regionen trägt die momentane wirtschaftliche und soziale Krise dazu bei, daß die ländliche Bevölkerung für Unterbeschäftigung und Arbeitslosigkeit andere Lösungsansätze als die Abwanderung in die Stadt oder gar die Auswanderung sucht. Jugendliche finden zudem in der Stadt, in der die Lebenshaltungskosten höher sind, immer weniger Arbeit.

- > **Auch die Entwicklung von Förderpolitiken begünstigt die lokale Entwicklung.**

In der Europäischen Union sowie in den Mitgliedstaaten stagnieren die öffentlichen Haushalte. Dies führt dazu, daß die Auswirkungen des Einsatzes öffentlicher Mittel genauer geprüft werden und daß diese Mittel eventuell in Zusammenarbeit mit andern Partnern aus dem Privatsektor oder den Verbänden und Vereinen verwaltet werden. Große Investitionen werden zurückgeschraubt und folglich werden kleinere Projekte gefördert.

Da die öffentliche Hand sich aus vielen Aktivitäten, die früher als öffentliche Aufgaben angesehen worden waren, zurückgezogen hat, sind bestimmte Dienstleistungsangebote verschwunden. Aber nach und nach kommt es zu Anpassungsprozessen: für lokale Aktionsträger entstehen immer mehr Freiräume und Möglichkeiten, in Bereichen Initiativen zu ergreifen, die früher von der Öffentlichen Hand verwaltet worden waren (Gesundheitswesen, Bildung und Erziehung, Dienstleistungen für die Bevölkerung usw.).

- > **Aufgrund der neuen Anforderungen des Marktes entstehen neue Beziehungen zwischen der Stadt und dem ländlichen Raum**

Der "Mythos der Stadt" wurde plötzlich durch den "Mythos des ländlichen Raumes" ersetzt: Bei den Bürgern entstand aufgrund der Verringerung der Lebensqualität in der Stadt (Verkehrs- und Wohnprobleme, Stress, Umweltverschmutzung, Abbau sozialer Kontakte) eine idealisierende Vorstellung vom ländlichen Raum, die, auch wenn sie eher einem Traum als der Wirklichkeit entspricht, das Image des ländlichen Raums aufwertet und mit Lebensqualität verbindet.

Kapitel 2

Die Phasen des Innovationsprozesses

In der Einleitung wurde bereits darauf verwiesen, daß **Innovation sich gleichzeitig durch ihre Prozeßhaftigkeit und ihre Ergebnisse auszeichnet.**

Jede Innovation ist ein Prozeß, der sich im **Zeitablauf** verändert und aus mehreren aufeinanderfolgenden Phasen besteht. Dieser Prozeß läßt sich mit einem Projektzyklus vergleichen, in dessen Phasen jeweils verschiedene soziale Bindungen entstehen:

- > Die Aktion entsteht auf der Grundlage einer klaren Sicht der Rahmenbedingungen und der Chancen; diese führt bei einer Person oder einer Gruppe zu einer **innovativen Idee**;

- > nach und nach entwickelt sich aus der Idee ein **Projekt**;
- > anschließend wird dieses Projekt **umgesetzt**;
- > schließlich wird die Innovation verankert und **zukunftsbeständig**.

Dieser zeitliche Verlauf läßt sich folgendermaßen darstellen:

Kontext → innovative Idee → Projekt → Umsetzung → Zukunftsbeständigkeit

Die Dauer jedes einzelnen dieser Schritte ist natürlich unterschiedlich: Aufgrund sehr vielfältiger Elemente kann der Prozeß verlangsamt oder auch beschleunigt werden; er kann eine Phase der "Lethargie" durchlaufen und anschließend lebendiger werden. Er kann aber auch jeden Augenblick scheitern.

2.1. Eine klare Sicht der Rahmenbedingungen und das Erkennen von Chancen

Häufig wird der traditionelle Kontext ländlicher Gebiete durch Langsamkeit und Schwerfälligkeit geprägt; beides ist dem Aufkommen von Innovationen nicht förderlich. Plötzlich erblickt eine neue Idee das Tageslicht und wird nach einer mehr oder weniger langen Frist zum Projekt. Aber sie kommt nicht aus dem Nichts: Häufig ist sie das Ergebnis von Aktionen eines "**Pioniers**", eines "**neuen lokalen Leaders**" (Einzelperson, Gruppe oder Institution), die den Zeitgeist (Kontext) in einem neuen Licht erkennt und somit Lösungsansätze und neue Entwicklungsperspektiven erfaßt.

*In **South-Pembrokeshire** (Wales, Vereinigtes Königreich) hat eine lokale Entwicklungsgesellschaft, SPARC, diese Pionierfunktion übernommen: Eine von ihr durchgeführte Regionalanalyse (Community Appraisal) verwies in den "Landsker Borderlands", einem Gebiet an der Sprachgrenze zwischen der Walisischen und der Englischen Sprache, auf ausgezeichnete Möglichkeiten für den Fremdenverkehr. Entwicklungsmaßnahmen für diesen Sektor führten zu neuen lokalen Aktivitäten auf der Grundlage des Kulturtourismus (Merkblatt T01).*

*Im Golf von **Amvrakikos** (Epirus, Griechenland) haben Wissenschaftler und Raumplaner die Aufgabe des "Pioniers" übernommen. Sie haben für das Flußdelta mit seinen zahl-*

reichen Lagunen eine ökologische Entwicklungsstrategie erarbeitet. Anschließend haben sie sich sehr darum bemüht, die Bevölkerung von der Richtigkeit dieses Ansatzes zu überzeugen (Merkblatt E15).

Der "Pionier" kennt das Problem vielleicht schon seit langem, hatte aber, da er in seinem sozialen Umfeld nicht über ausreichende Kräfteverhältnisse verfügte, nie die Gelegenheit erhalten, seinen eigenen Standpunkt geltend zu machen.

Sobald sich ein **störendes Element** (außergewöhnliche Situation, gebietsinterne Änderungen oder Druck von außen) als auslösender Tatbestand abzeichnet, wird der "Pionier" glaubwürdig und kann sich, da das Thema "aktuell" geworden ist, Gehör verschaffen.

*Im **Pays de Lanvollon** (Bretagne, Frankreich) hatten die Folgen eines Sturmes im Jahr 1989 gezeigt, welche schwerwiegenden Folgen der Kahlschlag und die Verstopfung der Flüsse hatten. Gleichzeitig wurde das Gebiet als Zone "mit strukturellen Stickstoffüberschüssen aus der Landwirtschaft" ausgewiesen. Zahlreiche Verantwortliche (v.a. die Kommunen) hatten bereits vor diesen beiden Ereignissen das Problem erkannt, hatten aber ihre Standpunkte nicht durchsetzen können. (Merkblatt E05).*

2.2. Die innovative Idee kommt auf, die Gemeinschaft eignet sie sich schrittweise an

Aus der neuen Sichtweise des Kontexts heraus entsteht ein Bewußtseinsprozeß, der zu einer innovativen Idee führen kann. Anfangs kommt die Idee meistens bei einer Einzelperson auf. Sie wird erst dann "sichtbar", wenn ihr Urheber das Bedürfnis verspürt, sie mitzuteilen, mit anderen Standpunkten zu vergleichen, sie zu prüfen, zu bereichern, zu konsolidieren und in Form zu gießen. Denn die Idee ist nur dann sinnvoll, wenn sie zumindest teilweise von anderen, die an ihrer Umsetzung beteiligt sind, mitgetragen wird. Aus diesem Grund strebt der "Urheber der Idee" danach, einen kollektiven Bewußtseinsprozeß auszulösen. Dabei läßt er sich, bewußt oder unbewußt, davon leiten, die oben erwähnte Pionierrolle zu spielen und eine Möglichkeit zu finden, seine Idee in ein Projekt münden zu lassen.

Dieser Augenblick ist besonders wichtig: Andere Aktions-träger schließen sich dem Standpunkt des "Pioniers" an und bilden eine Gruppen von **"Projektinitiatoren"**.

*Auf einer Sitzung der Mandatsträger des **Aulps-Tals** (Rhône-Alpes, Frankreich) zeigte ein Sprecher Photographien eines Dorfes, die in den 60er und den 90er Jahren aufgenommen*

*worden waren. Die Gegenüberstellung dieser beiden Photo-serien, die eine deutliche Verschlechterung des Dorfumfeldes zeigte, war der auslösende Tatbestand, der die Mandatsträ-ger dazu bewegte, ein interkommunales Raumordnungspro-gramm einzuleiten (**Merkblatt E11**).*

Das Aufkommen einer Idee ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein Prozeß der schrittweisen Öffnung. Der Gedanke wird von anderen Personen, Gruppen und/oder Institu-tionen aufgegriffen, die ihn bereichern, ihm Form und Glaubwürdigkeit geben. Somit sind das Aufkommen der Idee und die Bildung der Gruppe von Initiatoren aufs eng-ste miteinander verbunden.

Häufig stammen die Initiatoren aus einer Institution oder einer bereits bestehenden Gruppe. Aus diesem Grunde sind sie es bereits gewohnt, zusammenzuarbeiten; dies wiederum erleichtert die Entwicklung und Verbreitung der Idee.

*Im LEADER-Gebiet **Tarn-des-Montagnes** (Midi-Pyrénées, Frankreich) hat die Entwicklungsagentur AGATE diese Initi-atorenrolle übernommen und eine Methode zur Ermittlung von Projektideen entwickelt (**Merkblatt M02**).*

2.3. Von der innovativen Idee zum Projekt

Sobald die innovative Idee da und die Gruppe der Projekt-initiatoren gegründet ist, nimmt das Projekt langsam Ge-stalt an. Die Initiatoren suchen zusätzliche Verbindungen oder bilden neue, weiterreichende Partnerschaften, die dem Vorhaben eher entsprechen. Normalerweise ist der Schritt vom Projektinitiator zum **Projektverantwortlichen** mit einer Erweiterung des Kreises von Personen und Institutionen verbunden, die am Ansatz beteiligt werden sollen.

Während dieses Überganges von der Idee zum Projekt wird die Rolle der einzelnen Beteiligten deutlicher, um ein Höchstmaß an Erfolgchancen zu garantieren. Bei der Um-setzung des Projekts stellt diese Phase einen Qualitäts-sprung dar: Zuerst gehen alle Beteiligten "indirekte Ver-pflichtungen" ein, bevor sie sich in dem Maße, in dem sie sich der Umsetzungsphase nähern, aktiver daran beteiligen.

