

# Strategien und „Hacks“ für mehr Hebelwirkung auf regionaler Ebene

Michael Fischer

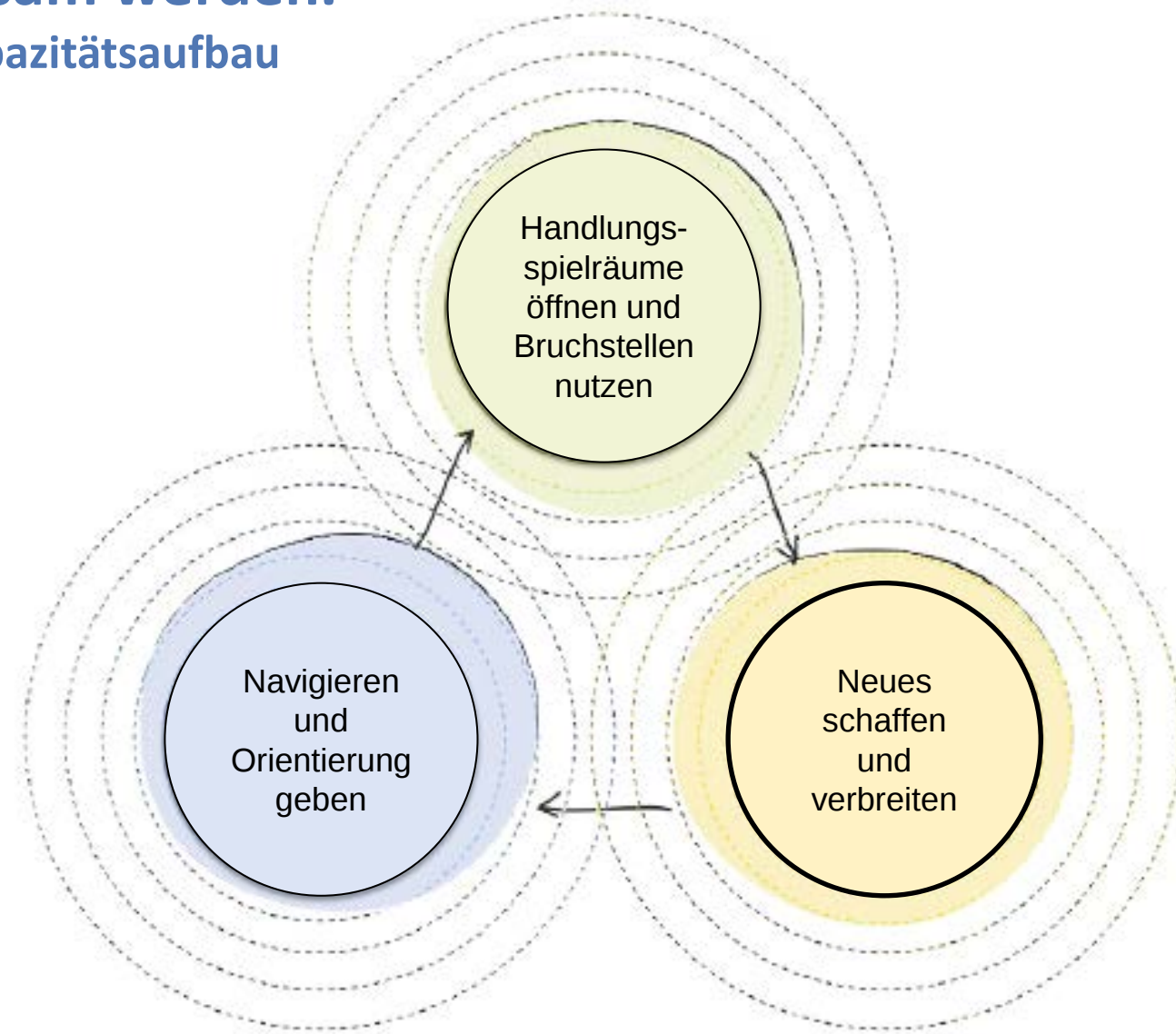
01.06.2026



Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

# Transformativ wirksam werden.

## 3 Handlungsfelder für Kapazitätsaufbau



Verändert nach Hölscher et al. 2019

## Veränderungsnotwendigkeit spüren.

In den meisten Fällen gibt es triftige Gründe, warum eine derzeit etablierte Praxis durch eine nachhaltigere abgelöst werden sollte. Manchmal eignen sich Zahlen und Diagramme, um für Veränderung zu sensibilisieren, manchmal braucht es aber das persönliche Erleben, damit Betroffenheit entsteht. Am besten ist eine Verbindung von beidem.

