



Stefanie Döringer und Jakob Eder (eds.)

SCHLÜSSELAKTEURE DER REGIONALENTWICKLUNG

Welche Perspektiven bietet Entrepreneurship
für ländliche Räume?

Herausgegeben vom Institut für
Stadt- und Regionalforschung

Verlag der Österreichischen
Akademie der Wissenschaften
Wien 2020

STEFANIE DÖRINGER und JAKOB EDER (eds.)

SCHLÜSSELAKTEURE DER REGIONALENTWICKLUNG:

WELCHE PERSPEKTIVEN BIETET ENTREPRENEURSHIP
FÜR LÄNDLICHE RÄUME?

ISR-FORSCHUNGSBERICHTE

HERAUSGEGEBEN VOM
INSTITUT FÜR STADT- UND REGIONALFORSCHUNG

HEFT 51

REDAKTION: STEFANIE DÖRINGER und JAKOB EDER



VERLAG DER ÖSTERREICHISCHEN AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN
WIEN 2020

STEFANIE DÖRINGER und JAKOB EDER (eds.)

**SCHLÜSSELAKTEURE
DER REGIONALENTWICKLUNG:
WELCHE PERSPEKTIVEN BIETET
ENTREPRENEURSHIP FÜR
LÄNDLICHE RÄUME?**

ÖAW

ÖSTERREICHISCHE
AKADEMIE DER
WISSENSCHAFTEN

VERLAG DER ÖSTERREICHISCHEN AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN
WIEN 2020

Umschlagbild:

Peter Görgl: Waidhofen an der Ybbs

Die Arbeit unterliegt ausschließlich der Verantwortung des ISR und wurde der
phil.-hist. Klasse nicht vorgelegt.

ISBN 978-3-7001-8681-6

DOI: 10.1553/ISR_FB051

Medieninhaber und Herausgeber: Österreichische Akademie der Wissenschaften

Institut für Stadt- und Regionalforschung, Postgasse 7, A-1010 Wien

Telefon +43 1 51581/3520-3532

Telefax +43 1 51581/3533

Redaktion: Stefanie Döringer und Jakob Eder

Layout: Florian Partl

Druck: Novographic, A-1230 Wien

Inhalt

VORWORT

Stefanie DÖRINGER und Jakob EDER..... 7

1 SLOW INNOVATION IN EUROPE'S PERIPHERAL REGIONS: INNOVATION BEYOND ACCELERATION

Heike MAYER 9

2 INSTITUTIONAL ENTREPRENEURS AS CHANGE AGENTS IN RURAL- PERIPHERAL REGIONS?

Birgit LEICK..... 23

3 ENTREPRENEURE IN LÄNDLICHEN RÄUMEN - SCHNITTSTELLEN IN NETZWERKEN?

Gesine TUITJER..... 37

4 DIE ROLLE VON SCHLÜSSELPERSONEN FÜR SOZIALRÄUMLICHEN WANDEL – EIN FALLBEISPIEL AUS ÖSTERREICH

Stefanie DÖRINGER..... 49

5 RÄUMLICHES UNTERNEHMENSENGAGEMENT (CORPORATE SPATIAL RESPONSIBILITY) UND ORTSFÜHRUNG (PLACE LEADERSHIP) IN KLEINSTÄDTEN. PERSPEKTIVEN FÜR EINE NEUE ORTSFÜHRUNG? EINE ZUSAMMENFÜHRUNG VON ZWEI DISKURSEN

Hans-Hermann ALBERS, Lech SUWALA..... 63

6 „SCHLÜSSELPERSONEN SIND SERIENTÄTER!“ EXPERTEN AUS DER STADT- UND REGIONALENTWICKLUNG IM INTERVIEW

Peter GÖRGL, Josef LUEGER 85

7 PERIPHERIEN IN BEWEGUNG: EIN FORSCHUNGSÜBERBLICK

Susanne FREINGRUBER..... 95

8	REGIONALENTWICKLUNG: LOKALE SCHLÜSSELAKTEURINNEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN INDIVIDUELLEN UND GETEILTEN INTERESSEN	
	<i>Valentin J. GEBHARDT</i>	109
9	TAGUNGSDOKUMENTATION: SCHLÜSSELAKTEURE DER REGIONALENTWICKLUNG: WELCHE PERSPEKTIVEN BIETET ENTREPRENEURSHIP FÜR LÄNDLICHE RÄUME?	
	<i>Stefanie DÖRINGER und Jakob EDER</i>	127
	TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	131

VORWORT

Schlüsselakteure sind vielfältig und machen oft den Unterschied aus: Während sich manche ländlich-periphere Regionen positiv entwickeln, bleiben andere zurück. Oft liegt der Fokus auf innovativen Unternehmen, die sichere und attraktive Arbeitsplätze bieten und somit einen wesentlichen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten. Doch auch die institutionelle Ebene erfährt zunehmend Beachtung: Universitäten und Fachhochschulen, die Politik und die Zivilgesellschaft sind weitere Akteure, die Ideen für die Zukunft einer Region einbringen und Visionen entwickeln können. Finden sich gemeinsame Zielsetzungen und funktioniert das Zusammenspiel dieser regionalen Stakeholder, sind die Potentiale für eine positive zukünftige Entwicklung besonders groß.

Die vom Institut für Stadt- und Regionalentwicklung der Österreichischen Akademie der Wissenschaft organisierte Tagung „Schlüsselakteure der Regionalentwicklung: Welche Perspektiven bietet Entrepreneurship für ländliche Räume?“ hatte das Ziel, diese Fragestellungen vertiefend zu diskutieren. Am 24. und 25. Mai 2019 trafen sich in Wien Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaften und Praxis, um aktuelle Forschungsergebnisse zu diskutieren. Ziel der Veranstaltung war es, ein Forum zu schaffen, das einen lebhaften Austausch von Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ermöglicht. Auch Studierende waren dabei über ein gleichnamiges Proseminar im Sommersemester 2019 am Institut für Geographie und Regionalforschung an der Universität Wien eingebunden.