*Im **Barroso** (Norte, Portugal) wurde eine Initiative zur Wiederbelebung der traditionellen Bekleidung zuerst von ei-ner Genossenschaft gefördert. Während der Projektentwick-*

*lung wurde sie von einem inzwischen entstandenen Privat-unternehmen übernommen und weitergeführt (**Merkblatt P06**).*

*Im **Haut Allier** (Auvergne, Frankreich) gründete ein Ver-band lokaler Landwirte eine "Dienstleistungszentrale". An-schließend entstand die Gesellschaft "43 Services" zur Um-setzung des Projekts (**Merkblatt S03**).*

Manche Gruppen von Projektinitiatoren lassen ihr Projekt systematisch von einer anderen Gruppe übernehmen (vor allem öffentliche Einrichtungen, die, sobald das Projekt ges-tartet ist, die Umsetzung in die Hände anderer Partner le-gen möchten).

*In **Tychero** (LEADER-Gebiet Evros, Thrakien, Griechenland) hatte die Kommunalverwaltung die Ideen für mehrere Initi-ativen (Bau von sozialen und Freizeiteinrichtungen, Kinder-bauernhof, Handwerksaktivitäten usw.) entwickelt. Für die Projektdurchführung hat sie aber die lokalen Vereine und Unternehmen angesprochen (**Merkblatt M14**).*

2.4. Vom Projekt zur Umsetzung

In dieser Phase müssen die verschiedenen Aktionsträger die für die Umsetzung des Projekts notwendigen Voraussetzungen erarbeiten. Dies erfordert v.a. eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten, die den Anforderungen der Umsetzung gerecht werden muß: Analyse potentieller Märkte, Know-How, Arbeitskräfte, Infrastrukturen, Kapital, Entscheidungskompetenzen usw.

In **Montaña Palentina** (Kastilien-León, Spanien) wurde die Wiederinbetriebnahme einer stillgelegten Eisenbahntrasse zu Freizeit Zwecken durch die Nutzung eines innovativen Fahr-

zeuges (das "Schienenfahrrad") erst möglich, als sich alle Partner (Erfinder und Hersteller des Schienenfahrrads, Eisenbahngesellschaft, Banken, lokale Gebietskörperschaften) wirklich am Projekt beteiligen wollten (**Merkblatt T07**).

Für den Übergang vom Projekt zu seiner Umsetzung sind eine Bewertung der Vor- und Nachteile und der entstehenden Risiken erforderlich. Jeder Partner trifft anschließend seine Entscheidung anhand der Ergebnisse dieser Bewertung.

2.5. Zukunftsbeständige Änderungen

Da Projekte finanzielle Mittel für ihre Existenz benötigen, müssen auch Menschen für ihre Finanzierung gefunden werden. Die Zukunftsbeständigkeit ist in diesem Fall eine rein wirtschaftliche Frage; sie hängt von der ständigen Anpassungsfähigkeit an die Nachfrage und/oder von der Schaffung einer eigenständigen Nachfrage ab. Dies wiederum erfordert enge Kontakte zum Markt und intakte Beziehungen zu den Verbrauchern und/oder zum Vertrieb.

Eine Buchhandlung im Bruche-Tal (Elsaß, Frankreich) hat durch die Gründung eines lokalen Kulturvereins, der zum Netzwerk der Leser und Freunde der Buchhandlung wurde, die lokale Nachfrage nach Büchern beträchtlich gesteigert. Auf diese Weise hat sie es geschafft, in einer schwierigen Ausgangslage, in der die Nachfrage nach Büchern und kulturellen Dienstleistungen sehr beschränkt war, ihre Zukunft zu sichern (**Merkblatt S01**).

In anderen Fällen, besonders bei Aktionen, die der Bürgerbeteiligung und Mobilisierung dienen, besteht eine Nachfrage nach nicht handelbaren oder monetären Dienstleistungen oder Produkten. Diese Forderungen sind nur dann finanzierbar, wenn öffentliche und private Aktionsträger die Möglichkeit haben und sich verpflichten, die Finanzierung langfristig zu sichern, oder wenn ein Konsens über den Nutzen solcher Programme besteht.

Im Pays de Collombey-les-Belles (Lothringen, Frankreich) besteht seit 20 Jahren eine dauerhafte lokale Partnerschaft, da sich lokale Aktionsträger in thematischen Arbeitsgruppen zusammengeschlossen hatten. Ihre Mitarbeit an den Entscheidungsprozessen der "assemblée générale de pays" (der Generalversammlung des Gebiets, die sich aus Mandatsträgern und Vertretern dieser Arbeitsgruppen zusammensetzt) ist ein entscheidendes Element zur langfristigen Sicherung ihrer Beteiligung (**Merkblatt M20**).

2.6. Erfolg und Mißerfolg innovativer Prozesse

Die fünf oben beschriebenen Phasen stellen den idealen Ablauf einer erfolgreichen innovativen Aktion dar. Aber in Wirklichkeit ist die Gefahr zu scheitern sehr hoch, und nur eine beschränkte Zahl von Aktionen erreicht die Umsetzungsphase.

Um die Gründe für den Erfolg oder Mißerfolg einer innovativen Aktion zu verstehen, sind die fünf oben beschriebenen Phasen auf ihre Gemeinsamkeiten hin zu analysieren. Diese Phasen entsprechen aufeinanderfolgenden Bewertungs- und Erweiterungsprozessen: Übergang vom "Pionier" zur Gruppe von "Initiatoren", Bewertung der Idee und Erweiterung der Zahl der Aktionsträger beim Übergang von der Idee zum Projekt usw. Diese aufeinanderfolgenden Bewertungen und Erweiterungen werden nur durch das Anknüpfen neuer Verbindungen möglich, die auch für den Übergang zur nächsten Phase absolut notwendig sind.

Bei jeder Phase entstehen nicht nur Kontakte zu neuen Aktionsträgern, sondern es eröffnen sich auch neue Ideen, Informationsquellen, Know-How, Mittel und Bedürfnislagen usw.

Für den Erfolg des Innovationsprozesses sind die Vielfalt und Stärke dieser "Verbindungen" ausschlaggebend. Im allgemeinen läßt sich sagen, daß innovative Aktionen größere Erfolgchancen haben, wenn die Verbindungen - nach innen und außen - vielfältig und solide sind.

Die Zukunftsbeständigkeit einer Innovation hängt z.B. in einem Privatunternehmen im wesentlichen ab von den bestehenden Verbindungen innerhalb des Unternehmens (Beteiligung und Schulung der Mitarbeiter, Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen am Projekt beteiligten Abteilungen). Sie wird aber auch von den mit der Außenwelt bestehenden Verbindungen beeinflusst (z.B.: gute Beziehungen zu Lieferanten und Dienstleistungsanbietern, Erschließung sicherer, dauerhafter Märkte usw.).

Für den ländlichen Raum - in dem die Isolation, Zugangsprobleme zu Lieferanten und Märkten, Schwierigkeiten bei der Produktwerbung oder der Herstellung ausreichender Produktmengen usw. die Schaffung solider, vielfältiger Beziehungen zur Sicherung des Erfolgs des Innovationsprozesses erforderlich machen - gilt diese Aussage noch stärker.

2.7. Wie man mit Gegnerschaft umgeht, um die notwendige Synergie zu schaffen

Es bestehen zahlreiche, unterschiedliche Gründe für den Mißerfolg innovativer Ansätze. Die Hauptursache liegt, wie die Analyse zeigt, jedoch in der Unfähigkeit, die notwendigen Verbindungen aufzubauen. Eine innovative Aktion lebt nicht nur von Verbindungen und Partnern, sie erlebt, aus den verschiedensten Gründen, auch viel Opposition: Innovation kippt mehr oder weniger "bestehende Regeln" und kulturelle Verhaltensweisen, sie beinhaltet Konfliktpotentiale usw. Zu Beginn des Prozeßverlaufs zeigen sich unverhoffte Gegner und versuchen, sich durch subtile und vielschichtige Formen von Macht oder Einfluß gegen die geplante Aktion zu verbünden.

Letztendlich liegt der Erfolg eines Innovationsprozesses häufig daran, wie man auf diese Opposition reagiert.

Auf Opposition reagieren, indem man sie umgeht oder in Bündnisse umgestaltet, ist eine schwierige Kunst, die meist

nur durch praktische Erfahrung zu erlernen ist. Aber können die lokalen Akteure dieses Handwerkszeug nicht auch erlernen, indem sie ein tieferes Verständnis für die Prozesse entwickeln und das Problem systematisch angehen? Wie erlernt man schnell das notwendige "soziale Know-How", ohne zu häufig zu scheitern? Der sensible und erfolgreiche Umgang mit Gegnerschaft erfordert eine tiefe Kenntnis der Ursachen, die zu einer steten Umbildung von Opposition und Bündnissen führen. Das bedeutet auch, daß die grundlegenden sozialen Prozesse, die die Innovation prägen, bekannt sein müssen.

[5] In den Merkblättern für innovative Aktionen scheint ein relativ großer Konsens vorzuherrschen, aber in Wirklichkeit erforderten alle Aktionen von ihren Urhebern viel Fingerspitzengefühl, Vorstellungskraft und Geduld, um Opposition zu überwinden, die richtigen Personen zu überzeugen und die für den Erfolg der Aktion notwendigen Bündnisse zu schließen.

Kapitel 3

Innovation als sozialer Prozeß

Über die fünf oben beschriebenen Phasen und das Bedürfnis hinaus, auf mögliche Einwände richtig zu reagieren, erweisen sich auch die verschiedenen sozialen Aspekte des Innovationsprozesses als interessant:

- > Gegenüberstellung der “lokalen” und der “globalen” Aspekte;
- > Entwicklung neuer Lerntechniken zur Festigung und Systematisierung des neuen Wissens vor Ort;
- > Verhandlungen zwischen Aktionsträgern und/oder dem institutionellem Umfeld;
- > Entwicklung neuer, gemeinsamer (sozio-ökonomischer, kultureller, ökologischer usw.) Werte und Orientierungskriterien;
- > Änderung der (politischen, institutionellen oder wirtschaftlichen) Spielregeln.

3.1. Gegenüberstellung der “lokalen” und der “globalen” Aspekte

Die Gegenüberstellung der “lokalen” und der “globalen” Aspekte ist besonders aufschlußreich:

- > einerseits erhält man einen genaueren Eindruck über gebietsrelevante Aspekte (Know-How, Kultur, Kunst usw., d.h. alles, was lokale Besonderheiten prägt);
- > andererseits treten bei dieser Gegenüberstellung die Anpassungsdefizite des ländlichen Gebiets an die veränderten äußeren Rahmenbedingungen hervor. Diese Anpassungsdefizite können so unterschiedliche Bereiche wie Märkte, den gesetzgeberischen Rahmen, neue Technologien, Humanressourcen usw. betreffen.

Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich ebenfalls die neuen Risiken und neuen Entwicklungsmöglichkeiten ableiten, und sie zeigt, welche globalen, von außen einwirkenden Rahmenbedingungen eine gezieltere Aufwertung der lokalen Besonderheiten ermöglichen.