Hack#1: Erleben ist oft besser als argumentieren

Hack#2: „Die Kosten der Inaktivität“ – Portraits künftiger Verlierer:innen.

Hack#3: Gamification – Spaß am Spielen!

Hack#4: Den Wert des eigenen Beitrags sichtbar machen.

Handlungs-  
spielräume  
öffnen und  
Bruchstellen  
nutzen

Beispiel: LAG Elsbeere-Wienerwald – Exkursion nach Serbien und Nordmazedonien



© LAG Elsbeere Wienerwald

Beispiel: Kunstprojekt „SOLANGE“ um auf Gleichstellung aufmerksam zu machen



© Ferdinand Cibulka

Handlungsspielräume öffnen und Bruchstellen nutzen

#### Potenziale erkennen.

Damit eine neue Lösung aus dem Schatten der oftmals geschützten innovativen „Nische“ heraustritt und sich als mögliche Alternative beweisen kann, braucht es ein Sensorium für Potenziale. Nur so kann es gelingen, Brüche im System als Chance für Neues zu erkennen, sie zu nutzen oder gezielt selbst für solche zu sorgen.

Hack#5: Bruchstellen identifizieren.

Hack#7: Irritationen, um Denk und Handlungsräume zu schaffen.

Hack#6: Zugänge schaffen / „Türen öffnen“

Hack#8: Vorstellungsräume öffnen, Veränderung plastisch machen.

Hack#9: Kunst und Kultur als Öffner für neue Handlungsräume nutzen.

Beispiel: Fahrspur temporär zu Radspur umfunktionieren



Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

Hack#11: Community Hosts.

Hack#10: Akteur:innen Mix&Match.

Hack#12: Stakeholder-Analyse.

Handlungs-  
spielräume  
öffnen und  
Bruchstellen  
nutzen

Beispiel: Durch Vernetzung aktiv neue Leute ins System holen



### Neu-Komposition von Netzwerken.

Etablierte Lösungen werden oft durch eine bestimmte Gruppe von Menschen aufrechterhalten. Es ist aufgrund der Pfadabhängigkeit unwahrscheinlich, dass diese von sich aus plötzlich einen vollkommen neuen Weg beschreiten. Eine aktive Anreicherung dieser Gruppe um neue Perspektiven kann helfen, neue Potenziale zu erkennen und damit die Spur zu wechseln.

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

 Bundesministerium  
Land- und Forstwirtschaft,  
Klima- und Umweltschutz,  
Regionen und Wasserwirtschaft

**WIR leben Land**  
Gemeinsame Agrarpolitik Österreich

 Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Beispiel: Initiativen für Ortskernbelebung bei gleichzeitigem Ausbau der Peripherie



Handlungs-  
spielräume  
öffnen und  
Bruchstellen  
nutzen

Hack#13: Nachhaltigkeits-Check für Initiativen.

Hack#14: Regionale Vereinbarungen.

Hack#15: Widersprüche aufdecken und managen.

**Altes aktiv gehen lassen.**

Transformative Veränderungen entstehen nicht von 0 auf 100, indem man einen Schalter umlegt. In den meisten Fällen gibt es eine Phase des Nebeneinanders. Daher muss man gezielt evaluieren, auf welche Weise die bisherige Praxis derzeit (finanziell oder durch Regeln) noch unterstützt wird und ein Fade-Out dieser Unterstützung einleiten.