Der vorliegende Tagungsband basiert auf Vorträgen und Diskussionen, die im Rahmen der Veranstaltung stattgefunden haben und weiterentwickelt wurden. Den Anfang macht ein englischsprachiger Beitrag von Heike MAYER zu „Slow Innovation“, in dem sie die Besonderheiten von Innovation in peripheren Regionen in Österreich und Italien herausarbeitet (Kapitel 1). Der konzeptionelle und ebenfalls englischsprachige Beitrag von Birgit LEICK greift den Begriff des „Institutional Entrepreneurship“ auf und diskutiert, inwiefern öffentliche Akteure als Agenten ökonomischen Wandels auftreten können (Kapitel 2).

Gesine TUITJER beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit dem Innovationsverhalten von Kleinstbetrieben in Deutschland und untersucht die Bedeutung von lokalen und überregionalen Netzwerken für „Lifestyle Entrepreneure“ (Kapitel 3). Der Beitrag von Stefanie DÖRINGER fokussiert auf die Rolle von Einzelpersonen für die Regionalentwicklung und skizziert anhand eines Fallbeispiels aus Österreich die Bedeutung eines Unternehmers für sozialräumliche Wandlungsprozesse (Kapitel 4). Im fünften Beitrag beleuchten Hans-Hermann ALBERS und Lech SUWALA basierend auf den Konzepten „Corporate Spatial Responsibility“ und „Place Leadership“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmern in ländlichen Räumen (Kapitel 5). Danach diskutieren Peter GÖRGL und Josef LUEGER im Rahmen eines Interviews die Bedeutung von Schlüsselpersonen aus einer praxisbezogenen Perspektive (Kapitel 6).

Den Abschluss bilden zwei studentische Beiträge, die aufbauend auf dem begleitenden Proseminar am Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien entstanden sind: Susanne FREINGRUBER gibt einen Literaturüberblick zum Peripherie-Begriff und wendet sich dabei insbesondere der Diversität, Dynamik, und der Förderung von Peripherien zu (Kapitel 7). Im Beitrag von Valentin J. GEBHARDT stehen lokale Schlüsselakteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, ihre Zielsetzungen und sich daraus ergebende Spannungsfelder im Mittelpunkt des Interesses (Kapitel 8). Die Tagungsdokumentation am Ende des Berichts gibt einen inhaltlichen Überblick über die Vorträge im Rahmen der Veranstaltung und fasst noch einmal die Ergebnisse der Tagung zusammen.

Schließlich möchten wir uns auf diesem Wege bei den Vortragenden und Teilnehmenden für ihre wertvollen Beiträge und die spannenden Diskussionen im Rahmen der Tagung bedanken. Besonders hervorheben möchten wir an dieser Stelle unsere beiden Keynote-Vortragenden Birgit LEICK und Heike MAYER. Wir bedanken uns zudem herzlich bei Martin GRAFFENBERGER, Josef LUEGER und Patrick MÜLLER für ihre Impulsvorträge. Zudem gilt unser Dank den Vortragenden, die im Rahmen des wissenschaftlichen Workshops Einblicke in ihre Forschung gaben: Hans-Hermann ALBERS, Martha ECKER, Franziska GÖRMAR, Theresa MARTENS, Rahel MEILI, Gesine TUITJER, Yasmine WILLI und Samuel WIRTH.

Ohne Unterstützung unserer Kolleginnen und Kollegen wäre die Tagung und die vorliegende Publikation nicht möglich gewesen. Wir bedanken uns herzlich bei Robert Musil, der uns die Möglichkeit gegeben hat diese Tagung zu organisieren, sowie bei Barbara Biziak, Yvonne Franz, Peter Görgl, Isabel Heiß und Peter Pöchersdorfer, die uns bei der Organisation und Durchführung der Tagung tatkräftig unterstützt haben. Für das Layoutieren des vorliegenden Tagungsbandes danken wir Florian Partl.

Stefanie DÖRINGER und Jakob EDER

1 SLOW INNOVATION IN EUROPE'S PERIPHERAL REGIONS: INNOVATION BEYOND ACCELERATION

Heike MAYER, *Institute of Geography & Center for Regional Economic
Development, University of Bern, Switzerland*

CONTENT

1.1 Introduction.....	10
1.2 The concept of 'slow innovation'.....	12
1.3 Empirical insights: Some initial, exploratory notes.....	15
1.4 Conclusion	18
References.....	20

Innovation processes are often conceptualized with an urban bias and are therefore theorized solely considering the perspective of the urban environment (e.g. close face-to-face contacts, dense urban milieus, fast interactions between a multitude and diverse actors, etc.). As a result, innovation theories do not sufficiently consider the context of the periphery and how this context may foster or hinder the development of innovative products, technologies and services. In the meantime, economic geographers started to conceptualize innovation processes in peripheral locations as 'slow innovation' (SHEARMUR 2015, 2017; SHEARMUR & DOLOREUX, 2016) and they have emphasized the need to consider innovative processes as more isolated, less dependent on frequent interactions with partners and more strategic in terms of seeking information and knowledge. Another stream of research that recently emerged, considers the periphery as a space in which creativity can more freely unfold because innovators are positioned at the fringes and are more free to experiment with unconventional ideas (GRABHER 2018). Less emphasis has been placed on the notion that peripheral spaces can also offer opportunities for experimentation because they afford innovative actors the opportunity

to reflect, search, experiment and advance in undisturbed, more ‘slow’ ways, perhaps because they by choice are shielded from accelerating economic pressures. In this sense, the relative emptiness or thinness of the periphery can be considered not only as an asset for innovation, but also as an empowering characteristic for innovative behavior. This exploratory essay examines these processes through exploratory case studies of slow innovators in peripheral regions in the European Alps (Italy and Austria).¹