Lokale Aktionsträger sollten sich von dieser Gegenüberstellung leiten lassen und auf ihrer Grundlage Lösungsansätze und Lernbedarf ermitteln; sie sollen so feststellen, welche Verbindungen einzugehen und welche qualitativen Erneuerungen durchzuführen sind.

*Im LEADER-Gebiet **Maiella Verde** (Abruzzen, Italien) war “Pecorino”-Käse ein traditionelles Erzeugnis, das auf dem lokalen Markt angeboten wurde. Die Landwirte mußten zur Erschließung anderer Märkte auch neuen Anforderungen (ein ständig verfügbares Erzeugnis von gleichmäßiger und gehobener Qualität) gerecht werden. Aus diesem Grund führte eine Genossenschaft junger Viehzüchter, die die traditionellen Herstellungsverfahren genau kannten, moderne Produktionstechnologien ein. Letztere, sowie die Zusammenarbeit mit einer Vertriebsgenossenschaft ermöglichten eine Diversifizierung der Produktion sowie den Absatz eines “einzigartigen” Produkts auf dem italienischen Markt (**Merkblatt P02**).*

3.2. Entwicklung neuer Lerntechniken

Innovation erfordert ebenfalls **gemeinschaftliche Lernprozesse** in den verschiedensten Bereichen (neue Technologien, Management, Vermarktung, Verhandlungstechniken usw.). Dieser Lernprozeß, durch den neues Wissen nach und nach gefestigt und systematisiert wird, ist während aller Phasen des Innovationsprozesses - von der Analyse des Kontexts und neuer Entwicklungschancen bis zur zukunftsbeständigen Gestaltung des Projekts - notwendig.

Teilweise entwickelt sich dieser Lernprozeß auf informelle Art und Weise durch die Interaktion der einzelnen Aktionsträger; aber auch formelle Lernprojekte (v.a. flexible Unterrichtsangebote "à la carte" oder Fortbildungen, die auf die aktive Beteiligung an der Entwicklung vorbereiten) können das informelle Lernen bereichern oder vervollständigen.

Dieser Lernprozeß betrifft Techniken, Produkte, Arbeitsweisen, aber auch die regionale Identität, die Tradition und das gegenseitige Kennenlernen der Aktionsträger. Im Laufe dieses Prozesses lernen die beteiligten Aktionsträger zu kooperieren und Verantwortung zu teilen.

Lernen bedeutet ebenfalls, bestimmte Innovationsrisiken tragen zu können: Da die Ergebnisse einer Aktion im Voraus nicht voll und ganz einzuschätzen sind, wird der Lernprozeß von zunächst hypothetischen Lösungsansätzen geleitet und beruht darauf, daß die Akteure auch eine gewisse Herausforderung verspüren, diese Ansätze umzusetzen. Eventuelle Umsetzungsrisiken können das Projekt stark behindern. Sie können durch spezifische finanzielle Fördermittel überwunden werden.

Ist der Lernprozeß verankert, und das gemeinsame Wissen "systematisiert", kann es zu einer Diversifizierung der Angebote des Gebietes kommen.

Im "Maison du Patrimoine de l'Ile Cremieux" (Zentrum für das kulturelle Erbe von Ile Cremieux, Rhône-Alpes, France), einer Einrichtung zur Verwaltung archäologischer Ausgrabungen, entstand im Rahmen des Lernprozesses Know-How zur Verwaltung der Ausgrabungen, zur Gründung eines Museums, zur pädagogischen und touristischen Betreuung der Besucher usw. Es wird mittlerweile in Form von Beratungsdienstleistungen an andere Gebiete mit vergleichbaren Problemen angeboten (Merkblatt E06).

Im Park für Wissenschaften und Technologie der Abruzzen (Italien), entwickelte eine multidisziplinäre Forschergruppe technische Fachkenntnisse zur Verbesserung lokaler Erzeugnisse (v.a. von Käse). Anschließend wurden diese Fachkenntnisse anderen ländlichen Gebieten, die ihre Käseproduktion verbessern wollten, als "Know-How" angeboten. Die Diversifizierung der gebietsspezifischen Angebote bestand einerseits in einem materiellen Produkt (Käse) und andererseits in einem immateriellen Angebot (systematisiertes oder kodifiziertes technisches Fachwissen) .

[6] LEADER-Seminare 1997: "Innovation durch gegenseitige Ergänzung verschiedener Sektoren" (Bregenzerwald, AT 16-03-97).

3.3. Verhandlungen zwischen Aktionsträgern und/oder dem institutionellen Umfeld

Durch die Gegenüberstellung der lokalen und der globalen Aspekte sowie durch den Lernprozeß decken die Aktionsträger Widersprüche und Mängel auf (z.B. Entwicklungsnachteile aufgrund der Abgelegenheit, die Notwendigkeit, eine gewisse Produktionsmenge zu erreichen, um neue Märkte erschließen zu können). Gleichzeitig zeichnen sich unterschiedliche Interessen und Auffassungen ab, die zu Konflikten und/oder Verhandlungen und Zusammenarbeit zwischen den Aktionsträgern führen können.

Verhandlungen können jedoch auf Widerstand stoßen (die Befürchtung, bestehende Besitzstände zu verlieren, Angst vor Veränderungen usw.). Schwierigkeiten ergeben sich ebenfalls aus der Tatsache, daß öffentliche oder private Aktionsträger häufig eher kurz- als langfristig denken. Aus diesen Gründen können Verhandlungen nur in einem Klima des Vertrauens zu Ergebnissen führen, und dieses Vertrauen muß schrittweise aufgebaut werden; dabei müssen Kräfteverhältnisse und unterschiedliche Auffassungen berücksichtigt werden.

In Vorarlberg (Österreich) dauerten Verhandlungen zwischen der Vereinigung Natur und Leben Bregenzerwald und 22 kleinen Käseherstellern 2 Jahre, bis letztere überzeugt waren, ein Qualitätslabel zu schaffen. Entscheidend in den Verhandlungen, nach deren Abschluß sich 18 Produzenten für die Zusammenarbeit entschieden, war die Gewißheit, daß das Einzelkämpfertum und die kleinen Betriebsgrößen ihre zukünftige Entwicklung belasten würden.

Besonders in der ersten Phase, in der der Widerstand noch groß ist, können Verhandlungen schwierig sein und große Risiken bergen. Befürworter und Gegner (der Idee, des Projekts oder der Aktion) stehen sich einander gegenüber. Natürlich versuchen die Projektförderer, in jeder Phase ein Maximum an neuen Anhängern zu überzeugen. Um die wichtigsten Aktionsträger für die Aktion zu gewinnen, müssen sie gute Strategien sein.

3.4. Neue, gemeinsame Werte

Jede Gesellschaft benötigt gemeinsame Werte und Orientierungskriterien: Die soziale Organisation, die Raumordnung, Symbole, die eine gemeinsame Identität zum Ausdruck bringen sowie die Nutzung dieser Identität und das Verhalten gegenüber Fremden sind historisch geprägte gebietsspezifische Züge der lokalen Kultur. In jedem Gebiet und in jeder Kultur hat sich eine bestimmte Hierarchie gemeinsamer Werte herausgebildet.

Sie beeinflussen die Art und das Niveau der Entwicklung jedes Gebietes. Sie können die Grundlage für bestimmte, mehr oder weniger effiziente Funktionsweisen oder für Blockierungen bilden.

Gemeinsame Werte und Orientierungskriterien können festgeschrieben, bewußt oder unbewußt vorhanden sein und werden von den verschiedenen Aktionsträgern einer formellen oder informellen gesellschaftlichen Gruppe (Familie, Unternehmen, Institution, lokale Gemeinschaft, Gebiet usw.) geteilt. Sie bestimmen das soziale Verhalten eines jeden innerhalb der gesellschaftlichen Gruppe. Das Bewußtsein, diese gemeinsamen Werte miteinander zu teilen, ist

für den Zusammenhalt der Gruppe grundlegend wichtig. Jeder integriert sie in sein Denken und sein eigenes soziales Verhalten, denn er weiß, daß sie von den anderen mitgetragen werden. Gemeinsame Werte sind sozusagen der Zement jeder gesellschaftlichen Gruppe.

Aus einem oder aus mehreren der oben beschriebenen sozialen Prozesse (Gegenüberstellung der lokalen und der globalen Aspekte, neue Lerntechniken, Verhandlungen zwischen Aktionsträgern) ergeben sich häufig neue gemeinsame Werte. Im Lauf der Zeit werden sie deutlicher, nehmen Form an, werden kodifiziert und gehen ins allgemeine Bewußtsein über.

*In einigen LEADER-Gebieten wurden "Qualitätschartas" als gemeinsamer Wert und Orientierungsrahmen für die Qualität des Empfangs der Besucher und die in den lokalen Restaurants und Unterkünften angebotenen Dienstleistungen entwickelt. Häufig wurde dieser Orientierungsrahmen in ein Label oder ein anderes gemeinsames Qualitätssymbol übersetzt, das an den gemeinsamen Ansatz erinnert (**Merkblatt M05**).*

3.5. Die Änderung der Spielregeln

In diesem Zusammenhang bedeutet der Begriff "Spielregeln" die Aufteilung der Macht zwischen den verschiedenen Aktionsträgern ein und desselben sozialen Gefüges (Familie, Gemeinschaft, Unternehmen, Institution usw.) innerhalb eines Gebiets oder in mehreren unterschiedlichen Gebieten.

Vor allem sind politische und wirtschaftliche Spielregeln zu unterscheiden, obwohl sie vielfach eng miteinander verbunden sind: Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die politischen Spielregeln eher die Aufteilung von Entschei-

dungskompetenzen im institutionellen Umfeld betreffen, während wirtschaftliche Spielregeln eher Wirtschaftsaktivitäten, Beschäftigung, Know-How usw. betreffen. Diese "Regeln" sind das Ergebnis eines langen, historischen Anpassungsprozesses; somit bremsen sie häufig die Veränderung gemeinsamer Werte - es sei denn, diese Änderung bestärke die augenblicklich bestehende Macht.

Änderungen der Spielregeln sind somit die logische Folge von einer Veränderung der gemeinsamen Werte und Orientierungskriterien. Nur selten verhält es sich andersherum.

3.6. Der "Schneeballeffekt"

Die Analyse der verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses und der damit verbundenen sozialen Aspekte zeigt, daß der Verlauf der Innovation einem "Schneeballeffekt" gleicht. Anfangs ist die Innovation virtuell, inexistent oder eine Quelle für Polemiken. Aber gerade in dieser Phase müssen häufig die wichtigsten Entscheidungen für die Forschung, für politische Strategien, die Vergabe von Mitteln und die Humanressourcen getroffen werden. Es hängt also von der Fähigkeit und Entschiedenheit der Aktionsträger ab, ob das Innovationsprojekt Gestalt annimmt. Durch diesen "Schneeballeffekt" verwurzelt die Innovation im Gebiet

und führt zu immer zahlreichen Bindungen, die im Nachhinein kaum noch in Frage gestellt werden können. Nach und nach stabilisiert sich die Innovation.