### Sicherheit im Experimentieren schaffen.

Häufig werden Ergebnisse von Experimenten bereits am Beginn eingeschränkt, da man nicht Gefahr laufen möchte, bestehende Regeln zu verletzen oder im weiteren Sinne negative Auswirkungen für sich oder andere zu verursachen. Dort, wo real oder nur gefühlt diese Angst besteht, braucht es geeignete Maßnahmen, um Risiken besser abschätzen zu können und die Möglichkeit unerwarteter Ergebnisse zu minimieren.

Hack#16: Pop-up als Lösungsprinzip.

Hack#17: No-Action-Letter für Pilot- Aktivitäten.

Hack#18: Policy-Hackathon.

Hack#19: Regulatory Sandboxes und Co-Creation mit Behörden.

Hack#20: Risiko-Einschätzung und Risiko-Minimierung.

Neues  
schaffen  
und  
verbreiten

Beispiel: Testen von autonomem Fahren mit Sanktionsfreiheit



Beispiel: Schweinehaltung auf Ackerflächen in Einklang mit Grundwasserschutz bringen (EIP-AGRI Projekt Ackerschweine)



© Johann Diwold

Neues  
schaffen  
und  
verbreiten

Hack#24: Design Thinking.

Hack#25: Checkliste für den Innovationsgrad.

Hack#26: Ein „Red Team“ einsetzen.

**Die gewohnten Pfade verlassen.**

Österreich ist Meister im Pilotieren. In diversen Programmen wird ausprobiert und es werden Pilotregionen für unterschiedlichste Fragestellungen ausgelobt. Nicht immer sind die dort erarbeiteten Lösungen aber tatsächlich „radikale“ Neuerungen. Bewusst gestaltete Prozesse können dabei helfen, „bis an die Wurzeln (lat. radix) gehende“ Lösungen zu finden.

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

 Bundesministerium  
Land- und Forstwirtschaft,  
Klima- und Umweltschutz,  
Regionen und Wasserwirtschaft

**WIR leben Land**  
Gemeinsame Agrarpolitik Österreich



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Beispiel: Energiegenossenschaft Murau



## Murauer GreenPower eGen

Mit erneuerbarer Energie nachhaltig in unsere Region investieren!

Projekte rund um grüne Energie boomen! Und grüne Energie gibt es in der Klima- und Energiemodellregion Holzwelt Murau im Überfluss: in Form von Sonne, Wind, Wasser und Holz. Die neue Genossenschaft – Murau GreenPower eGen – macht es möglich, dass sich die Bevölkerung den Gewinn aus regionalen Energieprojekten abholt.

**Werde Teil der Energiewende**

Alles zu den Möglichkeiten und Gründen für eine Beteiligung sowie weiterführende Informationen gibt es hier:

Mehr Info

<https://www.holzweltmurau.at/energieregionmurau/murauer-greenpower/>

Neues  
schaffen  
und  
verbreiten

### Die Akteur:innenstruktur mitgestalten.

Für Innovationen braucht es Akteur:innen mit unkonventionellen Ideen – aber das allein reicht nicht, wenn man einen Beitrag zu gesellschaftlichen Herausforderungen leisten möchte. Im gemeinsamen Experimentieren und Entwickeln wird bereits der Grundstein für ein späteres Commitment zur neuen Lösung gelegt.

Hack#21: Reverse-Pitch.

Hack#22: WIN-WIN statt „Moralisieren“.

Hack#23: In Business Cases denken, um Beteiligung von Unternehmen zu erhöhen.

#### Technische Skalierbarkeit:

- Kann sich die Innovation an unterschiedliche Umgebungen und Bedarfe anpassen?
- Ist sie modular aufgebaut?
- Ist die neue Lösung in der Lage, mit wachsenden Datenmengen, Benutzerzahlen, Transaktionen etc. umzugehen?
- Ist sie fähig, trotz Wachstum Ressourcen effizient zu nutzen?

#### Wirtschaftliche Skalierbarkeit:

- Sinken die Kosten mit zunehmender Skalierung?
- Sind trotz Skalierung auch kurzfristige Erlöse möglich (Liquidität!)?
- Ist das Wachstum mit ausreichend Finanzierung hinterlegt?
- Ist ausreichend Markt- bzw. Nutzungspotenzial vorhanden?