1.1 Introduction

There is a growing interest in economic geography in the ways in which peripheral regions can indeed be innovative, yet the research on innovation in the periphery is still in its infancy and in need for in-depth empirical work and theorization. The emerging attention however helps us to develop a more nuanced picture about how innovation works in regions that are not characterized by an urban, munificent environment and that are generally thought of as peripheries (for a comprehensive review, please see EDER 2018). What we now know is that innovative firms in the periphery compensate for locational disadvantages, for example, through the acquisition of external knowledge (RODRÍGUEZ-POSE & FITJAR 2013) or through being engaged in more formal collaborations (EDER & TRIPPL 2019; GRILLITSCH & NILSSON 2015). While this line of research mainly highlights compensation mechanisms, less is known about how innovative actors benefit from peripheral areas. Recent work highlights the fact that innovative firms that are located in peripheral regions do indeed benefit from the periphery in various ways such as e.g. utilizing the benefits of peripheral environment against labor poaching, exploiting institutional leeway, benefitting from lower cost locations, etc. (EDER & TRIPPL 2019). Others have talked about the ‘paradox of the periphery’ and highlighted the ways in which peripheral regions that are often seen as poor environments do indeed have benefits that rural entrepreneurs can capitalize (ANDERSON 2000). While the perspective on compensation and exploitation strategies of innovative firms in the periphery is valuable because it gives us insights into the ways in which innovative actors manage to overcome peripheral disadvantages and how they leverage the periphery’s advantages, it does not tell us much about the specific behavior, motivations, personal drivers, and moreover the character of innovative work done by innovative actors in the periphery and specifically, why they choose to be located in relative isolation.

To fill this research gap, we can utilize two concepts that on the one hand address innovative behavior in the periphery and how it may differ from innovative behavior in

¹ The empirical research was funded through a MeRSA grant of the Regional Studies Association. The author thanks the RSA for this support, which made the field work possible. I also thank the interviewees for their time and the trust they afforded me during the field work in April and June 2019.

more urban, core locations. Here we utilize SHEARMUR's concept of 'slow innovation' (SHEARMUR 2015; SHEARMUR & DOLOREUX 2016). While slow innovation requires less frequent interaction and for which knowledge can be transmitted over longer distances, fast innovation requires the opposite and is therefore more dependent on core locations. The concept of slow innovation helps to focus on the absence of the need to act fast in terms of innovative behavior and redirects our attention to alternative forms of being innovative in a peripheral context. Our empirical work points to practices that follow the 'slow innovation' approach outlined by Shearmur. Yet, the data also hints at exploring questions related to 'slowness' as a response to the increasing acceleration of the modern society. To interpret these findings, we utilize Rosa's concept of dynamic stabilization and social acceleration (ROSA 2013, 2017; ROSA, DÖRRE & LESSENICH 2017). We therefore not only embed this research in the economic geography literature on innovation in peripheral regions, but also in the literature on the sociology of speed and social acceleration (WAJCMAN & DODD 2017).

Why is the focus on innovative actors in peripheral regions particularly regarding their 'slow' behavior and motivation important and relevant? Our perspective on peripheral places is too often influenced by negative associations related to the term periphery, and peripheral places are often thought of as lagging, structurally disadvantaged regions. Often they are referred to as "places that don't matter" (RODRÍGUEZ-POSE 2018) and the dominant narrative is linked "to a feeling that there is no future and no hope [...]. The lack of faith in the future is giving way to the impression that these places matter less than hitherto. [...] Overall, the fear of being left behind and of having no future is leading to a re-action which is starting to have serious political, social and economic consequences" (RODRÍGUEZ-POSE 2018, p. 196). RODRÍGUEZ-POSE (2018) notes that the population in places that are faced with social and economic decline reacts in political ways through for example populist sentiments. Indeed recent work links industrial and economic decline to an anti-EU sentiment in recent elections in EU member states (DIJKSTRA, POELMAN & RODRÍGUEZ-POSE 2019). These developments indicate that the capitalist logic is increasingly fragile and prone to instability. Socioeconomic crises – and among them we would count increasing regional inequalities and hopelessness in peripheral regions – appear to increase despite overall growth and acceleration in modern economies in general (ROSA 2017). Given these instabilities and the need for a more place-sensitive perspective, we acknowledge that peripheral regions can indeed be innovative albeit in various ways (ALDERMAN 1998; DAVIES, MICHIE & VIRONEN 2012; LEE & RODRÍGUEZ-POSE 2013; TÖDTLING & TRIPPL 2005) and that these places may give us insights into how peripheral regions may benefit from 'slow' development.

For this paper, we draw on empirical insights from an exploratory study of innovative actors located in peripheral regions in the European Alps. The European Alps are a peculiar region in Europe. While the region is overall growing particularly in terms of population (the Alpine region grew by 7,8% between 2001 and 2015), regional disparities are increasing particularly between core and peripheral parts of the Alps (CHILLA & HEUGEL 2019). The more urbanized regions are developing quite positively while the

peripheral regions that are typically located in higher altitudes experience significant economic decline, demographic change and a loss of services of general interest. This has been taken up by various countries in reports and strategies that address the fate of these peripheral mountain regions as so-called inner peripheral areas (EUROPEAN UNION 2018; SERVILLO, RUSSO, BARBERA & CARROSIO 2016). Over the past decades, the Alpine region has experienced significant change due to industrialization and the decline in traditional industries (BÄTZING 2015). However, today, traditional industries and sectors are still present and exist in parallel to modern industries.