Zur Nutzung eines alten Brobackrezepts, "Ur Paarl Nach Klosterart" (Trentino-Südtirol, Italien), begann der Innovationsprozeß mit einem Lehrgang für 14 Bäcker aus dem Tal. Anschließend schlossen sich erst rund 15, dann fast 50 Landwirte an, die bereit waren, Dinkel nach biologischen Methoden anzubauen. Für Wirte und Verbraucher wurde ein Qualitätskonzept entwickelt (Merkblatt P01).

Kapitel 4

Drei Beispiele für den Innovationsprozeß

Dieser Prozeß soll anhand von drei innovativen Aktionen veranschaulicht werden. Es handelt sich um das Projekt **“Or Vert du Magnoac”** (Das grüne Gold des Magnoac, Midi-Pyrénées, Frankreich), um den Bau eines **gemeinschaftlichen Wasserreservoirs im Dorf Inazares** (Murcia, Spanien) und um die **Förderung der Walisischen Sprache im LEADER-Gebiet South Gwynned** (Wales, Vereinigtes Königreich).

Der Verlauf sowie die in den einzelnen Phasen relevanten sozialen Prozesse wurden für jede Beispielaktion getrennt analysiert. Da jede Aktion ihre eigene Geschichte und ihren Werdegang hat, führen diese Beispiele nicht zu systematischen Schlußfolgerungen, sondern verdeutlichen die vielschichtigen, spezifischen Prozesse, die jede innovative Aktion prägen. Die nachstehenden Tabellen hätten vollständiger sein können. Aber aus Gründen der Klarheit wurden nur wenige entscheidende Elemente herausgegriffen. Das Analyseraster verdeutlicht ebenfalls die Schlüsselemente der Innovation (fettgedruckt). Dabei handelt es sich um wichtige “Ankerpunkte” auf dem dornigen Weg zu Innovation.

Die drei Beispiele beschreiben drei Innovationsprozesse mit verschiedenen zeitlichen Abläufen:

- > Das Projekt **“Or Vert du Magnoac”** ist langfristig angelegt. Die Produzenten stehen vor sich ständig ändernden Marktbedingungen und müssen Möglichkeiten finden, ihrer Aktivität Kontinuität zu verleihen. Aus diesem Grund ist der Erfolg des Projekts von seiner Dauer abhängig.

- > Im Gegensatz dazu ist der Bau des gemeinschaftlichen Wasserreservoirs in **Inazares** zeitlich begrenzt. Die Aktion gilt in dem Augenblick als mit Erfolg abgeschlossen, in dem das Wasserreservoir gebaut und das neue System der Wasserbewirtschaftung in Betrieb genommen und funktionsfähig ist;

- > In **South Gwynned** ist die Zustimmung der Bevölkerung zur Förderung der walisischen Sprache zugunsten der lokalen Entwicklung eine Aktion, deren Dauer zwar beschränkt, aber anfangs nicht abzusehen ist. Das Vorhaben gilt als erfolgreich beendet, sobald die Bevölkerung so in dieses Projekt integriert ist, daß weitere spezifische Fördermaßnahmen nicht mehr sinnvoll sind. Aber der Augenblick, an dem die Maßnahme überflüssig wird, ist nicht von vorn herein festzulegen, da nicht bekannt ist, wann das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist.

Diese drei Fälle entsprechen somit drei unterschiedlichen Prozeßabläufen:

“Or Vert du Magnoac” (Das grüne Gold des Magnoac)

Die Schaffung neuer Rahmenbedingungen führt zu neuen Aktionen. Die Aktion ist auf Dauer angelegt.

Gemeinschaftliches Wasserreservoir in Inazares

Die Aktion ist in dem Augenblick beendet, in dem neue, gemeinsame Werte vorhanden und funktionsfähig sind.

Förderung der walisischen Sprache

Die Aktion gilt dann als beendet, wenn der durch sie entstandene neue Kontext sie nicht mehr rechtfertigt.

Erstes Beispiel: der Verband der Lebensmittelhersteller “Or vert du Magnoac (P03) MAGNOAC (Midi-Pyrénées, Frankreich)

	KONTEXT	IDEE	PROJEKT	UMSETZUNG	ZUKUNFTSBE- STÄNDIGKEIT
SPIELREGELN				6	9
GEMEINSAME WERTE			4		
VERHANDLUNGEN		2	5		8
LERNPROZESS				7	
LOKALE/GLOBALE ASPEKTE	1	3			

1 “Foie gras” (Stoppfleber) ist ein traditionelles Erzeugnis der Region. Die Umstellung der Veredelung vom Familienbetrieb auf größere Produktionseinheiten erfordert einen Schlachthof und eine Verarbeitungsanlage, die den Normen der Europäischen Union entsprechen.

2 Um den geeigneten Rahmen für die erforderlichen Qualitätsnormen zu erhalten, schließen sich 1985 8 Landwirte in einer CUMA (einem Maschinenring) zusammen.

3 Die lokalen Behörden lassen eine technische Studie durchführen, die 1987 zur Anerkennung des Schlachthofes und der Verarbeitungsanlage durch die EU führt.

4 Die Landwirte gründen eine Vereinigung zur gemeinsamen Veredelung und Vermarktung unter dem Namen „L’Or Vert du Magnoac“, die das Markenzeichen „Fermes du Magnoac“ hinterlegt. So entstehen neue, gemeinsame Werte.

5 Im Umkreis von 100 km steigt die Zahl der Mitglieder auf 40 Erzeuger, die Verarbeitungsanlage und der Schlachthof werden vergrößert.

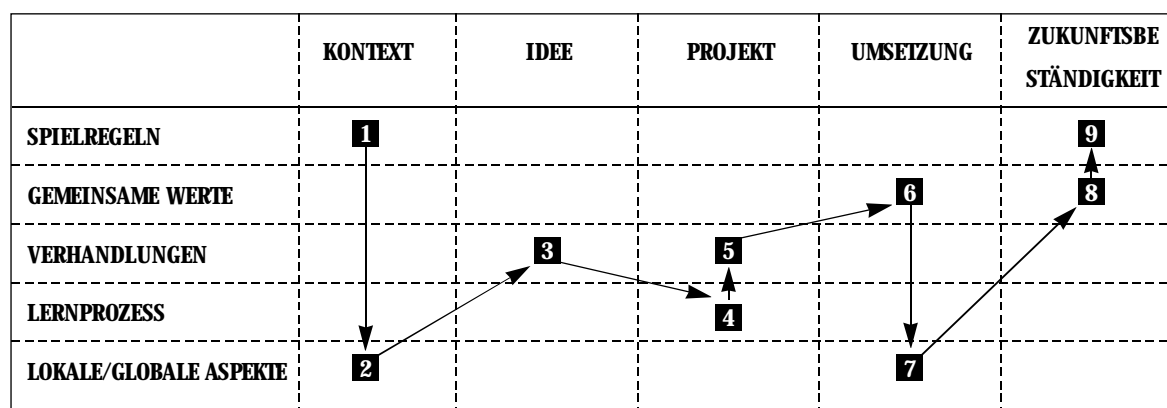
6 Die kooperative Verwaltung der Verarbeitungsanlage und des Vertriebs bieten den Landwirten, die wie Unternehmer handeln, neue Aktionsmöglichkeiten.

7 Auf diese Weise können die Mitglieder fortgebildet und für Themen wie Hygiene und Qualität interessiert werden. So lernen sie auch den Markt besser kennen.

8 Die Herstellungstechniken der Mitglieder der Vereinigung, die das Label “Fermes du Magnoac” hinterlegt hat, werden harmonisiert.

9 Ab sofort finden “Foie gras” und andere Veredelungsprodukte ihren Weg auf gebietsexterne Märkte. Pro Jahr werden jetzt 20 000 Enten zu 60 Tonnen Fleischprodukten und 10 Tonnen “Foie gras” verarbeitet.

Zweites Beispiel: “Bau eines gemeinschaftlichen Wasserreservoirs” (E03) INAZARES (Murcia, Spanien)



1 Traditionell gehörte das Wasser, das im Dorf verfügbar war, aus erbrechtlichen Gründen 37 Besitzern. Durch dieses System wurde es im Winter verschwendet, während es im Sommer für die Bewässerung der bestellten Parzellen (13 ha) nicht ausreichte. Darüber hinaus lebten mehr als die Hälfte der Inhaber dieser erbten Rechte nicht mehr im Dorf.

2 Da die uralten Rechte als unantastbar galten, konnte keine geeignete technische Lösung gefunden werden.

3 1993 schlug die Kommunalverwaltung den Bewohnern den Bau eines Minireservoirs vor. Vorbedingung war jedoch die Suche nach einer geeigneten juristischen Regelung, die von allen Inhabern dieser Rechte akzeptiert werden mußte. Eine einzige Ablehnung reichte bereits für eine Blockierung des Projekts.

4 Das Arbeitsamt dieses Gebiets bietet für die Machbarkeitsstudie technische Hilfe an.

5 Die Anwesenheit einer geschätzten Persönlichkeit (ein Landwirt von 70 Jahren, der seit 1979 Bürgermeister der Ortschaft ist), erleichtert die Verhandlungen. Nach mehr als 15 Begegnungen, die über einen Zeitraum von mehreren Monaten stattfanden, wurde das neue System einstimmig angenommen.

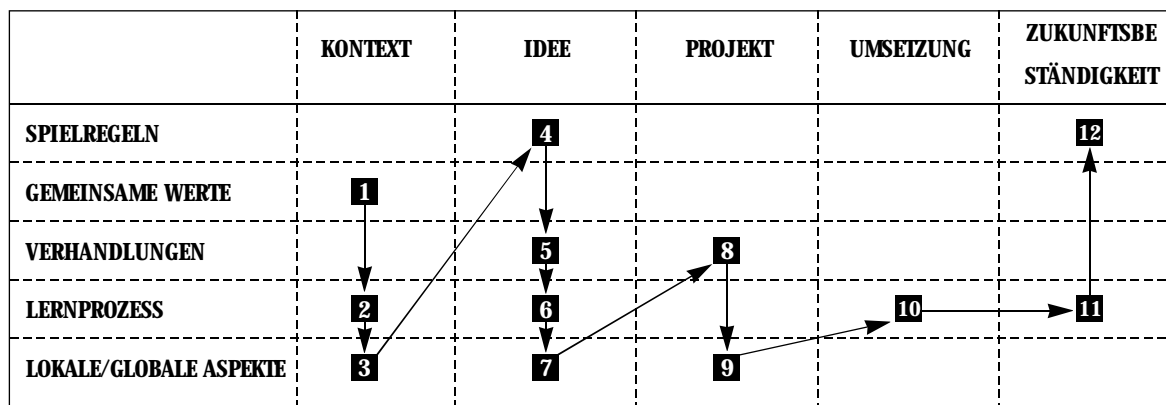
6 Die Entscheidung fiel zugunsten der Rechtsform einer spezifischen spanischen Gütergemeinschaft, der alle Einwohner ihre historischen Rechte (die vorher von einem technischen Ausschuß bewertet worden waren) abtreten mußten.

