Empfehlungen
an das WIR!-Bündnis „region4.0“

auf Basis
der formativen Evaluation und
der Governance-Analyse des Innovationsumfelds

Ein Feedback Loop Paper

Martina Schäfer, Emilia Nagy (ZTG) & Ludger Gailing, Peter Ulrich (BTU)
Stand: Januar 2021

Feedback Loop Paper
WIR!-Bündnis region 4.0

Das regionale Innovationsbündnis „region4.0“ gefördert aus den Bundesmitteln des Förderprogramms „Wandel durch Innovation in der Region!“ ist seit dem Start am 1. September 2019 aktiv. Es ist nun nach mehr als einem Jahr Arbeit an der Zeit, das bisherige strategische Vorgehen zu reflektieren. Das vorliegende Feedback Loop Paper enthält konkrete Handlungsempfehlungen an das WIR!-Bündnis für das zukünftige Vorgehen. Dieses Feedback basiert auf der kritischen Reflexion empirischer Daten, die im Rahmen der Arbeit der beiden Teilvorhaben „Formative Evaluation“ sowie „Innovationsumfeld und Governance“ des Verbundvorhabens „InnoStrat – Weiterentwicklung der Innovationsstrategie“ in enger Abstimmung erhoben wurden.

Dichotomie von effizienter Fokussierung vs. Strategischer Aufweitung

Die bisherigen Untersuchungen des Verbundvorhabens „InnoStrat“ haben aufgezeigt, dass es anspruchsvoll ist, im WIR!-Bündnis „region4.0“ eine Balance zu finden zwischen den realisierbaren Umsetzungen von Ideen im Rahmen vorhandener Ressourcen einerseits und den weitgehenden Ansprüchen andererseits, was u.a. die Größe der Innovationsregion, die Intensität der Beteiligung sowie die Vielzahl der involvierten Handlungsfelder angeht. Wir bezeichnen diese Problematik als eine Dichotomie von effizienter Fokussierung vs. Strategischer Aufweitung. Im Folgenden möchten wir vier zentrale Felder reflektieren, in denen sich diese Dichotomie zeigt und konkrete Handlungsempfehlungen formulieren. Wie oftmals in der transdisziplinären Forschung, agiert auch das Innovationsbündnis „region4.0“ im Spannungsfeld zwischen ergebnisorientierter Arbeit in fokussierten Kontexten und dem Anstoßen weitergehender regionaler Innovationsprozesse mit umfassendem Anspruch.
Die Dichotomie diskutieren wir auf Basis der bisher erhobenen Daten räumlich, thematisch, strukturell und im Hinblick auf die Verstetigung des Bündnisses. Die kritische Betrachtung der Innovationsstrategie aus diesen Perspektiven bündeln wir in vier Handlungsempfehlungen.

Handlungsempfehlungen

1. Räumlich ist künftig eine differenzierte Betrachtung des Innovationsraums erforderlich: Erkennbar sind räumliche Schwerpunkte des Innovationsgeschehens in den Landkreisen Uckermark und Barnim. Damit zeichnet sich die Konstitution von einem „Kernraum" der „region4.0" ab. Zugleich haben Untersuchungen zu den Partizipations- und Umsetzungsformaten sowie im externen Innovationsumfeld gezeigt, dass landkreis- und bundeslandübergreifende Beteiligung, Kooperation und Vernetzung auf Projektebene und zwischen den Institutionen nach dem „Open Region"-Prinzip durchaus gelebt werden. Im Innovationsumfeld versuchen etwa Wirtschaftsfördergesellschaften auf Landes- und Landkreisebene in Mecklenburg-Vorpommern trotz regionaler Verankerung auch grenzübergreifend mit brandenburgischen oder polnischen Akteur:innen und Netzwerken z.B. auf Projektebene zu kooperieren. Innerhalb des Bündnisses sind Verknüpfungen nach Mecklenburg-Vorpommern sowie nach Polen und Berlin aber bei den Partizipations- und Umsetzungsformaten noch punktuell, zum Altkreis Uecker-Randow noch inexistent. Positiv ist beispielsweise hervorzuheben, dass in dem neu beantragten Umsetzungsprojekt zUCKERrübe auch Projektpartner wie die Zuckerfabrik in Anklam außerhalb der in der Konzeptphase definierten Umsetzungsregion vertreten sind. Das Partizipationsformat des deutsch-polnischen #RegioHack beteiligte zudem auch Partner aus der Metropolregion Stettin. Für die Formulierung konkreter Umsetzungsideen kann auf das neue grenzübergreifende Netzwerk zurückgegriffen werden.

Handlungsempfehlung 1:
a) Eine räumliche Fokussierung auf die Landkreise Uckermark und Barnim kann sinnvoll sein, wenn dies für eine Erfolg versprechende transdisziplinäre Zusammenarbeit notwendig erscheint. Dabei sollte eine drohende ausschließliche Fokussierung auf die Uckermark vermieden werden, indem die Ergebnisse gezielt auch in andere Landkreise getragen werden.
b) Eine räumliche Aufweitung der Aktivitäten des Bündnisses über Uckermark und Barnim hinaus entspricht dem Open Region-Prinzip. Eine solche Aufweitung kann mit strategischem Ergebnistransfer forciert und/oder mit konkreten Umsetzungsprojekten untersetzt werden, die einer klaren inhaltlichen und strategischen Orientierung folgen.

2. Thematisch ist eine differenziertere Betrachtung der Handlungsfelder notwendig. In den Handlungsfeldern Landwirtschaft und Ernährung sowie Infrastruktur und Daseinsvorsorge wurden erfolgreich Umsetzungsprojekte initiiert, während dies im Handlungsfeld Tourismus bisher nicht gelungen ist. Diese Entwicklung war zwar auch der Krisensituation durch die Corona-Pandemie geschuldet. Dennoch wirft sie die Frage auf, in wie vielen und in welchen Handlungsfeldern es dem Bündnis möglich ist, Aktivitäten anzustoßen, die sich dauerhaft etablieren können, – was eine intensive transdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert – ohne die Synergien mit Entwicklungen in weiteren Handlungsfeldern aus dem Blick zu verlieren. Die bisherige Entwicklung zeigt, dass in den intensiv bearbeiteten Handlungsfeldern eine erste Grundlage für die Etablierung innovativer Ideen gelegt wurde. Gleichzeitig haben sich neue Themen aus den Partizipationsformaten und den Beobachtungen im Innovationsumfeld im Rahmen der Corona-Krise entwickelt, die als Querschnittsthemen in den beiden erfolgreichen Handlungsfeldern bereits präsent sind oder aufgenommen werden könnten: Neue Wohn- und Arbeitsformen im ländlichen Raum sowie Partizipation und Bürgerbeteiligung.

Handlungsempfehlung 2:
a) Eine thematische Fokussierung auf zwei zentrale Handlungsfelder (Landwirtschaft/Ernährung und Daseinsvorsorge/Infrastruktur) ist sinnvoll. Dies schließt die bewusste Aufgabe des Handlungsfelds „Tourismus“ ein.
b) Eine thematisch neu ausgerichtete Aufweitung um das Querschnittsthema „Neue Wohn- und Arbeitsformen im ländlichen Raum“ sowie die Fortsetzung von Aktivitäten im Feld „Partizipation und Bürgerbeteiligung“ ist sinnvoll, wenn die Themen mit Umsetzungsprojekten verknüpft werden oder in neuen Projekten resultieren. Dem in der Innovationsstrategie formulierten Querschnittsthema „innovative Organisations- und Geschäftsmodelle“ sollte in den beginnenden Umsetzungsprojekten größere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

3. Strukturell äußert sich die o.g. leitende Dichotomie auf zwei Ebenen: Auf der Ebene der Steuerung der Bündnisarbeit sowie auf der Ebene der Beteiligung regionaler Akteur:innen an der Realisierung der Innovationsstrategie. Bei der Steuerung und Organisation der Bündnisarbeit besteht einerseits der Anspruch, alle Bündnismitglieder in die Arbeit der Steuerungsgruppe einzubeziehen und an Entscheidungen zu beteiligen. Die Erfahrung zeigt aber, dass die Steuerungsgruppe in ihrer derzeitigen Verfasstheit eher ein wichtiges Gremium für die gegenseitige Information und weniger für das Treffen strategischer Entscheidungen ist. Durch eine Fokussierung auf eine Kerngruppe engagierter Beteiligter oder die Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Vorbereitung von Entscheidungen könnte die Steuerung des Bündnisses effizienter und effektiver werden. Auf der Ebene regionaler Beteiligung an Innovationsprozessen fruchten einerseits die Bemühungen um eine breite und interessierte Beteiligung an den Partizipationsformaten und in den Umsetzungsprojekten. Andererseits hat sich noch keine Gruppe von regionalen Schlüsselakteur:innen herauskristallisiert, die die Bündnisarbeit sowie die Umsetzung und Weiterentwicklung der Innovationsstrategie unterstützend begleitet. Eine Bündnisversammlung, deren Mitglieder sich mit der Innovationsstrategie verbunden fühlen, könnte die Arbeit der Steuerungsgruppe ergänzend zum Beirat mit strategischen Reflexionen und Empfehlungen unterstützen.

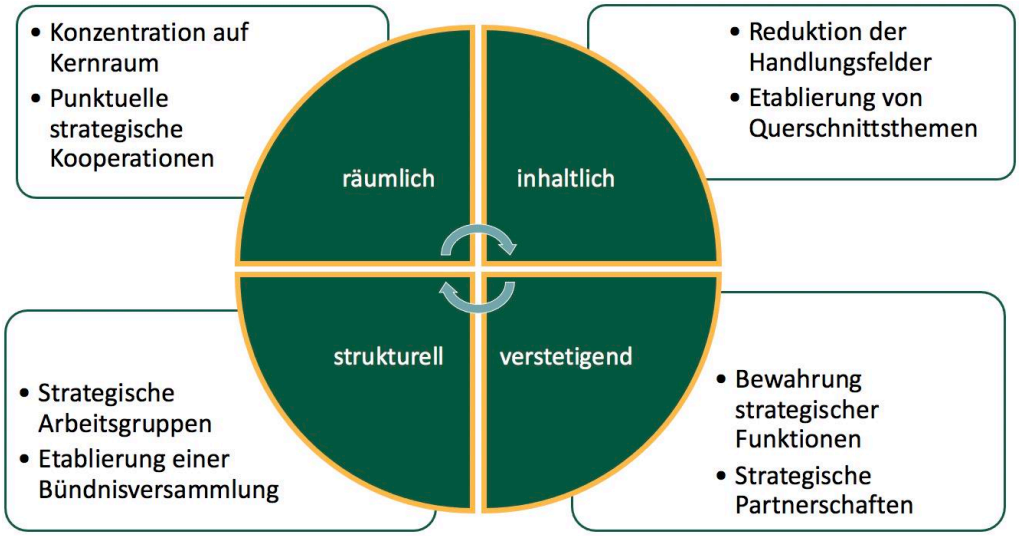
Handlungsempfehlung 3:
a) Eine strukturelle Fokussierung der Arbeit der Steuerungsgruppe auf eine Kerngruppe oder auf wenige kleinere strategische Arbeitsgruppen ist sinnvoll, wenn Transparenz und Legitimität ihrer Arbeit gewährleistet sind.
b) Eine Aufweitung des Austausches in Form einer Bündnisversammlung ist dann sinnvoll, wenn sich eine Gruppe von regionalen Schlüsselakteur:innen findet, die sich mit der Innovationsstrategie verbunden fühlen und bereit sind, sich mindestens einmal im Jahr kritisch-konstruktiv zur Bündnisarbeit zu äußern.