The empirical focus of this paper is on peripheral regions in the Alps. Qualitative data were collected in two valleys in the Italian Piedmont region and in the Austrian region of Osttirol (two peripheral regions in Switzerland are still planned for inclusion in the study, most likely interviews there will take place in early 2020). These regions are considered peripheral as they experience great distance (both geographic, but also cultural and institutional) to their respective core regions (e.g. Torino and Rom, but also Innsbruck and Vienna). The regions have experienced significant demographic decline due to out-migration and face structural challenges such as an aging population, securing the provision of public services, retaining and attracting economic activities, etc. (ARGE VORDENKEN FÜR OSTTIROL 2019; PETTENATI 2013). Yet, both peripheries also experience selective in-migration and return migration of so-called new highlanders (BENDER & KANITSCHIEDER 2012). Among the new highlanders are practicing entrepreneurs and innovative actors who see the potential and the assets of the peripheral regions (MAYER, HABERSETZER & MEILI 2016; MAYER & MEILI 2016).

The data was collected through a total of 20 semi-structured interviews with firm owners and entrepreneurs who are located in these regions. The interview partners were selected through snowball sampling that was based on a first cursory analysis of regional data (desktop research and engagement with collaboration partners). Collecting firm-level data in such a context is not easy and needs to rely on various sources including regional development agencies, corporate websites, newspaper articles, etc. In some cases, we were able to rely on listings created by regional development agencies or advocacy groups (CIPRA, etc.). In many other cases, however, firms and innovative actors were identified during fieldwork through referrals by interview partners and regional experts. The interviews were held in German or English and they were recorded, transcribed and analyzed.

1.2 The concept of ‘slow innovation’

The concept of ‘slow innovation’ refers to the unique characteristics of innovation processes in peripheral regions. It is rather new and was first developed by Richard SHEARMUR (SHEARMUR 2015, 2017; SHEARMUR & DOLOREUX 2016). It specifically

refers to ideas regarding innovation processes that take place in a context characterized by peripherality. Innovators in peripheral locations may not have immediate access to information sources as it would be the case for their more urban counterparts. Slow innovation – according to SHEARMUR (2015) and others – is characterized by the following aspects:

- Information and knowledge necessary for innovation is not time-dependent and tends to be of more technical, scientific nature. It does not lose value rapidly, hence the term “slow”.
- Slow innovators tend to have a lower frequency of interaction with external actors (e.g. suppliers, partners, etc.).
- Slow innovators tend to strategically search for information and knowledge. As a result, they do not rely on informal contacts and serendipity.
- Innovators in peripheral locations may rely on physical proximity and they thereby cross social and cultural boundaries. Peripheral contexts would need to be reconsidered regarding their ability to offer “diverse diversity” (MEILI & SHEARMUR 2018).
- Some innovations in the peripheral context may depend on unique local knowledge, know how and/or problem identification. Scholars have looked at the various endowments and assets the periphery offers to entrepreneurs and how entrepreneurial valorization may take place of these aspects. Anderson refers to this as “paradox in the periphery” (ANDERSON 2000).
- Innovators in the periphery tend to be more introverted and more reliant on internal capacities (MALECKI & POEHLING 1999).

It is important to note that the concept of slow innovation was developed primarily to categorize innovation processes in the peripheral context and to illustrate how innovators who locate in relative isolation are still able to be innovative and compete in the market economy. It therefore is a concept that is based in traditional innovation studies and traditional notions of economic geography, in which aspects of quantitative growth, market economy, etc. dominate (DONALD & GRAY 2019; SCHULZ 2012). Slow innovation does therefore not relate in any way to the discussions around, for example, the anti-globalization movement such as the network of Slow Cities (MAYER & KNOX 2006, 2010a, 2010b; PINK 2008). While SHEARMUR discusses innovation processes in the periphery and refers to them as ‘slow’, he does not pay attention to the more socio-logical aspect of ‘slowness’ such as the increasing acceleration and homogenization of everyday life and socioeconomic practices. However, in the context of peripheral regions, this additional dimension of ‘slowness’ needs to be considered and I propose an extension of SHEARMUR’s concept.

To do this we can take Hartmut Rosa's work on social acceleration as a starting point. Although Rosa is not explicitly addressing the role of innovation in peripheral regions, his conceptualization of social acceleration will help us elucidate the socio-economic practices and motivation of innovative actors and entrepreneurs in the periphery that go beyond mere market-/capitalist objectives. Rosa's conceptualization should be understood as a social critique of modern – e.g. capitalist – societies, which as he writes operate “in a mode of dynamic stabilization” and “systematically requires growth, innovation and acceleration in order to maintain its socio-economic and institutional status quo” (ROSA 2017, p. 437). Without acceleration, he argues, modern capitalist societies would lose their economic competitiveness and social stability. Not only is quantitative increase seen as immanent to this logic, but also the social aspects of increasing acceleration, which Rosa and his co-authors note is the “setting-in-motion of the material, the social and the cultural world at an ever increasing speed” (ROSA et al. 2017, p. 58). He observes that many aspects of our lives today are subject to increasing speed. In particular, the role of knowledge has changed. This aspect is especially important for studying innovation processes. According to Rosa, modern conceptions of knowledge rest on a logic of novelty and quantitative increases as well as “systematically pushing the borders, increasing the volume of the known, transgressing into the yet unknown” (ROSA 2017, p. 441). This stands in contrast to traditional notions of knowledge in non-modern societies that value for example knowledge as a treasure and where knowledge is handed down from one generation to another. Here learning by doing or performing, but also schooling is important. All these aspects of non-modern knowledge creation take time and innovative actors need to pause to reflect and to learn from others. Yet, modern work places but also entrepreneurial and innovative behavior is characterized by increasing speed and speed is incorporated or even embodied in work and innovation practices through for example modern technologies (GREGG 2017).