7 Das anschließend gebaute Wasserreservoir wird von den 37 Inhabern der Wasserrechte gemeinsam verwaltet. Im Sommer wird das Wasser im Minireservoir nach der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Nutzfläche verteilt. Der Verbrauch von Wasser im Haushalt wird mit Hilfe eines Zählers in jeder Wohnung gemessen. In die traditionelle Wasserbewirtschaftung wurden Elemente moderner Technologien einbezogen.

8 Durch diese Maßnahme entstand mehr Vertrauen zwischen den Landwirten und zu den kommunalen Behörden.

9 Die Bewohner von Inazares haben das Wasserproblem gelöst, ohne das Quellwasser, das seit undenklichen Zeiten geteilt wurde, vermarkten zu müssen. Gleichzeitig behalten sie die Verwaltungskriterien bei, die sich aus ihrer eigenen kulturellen Tradition ergeben.

Drittes Beispiel: “Die lokale Sprache als Entwicklungsansatz” (M-18) SOUTH GWYNED, Wales, Vereinigtes Königreich)



1 70% der Bevölkerung von South Gwynedd ist zweisprachig (Walisisch/Englisch). Nach 20 Jahren langer Forderungen wurde die Zweisprachigkeit offiziell anerkannt.

2 Da die Sprache in den Schulen, der Universität, in den Verwaltungen und sogar in den Unternehmen gesprochen wird, besteht in den Familien großes Interesse für die Zweisprachigkeit.

3 Es wurde festgestellt, daß die zweisprachige Bevölkerung, die im wesentlichen Arbeitskräfte für die Bergwerke geliefert hatte, in zukunftssträchtigen Wirtschaftssektoren, wie z.B. im Fremdenverkehr, untervertreten war.

4 Das “Welsh Language Board“ wird mit dem Ziel gegründet, die Zweisprachigkeit und die Regionalentwicklung miteinander zu verbinden.

5 Die lokale Entwicklungsgesellschaft CYMAD beteiligt die Bevölkerung an der Entwicklung. Bedürfnisse und Sorgen der Bevölkerung werden öffentlich diskutiert.

6 Aufgrund der wenigen unternehmerischen Initiativen im Gebiet führt die Gesellschaft 12 Dorfbewertungen durch, diagnostiziert die “beruflichen Qualifikationen“ der Waliser sowie lokale touristische Potentiale und ermittelt potentielle Projektverantwortliche.

7 Sie fördert die Entwicklung von Wirtschaftsaktivitäten und Beschäftigung im Kultursektor und im Fremdenverkehr, die das “immaterielle Erbe“ (Sprache, Literatur, Musik) aufwerten.

8 Aufgrund dieses Ansatzes entstand eine “Kerngruppe“, ein erster Kreis motivierter Bürger, die erste Initiativen einleiten konnten. Nach einer Reihe von Fortbildungsseminaren entstand ein zweiter Kreis, vorwiegend Hoteliers, die bereit waren, auf den Aktivitäten des ersten Kreises aufzubauen.

9 Somit wurde ein Aktionsplan erarbeitet, in dem u.a. die Renovierung des Wohnhauses des Schriftstellers Ellys Wynne, die Förderung lokaler Freizeitzentren, die Unterstützung von Lehrgängen “Schreiben für Schriftsteller“, die jährliche Veranstaltung eines Festivals der walisischen Musik und die Gründung eines Zentrums für keltische Musik vorgesehen wurden.

10 Die Entwicklungsgesellschaft begleitete diese Projekte durch gezielte Fortbildungsprogramme für Projektverantwortliche und für Jugendliche, um den kulturell bedingten Mangel an Unternehmergeist zu beheben.

11 Diese Aktion trug dazu bei, neue Beschäftigungsmöglichkeiten an Sprachkenntnisse und Wissen um die kulturellen Traditionen zu binden. Damit ist das Projekt zukunftsbeständig.

12 Die Aufwertung der Kultur einer Minderheit hat die Außenwirkung der Region verbessert.

Kapitel 5

Innovation als Ergebnis

Das, oder vielmehr die **Ergebnisse** der Innovation entsprechen den während ihres Verlaufs beobachteten Auswirkungen, die auch nach Abschluß der Aktion weiter bestehen bleiben.

Einige dieser Ergebnisse sind greifbar (wie z.B. neue Produkte oder Verfahren) und sektorgebunden. Andere wiederum sind nicht "greifbar", da es sich um immaterielle Innovationen handelt: neue Organisationsformen für lokale Aktions-träger, Änderungen von Mentalität und Verhaltensweisen, gemeinsame Aneignung neuer Methoden oder Symbole usw. In diesem Dossier soll ein allgemeiner Rahmen für den

Innovationsansatz im ländlichen Raum vorgestellt werden. Aus diesem Grund beschränken die Autoren sich darauf, einige wesentliche Elemente der Innovation hervorzuheben, die der Gemeinwesenentwicklung nutzen können (im 1998 erscheinenden "**Methodischen Leitfaden für die Umsetzung von Innovationen**" ist eine tiefergreifende Analyse von Innovationen vorgesehen).

Es lassen sich drei Arten von Innovation im Sinne allgemeiner Ergebnisse bzw. Beiträge für die Entwicklung ländlicher Gebiete unterscheiden. Sie sind mit den drei im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Beispielen deckungsgleich.

5.1. Drei Arten innovativer Aktionen für das ländliche Gebiet: unterschiedliche, aber miteinander verbundene Ergebnisse

Innovations- und Entwicklungsprozesse in ländlichen Gebieten sind vielschichtig: Sie basieren auf dem Zusammenspiel vielfältiger, einander ergänzender Aktionen, die von unterschiedlichen Aktionsträgern durchgeführt werden.

Für jede auf Dauer angelegte Innovation (wie z.B. das "Or Vert du Magnoac") sind im Vorfeld Maßnahmen notwendig, die die Voraussetzungen für ihre Umsetzung und Zukunftsbeständigkeit schaffen. So gesehen werden Aktionen, die der Beteiligung der Bevölkerung dienen (South Gwynned) oder die infrastrukturellen Voraussetzungen für eine dynamische Entwicklung schaffen (das gemeinsame Wassereservoir in Inazares) zum unverzichtbaren Hilfs- und Triebmittel für die Verankerung der Innovationen. Somit lassen sich wieder, wie im vorherigen Kapitel, drei Arten von Innovationen unterscheiden; diesmal geht es aber nicht um den Prozeß, sondern um die Ergebnisse von Innovation.

a) "mobilisierende" innovative Aktionen: "Menschen bewegen"

Aktionen wie die Förderung der walisischen Sprache zur Anregung der lokalen Entwicklung (South Gwynned) können wir als **innovative mobilisierende Aktionen** bezeichnen:

sie bewegen und gewinnen die Menschen, an die sie sich richten. Derartige Aktionen umfassen die Sensibilisierung für und die produktivere Nutzung von individuellen Fähigkeiten und Vorzügen des Gebiets; sie zielen darauf ab, zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen und den Verantwortlichen der Wirtschaft Bindungen zu schaffen, Potentiale zu entdecken und den lokalen Aktionsträgern (wieder) Vertrauen zu geben.

Die innovativen mobilisierenden Aktionen schaffen zwar nicht umgehend neue Wirtschaftsaktivitäten; sie machen sie aber möglich. Es lassen sich zwei Arten von innovativen Mobilisierungsaktionen unterscheiden:

> "**weitreichende**" **Mobilisierungsaktionen**, wie die Beteiligung der Bevölkerung an Dorf- und Regionalanalysen, die darauf abzielen, dem Gebiet wieder eine eigene Identität zu geben und den Menschen, die dort leben, das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft mit einer gemeinsamen Zukunft zu vermitteln.

In Baylloura (Irland) hat die lokale Entwicklungsgesellschaft einige Entwicklungsberater, die aus den Orten selbst stammen, ausgebildet und eingestellt, um in den Dörfern unter Beteiligung der Bevölkerung Dorfbewertungen

(*village appraisals*) vorzunehmen und bestehende Ressourcen und Fähigkeiten zu ermitteln. Diese Dorfbewertungen haben zur Erarbeitung und Umsetzung von Aktionsplänen in den Dörfern geführt (**Merkblatt M06**).

- > **“gezieltere” Mobilisierungsaktionen**, die dazu dienen, Entwicklungsbereiche und Herausforderungen zu ermitteln. Die Methode der Sammlung von Projektideen durch Befragungen, die die LEADER-Gruppe Tarn-des-Montagnes entwickelt hat, gehört zu dieser Art von mobilisierenden Aktionen (**Merkblatt M02**).

b) “Strukturierende” innovative Aktionen: “Kräfte bündeln”

Die Aktion wie der Bau eines gemeinsamen Wasserreservoirs in Inazares ist eine **innovative Aktion**, die wir als **strukturierende Aktionen** bezeichnen möchten. Von zeitlich begrenzten punktuellen Aktionen aus soll das materielle oder immaterielle Umfeld des betroffenen Gebiets verändert werden, um es für andere Aktivitäten aufnahmefähiger zu machen.

Diese Aktionen können, wie in unserem Beispiel, im Bau eines Wasserreservoirs bestehen, um anschließend die Anbauflächen vergrößern zu können, können aber auch zu einer Qualitätscharta oder einem Logo für lokale Erzeugnisse führen. Es handelt sich somit um Aktionen, die im Nachhinein die Entwicklung von Wirtschaftsaktivitäten oder die Gründung von Unternehmen ermöglichen. Genauso sind die Aufwertung des natürlichen oder architektonischen Erbes, die Anlage von Wanderwegen oder von Attraktionen für Touristen, Bestandsaufnahmen des historischen Erbes, die Suche nach identitätsstiftenden Elementen, die aufge-

wertet werden können, etc. zentrale Voraussetzungen für jede touristische Entwicklungsstrategie.

Zu dieser Art Innovation gehören, ganz allgemein, Maßnahmen zur Wahrung der “gemeinsamen Güter” (Landschaften, saubere Luft, Fauna und Flora usw.)

In **Friesland** (Niederlande) haben die Renovierung ehemaliger öffentlicher Gebäude und ihre Nutzung als hochwertige Unterkünfte für Touristen zur Entwicklung neuer kultureller und touristischer Aktivitäten geführt (**Merkblatt T12**).