4. In Bezug auf die anstehende **Verstetigung** stellt sich erstens die Frage, welche der Funktionen, die das Innovationsmanagement und Teile des Bündnisses derzeit übernehmen, so wertvoll für die Region sind, dass sie verstetigt werden sollten und wer hierfür mögliche Partner sind. Im Bündnis verbinden die Mitglieder unterschiedliche Interessen in Bezug auf das Innovationsmanagement und die regionale Innovationsstrategie sowie deren Verstetigung bzw. Weiterentwicklung. Zweitens stellt sich die Frage, welche regionalen Institutionen oder Netzwerke sich eignen, eine partnerschaftliche Kooperation mit dem Innovationsmanagement nach der Laufzeit der Förderung einzugehen. Dies erfordert eine Sondierung möglicher Partner – auch außerhalb des Bündnisses, die in Ziel- und Wirkungsori-

entierung, Interessen, Schwerpunktsetzung, Themen, Zielgruppen etc. mit der Innovationsstrategie „region4.0“ kompatibel erscheinen. Eine Partnerschaft würde eine Ausweitung der Funktionen und Anpassung der Innovationsstrategie mit sich bringen.

Handlungsempfehlung 4:
a) Eine Fokussierung auf bestimmte Funktionen bei der Verstetigung des Innovationsmanagements ist dann sinnvoll, wenn das Bündnis dadurch ein Alleinstellungsmerkmal in seinen Innovationsbemühungen behält (z.B. durch Schwerpunkt auf soziale Innovation oder auf Akteur:innenkreise, die von klassischen Formen der Wirtschaftsförderung nicht angesprochen werden) und sich hierfür mittel- und langfristige Finanzierungsmöglichkeiten erschließen lassen.
b) Eine strategische Aufweitung der inhaltlichen Schwerpunkte der Innovationsstrategie ist dann sinnvoll, wenn dadurch eine langfristige partnerschaftliche Kooperation mit einer – oder mehreren – bestehenden Institutionen oder Netzwerken auf Grundlage der Offenlegung der Interessen der Schlüsselakteur:innen ermöglicht wird.

Effiziente Fokussierung vs. strategischer Aufweitung:



Anmerkung Zu beachten ist, dass die bisherige Arbeit des Bündnisses seit September 2019 bis Ende 2020 großteils zeitlich mit der Corona-Krise zusammenfiel und somit das Bündnis auch adaptiv nachsteuern musste mit Anpassungen etwa in Bezug auf den Digitalisierungsgrad der Bündniskoordination, der Vorbereitung der Umsetzungsprojekte sowie der Durchführung (analog/hybrid/digital) der Partizipationsformate im Bündnis. Diese veränderte Situation im Zuge der Corona-Krise, die auch noch in das Jahr 2021 und evtl. 2022 hineinwirkt, ist in Bezug auf die Weiterentwicklung der Innovationsstrategie und die Durchführung ihrer Umsetzungsprojekte und weiteren Formate zu beachten.

Grundlagen für die Handlungsempfehlungen

Vorbemerkung

Die Handlungsempfehlungen wurden am 15.12.2020 in der Steuerungsgruppe diskutiert und positiv aufgenommen. Die Ergebnisse der Diskussion wurden reflektiert und in die Grundlagen für die Handlungsempfehlungen integriert. Der konkrete Umgang mit den Empfehlungen wird im Jahr 2021 in der Steuerungsgruppe diskutiert.

A. Reflexion empirischer Daten zu internen Faktoren der Bündnisarbeit (Formative Evaluation)

Das ZTG ist verantwortlich für die formative Evaluation der Vorgehensweise und der Zielerreichung der Innovationsstrategie. Dies beinhaltet die reflexive und responsive Begleitung des Innovationsmanagements sowie der übergeordneten und handlungsfeldbezogenen Partizipations- und Kommunikationsmaßnahmen. Im weiteren Verlauf der Bündnisarbeit gewinnt außerdem die Unterstützung der Umsetzungsprojekte hinsichtlich ihrer Wirkungsorientierung an Bedeutung. Auf der Bündnisebene zielt die formative Evaluation auf die Beförderung des Gesamtverständnisses der Bündnismitglieder über die übergeordneten Ziele der Innovationsstrategie sowie auf das Ausloten handlungsfeldübergreifender Synergien ab. Als Teil des Starterprojektes „InnoStrat“ unterstützte die formative Evaluation das Innovationsmanagement im Rahmen von Gesprächen im kleinen Kreis zu ausgewählten strategischen Fragen gemeinsam mit dem Verbundpartner Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) (ab 2021 Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg – BTU). Der Schwerpunkt der formativen Evaluation der Partizipationsformate lag auf der Adressierung der für die Region identifizierten Spannungsfelder sowie auf der Zielerreichung und Wirkungsentfaltung der Formate. Die geplanten Umsetzungsprojekte wurden während der Antragstellung im Rahmen eines Theory-of-Change-Workshops[1] bei einer frühzeitigen Wirkungsorientierung unterstützt. Während der Begleitung der Bündnisarbeit auf den drei Ebenen wurden kontinuierlich theoriegeleitet Daten erhoben (siehe Anhang 1. – Datenerhebung im Rahmen der formativen Evaluation. Methoden und Instrumente).

Die Ergebnisse der formativen Evaluation werden bezogen auf die vier zentralen Felder der Dichotomie von effizienter Fokussierung vs. strategischer Aufweitung dargestellt: räumlich, thematisch, strukturell und im Hinblick auf die Verstetigung des Bündnisses.

[1] Die Theory-of-Change eines Projektes macht die Annahmen über das Zusammenwirken zwischen Rahmenbedingungen, geplanten Maßnahmen und Projektaktivitäten sowie angestrebten Wirkungen nachvollziehbar. Ziel eines Theory-of-Change-Workshops ist es, implizit angenommene Zusammenhänge der Beteiligten im Hinblick auf die geplanten Aktivitäten zur Erreichung bestimmter Wirkungen sichtbar zu machen, zu reflektieren und ggf. anzupassen.

Räumlich

Das Innovationsmanagement betreut ein Innovationsnetzwerk in der Region, das sukzessive ausgebaut wird. Dabei wird aus den Netzwerken der Bündnismitglieder geschöpft, die über weitreichende Kontakte in den Handlungsfeldern der Innovationsstrategie verfügen z.B. zu Multiplikatoren wie regionale Wirtschaftsförderung, Fördergemeinschaften, Verbände und Kommunen und zur regionalen Presse. Zentral für die Weiterentwicklung des Netzwerkes in der Innovationsregion sind die Bündnispartner HNEE – Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde sowie ICU – Investor Center Uckermark GmbH. Durch die beiden Institutionen ist das Bündnis vor allem in Barnim und in der Uckermark gut vernetzt. Die HNEE ist als Impulsgeberin für Forschungs-Praxis-Zusammenarbeit in der Region tätig und verfügt über umfangreiche Projekterfahrung und Kontakte zu regionalen Akteur:innen in den zu bearbeitenden Innovationsfeldern. Die ICU hat ihren Sitz im „Haus der Bildung und Technologie" in Schwedt/Oder, das weitere strategisch wichtige Akteur:innen, wie z.B. das Service- und Beratungszentrum der Euroregion Pomerania und die Präsenzstelle der HNEE (bzw. aller Brandenburgischen Hochschulen) beherbergt. In der Zusammenarbeit im Rahmen des Innovationsmanagements und der Koordination der Bündnisarbeit werden durch HNEE und ICU die Rollen „Netzwerker", „Kümmerer", „Impulsgeber/-nehmer" im Bündnis zentral ausgefüllt. Über die gebündelte Datenbank hat das Bündnis Zugang zu Organisationen, Initiativen und Ideen in der Region. Die Datenbank umfasst Ende 2020 über 300 Kontakte.

Das erste Jahr der Laufzeit des Bündnisses zeigt eine Konzentration der beteiligten Akteur:innen in Barnim und Uckermark. Die Besucher:innenstruktur der Kick-off-Veranstaltung in Schwedt/Uckermark am 7.11.2019 zeigte bereits eine entsprechende Verteilung: Landkreisübergreifend agierende Akteur:innen: 7 Personen; Uckermark: 23 Personen; Barnim: 3 Personen; Uecker-Randow: 1 Person; Bündnispartner und Projektträger Jülich (PTJ): 25 Personen. Acht Organisationen aus der Uckermark meldeten ihre Bereitschaft an, sich aktiv in die Innovationsprozesse einzubringen. Gleichzeitig erwarteten sie, dass vorhandene Initiativen und Organisationen in der Umsetzungsregion vom Bündnis berücksichtigt werden.

Für den online veranstalteten Jahresabschluss am 5.11.2020 meldeten sich ca. 50 Personen an. Bei der Videokonferenz, die aus der Alten Post in Eberswalde gesendet wurde, waren 40 Personen anwesend: Landkreisübergreifend agierende Akteur:innen: 10 Personen; Uckermark: 4 Personen; Bündnispartner und PTJ: 26 Personen, davon Beirat: 5 Personen. Das Interesse an der Innovationsstrategie von professionellen Praxisakteur:innen, die z.T. als Multiplikatoren landkreisübergreifend agieren (z.B. regionale Wirtschaftsförderung, Verbände und Kommunen, etc.) konnte bei der Veranstaltung bestätigt werden. Die Schlüsselakteur:innen, die für eine engere strategische Unterstützung in Frage kommen, können in dieser Gruppe verortet werden. Die Gründe der fehlenden Beteiligung weiterer Akteur:innen muss in weiteren Evaluationsschritten ergründet werden.

Die Akquisetätigkeit der Partizipationsformate verlief neben direkter persönlicher Ansprache der Kontakte im Bündnisnetzwerk auch indirekt über verschiedene Medien. Die Mehrheit der Partizipationsformate hatten einen räumlichen Bezug zur Uckermark. Beim RegioHack handelte es sich um ein überregionales grenzüberschreitendes Format, wobei auch diverse Medien zum Einsatz bei der Akquise der Teilnehmenden kamen. Das Format konnte Partner (Challenge-Owner) sowohl in Polen als auch in Deutschland gewinnen. Die Beteiligten auf der deutschen Seite stammten auch hier mehrheitlich aus der Uckermark.

Zusammenfassend sind räumliche Schwerpunkte des Innovationsgeschehens in den Landkreisen Uckermark und Barnim feststellbar. Damit zeichnet sich die Konstitution von einem „Kernraum“ der Innovationsstrategie „region4.0“ ab. Dies erfordert eine differenzierte Betrachtung des Innovationsumfeldes bei der Weiterentwicklung der Innovationsstrategie.

Thematisch

Im Rahmen vom Starterprojekt Partizipation und Kommunikation konnten im ersten Jahr der Laufzeit alle geplanten Partizipationsformate realisiert werden. Alle Formate mussten jedoch in Folge der Corona-Pandemie mindestens geringfügig organisatorisch und konzeptionell angepasst werden. Ursprünglich wurden für alle neun Formate Veranstaltungen in Präsenz geplant. In Folge der Pandemie wurden nur zwei Formate ausschließlich analog durchgeführt. Alle anderen haben entweder eine Mischform oder rein digitale Lösungen erarbeitet. Für die Hälfte der Formate bedeutete diese Umstellung auch eine inhaltliche Überarbeitung des ursprünglichen Konzeptes. Eine grundlegend neue Konzeption war notwendig für die Formate RegioHack (ursprünglich Kompetenzwerkstatt), SoLo – Teststrecken (ursprünglich mehrere Vernetzungswerkstätten), Regionalbuffet/Kochshow (ursprünglich gemeinsames Kochen mit regionalen strategischen Akteur:innen) und Tourismusakzeptanz-Workshop zum Umgang mit steigender Tourist:innenzahl in der Region in Folge der Corona-Pandemie (ursprünglich Phantasiereise).

Ein Teil der Formate zielte auf Vernetzung, ohne einen thematischen Schwerpunkt vorher festgelegt zu haben (z.B. Stadtspaziergang Oderberg, Regionale Kochshow). Andere Formate adressierten konkrete Probleme, die von regionalen Akteur:innen weiterverfolgt werden können (Machbarschaftstag: Co-Working in Prenzlau; RegionFutureCamp: Jugendliche mit Ausbildungsangeboten adressieren; RegioHack: Lösungsansätze für lokale „Challenges“). Wiederum andere Formate sollten den Weg bereiten für potenzielle Umsetzungsprojekte, indem sie Themen der drei Handlungsfelder „Landwirtschaft und Ernährung“ (Peer-to-peer-Austausch), „Daseinsvorsorge und Infrastruktur“ (Vernetzungswerkstatt) sowie „Naturnaher Tourismus“ adressierten. Abbildung 1. stellt die Teilnehmendenzahl der einzelnen Formate dar. Die offenen Formate der Querschnittsperspektive ohne Registrierung erlaubten keine genaue Erfassung der Anzahl der Teilnehmenden.