#### Soziale Skalierbarkeit

- Gibt es ausreichend Akzeptanz für die Innovation in der Zielgruppe?
- Ist die Zielgruppe in den Innovations- und Skalierungsprozess eingebunden?
- Berücksichtigt die Skalierung ethische Grundsätze und Werte (Datenschutz, Transparenz, soziale Verantwortung...)?
- Ist die Skalierung in Einklang mit Nachhaltigkeits-Kriterien?

#### Politische Skalierbarkeit

- Ermöglichen aktuelle Gesetze und Vorschriften eine Skalierung?
- Besteht Unterstützung durch Politik und Behörden?

Neues  
schaffen  
und  
verbreiten

Hack#27: Skalierbarkeits-Check.

Hack#28: Pooling und Sharing.

Hack#29: Einfache Möglichkeiten für ein Mitmachen schaffen.

Hack#30: Partnerschaften über die Ebenen.

#### Innovationen Breite und Tiefe verleihen.

Erkennt man eine gewisse Innovationsdynamik, braucht es koordinierte nächste Schritte, damit das Feuer nicht verglüht, sondern stärker zu lodern beginnt. Innovationen müssen geprüft und die zukunftsfähigsten unter ihnen zu Nischen formiert werden. Ein daran anschließender Prozess der Skalierung sorgt dafür, dass die Innovationen wachsen - das verlangt nach Durchlässigkeit zwischen den Ebenen.

**Evidenzbasiertes Handeln, um komplexe Zusammenhänge zu verstehen.**  
Transformieren heißt, Impulse in verbundene und verzweigte Lebensbereiche zu setzen. Um wirksame Maßnahmen zu identifizieren, braucht es vereinfachte Darstellungen der Realität, die von den Menschen gut verstanden werden können – es geht also um die Fähigkeit, gemeinsam Modelle zu entwerfen.

Hack#31: Innovationsbiografien vor Ort rekonstruieren.

Hack#32: Crowd Sourcing und Citizen Science.

Hack#33: Evidenzbasiertes Handeln und Datenkompetenz stärken.

Hack#34: Causal-Loop Diagramme.

Navigieren  
und  
Orientierung  
geben

Beispiel: Citizen Science als gemeinsamer Lern- und Erfahrungsprozess



Beispiel: Vision 2040 Vulkanland



Navigieren  
und  
Orientierung  
geben

#### Einzelinitiativen orchestrieren.

Eine Mischung aus kleinen und großen Initiativen ist es letztlich, was Transformation ausmacht. Diese sollten idealerweise in die gleiche Richtung zielen und sich gegenseitig unterstützen. Dafür braucht es Orientierung und einen langen Atem. Um Einzelinitiativen auf gemeinsame (Ziel-)Bilder auszurichten, müssen diese Bilder erst entstehen. Je integrativer und inklusiver dieser Prozess vor sich geht, desto größer das spätere Commitment.

Hack#35: Das attraktive integrierte Zukunftsbild.

Hack#36: Portfolio-Kanban als gemeinsames Steuerungsinstrument.

Hack#37: Dashboard für Vision und Wirkungsbeiträge.

Hack#38: Taktung und Rollenklarheit.

Hack#39: Missions- und Wirkungsorientierung.

Hack#41: Crowd-Sensing.

Hack#40: Weak-Signal-Radar.

Hack#42: Lernen institutionalisieren.

Navigieren  
und  
Orientierung  
geben



#### Resilienz durch gemeinsames Beobachten.

Dynamiken und „Störungen“ können dazu führen, dass aufkeimende Entwicklungen aus der Bahn geworfen werden. Dazu zählen z.B. Krisen, politische Neuausrichtungen aber auch stetige Entwicklungen. Dies alles muss möglichst gemeinschaftlich beobachtet und bewertet werden – damit schaffen Sie Aufmerksamkeit und Commitment!