Im LEADER-Gebiet Oscos-Eo (Asturien, Spanien) führte die Erarbeitung einer Qualitätscharta für lokale touristische Unternehmen zur Entwicklung einer touristischen Werbestrategie, die auf Qualität, Umweltverträglichkeit und Harmonie mit der gebietseigenen Kultur aufbaut (**Merkblatt T04**).

c) “Konsolidierende” innovative Aktionen: “Neues verankern und Zukunftswege bauen”

Innovative Aktionen wie das Projekt “Or Vert du Magnac” möchten wir als **konsolidierende innovative Aktionen** bezeichnen. Im allgemeinen sind sie in einem institutionellen oder unternehmerischen Umfeld angesiedelt. Sie führen zur Konsolidierung von Wirtschaftsaktivitäten in so vielfältigen Bereichen wie Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft, Handwerk, Fremdenverkehr, Dienstleistungen für die Bevölkerung, kulturelle Angebote, Management natürlicher Ressourcen usw.

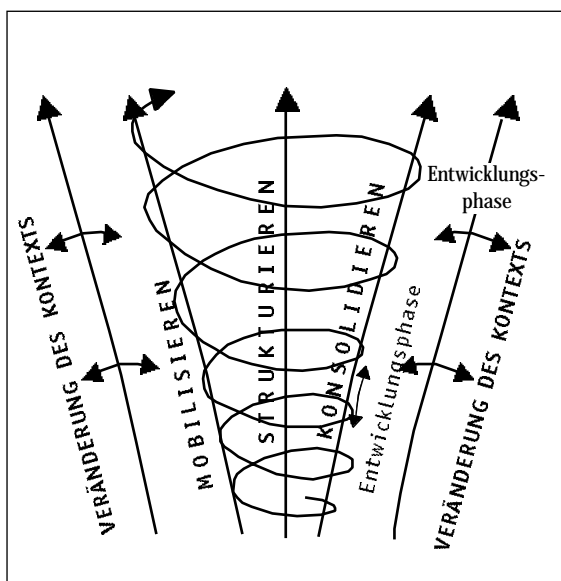
Diese Art von Aktionen setzen eigentlich die Möglichkeiten, die die beiden anderen Arten innovativer Aktionen eröffnet haben, in die Realität um. Ihre Umsetzung wird z.B. durch vorbereitende mobilisierende Aktionen erleichtert (z.B. durch Bürgerbeteiligung).

5.2. Die Entwicklungsspirale

Diese drei Arten innovativer Aktionen sind somit untereinander verbunden und ergänzen sich im Entwicklungsprozeß der ländlichen Gebiete. Jede Innovation bereitet die beiden anderen Arten vor und ermöglicht sie. In dem Maße, in dem diese Aktionen zustande kommen, schreitet der Entwicklungsprozeß fort.

Deshalb kann die Entwicklung der ländlichen Gebiete mit einer Spirale verglichen werden:

Die Entwicklungsspirale eines ländlichen Gebiets



Die Entwicklungsspirale der ländlichen Gebiete hebt die "schrittweise" Entwicklung hervor. Jeder Schritt (der einer Drehung der auf dieser Graphik dargestellten Spirale entspricht) wird durch die Verbindung mobilisierender, strukturierender und konsolidierender innovativer Aktionen möglich^[7].

Diese Spirale soll am Beispiel des LEADER-Gebiets Valle del Jerte (Extremadura, Spanien) erläutert werden:

Valle del Jerte (Extremadura, Spanien)

Das LEADER-Gebiet Valle del Jerte ist ein von kleinen landwirtschaftlichen Betrieben (Durchschnittsgröße: 1,5 ha) geprägtes Gebirgstal. Um ihre Betriebe erhalten zu können, haben die Landwirte der Region sich auf die Erzeugung von Kirschen spezialisiert. Mit der Zeit haben sie diesen Produktionszweig immer mehr ausgebaut.

Ein entscheidendes Element für diesen Spezialisierungsprozeß war der Aufbau von Genossenschaften in den einzelnen Dörfern. In diesem Zusammenhang läßt sich wieder die Verbindung der drei Arten von Innovation beobachten:

- > Mobilisierung als wesentliche Vorbedingung zur Vorbereitung der Landwirte auf ihre Aufgaben in der Genossenschaft;
- > Schaffung von Strukturen v.a. in den Kirschenpflanzungen, Zugangswege usw.
- > Beginn der eigentlichen Arbeit der Genossenschaften, deren Ausbau als Konsolidierung dieses Prozesses angesehen werden kann. Dazu kommt die Anlage von Kühlhäusern, um besser gegen Preisschwankungen gewappnet zu sein.

In den 70er Jahren war der Markt für frische Kirschen nicht sehr vielversprechend und wenig stabil. Auch andere Gebiete in der Ebene mit weit niedrigeren Produktionskosten hatten mit der Kirschenzucht begonnen. Obwohl die lokale Produktion anstieg, gingen die Marktanteile von Valle del Jerte auf dem spanischen Markt zurück. Darüber hinaus zeigte eine Kirschenbaumkrankheit, wie empfindlich eine Wirtschaft ist, die auf einem einzigen meist unveredelten Produkt aufbaut.

Um gegen diese Krise anzukämpfen, wurde ein neuer Prozeß eingeleitet, der zur Gründung eines Genossenschaftsverbandes führte. Er war groß genug, um neue Märkte zu erschließen und die Produktion durch die Herstellung von Kirschwasser zu diversifizieren (in den 80er Jahren hatten die Verantwortlichen der Genossenschaft eine Studienreise nach Italien und Frankreich unternommen, um die Möglichkeiten dieser Produktion zu bewerten; danach startete ein Pilotprojekt, das v.a. mit der Unterstützung von LEADER schnell eine größere Reichweite annahm).

[7] Diese Graphik ist ein Beispiel dafür, wie die verschiedenen Arten innovativer Entwicklungsaktionen ineinandergreifen. Sie hat nur pädagogischen Wert und ist in keinem Fall eine mechanische Wiedergabe der Realität.

Hier haben wir es wieder mit den drei Arten von Innovationsprozessen zu tun:

- > eine gemeinsam mit den Landwirten durchgeführte Mobilisierung, um sie von der Notwendigkeit der Diversifizierung zu überzeugen;*
- > strukturierende Maßnahmen zur Festlegung von Qualitätsnormen für das neue Produkt;*
- > Aufbau einer vom Genossenschaftsverband verwalteten Destillieranlage.*

Mit dem Start des LEADER-Programms im Jahr 1991 begann für das Gebiet eine neue Diversifizierungsphase, v.a. im Fremdenverkehr, im Handwerk und in der Lebensmittelverarbeitung. Diese Diversifizierung wurde folgendermaßen möglich:

- > Sensibilisierungsmaßnahmen (mobilisierende Arbeit) der LEADER-Gruppe vor allem mit Jugendlichen und Frauen;*
- > strukturierende Maßnahmen zur Ermittlung von Qualitätsnormen für touristische Angebote, zur Ermittlung einer Ursprungsbezeichnung, zur Renovierung ländlicher Wohnungen für den Fremdenverkehr sowie für Maßnahmen in der Landschaftspflege;*
- > zur Umsetzung dieser Diversifizierung wurden kleine Unternehmen aufgebaut.*

Inzwischen wurde die Partnerschaft auf benachbarte spanische Gebiete ausgedehnt und erhielt ein ausreichendes wirtschaftliches Gewicht, um in Spanien und Europa die Besonderheit der lokalen Erzeugnisse durch Ursprungsbezeichnungen anerkennen zu lassen und so die Konkurrenzposition lokaler Unternehmen zu stärken.

Das notwendige Gleichgewicht

Die effiziente Umsetzung eines innovativen Entwicklungsprozesses erfordert eine gleichgewichtige Umsetzung der drei Aktionsarten (Mobilisierung: "Menschen gewinnen", Strukturierung: "Kräfte bündeln" und Konsolidierung: "Neues verankern und weiterentwickeln und Zukunftswege bauen").

Bei dem Versuch, dieses Gleichgewicht zu schaffen, gibt es häufig Schwierigkeiten:

- > In bestimmten Gebieten, die mit "mobilisierenden" Arbeiten begonnen haben, kann es zu Schwierigkeiten beim Übergang zu "konsolidierenden" innovativen Aktionen kommen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der sozio-kulturelle Ansatz vorherrscht.
- > Andere Gebiete, die vor allem "strukturierende" Maßnahmen durchführen, sind nicht immer in der Lage, die erforderliche Mobilisierung der Bevölkerung und eine Konsolidierung der innovativen Aktionen zu erreichen. Dies ist häufig der Fall, wenn die Ausstattung des Gebietes wichtiger ist als die Entwicklung.
- > Wieder andere Gebiete denken vor allem an wirtschaftliche Maßnahmen (Konsolidierung), ohne die beiden anderen, für einen lokalen Entwicklungsprozeß so nötigen Aktionsarten zu berücksichtigen. Hier sollen Aktivitäten und Beschäftigung entstehen, ohne vorher die Grundlagen für den Entwicklungsprozeß gelegt zu haben (Beteiligung der Bevölkerung, Aufbau von Einrichtungen, die Kräfte bündeln und z.B. einen Orientierungsrahmen für das gemeinsame Handeln schaffen, usw.).

Kapitel 6

Innovation und gebietsspezifischer Kontext

6.1. Die verschiedenen Formen von Rahmenbedingungen für die Innovation

Valle de Jerte ist nur ein Beispiel unter vielen anderen, das zeigt, in welchem Maße Innovationen von einem besonderen, gebietsspezifischen Kontext und seiner speziellen Entwicklungsstufe abhängen.

Diese Entwicklungsstufe ist von Gebiet zu Gebiet sehr unterschiedlich:

- > Bestimmte Gebiete haben bereits einen relativ weit "fortgeschrittenen" Entwicklungsstand erreicht. Dies gilt v.a. für zahlreiche Ziel 5b-Gebiete.

Das **Vinschgau/Val Venosta** (Trentino-Südtirol, Italien) verfügt über eine recht stabile, gut organisierte Landwirtschaft, die auf Apfelanbau und Milchwirtschaft aufbaut. Aufgrund des intakten natürlichen und kulturellen Erbes steht der Fremdenverkehr in voller Blüte. Auch das sehr aktive Handwerk kann auf spezifische lokale Ressourcen wie hochwertigen Marmor zurückgreifen.

Aber die lokale Kultur tendiert nur wenig zur Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Aktionsträgern. Der Entwicklungsprozeß beruhte vor allem auf dem Engagement Einzelner oder sehr kleiner Familienbetriebe. Dieser Individualismus behindert mittlerweile neue Entwicklungsstufen und insbesondere die Erschließung neuer Märkte. Hier wird Innovation nur durch "Mobilisierungsarbeit" ermöglicht, die darauf abzielt, eine Partnerschaftkultur aufzubauen und neue Unternehmen zu gründen, die neue Marktlücken erschließen können. Darüber hinaus hat die lokale Aktionsgruppe eine Reihe "strukturierender" Maßnahmen durchgeführt, wie z.B. den Bau eines Fahrradweges durch das ganze Tal zur Diversifizierung des touristischen Angebots.