Teilnehmendenzahl
Formate der Querschnittperspektive
Stadtspaziergang (ca. 40) und Ideenwerkstatt Oderberg (15)
Machbarschaftstag (17)
Regionale Kochshow (100 vor Ort + 100 virtuell)
Regio.Future.Camp
(6 Unternehmen & 8 Jugendliche)

Beteiligte
Handlungsfeldorientierte Formate
RegioHack (13)
Zukunftswerkstatt - innovative Stadtwerke (27)
Vernetzungswerkstätte (ca.40), Teststrecke SoLo (5)
Tourismusakzeptanz- Workshop (10)
Peer-to-Peer- Austausch (60)
= Insgesamt (ca. 415)

Abbildung 1. Teilnehmendenzahl und Beteiligte der Partizipationsformate

Im Handlungsfeld „Daseinsvorsorge und Infrastruktur“ zeigten sich in der Phase des „Corona-Lockdowns“ neue Versorgungsbedürfnisse. Um diese adressieren zu können, wurden Teststrecken vom geplanten Umsetzungsprojekt „Soziale Logistik“ organisiert und erprobt (z.B. lieferten UVG-Linienbusse Bücher). An den Teststrecken beteiligten sich Akteur:innen der bereits durchgeführten Vernetzungswerkstätten. Im Handlungsfeld „Naturnaher Tourismus“ veränderten sich die Rahmenbedingungen für das ursprünglich geplante Partizipationsformat, einer Phantasiereise für die gemeinsame Erarbeitung von Anreizen für mehr Tourismus, stark. Infolge des Lockdowns blieben die Tourist:innen zunächst fern. Nach der Lockerung der Maßnahmen kehrten sie in einer höheren Anzahl als gewohnt zurück, worauf weder die Tourismusanbieter:innen noch die Anwohner:innen vorbereitet waren. Um auf die neue Situation der zunehmend ablehnenden Haltung der Anwohner:innen gegenüber Fremdenverkehr zu antworten, fand anstelle des ursprünglichen Formats ein Tourismusakzeptanz-Workshop statt. Die Ergebnisse des Workshops zeigten einen Bedarf an einer Neuorientierung der Branche. Die Beteiligten äußerten den Wunsch nach weiteren ähnlichen Veranstaltungen, die aus Ressourcengründen im Rahmen des Bündnisses bisher nicht mehr realisiert werden konnten. Im Handlungsfeld „Naturnaher Tourismus“ konnte bisher keine Umsetzungsidee formuliert werden.

Dadurch gehen auch die im Konzept des Bündnisses vorgesehenen Synergiemöglichkeiten mit den anderen beiden Handlungsfeldern verloren, in denen Anträge zur Umsetzungsprojekte bewilligt wurden. In den Partizipationsformaten kamen jedoch wiederholt Themen zum Vorschein, die sich als Anknüpfungspunkte für Handlungsfeldübergreifende Arbeit eignen können: z.B. neue Wohn- und Arbeitsformen (Coworking-Konzepte) im ländlichen Raum (z.B. Coworking in Prenzlau, regioHack Challenges und Lösungsansätze für Arbeiten und Wohnen in der Region, Arbeitstourismus in naturnah gelegene Coworking-Spaces). Die Steuerungsgruppe bestätigte, dass dem in der Innovationsstrategie formulierten Querschnittsthema „innovative Organisations- und Geschäftsmodelle“ in den beginnenden Umsetzungsprojekten eine größere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Projektentwicklung unter den veränderten Rahmenbedingungen durch die Corona-Pandemie in zwei von drei Handlungsfeldern erfolgreich verlief. Gleichzeitig haben sich neue Querschnittsthemen als relevant erwiesen, die in den beiden bearbeiteten Handlungsfeldern bereits bearbeitet werden oder im Rahmen der Weiterentwicklung der Innovationsstrategie stärker berücksichtigt werden können.

Strukturell

Bei der Steuerung der Bündnisarbeit arbeiten Innovationsmanagement, Koordination und Steuerungsgruppe zusammen. Die Steuerungsgruppe ist für die Ausrichtung des Gesamtprojekts und der Umsetzungsprojekte mit dem Ziel der Erreichung möglichst hoher Wirksamkeit – auch durch das Ausschöpfen von Synergien – verantwortlich. Die Steuerungsgruppe besteht aus mindestens sechs Mitgliedern, die sich aus der Koordination des Bündnisses (Alexander Conrad, Silvio Moritz), dem Innovationsmanagement des Bündnisses (Gabriele Gruchmann) und den Leiter:innen der Starter- und Umsetzungsprojekte zusammensetzt. Abbildung 2 stellt die Struktur des Bündnisses dar.

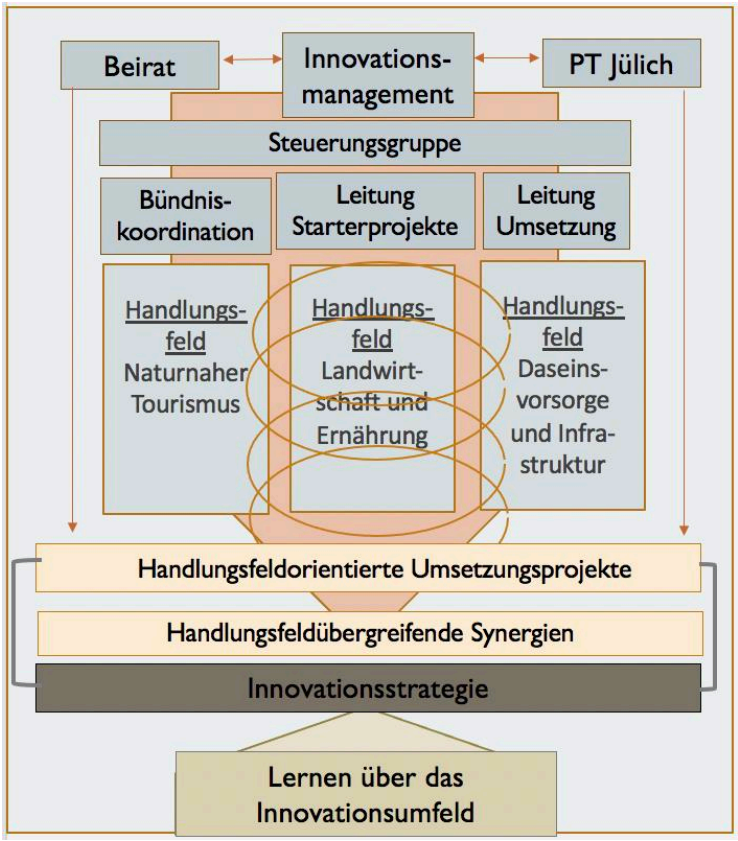


Abbildung 2. Struktur des Bündnisses

Die Steuerungsgruppe stimmt in der Regel monatlich im Rahmen von Steuerungssitzungen über relevante Punkte ab (wie z.B. Arbeitsstände der Starterprojekte, Netzwerkarbeit, Kommunikation und Veranstaltungen des Bündnisses etc.). Das Innovationsmanagement stellt die Agenda auf und bereitet die Entscheidungsvorlagen für die Abstimmung vor. In der Steuerungsgruppe wird nach Erörterung der Themen offen abgestimmt. Bei der Steuerungssitzung sind auch die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen ohne Stimmrecht anwesend.

Bei der Initiierung der Umsetzungsprojekte ist das Innovationsmanagement die erste Ansprechstation für Projektideen aus der Region (siehe Abbildung 3). Nach einer Vorselektion durch das Innovationsmanagement anhand der Förderrichtlinien des WIR!-Programms und der Ziele der Innovationsstrategie werden die Projektideen in der Steuerungsgruppe vorgestellt. Interessenten, deren Projektideen für die Region als wertvoll eingeschätzt werden, aber nicht im Rahmen des WIR!-Programms gefördert werden können, werden hinsichtlich anderer Finanzierungsmöglichkeiten beraten. Die von der Steuerungsgruppe befürworteten Skizzen begutachtet der Beirat im Hinblick auf die Bündniskriterien. Der Projektträger PTJ ist in der Regel bei den Beiratssitzungen anwesend und schätzt die Förderwürdigkeit und -fähigkeit vorab ein. Der Beirat beurteilt die eingereichten Projektskizzen und spricht eine Förderempfehlung aus oder weist auf Nachbesserungsbedarf hin. In den bisher stattgefundenen Sitzungen hat der Beirat in seinen Empfehlungen die Wichtigkeit sozialer Innovationen in Ergänzung zu technischen Innovationen. Die bisher im Beirat vorgestellten Projekte erhielten ein positives Votum mit inhaltlichen Nachbesserungsvorschlägen. PTJ formulierte in diesem Prozess ebenfalls sowohl inhaltlichen als auch formalen Korrekturbedarf. In dieser Struktur der Beurteilung kann sich die Projektentwicklung durch eine zusätzliche Anpassungsschleife verzögern, in der die Projekte versuchen, den Erwartungen beider Seiten gerecht zu werden. Nach diesem Prozess wird der Antrag beim PTJ zur abschließenden Prüfung eingereicht.

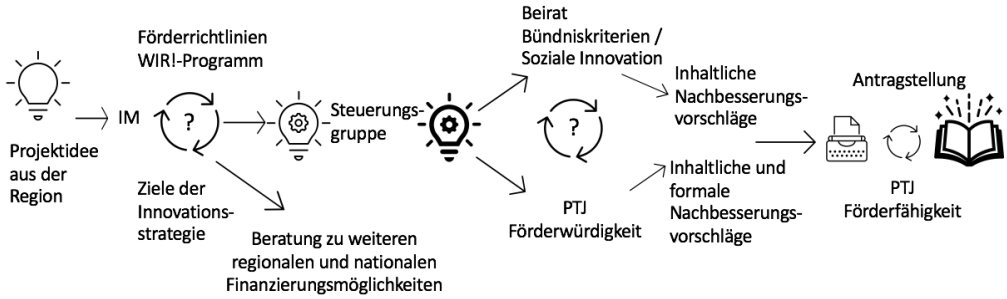


Abbildung 3. Weg der Ideen zur Antragstellung im WIR!-Bündnis region 4.0 (IM: Innovationsmanagement; PTJ: Projektträger Jülich)

In den Steuerungssitzungen wird regelmäßig über den Stand der Projektentwicklung berichtet. Darüber hinaus stellen die drei Starterprojekte (Innovationsmanagement, Partizipation und Kommunikation sowie InnoStrat – Weiterentwicklung der Innovationsstrategie) jeweils ihren Zwischenstand vor. In den Steuerungssitzungen werden außerdem Entscheidungen zur adaptiven Steuerung der Bündnisarbeit sowie zur handlungsübergreifenden Synergiearbeit getroffen. Weiterhin tauscht die Steuerungsgruppe Informationen zu organisatorischen Fragen wie beispielsweise zum Veranstaltungsmanagement und zur Öffentlichkeitsarbeit aus.

Die Arbeit des Innovationsmanagements wird vom Starterprojekt InnoStrat unterstützt, indem regelmäßig Feedback zur Bündnisarbeit auf Grundlage der reflexiven Prozessbegleitung (formative Evaluation) und der empirischen Datenerhebung im Innovationsumfeld gegeben wird (siehe B. Reflexion empirischer Daten zu externen Faktoren der Bündnisarbeit). So wurde von der formativen Evaluation beispielsweise die Erweiterung der Informationen auf der Webseite angeregt. Diese Empfehlung basierte auf Erhebungsergebnissen bei der Kick-off-Veranstaltung. Die Mehrheit der Teilnehmenden wünschte sich eine transparente Bündnisarbeit. Auf der Webseite wurde daraufhin eindeutiger und nachvollziehbar formuliert, wie viele Mittel unter welchen Bedingungen für innovative Ideen aus der Region zur Verfügung stehen. Außerdem wird auf der Seite umfangreich über die Bündnisaktivitäten (Partizipationsformate und Umsetzungsprojekte) informiert. Durch die geringen zeitlichen Ressourcen, die dem Innovationsmanagement zur Verfügung stehen, ist der mögliche Aufwand für die Webredaktion allerdings gering.