The emphasis on the role of knowledge as a market-driven asset that allows modern/capitalist societies to innovate and grow implies that in order to be innovative, one has to be in the midst, at the center of an innovation hotspot. These hotspots are the large, growing cities of the Western developed world. Indeed, such an “urban bias” is present in various writings ranging from Edward GLAESER (2011) to Richard FLORIDA (FLORIDA, ADLER & MELLANDER 2017). It is argued that “the city with its greater levels of density and diversity is the more eternally conducive environment for generating the human creativity that underpins innovation, entrepreneurship and economic growth” (FLORIDA et al. 2017, p. 93). Milan, New York, Silicon Valley, Vienna, etc. – the city offers the opportunity for fast exchange of ideas, fast reaction of market trends and changes, fast implementation of commercialized products, etc. Because of this perspective, peripheral regions loose out as they cannot produce fast knowledge and innovation. Instead, young people leave the periphery and move to cities. Peripheral regions empty out and emptiness is seen as negative. Yet, slowing down in the sense of valuing different types of knowledge and innovation processes (among these, those that are “slow”), but also utilizing emptiness to afford experimentation, to follow holistically

one's own ideas and project can also be seen as an asset (BOCK 2016; VIAZZO & ZANINI 2014), particularly for innovation. Such a perspective is different and values the benefits and assets the periphery may offer to innovative actors. This is especially important in order to find new visions for the development of smaller urban places and peripheries (HARRISON et al. 2019).

1.3 Empirical insights: Some initial, exploratory notes

The exploratory interviews in Italy and Austria highlight that innovative actors in these peripheral regions indeed exhibit specific behaviors that can be associated with Shearmur's concept of slow innovation. Yet, the empirical data suggests that if we only focus on the ways slow innovators gain information and knowledge, how often they interact with innovation interlocutors and how open they are, we may miss another important aspect of innovation in peripheral regions, which has more to do with opportunities for experimentation and how these afford innovative actors the possibility to reflect, search, experiment and advance in undisturbed, more 'slow' ways, perhaps because they by choice are shielded from accelerating economic pressures. In the following I will discuss these two aspects of slow innovation by utilizing examples.

Shearmur's concept of slow innovation strongly emphasizes the aspect that innovation in the periphery is less time dependent. This implies that slow innovators in the periphery rely more on information and knowledge that does not lose its value rapidly and that "sticks" around. In other words, in contrast to urban innovators who seem to be more reliant on rapidly developing market sourced information (think fashion designer in Milan who needs to be at the center of design at the right time and act fast on designing a new line of clothing), peripheral innovators seem to rely more on knowledge and information that is more technical, perhaps scientific or even more traditional and does not lose its value quickly. This aspect is reflected in the qualitative data. The interviewed innovators in the periphery also reported a lower frequency of interaction with external actors such as supplier, partners, universities. In one case for example (a world-leading manufacturer of essential oils) the CEO reported that the firm visits its customers once a year and that in addition it is represented at the industry's major convention once a year. Because the firm does not need to be in touch with its partners more often, it also does not see the location in the periphery as a disadvantage. In another case, the CEO reported that following one visit with a customer in the United States, the firm developed the prototype relying solely on infrequent video conferencing to finalize and eventually convince the customer about the project. Such infrequent interaction with suppliers and customers were mentioned by a number of interview partners and most likely this has to do with the fact that the companies on the one hand offered very customized solutions to specific customers and that on the other hand they operate in

rather slow-moving markets, in which changes occur rather slowly or are based on long-standing technical and scientific knowledge that does not change quickly.

Change and progress in the sense of developing innovation is, however, important to the interviewed slow innovators. But coming up with new ideas and innovative products was rather associated with incremental or process improvements to the product itself but also to the process of developing and manufacturing the products. In one case (a manufacturer of hand-made brushes and brooms) described in great detail how he himself experimented and developed machines that helped him improve his products, find sources of defects and eliminate them. In developing these solutions, he relied mostly on his own technical competencies, which he augmented with learning by doing but also with upgrading his own technical knowledge base using knowledge gained on the Internet. This also points to another interesting aspect that was revealed by the interviews: Slow innovators in the periphery strategically search for knowledge and information they need for their advancement. In contrast to their urban counterparts, which may rely more on serendipitous contacts and accidental encounters that a dense urban environment may offer them, slow innovators in the periphery strategically search and reach out to those who they think will help them the most. As a result of this specific behavior, in most cases innovation was characterized by incremental improvements and the innovative actors are rather innovative followers than leaders.

The literature on slow innovation emphasizes the interesting role social and cultural diversity may play in the peripheral context. It is argued that innovators in the periphery rely more on physical proximity when interacting with others and that they thereby tend to cross social and cultural boundaries. Some have argued that this interesting situation leads us to consider the periphery as a context in which diversity is rather diverse and not specific (MEILI & SHEARMUR 2018) and that this allows innovators in the periphery to also draw on the local context. The local context in this view is not characterized by “thinness” (TÖDTLING & TRIPPL 2005), but rather by a wealth of options, contacts, people of different background, etc. There is one examples from the interviews that illustrates a special situation, in which diversity led to innovation. It is the case of a strategic collaboration between two companies to develop an automation system, which in turn helped the manufacturer to re-integrate manufacturing operations that were formerly located in Eastern Europe. Through personal connection in the local tennis club, the CEO of the manufacturing firm got in touch with the CEO of a firm that develops highly specialized automation systems. This contact, which eventually led to a significant improvement in the manufacturing process and subsequent process innovations, came about because the two firm representatives stepped outside their realms and crossed sectoral boundaries.