- > Demgegenüber bleiben andere Gebiete, die sehr lange isoliert waren, auch heute noch sehr abgeschlossen und rückständig. Dies gilt v.a. für zahlreiche Ziel 1-Gebiete^[8], in denen die Wirtschaft noch immer stark von Einkommen der Auswanderer lebt, die fast die einzige Verbindung zur Außenwelt darstellen.

Diese Situation ist z.B. im **Barroso**, im äußersten Norden Portugals zu beobachten: Die Geschichte und die Isolierung dieses abgeschlossenen Berggebietes mit der spezifischen Kultur seiner Einwohner haben dazu beigetragen, daß lokale Traditionen besonders lebendig geblieben sind. Aber gleichzeitig gibt es fast keine Bemühungen zur Nutzung der Möglichkeiten des Gebiets (wie z.B. Fremdenverkehr). Aus diesem Grunde wurde eine intensive Mobilisierungsarbeit notwendig. Sie wiederum erfordert langfristige Maßnahmen und eigene Mittel. Im Zusammenhang mit dieser Aufgabe hat sich eine Gruppe junger Menschen aus dem Gebiet, unter anderem die Kinder einiger Auswanderer, zusammengefunden. In dieser Phase werden noch einfache Aktionen zur "Konsolidierung" (Verankerung) der Innovation durchgeführt, die jedoch eine wesentliche Vorreiterrolle spielen: Dies gilt z.B. für Modabar, ein Unternehmen, das Kleidungsstücke entwirft, herstellt und vermarktet, in denen Tradition und Moderne miteinander verbunden sind. Unter solchen Bedingungen besteht der Bedarf an strukturierenden Aktionen vor allem in der Schaffung von Basis-einrichtungen. Solche Maßnahmen werden häufig von öffentlichen Einrichtungen übernommen (**Merkblatt P06**).

Diese Beispiele zeigen wie unterschiedlich die Rahmenbedingungen für Innovationen in verschiedenen, sehr weit voneinander entfernt liegenden ländlichen Gebieten sein können, so daß sehr unterschiedliche Innovationsmodelle erforderlich werden.

Somit stellt sich auch die Frage, welche Innovationen in welchem besonderen Kontext denkbar sind. Dabei handelt es sich um eine grundlegende Frage, die sich jede LEADER-Gruppe aus ihrem eigenen Arbeitsumfeld heraus stellen sollte. An diese Frage schließt sich die Frage nach der Definition des Begriffs Innovation an: Was in einem Gebiet aus einem bestimmten Kontext heraus innovativ ist, ist es nicht unbedingt auch in einem anderen Gebiet.

Um auf diese Frage zu antworten, benötigen wir allgemeine Bezugspunkte, die die Gebiete - trotz der vielfältigen Situationen in der Europäischen Union - mehr oder weniger vergleichbar machen. Folgende Unterscheidungskriterien zeichnen sich ab:

- > einerseits **der Grad der Diversifizierung der lokalen Wirtschaft**: In bestimmten Gebieten ist die Wirtschaft besonders stark spezialisiert, da sie entweder noch nach den Traditionen der frühindustriellen Gesellschaft des letzten Jahrhunderts funktioniert, wie z.B. in einigen

[8] Die im Rahmen der europäischen Strukturfonds förderwürdigen Gebiete werden nach Ziel 1 ("Regionen mit Entwicklungsrückstand"), Ziel 2 ("Industriegebiete mit rückläufiger Entwicklung"), Ziel 5b ("empfindliche ländliche Gebiete") und Ziel 6 ("nordische Gebiete mit sehr geringer Bevölkerungsdichte") eingestuft. Zu LEADER gehören Gebiete in den Zielgebieten 1, 5b und 6.

Fällen in Katalonien oder im Baskenland; oder sie ist spezialisiert, da sie in den letzten 30 bis 50 Jahren eine besondere historische Entwicklung durchlaufen hat: Dies gilt v.a. für große Getreideanbaugebiete wie das Pariser Becken in Frankreich, oder für stark touristisch geprägte Gebiete wie ein großer Teil der griechischen Inseln. Andere Gebiete wiederum haben diversifizierte Formen der Wirtschaft beibehalten oder entwickelt;

- > andererseits **der Grad der Öffnung des Gebiets nach außen**, seine Isolierung oder seine günstigere Lage in der Nähe größerer Städte, großer Absatzmärkte oder großer Verwaltungs- und Wirtschaftszentren. In diesem Bericht wurde bereits festgestellt, daß die Verbindungen, die die sozio-ökonomischen Aktionsträger eines Gebietes mit der Außenwelt eingehen, ein wesentlicher Innovationsfaktor sind. Isolation behindert Innovation, und in einem globalen Entwicklungskontext kann ein isoliertes Gebiet von der Unterentwicklungspirale aufgesaugt werden.

Die Kombination dieser beiden Variablen führt im wesentlichen zu vier verschiedenen Formen von Rahmenbedingungen.

Natürlich handelt es sich dabei um Grenzfälle, zwischen denen eine ganze Reihe von Grauzonen bestehen. Die Tabelle **"Innovationsmodelle in ländlichen Gebieten nach gebietsspezifischem Kontext"** bietet eine Übersicht:

- > Bestimmte Gebiete entsprechen dem Kontext **"1"**: Es bestehen nur wenige Verbindungen zur Außenwelt und zu deren Märkten, die Wirtschaft ist aber traditionell diversifiziert. Dies gilt noch immer für einige ländliche Gebiete in Portugal (**Barroso, Sierra do Caldeirao, usw.**); vor kaum 40 Jahren war dies in den meisten ländlichen Gebieten in Europa der Fall. Die Betriebsgrößen sind zu gering, um lokalen Unternehmen den Weg zu neuen technologischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten zu ebnen und eine bestimmte Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Viele dieser Gebiete, die sich der allgemeinen Entwicklung nicht anpassen können, laufen Gefahr, wenn keine richtungsweisenden **Modellmaßnahmen** ergriffen werden, eine rückläufige Entwicklung durchzumachen.
- > Andere Gebiete entsprechen mehr oder weniger dem Kontext **"2"**: Im geringen Maße verfügen sie über eine auf überregionale Märkte orientierte spezialisierte Land-

wirtschaft. Hier werden lokale Beziehungen eher im Rahmen landwirtschaftlicher Genossenschaften aufgebaut (in **Valle del Jerte** für Kirschen, in einigen Gebieten auf **Sizilien** (Italien) für Orangen und Oliven; in **Cavan and Monaghan** (Irland) für die Viehzucht usw.). Aber die Bindungen nach außen sind schwach und beschränken sich im wesentlichen auf den eigenen Sektor der Spezialisierung. Wenn für den entsprechenden Sektor neue Technologien genutzt werden (z.B. Kühlhäuser zur Aufbewahrung des Erzeugnisses), werden eventuell Diversifizierungsmaßnahmen möglich; so können ein Teil der Produktion veredelt und neue Märkte erschlossen werden. In einer ersten Phase wird sich in einem solchen Kontext die Suche nach Diversifizierungsmöglichkeiten außerhalb des vorherrschenden Wirtschaftszweiges schwierig gestalten, kann aber erfolgreich sein, wenn die Verantwortlichen des dominierenden Wirtschaftssektors sich entsprechend engagieren. In Valle del Jerte oder Cavan and Monaghan haben die landwirtschaftlichen Genossenschaften beim Aufbau von LEADER sowie bei der Förderung einer weitreichenden Diversifizierung der Wirtschaftsaktivitäten eine wichtige Rolle gespielt.

- > Andere wiederum nähern sich der unter **"3"** beschriebenen Situation an: Hier ist die Wirtschaft stark spezialisiert. Im Rahmen ihrer Aktivitäten pflegen diese Gebiete sehr intensive Beziehungen nach außen, denn sie hatten bereits zahlreiche Beihilfen zum Ausbau ihres Spezialisierung erhalten (Zuschußpolitik, große Agrarmärkte für Getreide, Fleisch usw.). Die Spezialisierung und Abhängigkeit dieser Gebiete ist jedoch so groß, daß Diversifizierungsmaßnahmen für ihre Wirtschaft aufgrund eines gewissen Know-How-Verlustes und der Monokultur sehr schwierig werden. Einige dieser Gebiete sind zwar noch privilegiert, können aber langfristig einer Verschlechterung ihres eigenen Produktionssystems ausgesetzt werden (dies gilt für große Getreideanbaugebiete oder Gebiete mit intensiver Fleischproduktion oder Frühgemüse, aber auch für Küstengebiete mit sehr viel Fremdenverkehr, und war in zahlreichen ländlichen Gebieten mit einer bestimmten Industrietradition, die jetzt schwierige Umstellungsprozesse durchlaufen usw., der

Fall). In solchen Gebieten sind lokale Entwicklungsansätze übrigens meistens sehr schwer umzusetzen.

- > Wieder andere Gebiete gleichen Kontext "4", der sich durch gute Beziehungen nach außen und einen hohen Grad an Diversifizierung auszeichnet. Diese Gebiete entwickeln verschiedene Formen der Integration zwischen ihren Wirtschaftssektoren und binden ihre Wirtschaft in Spitzensektoren ein. Zahlreiche Beispiele hierfür lassen sich z.B. in Norditalien, in einigen Gegenden der Aquitaine, im Midi-Pyrénées (Frankreich), in Bayern (Deutschland) oder in Österreich usw. finden.

In jeder dieser Situationen bestehen andere Innovationsmodelle. Sie sind entweder auf die **Vertiefung und Diversifizierung** der Aktivitäten innerhalb oder im Rahmen des vorherrschenden Wirtschaftssektors (Suche nach größenbedingten Einsparungen in Verbindung mit einer Erweiterung der Produktpalette in einem häufig sehr starken Wettbewerb), oder auf **Diversifizierung** (Suche nach Wirtschaftlichkeit durch Erweiterung der Produktpalette) oder auf die **horizontale Integration** der lokalen Wirtschaft (Suche nach Synergien zwischen den verschiedenen Wirtschaftssektoren) ausgerichtet.

Innovationsmodelle in ländlichen Gebieten nach gebietsspezifischem Kontext

Kontext

Innovationsmodelle		1 Wenige Verbindungen nach außen / traditionell diversifizierte Wirtschaft	2 Wenige Verbindungen nach außen / spezialisierte Wirtschaft	3 Gute Verbindungen nach außen / spezialisierte Wirtschaft	4 Gute Verbindungen nach außen / diversifizierte Wirtschaft
	Synergien zwischen den einzelnen Sektoren, horizontale Integration				
	Diversifizierung der Aktivitäten, Erweiterung der Produktpalette				
	Spezialisierung / Diversifizierung innerhalb oder im Zusammenhang mit dem vorherrschenden Wirtschaftssektor				

Die Innovation findet in einem günstigen Kontext statt

Die Innovation ist relativ schwierig

Die Innovation ist sehr schwierig

Dieses Schema zeigt, daß Innovationsmodelle sehr stark vom gebietsspezifischen Kontext geprägt werden:

- > Ist der Kontext positiv, bestärkt die Innovation eine bereits bestehende Praxis und verwurzelt sie weiter. Dabei handelt es sich meistens um "tiefgreifende" Innovationen.