Die formative Evaluation konzipierte zudem gemeinsam mit dem Innovationsmanagement einen Workshop, um handlungsfeldübergreifende Synergien zwischen den Umsetzungsprojekten zu generieren und zu planen. Die Arbeit an den handlungsfeldübergreifenden Synergien, die bei diesem Workshop am 19.8.2020 beschlossen wurden, findet bilateral statt. Über den Stand der Synthesearbeit wird in der Steuerungsgruppe regelmäßig berichtet.

Bei der online durchgeführten Befragung der Teilnehmenden der Steuerungssitzungen (17.-30.9.2020) füllten von 19 Personen, die zur um die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen erweiterten Steuerungsgruppe gehören, 11 den Fragebogen aus. Abbildung 4 stellt eine Übersicht der Auswertung der Befragung dar.

Die Themen der Steuerungsgruppe sind für die Mitglieder relevant.	
Wichtige Entscheidungen werden in einem kleinen Kreis getroffen	
Die Mitglieder verfügen über ausreichende Kapazitäten für Vorbereitung und Beteiligung an den Steuerungssitzungen.	
Die Mitglieder können die externe Wahrnehmung der Bündnisarbeit einschätzen und schätzen sie positiv ein.	
Die Mitglieder kennen die regionalen Schlüsselakteur:innen und wissen, wie sie über die Bündnisarbeit informiert werden.	
Die Mitglieder wünschen sich mehr Informationen durch das Innovationsmanagement – insbesondere zur Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit sowie zur Projektakquise und Kommunikation mit dem PTJ.	

Bewertung im Durchschnitt: 3,67-5,0 (5=Aussage trifft vollkommen zu) Überwiegend zustimmende oder bejahende Bewertung

Bewertung im Durchschnitt: 2,37-3,66 Überwiegend neutrale oder unentschlossene Bewertung

Bewertung im Durchschnitt: 1,0-2,36 (1=Aussage trifft nicht zu) Überwiegend ablehnende oder negierende Bewertung

Abbildung 4. Evaluationsergebnis der Arbeit der Steuerungsgruppe

Zwei Drittel der Antwortenden gaben an, dass die Themen der Steuerungsgruppe für sie relevant sind. Knapp die Hälfte der Antwortgebenden haben den Eindruck, dass ein Teil der Entscheidungen in einem kleinen Kreis getroffen werden. Auf der anderen Seite signalisierte ebenfalls die Mehrheit, dass sie zu wenig Kapazitäten für die Vorbereitung und Beteiligung an den Steuerungssitzungen hat. Mehreren Steuerungsmitgliedern fehlt die Zeit, um sich in die Arbeit der Steuerungsgruppe einzubringen, was auch an der wiederholten Abwesenheit mancher Mitglieder abzulesen ist. Eine effizientere und anregende Gestaltung der Steuerungstreffen wird von einem Drittel der Antwortenden explizit gewünscht, zwei Drittel sind mit der Gestaltung zufrieden. Die Befragung ergab zudem, dass zwei Drittel der Antwortenden die externe Wahrnehmung der Bündnisarbeit entweder nicht einschätzen kann oder sie eher negativ einschätzen.

Die Mehrheit konnte sich nicht dazu äußern, wer die zentralen regionalen Akteur:innen für die Innovationsstrategie sind, wie sie informiert und adressiert werden und wie sie die Arbeit des Bündnisses einschätzen. Die Mehrheit wünscht sich mehr Informationen insbesondere zur Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit sowie zur Projektakquise und Kommunikation mit dem PTJ durch das Innovationsmanagement. Das Bewusstsein für die Relevanz des Austausches mit Multiplikator:innen und Vertreter:innen von Institutionen, die auf Landkreisebene oder brandenburgweit agieren, wie die IHK, Wirtschaftsförderungen, Verbände etc. für das Gelingen der Innovationsstrategie ist in der Steuerungsgruppe ausgeprägt. Ein gemeinsames Verständnis fehlt noch, wer als Schlüsselakteur:innen für die Innovationsstrategie gilt. Ebenso mangelt es an einer klaren Definition der Zusammensetzung und Struktur des Bündnisses.

Zusammenfassend fällt die Bewertung der Arbeit der Steuerungsgruppe sehr ambivalent aus, was die Grundlage für die entsprechenden Handlungsempfehlungen (Vorbereitung von Entscheidungen in kleineren Arbeitsgruppen, Einbezug von Schlüsselakteur:innen in die Bündnisarbeit) in diesem Bereich darstellte.

Verstetigung

Die Frage der Verstetigung lässt sich auf drei Ebenen differenziert betrachten: 1) Wie lässt sich die Arbeit des Innovationsmanagements des WIR!-Bündnisses über die Laufzeit der Förderung hinaus etablieren? 2) In welchem Rahmen können die geeigneten Partizipationsformate weiterhin für die Realisierung der regionalen Innovationsstrategie eingesetzt werden? Wie lassen sich die Ergebnisse der Umsetzungsprojekte verstetigen und übertragen?
Das WIR!-Bündnis schloss die erste Phase der Vorbereitung für die umsetzungsorientierte Arbeit Ende 2020 ab, indem alle vom Beirat befürworteten Projektanträge mit den notwendigen Nachreichungen beim Projektträger PTJ vorliegen. Das Umsetzungsprojekt SoLo startete im August 2020, WertWeideVerbund Anfang Februar 2021 und PRINA Anfang März. Um die dritte Frage zur Verstetigung der Ergebnisse der Umsetzungsprojekte beantworten zu können, werden 2021 empirische Daten erhoben und ausgewertet.
Um die Möglichkeiten der Verstetigung der Arbeit der Innovationsmanagements (1) zu eruieren, werden Gespräche mit dem dreijährigen Projekt zum Industriemanagement der Stadt Schwedt (angesiedelt mit drei Stellen am ICU) geführt. Das Industriemanagement arbeitet seit dem offiziellen Förderbeginn Mitte 2020 in Partnerschaft mit dem Fraunhofer Institut und kooperiert mit regionalen Wirtschaftsförderern und Unternehmen wie Leipa und PCK. Ziel des geplanten Industriemanagements ist es, den Wachstumskern Schwedt als Wirtschafts- und Innovationsstandort sowie die Region Uckermark zu stärken und weiterzuentwickeln. Die Beteiligung an einem gemeinsamen regionalen Innovationsmanagement mit einer eigenen Schwerpunktsetzung auf soziale Innovation oder auf Akteur:innenkreise, die von klassischen Formen der Wirtschaftsförderung nur ungenügend angesprochen werden, wird als eine mögliche langfristige Option für die Verstetigung des WIR!-Innovationsmanagements betrachtet.

Im September 2020 wurde das letzte geplante Partizipationsformat durchgeführt. Am 26.11.2020 fand ein Reflexionsworkshop zum gebündelten Feedback zu den Partizipationsformaten auf Grundlage der gesammelten Daten der formativen Evaluation statt, um u.a. ihre Eignung zum weiteren Einsatz im Rahmen der Innovationsstrategie zu diskutieren (Verstetigungsfrage 2). Gemeinsam mit dem Starterprojekt „Partizipation und Kommunikation“ bereitete die formative Evaluation Diskussionsvorlagen vor. Die Formatverantwortlichen und das Innovationsmanagement reflektierten und diskutierten die Zielerreichung, Adressierung der Spannungsfelder sowie Wirkungen der Partizipationsformate. Es konnte als vorläufiges Ergebnis festgehalten werden, dass die Formate trotz zum Teil grundlegender adaptiver Nachsteuerung überwiegend ihre Ziele erreicht haben. Die handlungsfeldorientierten Partizipationsformate boten den Beteiligten einen strukturierten und moderierten Rahmen, um sich zu vernetzen und zielorientiert konstruktive Diskussionen zu führen. Dieses Angebot wurde wertgeschätzt, weil es den Akteur:innen im Arbeitsalltag an Kapazitäten für die Initiierung und Gestaltung von horizontaler und vertikaler Zusammenarbeit mangelt. Eines der Ergebnisse dieser Formate ist ihr Beitrag zur Weiterentwicklung der Projektideen bis hin zur Antragsreife. Die Formate der Querschnittsperspektive konnten für bereits vorhandene Initiativen eine neue Öffentlichkeit erschließen und ihren Unterstützerkreis erweitern. Die Beteiligten aller Formate (außer SoLo-Teststrecken) wurden befragt, ob sie die Perspektiven anderer nach der Beteiligung besser verstehen können. Vier Fünftel aller Befragten beantworteten diese Frage mit ‚ja‘. Die Hälfte aller Beteiligten der Partizipationsformate sehen auf Basis der Veranstaltung neue Perspektiven für die Region und erkennen Potenziale, sich aktiv einzubringen. Auf Grundlage dieser abschließenden Bewertung soll die Verstetigung der Partizipationsformate auf

zwei Wegen ermöglicht werden. Die bewilligten Umsetzungsprojekte können einerseits auf das im Bündnis vorhandene Know-how der Formatverantwortlichen zurückgreifen und geeignete Beteiligungsformate nach Bedarf einsetzen. Andererseits sollen die beteiligten Initiativen und Organisationen, die von den Partizipationsformaten profitiert haben und/oder sie selbst einsetzen möchten, beratend unterstützt werden. Die für die Beratung und Begleitung weiterer Partizipationsformate erforderlichen Ressourcen werden im Rahmen der Verhandlungen für die Verstetigung des WIR!-Innovationsmanagements berücksichtigt.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das Bündnis bereits im Austausch mit regionalen Akteur:innen ist, um langfristige Kooperationsmöglichkeiten mit bereits etablierten Organisationen zu eruieren. Eine zentrale noch weiter zu erörternde Frage dabei ist, auf welche Themen und Funktionen das Bündnis seine Schwerpunkte bei einer künftigen Kooperation mit möglichen Partnern setzen soll.

B. Reflexion empirischer Daten zu externen Faktoren der Bündnisarbeit (Innovationsumfeld und Governance)

Das Fachgebiet Regionalplanung der BTU untersucht im Teilvorhaben „Innovationsumfeld und Governance“[2], inwieweit das Innovationsumfeld des Bündnisses und seine Handlungsfelder von institutionellen Arrangements und Governance-Handeln beeinflusst werden. Dabei wird beleuchtet, welche konkreten (hemmenden oder förderlichen) Faktoren für das Innovationsgeschehen zu konstatieren sind. Dies betrifft in erster Linie die Situation und die Wandlungsprozesse im Projektumfeld sowie ihre Beeinflussung durch aktuelle Entwicklungen. Relevante Handlungsebenen sind die Bundesländer sowie die Landkreise in der Umsetzungsregion. Zur Erhebung der Daten wurden Datenerhebungsmethoden der qualitativen Sozialforschung verwendet.[3]
Im Folgenden werden zunächst das Innovationsumfeld und Governance-Aspekte allgemein dargestellt, bevor anschließend konkrete förderliche und hemmende Faktoren erörtert werden. Dies erfolgt um die „Handlungsarena für Innovationsprozesse“ zu reflektieren, um einen Beitrag zur Diskussion der räumlich-thematischen Aufweitung vs. Fokussierung des Bündnisses zu leisten und um erste Hinweise zu geben im Hinblick auf die Verstetigung des WIR!-Bündnisses „region4.0“.