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

 Bundesministerium  
Land- und Forstwirtschaft,  
Klima- und Umweltschutz,  
Regionen und Wasserwirtschaft

**WIR leben Land**  
Gemeinsame Agrarpolitik Österreich



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

# DER NEUE LEADER- MEHR- WERT

NEUE AUFGABE  
FÜR LOKALE  
AKTIONS-  
GRUPPEN

LEADER  
Entwicklung durch die regionale Bevölkerung



Schlussfolgerungen aus  
dem transnationalen  
LEADER-Kooperationsprojekt  
OUR COMMON FUTURE



## HERLEITUNG DES DRINGENDEN BEDARFS AN INTERMEDIÄREN AKTEUREN

Wir stehen aktuell vor der dreifachen Herausforderung eines umfassenden und sich offenbar beschleunigenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Wandels. Diese **dreifache Herausforderung** kann aber auch grundlegend anders betrachtet werden: Der Soziologe Zygmunt Bauman liefert mit seinem Beitrag zur dreifachen Herausforderung eine unkonventionelle Transformationserklärung (vgl. Bauman, 2012). Wir befinden uns in einer Phase eines umfassenden Umbruchs („Interregnum“) – gewohnte Strukturen sind in Auflösung begriffen, Neues noch nicht absehbar. Das löst ein kollektives Gefühl einer allgemeinen Unsicherheit aus. Daraus folgt wiederum eine institutionelle Ungleichheit, verstanden als eine Umverteilung von ehemals staatlichen Aufgaben auf den privaten und privatwirtschaftlichen Bereich. Genau in diesem Punkt liegt aber auch die Chance: Durch die Mitbeteiligung betroffener Personengruppen lassen sich Zukunftsängste mindern und die Akzeptanz gegenüber Neuerungen steigern – zumindest auf der regionalen Handlungsebene als Teil eines Mehrebenen-Systems.

Die Notwendigkeit der Unterstützung intermediärer Organisationen kann von drei beobachtbaren Phänomenen hergeleitet werden:

a) **Die gesellschaftliche Kluft** („social gap“, sozial und sektoral), die sich auf eine Kluft zwischen verschiedenen Gruppen der Gesellschaft bezieht, und die auf strukturelle Benachteiligung und Ungleichheit im Zugang zu Ressourcen etc. hinweist, z.B. der „gender pay gap“ (vgl. European Commission, 2022) oder zwischen beruflichen Bereichen – eine Kluft, die durch den technologischen Wandel mitunter verstärkt wird. Gesellschaftliches Auseinanderdriften führen längerfristig zu sozialer Instabilität. Kontext: LEADER hilft soziale Unterschiede zu verringern.

24

Navigieren  
und  
Orientierung  
geben

Hack#43: Ein Mandat einfordern.

Hack#44: Anschlussfähig kommunizieren.

Hack#45: Finanzierungsquellen diversifizieren und (Netzwerk-)Ressourcen absichern.

Hack#46: Eigene Innovations-Kompetenzen steigern.

### Intermediäre stärken.

Bei transformativen Veränderungen sind eine Vielzahl an Schnittstellen zu betreuen und Kommunikation zu ermöglichen, sei es zwischen Initiativen, zwischen Branchen, Sektoren oder Akteursgruppen. Dafür hat sich der Begriff des „Intermediärs“ herauskristallisiert. Damit Personen in dieser Funktion in der Lage sind, horizontal und vertikal (zwischen den Ebenen) zu verbinden, brauchen sie geeignete Kompetenzen und förderliche Rahmenbedingungen.

# Kostenlose Download-Möglichkeiten!



[https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user\\_upload/publikationen/Schriftenreihe/218/OOEROK\\_Projekt\\_Regionale\\_Innovation\\_Transformation\\_RIT.pdf](https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user_upload/publikationen/Schriftenreihe/218/OOEROK_Projekt_Regionale_Innovation_Transformation_RIT.pdf)



<https://www.bmluk.gv.at/service/publikationen/regionen-raumentwicklung/innovations-kapazitaeten-in-regionen-staerken.html>