*Im LEADER-Gebiet **Arca Umbria** (Umbrien, Italien) war die Entwicklung einer neuen Technologie zum Recycling von Abfällen der im Gebiet alten und wichtigen Keramik - erstellung eine tiefgreifende Innovation, mit der das größte durch diese Aktivität hervorgerufene Umweltproblem gelöst werden konnte (**Merkblatt E08**).*

- > Ist der Kontext aber nicht positiv (die Innovation ist "schwierig" oder "sehr schwierig"), dann fällt sie bescheidener aus und muß zwangsweise flexibler und phantasievoller sein. Dann handelt es sich häufig um eine "**Pionierinnovation**", die anfangs von traditionellen Institutionen nicht gerne gesehen wird.

*Auf der Hochebene von **Millevaches** (Limousin, Frankreich) war die Förderung des Fremdenverkehrs schon immer eine öffentliche Aufgabe. Deshalb mußte sich eine neugegründete Vereinigung von Tourismusanbietern besonders anpassen und nach eigenständigen Lösungen suchen. Die Initiative ist nicht sehr weitreichend, aber ihre Verantwortlichen haben soviel Einfallsreichtum bewiesen, daß sie nach und nach auf lokaler Ebene Anerkennung finden (**Merkblatt T11**).*

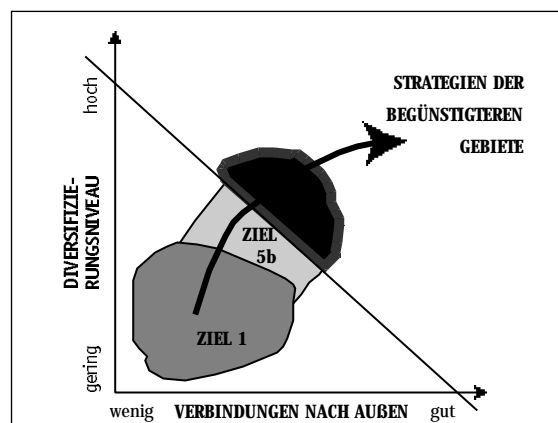
Diese Typologie ist ein Hilfsmittel für die Analyse. Sie kann LEADER-Gruppen helfen, ihren gebietsspezifischen Kontext besser zu erfassen, lokale Innovationsmöglichkeiten besser zu bewerten und gezielter nach der notwendigen Unterstützung zu suchen.

Aber sie bedeutet nicht, daß die oben beschriebenen Ausgangssituationen sich gleichmäßig und unausweichlich auf diese Weise entwickeln. Ganz im Gegenteil, die Entwicklung der Gebiete und der verschiedenen in ihnen möglichen Innovationsformen ist sehr unterschiedlich.

Wer jedoch die rund 80 Gebiete und deren innovative Aktionen analysiert, die der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER bereits bekannt sind, beobachtet bestimmte Zusammenhänge zwischen der Typologie der hier vorgestellten Rahmenbedingungen und den Unterscheidungen, die die Strukturfonds zwischen den Zielgebieten 1, 5b oder 6 treffen: Je schwieriger der Kontext ist, desto notwendiger sind Maßnahmen der Europäischen Union zur Unterstützung von Innovations- und Entwicklungsprozessen.

Anhand von Graphik Nr. 1 läßt sich feststellen, daß viele Regionen in Ziel 1-Gebieten durch eine geringe Diversifizierung und wenige Beziehungen nach außen geprägt werden (Beispiele 1 und 2 der obenstehenden Tabelle); Ziel 5b und Ziel 6-Gebiete schwanken eher zwischen den Beispielen 2 und 4, d.h. für die Innovation günstigeren Ausgangslagen hin und her. Eine Reihe von Gebieten der Beispiele 3 und 4 liegen übrigens außerhalb der augenblicklichen Zielgebiete der Strukturfonds.

Graphik n° 1: Innovationstrends und Verbindungen der Gebiete



Quelle: Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung

Hier ist zu beobachten, daß LEADER-Gruppen ihre Interventionsstrategien je nach Kontext unterschiedlich gestalten:

- > In zahlreichen Ziel 1-Gebieten setzt man in einer ersten Phase eher auf Diversifizierung im kleinen Maßstab, da sie weniger risikoreich ist.
- > In Ziel 5b oder 6-Gebieten (v.a. in Gebieten mit einer noch ziemlich diversifizierten Wirtschaft) suchen die Aktionsgruppen und anderen kollektiven Aktionsträger In-

novationen im Rahmen von Vernetzungen zwischen lokalen Aktionsträgern und fördern immer vielschichtigere Aktionen.

Die Entwicklung folgt somit tendenziell dem Pfeil auf diesem Schema: Vorrang erhält die Diversifizierung der Wirtschaftsaktivitäten, sie bildet die Grundlage, auf der gleichzeitig interne Netzwerke und Verbindungen nach außen entstehen.

6.2 Kontext und Komplexität innovativer Aktionen

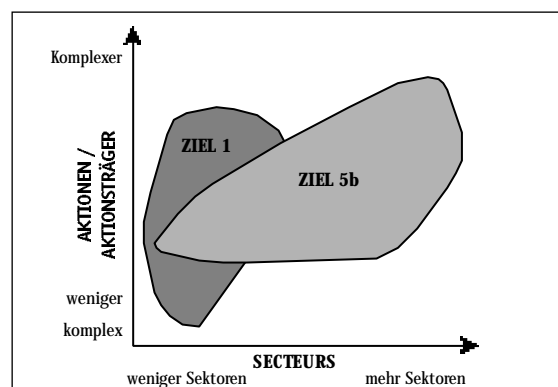
Je nach Zahl und Vielfalt der beteiligten Aktionsträger sowie der betroffenen Sektoren sind innovative Aktionen mehr oder weniger komplex.

Die auf diesen beiden Eigenschaften aufbauende Analyse der Komplexität der 84 geprüften innovativen Aktionen ergab auch in diesem Zusammenhang bestimmte Trends für Ziel 1- und Ziel 5b- oder 6-Gebiete:

- > In Ziel 1-Gebieten sind innovative Aktionen zumindest zu Anfang weniger komplex, sie umfassen weniger Sektoren und sind weniger vielfältig. Im allgemeinen beobachtet man 2 Arten innovativer Aktionen:
 - **mobilisierende Aktionen**, die sich an einen großen Teil der Bevölkerung richten. Sie sollen das "Humankapital" stärken und die Gemeinwesenentwicklung auslösen, die für die Entwicklung des Gebiets notwendig ist.
 - **konsolidierende Aktionen**, die sich, je nach Projektförderung, an bestimmte Investoren(gruppen) richten und die Zukunftsbeständigkeit der innovativen Entwicklung sichern sollen.

- > In Ziel 5b- oder 6-Gebieten sind innovative Aktionen meistens komplexer. Mobilisierende Maßnahmen für Aktionsträger werden im allgemeinen zielgerichteter durchgeführt und richten sich an eine größere, vielfältigere Gruppe potentieller Partner. Häufig umfassen sie mehrere Wirtschaftssektoren, die in gemeinsamen Entwicklungsprojekten, zusammenarbeiten (vgl. Graphik Nr. 2)

Graphik Nr. 2: Komplexität innovativer Aktionen in Abhängigkeit von ihrem Kontext



Quelle: Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung

Schlußfolgerungen

In diesem Dossier wurde versucht, Innovation im ländlichen Raum unter verschiedenen Aspekten zu behandeln:

- > Innovation als **neue Antwort auf bereits bekannte Probleme und Schlüsselfragen**;
- > ihr Erscheinen in einem **Projektzyklus**;
- > Innovation als **sozialer Prozeß**;
- > Innovation als **Ergebnis und Beitrag zur Gemeinwesenentwicklung**;
- > Innovation **in Abhängigkeit von unterschiedlichen Rahmenbedingungen**.

Diese verschiedenen Ansätze zeigen, wie komplex Innovation im Bezug auf ein Gebiet sein kann.

Abgesehen von den vielfältigen Ausgangssituationen sind ländliche Gebiete auch im europäischen oder weltweiten Zusammenhang zu sehen. Diese globalen Rahmenbedingungen sind von Epoche zu Epoche sehr unterschiedlich: früher trieben sie die ländlichen Gebiete in die Spezialisierung, heute veranlassen sie den ländlichen Raum tendenziell eher dazu, Diversifizierungsmöglichkeiten zu nutzen. Die vorliegende Analyse versucht aufzuzeigen, daß ländliche Gebiete sich nicht darauf beschränkt haben, Innovationen außenstehender Forschungszentren zu übernehmen oder ihrer Lage anzupassen. Der ländliche Raum verfügt mittlerweile über eigenständige, interessante Innovationsmöglichkeiten und spezifische Methoden; und das ist für die zukünftige Entwicklung des europäischen ländlichen Raumes ein großer Vorteil. **Innovation kann durch sehr vielfältige Strategien eingeführt werden und für ein gleichartiges Problem sind die verschiedensten Lösungsansätze denkbar.**

Trotz aller Bemühungen müßten bestimmte wichtige Fragen zum Verständnis von Innovation im ländlichen Raum, von denen einige bereits in der Einleitung angesprochen wurden, noch weiter vertieft werden, wie:

- > der Bedarf an sozialen Innovationen ist noch nicht ausreichend behandelt worden. Wie soll der Innovationsbedarf formuliert werden? Wer formuliert ihn?
- > Auch die Verbreitung und der Transfer von Innovation sind Prozesse, die vertieft behandelt werden sollten: Welche endogenen und exogenen Faktoren beeinflussen ihre Verbreitung? Gibt es tatsächlich Strategien zur Verbreitung von Innovationen, die von lokalen Aktionsträgern oder Aktionsgruppen erarbeitet worden sind usw.?
- > Die Austauschbeziehungen zwischen der lokalen und der globalen Ebene oder den gebietsinternen und gebietsexternen Aspekten ist ein weiteres, sehr interessantes Thema. Gebiete werden zu immer offeneren Systemen, die immer stärker in den globalen Kontext einbezogen werden und von ihm abhängen: Der lokale Entwicklungsansatz, die Aufwertung und Nutzung von Vielfältigkeit erfordern wahrscheinlich eine weitere fortschreitende Vernetzung auf allen Ebenen, von der lokalen über die europäische bis hin zur internationalen Vernetzung.