Innovationsumfeld und Governance in der „region4.0“ – generelle Reflexionen zur Handlungsarena für Innovationsprozesse

Zur Analyse des Innovationsumfelds und Governance in der „region4.0“ soll die „Handlungsarena für Innovationsprozesse“ reflektiert werden, die sich aus der Beziehung zwischen dem Handlungsraum (in der raumwissenschaftlichen Literatur auch als „soft space“ bezeichnet) und dem formell-administrativ abgegrenzten Institutionenraum zusammen-

[2] Die Arbeit an dem Teilprojekt wurde 2019 im Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) begonnen und wird seit Januar 2021 an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg weitergeführt.
[3] Es wurden 25 qualitative leitfadengestützte Interviews mit Governance-Akteur:innen, eine Fokusgruppendiskussion mit sieben Bürgermeister:innen aus allen drei Landkreisen, teilnehmende Beobachtungen sowie Dokumentenanalysen durchgeführt (siehe Anhang 2.).

setzt. Diskrepanzen und Inkompabilitäten zwischen den Handlungsräumen der Akteur:innen und dem Institutionenraum können hinderlich („problem of fit") sein. Die Umsetzungsregion des Bündnisses „region4.0" ist durch dieses Spannungsfeld gekennzeichnet: Einerseits beruht sie auf den Institutionenräumen der drei Landkreise Barnim, Uckermark und dem Altkreis Uecker-Randow, andererseits ist sie durch die Handlungsräume der Akteur:innen und Netzwerke beeinflusst. Für das Verständnis des Innovationsumfeldes der „region4.0" ist es wichtig zu verstehen, dass die Innovations- und Entwicklungsförderung jeweils auf Landes- bzw. Landkreisebene verortet ist, aber durchaus auch landkreis- und landesübergreifend aktiv werden kann.

Auf Landesebene wurden durch die Brandenburgische Innovationsstrategie mit Berlin (innoBB 2025) neun Innovationscluster in verschiedenen Bereichen definiert, die Bezug haben zu einer regionalen Innovationspolitik.[4] Diese Innovationscluster repräsentieren brandenburgweite zentrale Schwerpunktbereiche, die langfristig angelegt sind und teilweise landesübergreifend in Kooperation mit Berlin (in der gemeinsamen Metropolregion) umgesetzt werden. Diese Cluster werden durch Akteur:innen vertreten, die in den thematischen Bereichen jeweils Innovationen begleiten und befördern. Daneben wurden 2005 vom Land Brandenburg 15 regionale Wachstumskerne für Forschung und Entwicklung, wirtschaftliche Entwicklung und Innovation definiert: Davon liegen mit den Städten Schwedt/ Oder[5] und Eberswalde[6] zwei Wachstumskerne in der Umsetzungsregion „region4.0". Auch in Mecklenburg-Vorpommern wurden Schwerpunktebereiche und Zukunftsfelder identifiziert, etwa in der Periode 2014-2020 die IKT-Technologien, Maschinenbau, Mobilität, Energie, Ernährung und Gesundheit. Zwischen beiden Bundesländern gibt es kaum grenzübergreifende Strategien bzw. Programme. Eine Ausnahme bildet das deutsch-polnische INTERREG-Kooperationsprogramm Brandenburg-Mecklenburg-Vorpommern-Polen und die grenzregionale Institution der Euroregion Pomerania.

Auf Landkreisebene können in Bezug auf das Innovationsumfeld die Kreisverwaltungen, die kreisbezogene Wirtschafts-, Tourismus- und Infrastrukturentwicklung und die Lokalen Aktionsgruppen (LAG)[7] mit ihren regionalen Entwicklungsstrategien[8] genannt werden. Sie agieren alle innerhalb des Institutionenraums der jeweiligen Landkreise. Die Kreisverwaltung Barnim ist etwa durch das Amt für nachhaltige Entwicklung, Bau, Kataster und Nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Kulturförderung, Nachhaltigkeit, Drittmittel und internationale/ländliche Zusammenarbeit tätig. Des Weiteren ist die Wirtschafts- und Tourismusentwicklungsgesellschaft mbH des Landkreises Barnim (WITO) im Landkreis Barnim für Wirtschaftsförderung und Tourismus zuständig und vereint Wirtschaftsförderung mit Tourismusentwicklung. Im Landkreis Uckermark hingegen sind beide Bereiche

[4] u.a. „Verkehr, Mobilität und Logistik" (grenzübergreifend mit Berlin), „Tourismus", „Ernährungswirtschaft"
[5] Der regionale Wachstumskern Schwedt/ Oder adressiert die Schwerpunkte Energietechnik, Gesundheitswirtschaft, Metall, Verkehr/Mobilität/Logistik, die Papierindustrie und den Tourismus.
[6] Der regionale Wachstumskern Eberswalde adressiert Automotive, Ernährungswirtschaft, holzverarbeitende Wirtschaft und Papier, Kunststoff/Chemie, Logistik, Metallbe- und -verarbeitung/Mechatronik und Schienenverkehrstechnik.
[7] LAG Uckermark, LAG Barnim und LAG Stettiner Haff für den Altkreis Uecker-Randow.
[8] Die Handlungsfelder der RES 2014-2020 der LAG Barnim sind: „Handlungsfeld 1 - Arbeit in der Region"; „Handlungsfeld 2 - Zuhause in der Region"; „Handlungsfeld 3 Natur und Kultur - Erhaltung und Inwertsetzung"; „Handlungsfeld 4 Gäste - Freizeit und Tourismus" Die Handlungsfelder der RES 2014-2020 der LAG Uckermark sind: Handlungsfeld „Lebensqualität im demografischen Wandel", Handlungsfeld „Regionale Produkte und Wertschöpfung", Handlungsfeld „Nachhaltiger Tourismus". Die Handlungsfelder der SLE (Strategie für lokale Entwicklung) 2014-2020 der LAG Stettiner Haff sind „Daseinsvorsorge im demografischen Wandel", „Tourismus im Einklang mit der Natur" und „Tradition und kulturelles Leben". Die RES für 2021-2027 sind noch nicht ausgearbeitet.

voneinander getrennt in die kommunalen Tochtergesellschaften der Wirtschaftsförderung (ICU) und Tourismusmarketing (TMU), was von den Interview-Partnern der Kreisverwaltung Uckermark als strategischer Vorteil in diesen Bereichen im Vergleich zum Barnim konstatiert wurde bzgl. Drittmittelaktivitäten und Gestaltungsspielräumen sowie Handlungsfähigkeit. Das ICU, das Projektpartner im Projekt „region4.0“ ist und durch die Wirtschaftsförderungen der uckermärkischen Städte Schwedt, Prenzlau und Angermünde (aber nicht durch Templin) getragen wird, ist zudem in zahlreiche Projekte und Anträge involviert, die mit Nachbarn aus Polen, Barnim und Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt werden. Gemeinsam mit dem Industriemanagement, das von der Stadt Schwedt /Oder als regionaler Wachstumskern gefördert wird, wird die Idee eines Innovationscampus verfolgt.

In Mecklenburg-Vorpommern ist für den Landkreis Vorpommern-Greifswald (Großkreis, in den der ehemalige Landkreis Uecker-Randow integriert wurde) die Förder- und Entwicklungsgesellschaft Vorpommern (FEG) für die Wirtschaftsförderung zuständig. Im Zuge der Evaluierung der Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungen in Mecklenburg-Vorpommern ist eine Umstrukturierung u.a. der FEG geplant, weshalb die kommunale Wirtschaftsförderung im Umsetzungsgebiet in Mecklenburg-Vorpommern sich in Veränderung befindet. Der Altkreis Uecker-Randow spielt lediglich noch als Handlungsraum der LAG Stettiner Haff eine formelle Rolle.

Der einzige formelle Institutionenraum der Landkreise Barnim und Uckermark existiert in der Regionalplanung, denn die regionale Planungsgemeinschaft Barnim-Uckermark ist – wie der Name bereits sagt – landkreisübergreifen organisiert. Der Altkreis Uecker-Randow ist Teil des regionalen Planungsverbandes Ostvorpommern, der noch über den Landkreis Vorpommern-Greifswald hinausgeht.

Wie aus den Beschreibungen ersichtlich wird, besteht eine Herausforderung der Handlungsarena des Bündnisses „region4.0“ darin, dass ihr grenzübergreifender Handlungsraum als „soft space“ in keinem Fall mit den zahlreichen sich überlagernden formellen und administrativen Institutionenräumen übereinstimmt. Es bestehen zwar partiell landes- oder landkreisübergreifende Raumbezüge, etwa in der Regionalplanung oder in euroregionalen Förderkontexten. In den meisten für das institutionelle Innovationsumfeld relevanten Kontexten z.B. der Infrastruktur-, Tourismus- und Wirtschaftsförderung oder der LEADER-Förderung spielen jedoch die Landkreise eine wichtige Rolle. Landkreis- und Landesgrenzen als institutionelle Barrieren werden nur sporadisch durch Kooperationen zwischen kommunalen Einrichtungen oder auf Projektebene überwunden.

Fördernde und hemmende Faktoren im Innovationsumfeld

Was sind nun neben dieser grundlegenden Problematik der Handlungsarena des Bündnisses „region4.0“ förderliche und hemmende Faktoren in Bezug auf Wandlungsprozesse in institutionellen Arrangements und Governance-Handeln? Aus der Analyse konnten spezifische fördernde und hemmende Faktoren für das Innovationsgeschehen in der Umsetzungsregion **auf politisch-territorialer, rechtlich-administrativer, sozioökonomisch-demographischer, soziokultureller und infrastruktureller Ebene** identifiziert werden.

1. Auf **politisch-institutioneller** Ebene wurden im Rahmen der Interviews mit den Governance-Akteur:innen häufig als **förderliche Faktoren** für regionale Innovationsprozesse der

gemeinsame politische Wille und das „An einem Strang ziehen“ über verschiedene Akteur:innenebenen der Mehrebenenpolitik[9] hinweg genannt (INT1; INT4; INT24; FG1; FG5; FG6). Als förderlich gelten zudem das Lernen von anderen Regionen durch Wissenstransfer und Einbezug des Wissens von „außen“ (INT2; INT4; INT6; INT11) sowie die verstärkte Inklusion und Partizipation von Zivilgesellschaft und lokaler Bevölkerung in ko-kreativen Gestaltungsprozessen (INT3; INT4; INT22; INT23; FG4; FG5), wie es etwa im Barnim bereits stark gelebt wird (INT10).[10] Diese Faktoren wurden hauptsächlich von öffentlichen Akteur:innen auf kommunaler und Landesebene benannt, aber etwa auch von Vertretern der IHK (in Bezug auf das Lernen von anderen Regionen). Von organisierten Akteur:innen der Zivilgesellschaft/Kreativwirtschaft aus beiden Bundesländern wurde auch die strategische Vernetzung von Kreativnetzwerken wie z.B. der Kreativ-/Zukunftsorte im Bereich der ländlichen Entwicklung zwischen Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg als essentiell angesehen (INT11; INT25).[11] Förderlich wird zudem von einem Bürgermeister eine kreative Verwaltung auf kommunaler Ebene wahrgenommen, wenn sie sich – vom „Kommunalverwalter zum Kommunalmanager“ wandelt (FG1). Auf Landes- und Landkreisebene wird auch die Bedeutung von Regionalbudgets hervorgehoben (INT10; INT15; INT16), die die Handlungsfähigkeit (agency) für Kommunen fördern.

Des Weiteren ist eine Stärkung von thematischen Bereichen (Wirtschaftsförderung und Tourismusmarketing) durch das Schaffen von ausgegliederten Organisationseinheiten mit eigenem Personal (wie etwa kommunale Tochtergesellschaften) eine Option, um spezifische Themen voranzutreiben.[12] Eine solche Lösung könnte auch eine Möglichkeit sein, um die Wirtschaftsförderung im Barnim zu stärken (wo Wirtschaftsförderung und Tourismusentwicklung zusammengelegt sind), wie es von öffentlichen Akteur:innen aus beiden brandenburgischen Landkreisen angesprochen wird (INT10; INT16).

Auf Landesebene ist die Aufnahme von (sozialen) Innovationen in europäisch-regionale Entwicklungsstrategien ein Impuls für regionale Innovationsförderung: Im Operationellen Programm (OP) des Europäischen Sozialfonds (ESF) für das Land Brandenburg waren soziale Innovationen eine Prioritätsachse für die Förderperiode 2014-2020[13], um konkrete Entwicklungs- und Modellvorhaben, vor allen Dingen im Bereich Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung zu finanzieren (INT24).