While time to market, the strategic search for useful information and knowledge, strategic partnership and outreach with customers and suppliers seem to be common to the cases we researched, there is another side to “slow innovation” in the periphery that emerges from our data. Our examples and empirical insights reflect the ways in

which “slow innovation” processes, behaviors but also motivations might represent a more critical aspect of the capitalist society’s urge to speed up and accelerate. In this perspective, “slow innovation” may help us question social acceleration processes. The following examples highlight this aspect.

The majority of interviewees noted that experimentation played a crucial role in the development of their entrepreneurial ideas and innovation. Experimentation was seen as a way to try out new techniques and new ways of implementing ideas. Often this was done in undisturbed ways and the interviewees noted that the periphery afforded them the opportunity to try and experiment without pressure (e.g. from the market, time, etc.). Describing the experimentation process, one interviewee – an organic farmer who grows different kinds of vegetables at an altitude of around 1,400 m – noted that «I think it is the better part, because you can try one thing or strange vegetables such as colored carrots or lots of kinds of potatoes. But trying a lot of different vegetables needs also a lot of energy, because there are a lot of different things to do. So it is really never boring. I’m trying to understand which plant have the better results and try to concentrate on six or seven different kinds.» (Interview 7). Another slow innovator highlighted that the process of experimentation is not easy and said that “the production was not so perfect, it is normal, but we remembered all the things we studied at school and tried it again and again and we became better and better.” (Interview 8). While interviewees acknowledge that it is not easy to develop new ideas in the periphery (“But it’s not easy to have a good idea for a living here.” Interview 8), it seems that slow innovators do indeed enjoy this experimentation process and draw a lot of meaning for work but also life in general from it – despite difficult situations and circumstances the periphery may hold for them.

Slow innovators do not experiment in a vacuum. Many of the interviewees noted that they learn critical aspects of their trades from elders or from locals. A restaurateur who turned to cheesemaking, for example, took formal classes but then complemented this with learning from locals and adapting their learned skills to local traditions. Another slow innovator appreciated the assistance from a local cook who helped her in the beginning. This relationship then turned into mutual learning as the local cook learned how to make new types of vegetarian dishes (Interview 3). Slow innovators not only learn from locals or elders, but also teach others, especially younger workers. One noted that they employ a young woman and that she studied agriculture “but she did not know how to do cheese, so we taught her” (Interview 8).

Meaningfulness and in particular the opportunity to work on projects holistically from the beginning to the end was highlighted by interviewees. One said that “I came here because, you can realize a lot of projects if you want. You need to have ideas, methods, but you can do it. [...] What I wanted to do, maybe to give a better reason to my life, I don’t know. A meaning. To realize things. In the city, even if you, I’m a scientist, I couldn’t have access to social projects, even if I had some skills, but here you have the possibilities to do that. It is not because I’m the best.” (Interview 2). This

person realized the difference to her prior life in the city, in which her work was much more divided and compartmentalized.

Many interviewees also noted that if their business had been located in a city, it would have grown much more and become larger. At the same time they emphasized that growth was not their goal and that they are quite happy with the firm's size, its market, etc. This seems to be in line with the literature on post-growth corporations. Empirical work has shown that there are a number of SMEs that do not have the goal of growing (GEBAUER & SAGEBIEL 2015). Thus, slowness seems to also apply in terms of its connotation and relationship with post-growth aspects of contemporary economies.

1.4 Conclusion

In this exploratory essay, I highlight two dimensions of slow innovation that seems to be important when talking about innovation in the periphery. Innovation processes in peripheral regions differ from those in urban contexts, particularly regarding the type of knowledge involved, the relationship to time and time sensitivity of new ideas, the lower frequency of interaction with innovation interlocutors, but also the effort to draw on internal capacities and utilize strategic search processes. The interviews in peripheral Alpine regions in Italy and Austria highlight these aspects of slow innovation. Yet, the data also hint at a second dimension of slow innovation that challenges the predominant market logic that underlines innovation studies in general, but also those studies that focus on the periphery and its deficiency when it comes to translating innovative ideas into marketable products and services and hence when it comes to describing economic progress in peripheral regions. This second dimension emphasizes practices, motivations and behaviors that elude the dominant market logic. Experimentation, learning from elders and locals, but also teaching others (especially those who are younger) reflect aspects of economic practices that highlight that an undisturbed search (EDER 2018) for an experimentation with novel solutions seems to be especially possible in the periphery, in a space that is empty and where one can afford to take the time for these processes. Slow innovators take advantage of emptiness (VIAZZO & ZANINI 2014) and particularly the space and time this emptiness affords them to try out new things. The research also shows another aspect that we would need to consider in innovation studies and particularly in studies of the periphery. This aspect addresses the meaningfulness of work and why slow innovators choose to move or stay in the periphery and develop and implement their innovations there. Connecting meaningfulness and passion to the notions of working on projects holistically but also to the notion that many innovators noted that they were quite happy and content with the size, market reach etc. of their firm, inspires us to think about the meaning of (innovative) work and in the context of slow innovation. Interviewees do not see their innovative work as a

means to and end or even as a means to achieve status, growth and economic advancement in a traditional sense, but they see their work as something that is not an end to itself but something that helps them and their communities. This aspect is important for the emerging debate about the role of (paid) work in a post-growth society (SEIDL & ZÄHRNT 2019) and questions about work's meaningfulness (GEROLD 2019). A third aspect that seems important is that the interviews highlight the fact that slow innovators do not aim to grow their corporate efforts infinitely. While Shearmur critically asks why peripheral regions do not develop and argues that when firms want to grow or scale up, they have to move to the urban environment, this work highlights another aspect, which is rooted in the deliberate post-growth choice of slow innovators. Slow innovation, hence, cannot be reduced to considerations about time to market, but also have to take post-growth aspects such as deceleration into account. As a result, the periphery should be thought of as a space where economic actors can be innovative without pressures from the modern, accelerated market economy.