In Bezug auf die thematische Fokussierung bzw. Aufweitung wurde von den Akteur:innen aus Mecklenburg-Vorpommern der Bereich der Bioökonomie als aufkommendes Feld in Uecker-Randow benannt (INT13; INT15), da es einige Unternehmen dieser Branche vor Ort gibt, die von entsprechender Förderung profitieren könnten.

Bezüglich der räumlichen Aufweitung von Kooperationsbeziehungen wurde von öffentlichen Akteur:innen der Landkreise, der Wirtschaftsförderung und der regionalen Planung die Stärkung strategischer Kooperation mit polnischen Gebietskörperschaften und Akteur:innen als Chance für ein Zusammenwachsen eines gemeinsamen Arbeits- und Wachstumsmarkts um die Metropolregion Stettin benannt (INT8; INT10; INT12; INT14; INT20; INT21; FG1; FG3; FG4; SM). Zu diesem Zweck wurde auch Anfang 2020 eine Geschäftsstelle

---

[9] Räumlich etwa Land, Landkreis, Gemeinde; spezifische genannte Beispiele sind engagierte und kollaborative Bürgermeister:innen, Landrät:innen, Wirtschaftsförderung, Stadtverordnetenversammlungen, Gemeinderät:innen und Unternehmen.

[10] Es gibt auch landkreisübergreifende zivilgesellschaftliche Institutionen, wie die Bürgerstiftung Barnim-Uckermark, die Büros in Eberswalde und in Prenzlau hat.

[11] Es gibt landesweite Netzwerke der Kreativgesellschaft im ländlichen Raum, etwa in Brandenburg die Kreativ- und Zukunftsorte und Kreative MV in Mecklenburg-Vorpommern.

[12] So sind die Wirtschaftsförderung und der Tourismus-Bereich in der Uckermark sowie die Kreiswerke und der Energie-/Nachhaltigkeitsbereich im Barnim ausgegliedert, was mit mehr Handlungskapazitäten und Gestaltungsmöglichkeiten einhergehen soll.

[13] Neben Brandenburg hatte nur das Land Niedersachsen noch soziale Innovationen in deren OP für 2014-2020 aufgenommen. Eine Weiterführung in Brandenburg ist angedacht, es wird aber eine Finanzierungslücke geben. Eine ESF-Finanzierung ist am ehesten wohl wieder ab 2022/23 möglich.

der Metropolregion Stettin in Anklam eröffnet; eine Präsenzstelle des Unternehmerverbands und der deutschen Auslandshandelskammer (AHK) existiert in Stettin. In dem Kontext wurde auch die Euroregion Pomerania von Governance- Akteur:innen aus Mecklenburg-Vorpommern als gemeinsames Forum der Projektentwicklung zwischen Barnim, Uckermark, Uecker-Randow und der Metropolregion Stettin (INT15; INT21) benannt.
Eine räumlich enger gefasste Innovationsförderpolitik kann etwa in Bezug auf den Landkreis Uckermark geschehen. Durch die langjährig existierenden Strukturen wie den Arbeitskreis Nord, sind mehr als 70 Akteur:innen versammelt „angefangen vom PCK, von Leipa, über Sparkassen, über Verkehrsbetriebe, über Metallbau, über Landwirtschaft, […] Vereine, […] den Bauernpräsidenten, […] die Landräte" (SM). Mit der Förderung eines „Industriemanagements"[14] durch die Stadt Schwedt/ Oder als Wachstumskern des Landes Brandenburg ist ein weiteres befristetes Innovationsprojekt für die Uckermark genehmigt worden, dass zusammen oder arbeitsteilig mit dem WIR!-Bündnis zum Aufbau eines Innovationscampus beitragen könnte. Im Rahmen des Arbeitskreises Nord wurde eine RECODE Uckermark Studie ausgearbeitet und 2019 veröffentlicht, die für die Uckermark fünf Trends[15] und drei Leitlinien[16] bis 2030 identifiziert.
Als **hemmende Faktoren aus politisch-institutioneller Sicht** werden häufig finanzielle Aspekte von kommunalen und öffentlichen Akteur:innen in allen Landkreisen angeführt. So wird die finanzielle Ausstattung der Landkreise, Kommunen, aber auch privaten Unternehmen als unzureichend benannt (INT9; INT10), zudem das Auslaufen der o.g. Regionalbudgets von städtischen Wirtschaftsförderungen bemängelt (INT10; INT12). Einzelne (vor allen Dingen kommunale) Akteur:innen scheuen sich, an komplizierten Förderprogrammen teilzunehmen aufgrund des hohen bürokratischen Aufwands (INT16; FG2). Zudem fehlt es in den Gemeinden und Städten in der Region an Expertise und Personal im Bereich der Wirtschaftsförderung (INT21; FG1).
Neben finanziellen Faktoren, wird in Mecklenburg-Vorpommern auch die Kreisgebietsreform direkt und indirekt als hemmender Faktor adressiert (INT15; INT21). So werden die Landkreise in Mecklenburg-Vorpommern von städtischen Akteur:innen und der regionalen Wirtschaftsförderung als zu groß, starr und unbeweglich betitelt (INT15). Politiker in Greifswald würden die Entwicklungen im Landkreis nicht mehr kennen und der Altkreis Uecker-Randow sei im Kreistag von Vorpommern-Greifswald untervertreten (INT15).
Immer wieder wird ein stärkerer Wunsch nach Vernetzung zwischen den Bundesländern geäußert. Auch dem politischen Wunsch nach Kooperation mit Polen stehen die bestehenden rechtlichen, politischen und sprachlichen Hindernisse zwischen den Regionen beider Staaten im Wege (INT16; INT21; FG3), wie städtische und kommunale Vertreter aus Uecker-Randow und dem Landkreis Uckermark betonen.

2. Auf der **rechtlich-administrativen** Ebene werden vor allen Dingen die förderrechtlichen Faktoren als Bedingungen im Innovationsgeschehen beleuchtet. Generell wurde in den Interviews mit den Akteur:innen auf verschiedenen Ebenen und Sektoren hervorgehoben, dass es zahlreiche Fördermittel für Innovationsprojekte gibt, diese aber nur partiell abgerufen werden können aufgrund von hohem bürokratischem Aufwand und hohen Ko-Finanzierungsraten. Innovationsförderungen werden laut Ministerialvertretern beider Länder

[14] Offiziell „Installation eines Innovationsmanagement für die Wirtschaft und Industrie im RWK-Schwedt oder zur Anpassung an Technologietrends und Förderung der Wissensmanagements".
[15] Die definierten Trends in der RECODE-Uckermark-Studie sind: Tourismus; Digitalisierung & Technologischer Wandel; Innovation & Vernetzung; Internationalisierung; Gesellschaftlicher Wandel & Fachkräfteengpässe.
[16] Die definierten Leitlinien in der RECODE-Uckermark-Studie sind: Innovationskraft stärken & Startup-Kultur etablieren; Touristische Potentiale & neue Chancen entwickeln; Standortattraktivität erhöhen & Fachkräfte sichern.

häufig nicht mehr rein themenbezogen, sondern in einer Querschnittslogik gefördert (INT13; INT15; INT18), wie es sich etwa auch in der neuen Regionalen Innovationsstrategie für EFRE in Mecklenburg-Vorpommern niederschlägt (INT13). Als besonders **förderliche regionale Innovations- und Förderprogramme** wurden von regionalen Wirtschaftsfördergesellschaften, Innovationsnetzwerken und Verbänden u.a. LEADER als „prima Programm, um Themen vor Ort zu entwickeln" (INT6), aber auch die GRW-Förderung[17] (INT8; INT12), sowie der Stadt-Umland-Wettbewerb in Brandenburg (INT8; INT10; INT12; INT14) und auf Bundesebene das BBSR-Programm „Region gestalten – Heimat2.0", das Spezialprogramm Daseinsvorsorge Dorfleben und die Initiative zu „Gesellschaft der Ideen", dem Wettbewerb für soziale Innovationen (INT11) genannt. Zudem leistet sich das OP 2014-2020 des ESF-Programms des Landes Brandenburg einen Schwerpunkt unter dem Titel der „sozialen Innovation" (INT11; INT24), indem es als einziges Bundesland neben Niedersachsen zu dem Thema soziale Innovationen Modell- und Entwicklungsprojekte fördert (INT24). In der zukünftigen Innovationsförderpolitik des Landes Brandenburg im Rahmen des EFRE-Programms ist eine räumliche Aufweitung zu erkennen: das OP für die Förderperiode 2021-2027 soll vermehrt grenzüberschreitend in Richtung Mecklenburg-Vorpommern und Polen auf Projektbasis umgesetzt werden und auf Internationalisierung setzen.

Als **hemmende Faktoren auf rechtlich-administrativer Ebene** wird von verschiedenen Akteur:innen etwa bei Innovations- und Entwicklungsprojekten der hohe bürokratische Aufwand (INT4, INT7; INT8; INT15; FG1; FG2; FG3), sowie die „Regelungswut" bei Förderprogrammen (INT7) genannt und darauf verwiesen, dass Abrechnung und Reporting immer komplizierter werden (INT15). Als Beispiele wird vor allen Dingen das LEADER-Programm hervorgehoben, dass aufgrund hoher Bürokratie, starker Finanzkontrolle und komplizierter Abrechnungsmodalitäten (INT21; INT22) einzelne Kommunen mittlerweile veranlasst, „die Finger davon zu lassen" (FG2). Des Weiteren wird der kurze Förderrahmen der Projektförderung bemängelt und der Umstand, dass es keine Langzeitförderung gebe (INT4). In Bezug auf das WIR!-Programm und das konkrete „region4.0"-Bündnis wird von IHK-Seite kritisiert, dass die Wahrnehmung und tatsächliche Förderlogik variiert hat, weshalb die Aufbruchsstimmung in der Region gedämpft worden sei und potentielle Innovations- und Wirtschaftsakteur:innen enttäuscht seien: Im Innovationsumfeld habe sich bei Unternehmen der Eindruck ergeben, dass sich „nach Auffassung einiger [...] die Bedingungen, die vom PTJ gestellt wurden, im Nachgang geändert haben. Das heißt, es gab eine andere Erwartungshaltung" (INT2).

Des Weiteren werden lange Finanzierungslücken bei den europäisch-regionalen Fördertöpfen (EFRE, ELER, ESF, INTERREG) als hinderliche Faktoren (INT7; INT22) genannt: So soll das LEADER-Programm 2020-2027 beispielsweise erst 2023 als bundeseinheitliches Programm starten (INT22) und das OP 2021-2027 für den ESF mit dem angedachten und fortgeführten Förderschwerpunkt „soziale Innovationen" im Land Brandenburg wohl erst 2022 (INT24). Vonseiten eines Verbands zur Förderung des ländlichen Raums in der Region Berlin-Brandenburg wird eine stärkere Verzahnung von interministeriellen Förderprogrammen (z.B. in den Bereichen Landwirtschaft und Wirtschaft) (INT6) gewünscht, um eine integrierte Förderpolitik zu ermöglichen. Die bisherige regionale Förderpolitik wird als noch zu sehr themenbezogen wahrgenommen und es wird kritisiert, dass sie stark der sektoralen Verwaltungslogik und den thematischen Grenzen der Ministerien unterlege (INT6).

Bei den rechtlich-administrativen Barrieren spielt auch das Thema der **räumlichen Erweiterung** eine zentrale Rolle: Trotz der angedachten zukünftigen Internationalisierung des

[17] GRW - Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur.

EFRE-Programms in Brandenburg muss natürlich stets bedacht werden, dass die EU-Regionalfonds zunächst einmal „regional egoistische[n] Fördermittel“ (INT13) sind, die die jeweilige Region stärken und entwickeln sollen. Grenzübergreifende Aktivitäten sind demnach möglich, aber eher punktuell und auf Projektebene (INT13) laut Ministerialakteur:innen auf Landesebene. Des Weiteren wird von der Landeswirtschaftsförderung in Mecklenburg-Vorpommern generell auch die stark zentralistische Förderpolitik auf Bundes- und Landesebene kritisiert und angeregt, dass den Landkreisen mehr Vertrauen entgegengebracht werden sollte (INT15). Förderprogramme sollten in diesem Kontext auch flexibler ausgestattet sein (INT17). Die Landkreise in der Umsetzungsregion verfolgen hierzu auch bereits unterschiedliche Ansätze. Der Barnim will z.B. mittel- und langfristig die Abhängigkeit von Fördermitteln reduzieren und eine eigene integrierte Wirtschaftsentwicklung durchsetzen (INT23).

3. Auf **sozioökonomischer und demographischer Ebene wird als förderlicher Faktor** der Bedarf an Innovationen in der Umsetzungsregion hervorgehoben, um durch neue Kooperationsformen das Potential limitierter Ressourcen, wie etwa Fachkräfte, intelligent zu bündeln und zu teilen, was letztlich als produktiver und umweltschonender wahrgenommen wird von einem befragten Wirtschaftsvertreter (INT2). Arbeiten (z.B. Coworking) im ländlichen Raum wird von regionalen Akteur:innen der Uckermark dabei als Chance und Potential wahrgenommen; Vorteile seien die kurzen Wege innerhalb der Gemeinde, das bezahlbare Wohnen, die Verfügbarkeit von Gewerberäumen (PF2) und das sehr starke Naturpotential (INT14).
Der ländliche und sehr dünn besiedelte Raum wird von Regionalplaner:innen und Wirtschaftsförderer:innen als strukturschwach und als **hinderlich für Innovationen** in der Region angesehen (INT14; INT20). Gegenwärtige Studien und Beobachtungen zeigen auf, wie sich die Wahrnehmung von regionalen Disparitäten zwischen Zentren und Peripherien immer weiter verstärken, auch in den ländlichen Regionen nordöstlich von Berlin. Wie die SWOT-Analyse in der Konzeptphase auch bereits gezeigt hat, gibt es im Brandenburgischen Teil der Umsetzungsregion ein starkes sozioökonomisches Gefälle im Landkreis Barnim mit einem starken Süden mit Zuzug und Vollbeschäftigung und einem strukturschwachen Norden (INT7; FG7). Der Norden der Uckermark sowie der Altkreis Uecker-Randow sind sehr dünn besiedelt und es fehlt an Infrastruktur (INT19). Auch in Mecklenburg-Vorpommern gibt es ein starkes **sozioökonomisches** West-Ost-Gefälle mit einem sehr strukturarmen Ostteil im Altkreis Uecker-Randow (INT15). Uecker-Randow weist nicht nur eine periphere Lage auf, sondern verfügt über eine geringe Kaufkraft, sehr wenige Unternehmensansiedlungen und eine schrumpfende Bevölkerung (INT20). Es fehlt zudem an Fachkräften in der Umsetzungsregion (INT17) – (zukünftige) Innovationsförderung sollte das stets berücksichtigen und es sollten Initiativen geschaffen werden, die einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt in der Uckermark ist die Angst vor De-Industrialisierung (INT12) des einzigen bestehenden industriellen Wachstumskerns im Brandenburgischen Teil der Umsetzungsregion in Schwedt/ Oder und einen Prozess, der dem einer „zweiten Lausitz“ ähnelt, was auf den Strukturwandel und Energietransitionsprozess in der Lausitz verweist.

4. Bezüglich **soziokultureller Aspekte wird der Aspekt der „offenen Region“ als förderlich** angesehen, um kreative Ideen von Raumpionieren, Changemakern, Neopreneurs, Neulandgewinner etc. von außen einzubinden und in der Region zu verankern (INT4; INT15): „Viel passiert in Berlin, es sollte was in der Uckermark hängen bleiben“ (INT4). Von den Bürgermeister:innen der Gemeinden in der Umsetzungsregion werden die Beziehungen zwischen

Neuzugezogenen (z.B. aus den Großstädten) und den Alteingesessenen nicht nur als problematisches Spannungsfeld (FG1; FG5) wahrgenommen, sondern als förderlich für Innovationsprozesse – genau wie die Schaffung und Stärkung einer regionalen Identität „materiell“ in den Köpfen (durch Visualisierungen in Broschüren etc.) und „immateriell“ (durch die Schaffung eines „Heimatgefühls“) (INT10). Für Innovationen sei es wichtig, visionär zu sein und „Innovatives“ zu sehen, was noch nicht existiert (FG1). Dafür sei es auch wichtig, in die Gemeinden und die Region Personen „reinzubekommen“, die anders denken, wobei für das Entstehen und Etablieren von Innovationen das Zusammenspiel von Bewahrer:innen und Veränderer:innen fruchtbar und unverzichtbar sei (FG1). Dabei werden Innovationen als gesellschaftliche Prozesse verstanden: Lernen beginnt im Elternhaus, im Kindergarten und Schule: Die Schüler „sind die Rückkehrer von morgen!“ (FG1). Als ein weiteres soziokulturelles Kapital wird von einigen Befragten auch die größer werdende polnische Bevölkerungsgruppe gesehen (INT10; INT16), etwa in den Landkreisen Uckermark (z.B. in Gartz [Oder]) und Uecker-Randow (z.B. in Penkun oder Löcknitz). Für Innovationen brauche es zudem stets auch „Leute, die mitschwimmen“ (FG1), diese also mittragen.
Als **hinderlicher soziokultureller Faktor** wird u.a. von regionalen öffentlichen Akteur:innen die hiesige fehlende Fehlerkultur benannt (INT4; INT8). Es sollte deutlich mehr experimentiert und erprobt werden, „was funktioniert gut in der Region und was nicht“ (INT4)? Des Weiteren fehle es an einem gemeinsamen grenzübergreifenden regionalen Identitätsnarrativ zwischen Uecker-Randow und dem Nordosten Brandenburgs (INT11), wie es etwa zwischen dem brandenburgischen und sächsischen Teil der Lausitz besteht. Außerdem bestehen auch weiterhin Wegzug und Bevölkerungsschwund mehrheitlich im nördlicheren Teil der Umsetzungsregion, die sich hinderlich auf gemeinschaftliche Innovations- und Entwicklungsprozesse auswirkt. Altes Traditionsdenken kann laut Kommunalvertreter:innen förderlich und hinderlich zugleich sein (PF2; FG1), wobei das Loslassen von alten Strukturen (Pfadabhängigkeiten) sich im ländlichen Raum als äußerst schwierig erweisen kann (FG4).

5. **Förderliche infrastrukturelle Faktoren** umfassen vor allen Dingen den Ausbau der Zugstrecke von Berlin nach Stettin und eine verbesserte Anbindung des Zugverkehrs zwischen Angermünde (im Zentrum der Uckermark) und Berlin im Halbstunden-Takt ab 2021 (bis 2020 stündlich). Ein weiteres wichtiges infrastrukturelles Thema ist das schnelle Internet (Breitbandausbau und Glasfasernetz), das auch laut einem Bürgermeister in der Fokusgruppe eine „Grundversorgung sein sollte wie Wasser und Strom“ und somit die infrastrukturelle Basis für Innovationen im ländlichen Raum darstellt (FG1).
Der bisherige mangelnde Ausbau des Internetzugangs ist als **hinderlicher** Faktor zu klassifizieren. Die Ausstattung mit Breitband- und Glasfasernetzen ist sehr unterschiedlich und nicht flächendeckend, weshalb „weiße Flecken“ in der Umsetzungsregion vorzufinden sind (INT8; INT14; INT15; INT17; INT19; INT21): In den drei Landkreisen der Umsetzungsregion ist der Zugang zum Internet, der Ausbau, sowie die Förderfähigkeit im Breitbandausbau sehr unterschiedlich ausgeprägt. Des Weiteren sind die Norduckermark (z.B. Prenzlau) und der Altkreis Uecker-Randow weiterhin schlecht an das Schienennetz angebunden, da sich dort keine neue Taktung Richtung Stettin und Berlin ergibt. Mobilitätsgrenzen wurden auch in der Fokusgruppendiskussion von den Bürgermeister:innen zwischen den Bundesländern identifiziert und partiell der Wunsch geäußert, Mobilitätsangebote über Landesgrenzen auf kommunaler Ebene zu denken.

6. **Die Coronakrise** hatte einschneidende Auswirkungen auf das Innovationsumfeld. Neben dem wirtschaftlichen und sozioökonomischen Einbruch, der auch durch verschiedene So-

lidaritäts- und Förderprogramme der Länder aufgefangen wurde[18], gab es auch **einige positive Auswirkungen**, etwa die „Stärkung des Regionalen". So wurde die Wertschätzung für regionale Versorgung und Lieferketten sowie die Nachfrage nach regionalen Bio-Produkten gesteigert (INT6, CW), aber auch der Lebensmittelvertrieb wurde verstärkt auf online-basierte Kanäle umgestellt. Des Weiteren sind eindeutige Anzeichen von Stadtflucht und ländlichem Zuzug zu erkennen, sodass immer mehr junge Familien aus der Stadt in die Region im Jahr 2020 ziehen (INT8; FG3). Durch diesen Prozess „explodieren" Haupt- und Nebenwohnsitzanmeldungen in den Gemeinden, wie es Bürgermeister:innen in Barnim und Uckermark bestätigen können (FG2). Des Weiteren wurden durch Corona in den Kommunen neue Digitalisierungs-, Mobilitäts-, Arbeits- und Kommunikationspraktiken etabliert.[19]

Negative Folgen hatte die Corona-Pandemie vor allen Dingen im wirtschaftlichen Bereich. So fielen etwa in der (Land-)Wirtschaft Absatzmärkte und Veranstaltungen (INT6) sowie generell Steuereinnahmen (INT20) weg, wobei die kommunalen Gewerbesteuereinbrüche wohl erst in zwei bis drei Jahren in den Gemeinden spürbar sein werden (FG2). Neben der zwischenzeitlichen Erhöhung der Arbeitslosigkeit (vor allen Dingen im touristischen und Event-Bereich), wurden regionale Lieferketten durchbrochen und regionale Anbieter konnten nicht mehr liefern (INT20), was dazu führte, dass die Nachfrage nach Produkten aus den urbanen Zentren zwischenzeitlich kaum zu bedienen war (CW). Zudem wurden viele Events wie Hochzeiten und sommerliche Feste auf den Höfen abgesagt (FG5). Der ÖPNV war noch weniger ausgelastet als sonst (CW). Zudem sei zeitweise die gesamte „soziale Infrastruktur zusammengebrochen" (INT20) und es gab „Unsicherheit auf vielen Ebenen" (CW). Spannungsfelder wie die zwischen Alteingesessenen und Zugezogenen bzw. Einwohner:innen und Wochenendhausbesitzer:innen aus der Stadt, sind in der Anfangszeit der Corona-Krise wieder aufgebrochen (CW).

Deduktion von Handlungsempfehlungen: Fokussierung vs. Aufweitung

Diese räumliche Auseinandersetzung mit dem Innovationsumfeld sowie mit förderlichen und hemmenden Faktoren dient als Hintergrundinformation und -reflexion in Bezug auf die räumlich-thematische Fokussierung vs. Aufweitung in der zukünftigen Bündnisarbeit und als Basis für die mit dem ZTG kollaborativ formulierten Handlungsempfehlungen. Der leitenden Dichotomie von Aufweitung vs. Fokussierung folgend, können folgende Hinweise gegeben werden.