References

- ALDERMAN N. (1998), Innovation performance in the periphery: The case of mechanical and electrical engineering. *Scottish Geographical Magazine*, 114(2), pp. 94-102. <<https://doi.org/10.1080/00369229818737037>>
- ANDERSON A.R. (2000), Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), pp. 91-109. <<https://doi.org/10.1080/089856200283027>>
- ARGE VORDENKEN FÜR OSTTIROL (2019), Vordenken für Osttirol 2013 – 2018: Eine Region im Aufschwung. Lienz. Retrieved from: <https://www.vordenken-osttirol.at/wp-content/uploads/2019/06/Vordenken-Abschlussdokumentation-2013_2018.pdf>
- BÄTZING W. (2015), Die Alpen. Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft. München, C.H. Beck.
- BENDER O. & KANITSCHIEDER S. (2012), New Immigration Into the European Alps: Emerging Research Issues. *Mountain Research and Development*, 32(2), pp. 235-241. <<https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-12-00030.1>>
- BOCK B. (2016), On population decline and viability in the north of the Netherlands. Groningen. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/323389985_Emptiness_and_space_On_population_decline_and_quality_of_life_in_the_north_of_the_Netherlands_inaugural_speech_as_Professor_on_Population_Decline_and_Quality_of_Life_in_the_north_of_the_Netherlands_at>
- CHILLA T. & HEUGEL A. (2019), The Alps 2050 Atlas. Retrieved from: <https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON_Alps_2050_FR_annex_ATLAS.pdf>
- DAVIES S., MICHIE R. & VIRONEN H. (2012), Can Peripheral Regions Innovate? In: *Regional Development in Northern Europe. Peripherality, Marginality and Border Issues* (pp. 118-133). New York, Routledge.
- DIJKSTRA L., POELMAN H. & RODRÍGUEZ-POSE A. (2019), The geography of EU discontent. *Regional Studies*. <<https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1654603>>
- DONALD B. & GRAY M. (2019), The double crisis: in what sense a regional problem? *Regional Studies*, 53(2), pp. 297-308. <<https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1490014>>
- EDER J. (2018). Innovation in the Periphery. *International Regional Science Review*, 016001761876427. <<https://doi.org/10.1177/0160017618764279>>
- EDER J. & TRIPPL M. (2019). Innovation in the periphery: Compensation and exploitation strategies. *Growth and Change*, (April), pp. 1-21. <<https://doi.org/10.1111/grow.12328>>
- EUROPEAN UNION (2018). Inner peripheries in Europe: Possible development strategies to overcome their marginalising effects. Luxembourg. Retrieved from: <<https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON-Policy-Brief-Inner-Peripheries.pdf>>
- FLORIDA R., ADLER, P. & MELLANDER C. (2017), The city as innovation machine. *Regional Studies*, 51(1), pp. 86-96. <<https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1255324>>
- GEBAUER J. & SAGEBIEL, J. (2015), Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Diskussionspapier des IÖW 67/15. Berlin, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung.
- GEROLD S. (2019), Neubewertung von Arbeit: Vielfalt von Tätigkeiten ermöglichen und kombinieren. In: *Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft* (pp. 59-73). Marburg, Metropolis-Verlag.

- GLAESER E. (2011), *Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*. The Penguin Press.
- GRABHER G. (2018), Marginality as strategy: Leveraging peripherality for creativity. *Environment and Planning A*, 0(0), pp. 1-10. <<https://doi.org/10.1177/0308518X18784021>>
- GREGG M. (2017), The Athleticism of Accomplishments: Speed in the Workplace. In: *The Sociology of Speed*, pp. 102-116.
- GRILLITSCH M., & NILSSON M. (2015), Innovation in peripheral regions: Do collaborations compensate for a lack of local knowledge spillovers? *The Annals of Regional Science*, 54, pp. 299-321.
- HARRISON J., DELGADO M., DERUDDER B., ANGUELOVSKI I., MONTERO S., BAILEY D., DE PROPRIIS L. (2019), Pushing regional studies beyond its borders. *Regional Studies*, 0(0), pp. 1-11. <<https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1672146>>
- LEE N. & RODRÍGUEZ-POSE A. (2013), Original Innovation, Learnt Innovation and Cities: Evidence from UK SMEs. In: *Urban Studies*, 50(9), 1742-1759. <<https://doi.org/10.1177/0042098012470395>>
- MALECKI E. & POEHLING R. (1999), Extroverts and introverts: small manufacturers and their information sources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, pp. 247-268. Retrieved from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/089856299283191>>
- MAYER H., HABERSETZER A. & MEILI R. (2016), Rural-Urban Linkages and Sustainable Regional Development: The Role of Entrepreneurs in Linking Peripheries and Centers. *Sustainability*, 8(8), p. 745. <<https://doi.org/10.3390/su8080745>>
- MAYER H. & KNOX P. (2006), Slow Cities: Sustainable Places in a Fast World. *Journal of Urban Affairs*, 28(4), pp. 321-334. <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2006.00298.x>>
- MAYER H. & KNOX P. (2010a), Small Town Sustainability: Prospects in the Second Modernity. *European Planning Studies*, 18(10), pp. 1545-1565. <<https://doi.org/10.1080/09654313.2010.504336>>
- MAYER H. & KNOX P.L. (2010b), Small Town Sustainability: Prospects in the Second Modernity. *European Planning Studies*, 18(10), pp. 1545-1565.
- MAYER H. & MEILI R. (2016), New Highlander Entrepreneurs in the Swiss Alps. *Mountain Research and Development*, 36(3), pp. 267-275. <<https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-16-00040.1>>
- MEILI R. & SHEARMUR R. (2018), *Diverse diversities - Open innovation in small towns and rural areas*. Bern.
- PETTENATI G. (2013), La Val Maira (Piemonte): laboratorio territoriale di un nuovo popolamento montano. *Journal of Alpine Research/Revue de Géographie Alpine*, (101-3), pp. 1-14. <<https://doi.org/10.4000/rga.2201>>
- PINK S. (2008), Sense and sustainability: The case of the Slow City movement. *Local Environment*, 13(2), pp. 95-106.
- RODRÍGUEZ-POSE A. (2018), The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), pp. 189-209. <<https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>>
- RODRÍGUEZ-POSE A. & FITJAR R.D. (2013), Buzz, Archipelago Economies and the Future of Intermediate and Peripheral Areas in a Spiky World. *European Planning Studies*, 21(3), 355-372. <<https://doi.org/10.1080/09654313.2012.716246>>
- ROSA H. (2013), *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. New York, Columbia University Press.