Räumlich wird eine Aufweitung von Netzwerken von den regionalen Akteur:innen als Mehrwert gesehen. Externe Akteur:innen als Wissensträger aus anderen (Best-Practice)-Regionen werden gerne auch in zukünftigen Bündnis- und Projektkontexten gesehen. Eine Aufweitung des Umsetzungsgebiets ist damit aber nicht gemeint. Die Integration von Projektpartnern in Umsetzungsprojekten von außerhalb der Umsetzungsregion könnte ein Ansatzpunkt für eine **räumliche Aufweitung** sein. Verschiedene Akteur:innen aus städtischer und regionaler Wirtschaftsförderung, Gemeindeverwaltung und Wirtschaftskammern haben die strategische Bedeutung der Kooperation mit polnischen Akteur:innen

[18] IN MV gab es den Rettungsring MV, der von den verschiedenen Investitionsbanken und Wirtschaftsfördergesellschaften getragen wurde (INT8); in Brandenburg wurden die Hilfen durch die ILB und verschiedene Ministerien getragen.
[19] Videokonferenzen in den Gemeindeverwaltungen, weniger „Rumfahrerei", flexibles Arbeiten, „offenes Rathaus" (FG1)

(etwa aus der Metropolregion Stettin) in einem gemeinsamen Arbeits- und Wachstumsmarkt hervorgehoben, gleichzeitig wurden von einzelnen öffentlichen Akteur:innen auch die verschiedenen Barrieren der Kooperation betont. Der Bezug zu Berlin wurde vor allen Dingen von den befragten Akteur:innen der ländlichen Kreativnetzwerke, sowie des Clusters Tourismus in Brandenburg als „Inspirationsquelle" hervorgehoben, die Kreativ-, Human- und Netzwerkkapital in die Region einbringen. In den Interviews mit regionalen Governance-Akteur:innen der öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsförderungen auf Länder- und Landkreisebene wurde ersichtlich, dass Kooperationsbarrieren und nur sporadisch Formen der Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern bestehen. Zwischen den Landkreisen Barnim und Uckermark bestehen dagegen trotz divergierender institutioneller Rahmung durch die Landkreise nähere Verbindungen und eine stärkere Kooperation, was u.a. mit einer gemeinsamen Regionalplanung zusammenhängt. Durch die Etablierung eines Kernraums kann hier von einer **räumlichen Fokussierung** gesprochen werden.

Thematisch ist der Bezug zu (sozialen) Innovationen im ländlichen Raum ein für diese Region passendes Thema der regionalen Entwicklung. Bestehende regionale Netzwerke in Brandenburg (Impulsorte, Kreativ- und Zukunftsorte) und Mecklenburg-Vorpommern (Kreative MV) zeigen, dass Kreativnetzwerke vor allen Dingen zu den Themen der neuartigen und digitalen Formen des Wohnens und Arbeitens (teilweise auch der Mobilität) auf dem Land in der Umsetzungsregion zunehmend vorhanden sind. Um diese Themen herum könnte eine **thematische Aufweitung** stattfinden.
Wie aus der SWOT-Analyse der Konzeptphase hervorgehend, erschließen sich die drei Handlungsfelder des Bündnisses aufgrund der sozioräumlichen Struktur in der Umsetzungsregion. Landwirtschaft/Ernährung, Daseinsvorsorge/ÖPNV und Tourismus stellen wichtige potentielle Wirtschaftszweige bzw. Handlungsfelder in der Umsetzungsregion dar. Aus den Interviews geht hervor, dass diese drei Felder weiterhin als passend angesehen werden, auch wenn von manchen Befragten befürwortet wurde, den Schwerpunkt noch mehr auf technologische Innovationen zu legen. Damit zusammenhängend ist auch der Themenschwerpunkt Industriemanagement und Innovationscampus des Wachstumskerns Schwedt/Oder zu nennen. Die Konzentration auf diesen Themenbereich käme einer thematischen Fokussierung gleich, der aber im Widerspruch zu Intentionen des Bündnisses stehen könnte. Eine komplementäre thematische und funktionale Kooperation zwischen Industriemanagement und WIR!-Bündnis könnte aber eine Option der Verstetigung des Bündnisses sein.
Strukturell und in Bezug auf **Verstetigung** findet die **Fokussierung bzw. Aufweitung** vor allen in Bezug auf die Frage der Kooperationsmöglichkeiten und der Finanzierung statt. D.h. es stellt sich die Frage, welchen Pfad der Verstetigung eingeschlagen werden sollte. Eine Möglichkeit könnte eine **Fokussierung** auf einen regionalen Kernraum sein, wie er beispielweise in den Aktivitäten rund um die Etablierung des Innovationscampus in Schwedt angelegt ist. Komplementär zu den Aktivitäten dort, wäre aber eine **Aufweitung** der Aktivitäten in einem breiteren, auch soziale Innovationen in ländlichen Räumen in der Breite der Umsetzungsregion umfassenden Ansatz, eine alternative Strategie. Eine Diskussion darüber mit zentralen regionalen Schlüsselakteur:innen wäre ein sinnvoller Ansatz, um über eine Verstetigung der Aktivitäten des Bündnisses positive Wirkungen für die Region zu sichern. Hierzu gehört auch, in Bezug auf die Finanzierung die jeweiligen Optionen offenzulegen. Eine durchgehende strategische Prüfung der Verstetigung sollte ab 2021 im Bündnis vorbereitet werden.

Anhang 1 – Datenerhebung im Rahmen der formativen Evaluation. Methoden und Instrumente

Die für die Analyse benötigten Daten wurden im Rahmen der formativen Evaluation durch verschiedene Datenerhebungsmethoden und -instrumente erhoben:

Evaluationsinstrumenten für die Partizipationsformate

- Ex-ante und ex-post-Steckbriefe
- Reflexionsgespräche zum ex-ante-Steckbrief mit den Formatverantwortlichen
- Teilstandardisierte schriftliche und online-Befragung der Beteiligten. Individualisierung der Fragebögen erfolgte in weiteren Reflexionsgesprächen mit den Formatverantwortlichen. Anpassung der Fragen erfolgte kriteriengeleitet: Zielgruppe (Relevanz und sprachliche Formulierung der Fragen); Angestrebte Partizipationsstufe (Unterschiedliche Fragenspektrum bei den Stufen „Information" und „Empowerment"); Zielsetzung (Ergebnisoffene oder produktorientierte Formate)
- Kriteriengeleitete (Bündniskriterien) teilnehmende Beobachtung
- Reflexionsworkshop: Diskussion der quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Erhebung anhand visualisierten Reflexionsmaterials

Instrumente der formativen Evaluation auf Bündnisebene

- Teilnehmende Beobachtung der Steuerungssitzungen und der öffentlichen Bündnisaktivitäten
- Workshops: Z.B. zum Erwartungsmanagement der regionalen Akteur:innen im Rahmen vom Kick-off; zur Entwicklung der Bündniskriterien gemeinsam mit dem Innovationsmanagement und der Steuerungsgruppe sowie partizipativ mit Beiratsmitgliedern und mit regionalen Akteur:innen
- Semi-leitfadengestützte Telefoninterviews mit Experten regionaler Entwicklung
- Reflexionsgespräche mit dem Innovationsmanagements (bilateral oder zusammen mit dem Verbundpartner IRS/BTU)
- Interview mit Silvio Moritz (ICU) am 30.6.2020 zusammen mit dem Verbundpartner IRS/BTU
- Online-Befragung der Mitglieder der um die wissenschaftlichen Mirarbeiter:innen erweiterten Steuerungsgruppe

Instrumente der formativen Evaluation auf der Ebene der Umsetzungsprojekte

- Theory-of-Change-Workshops zur Wirkungsorientierung
- Semi-leitfadengestützte Telefoninterviews von Praxisakteur:innen

Übersicht der Aktivitäten zur Datenerhebung im Rahmen des Teilvorhabens formative Evaluation

	Bündnisebene	**Partizipations-formate**	**Geplante Umset-zungpro-jekte**	**Gesamt**
Work-shops	Kick-off Veranstaltung/ 1 Kriterienworkshops /3 Expertenworkshop /1 Synergieworkshop /1	Reflexions-Workshop / 1	Theory-of-Change-Workshops/ 3 Kriterien-Work-shop/1	**11**
Individu-alisierte Befra-gung	Kick-off Veranstaltung/1- (8) Kriterienworkshops /3 – (17) Synergieworkshop/1 – (7) Steuerungsgruppe/1 – (11) Jahresabschluss 2020 1 – (18) – insg. 61 ausgefüllte Fragebögen	Befragung der Teil-nehmer:innen der einzelnen Formate /13 – insg. 122 ausge-füllte Fragebögen	Theory-of-Change-Workshops /3 – (8) – insg. 8 ausgefüllte Fragebögen	**23 / 191 Frage-bögen**
Inter-views	Ergänzende Interviews zur Krite-rienentwicklung /3 Interview ICU/ S. Moritz /1	SoLo-Teststrecken /2	Interviews der Pra-xis-Akteur:innen zu ihren Erwartungen (SoLo)/ 7	**13**
Teilneh-mende Beobach-tung		Beobachtung der Veranstaltungen einzelner Formate /6		**6**

Anhang 2 – Datenerhebung im Rahmen des Teilvorhabens „Innovationsumfeld und Governance“

1.1. Interview-Partner (anonymisiert; Sektor; räumlicher Zuschnitt)

INT1; Kommunalwirtschaft, Landkreis Barnim
INT2; Wirtschaft, Handelskammer, landkreisübergreifend Brandenburg
INT3; Zivilgesellschaft, landkreisübergreifend Brandenburg
INT4; Tourismus, Landesebene Brandenburg
INT5; Zivilgesellschaft/Bildung, landkreisübergreifend Brandenburg
INT6; Landwirtschaft/Ernährung/Tourismus, Landesebene Brandenburg
INT7; Bildung, Landkreis Barnim
INT8; Wirtschaftsförderung, Landkreis Vorpommern-Greifswald
INT9; Tourismus, Landkreis Uckermark
INT10; Stadtpolitik/ Daseinsvorsorge/ Tourismus, Stadt im Landkreis Barnim
INT11; Zivilgesellschaft/ Kreativwirtschaft, Landesebene Brandenburg
INT12; Wirtschaftsförderung, Stadt Schwedt
INT13; Landespolitik/ Innovationsförderung/ Ministerium, Landesebene Mecklenburg-Vorpommern
INT14; Regionale Planungsgemeinschaft/ Daseinsvorsore, landkreisübergreifend Brandenburg
INT15; Wirtschaftsförderung, Landesebene Mecklenburg-Vorpommern
INT16; Kreisverwaltung/ Daseinsvorsorge/ Kreisentwicklung, Landkreis Uckermark
INT17; Wirtschaftsförderung, Stadt im Landkreis Uckermark
INT18; Landespolitik/ Innovationsförderung/ Ministerium, Landesebene Brandenburg
INT19; Kreistagspolitik/Ernährung/Landwirtschaft, Landkreis Barnim
INT20; Wirtschaft, Handelskammer, landkreisübergreifend Mecklenburg-Vorpommern
INT21; Bürgermeisterin/ Stadtpolitik, Landkreis Uecker-Randow in Mecklenburg-Vorpommern, Stadt
INT22; Ländliche Entwicklung/ LAG, Landkreis Uecker-Randow
INT23; Kreisverwaltung/ Daseinsvorsorge/ nachhaltige Entwicklung, Landkreis Barnim
INT24; Landespolitik/ Ministerium/ Programm „soziale Innovationen“, Landesebene Brandenburg
INT25; Zivilgesellschaft/ Kreativwirtschaft, Landesebene Mecklenburg-Vorpommern

1.2. Fokusgruppendiskussion „die innovative region4.0 im Dialog“ am 22.10.2020 – Teilnehmende

FG1; Bürgermeister Stadt im Landkreis Uckermark
FG2; Bürgermeister Gemeinde im Landkreis Uckermark
FG3; Bürgermeisterin amtsfreie Stadt im Altkreis Uecker-Randow
FG4; Stellvertretender Bürgermeister amtsangehörige Stadt im Altkreis Uecker-Randow
FG5; Bürgermeister amtsangehörige Gemeinde im Altkreis Uecker-Randow
FG6; Bürgermeister amtsangehörige Gemeinde im Landkreis Barnim
FG7; Bürgermeister Gemeinde im Landkreis Barnim

1.3. Partizipationsformate und bündnisinterne Workshops

PF1; Regionale Kochshow, 1.8.2020
PF2; Arbeit neu denken: CoWorking in und um Prenzlau, 17.8.2020
PF3; Oderberg im Wandel – Ein Stadtspaziergang am 18.9.2020
CW; Corona-Workshop im 23.6.2020 im WIR!-Bündnis

View publication stats