- ROSA H. (2017), Dynamic Stabilization, the Triple A. Approach to the Good Life, and the Resonance Conception. *Questions de Communication*. <<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.11228>>
- ROSA H., DÖRRE K. & LESSENICH S. (2017), Appropriation, Activation and Acceleration: The Escalatory Logics of Capitalist Modernity and the Crises of Dynamic Stabilization. *Theory, Culture and Society*. <<https://doi.org/10.1177/0263276416657600>>
- SCHULZ C. (2012), Post-Wachstums-Ökonomien – (k)ein Thema für die Wirtschaftsgeographie? *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 56(4), pp. 264-273.
- SEIDL I. & ZAHRT A. (2019), Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft. Marburg, metropolis.
- SERVILLO L., RUSSO A.P., BARBERA F. & CARROSI G. (2016), Inner Peripheries: Towards an EU place-based agenda on territorial peripherality. *Italian Journal of Planning Practice*, 6(1), pp. 42-75.
- SHEARMUR R. (2015), Far from the Madding Crowd: Slow Innovators, Information Value, and the Geography of Innovation. *Growth and Change*, 46(3), 424-442. <<https://doi.org/10.1111/grow.12097>>
- SHEARMUR R. (2017), Urban Bias in Innovation Studies. In: SHEARMUR R., BATHELT H., COHENDET P., HENN S. & SIMON L. (eds.), *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation: A Multi-Disciplinary Approach* (pp. 440-456). Cheltenham, UK, Edward Elgar.
- SHEARMUR R., & DOLOREUX D. (2016), How open innovation processes vary between urban and remote environments: slow innovators, market-sourced information and frequency of interaction. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5626(March), pp. 1-21. <<https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1154984>>
- TÖDTLING F. & TRIPPL M. (2005), One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), pp. 1203-1219. <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018>>
- VIAZZO P.P. & ZANINI R.C. (2014), Taking advantage of emptiness? Anthropological perspectives on mountain repopulation and spaces of cultural creativity in the Alpine area. *Revue de Géographie Alpine*, 102-3, pp. 1-11. <<https://doi.org/10.4000/rga.2478>>
- WAJCMAN J., & DODD N. (2017), *The Sociology of Speed*. Oxford, Oxford University Press.

2 INSTITUTIONAL ENTREPRENEURS AS CHANGE AGENTS IN RURAL-PERIPHERAL REGIONS?

Birgit LEICK, *University of Southeastern Norway, Institute of Business and IT, Norway*

CONTENT

2.1 Introduction.....	24
2.2 Theoretical framework.....	24
2.2.1 The essence of entrepreneurship and innovation for regional economic development.....	24
2.2.2 Coming across institutional entrepreneurship in rural-peripheral regions: Innovative entrepreneurs residing outside companies.....	26
2.2.3 What is institutional entrepreneurship? A snapshot of the literature	27
2.3 Discussion: Institutional entrepreneurs as change agents in rural-peripheral regions?	30
2.4 Conclusion and implications.....	31
References.....	33

The present paper emphasises a different perspective on entrepreneurship for regional contexts that goes to the core of the question of who and what an entrepreneur can be and how entrepreneurs contribute to regional economic development. The answer that this paper offers focuses on institutional entrepreneurship, which encompasses the idea that there is a wider field of agents in regions than owner-managers of companies. It is argued that manifold actors can show entrepreneurial behaviour and bring about a disruptive transformation of the regional economy. With new combinations of resources, knowledge and ideas, but also with their capabilities to strategize, mobilise and lead collective action, institutional entrepreneurs represent such change agents that can support economic development notably in rural-peripheral regions.

2.1 Introduction

This short article is based on the idea that entrepreneurial activity can be found outside enterprises and that such non-corporate entrepreneurship may contribute to regional economic development processes. More specifically, the paper aims to highlight notably the capacities of so-called institutional entrepreneurs to support change in institutionalized behaviour for the sake of fostering economic development. The idea of institutional entrepreneurship is not new, but the concept has remained for a long time inside the area of organizational studies. Only in recent years have researchers in regional studies taken it up and applied it to regional economic development questions.

In line with this emergence of a new perspective on entrepreneurship, the paper aims to give a conceptual framework for understanding institutional entrepreneurship for economic development of notably rural-peripheral regions. Its message is that various actors in rural-peripheral regions – including enterprises and persons aligned to enterprises – may represent institutional entrepreneurs and important agents of change that can support regional economic development processes.

The paper will be organized as follows. The next section will briefly review the mainstream understanding of entrepreneurship, innovation and regional economic development. It will be followed by anecdotal experience with non-corporate entrepreneurs in a rural-peripheral region, thereby raising some important questions about who can be an entrepreneur and whether individuals from public administration may be considered as entrepreneurs. The following sections are devoted to review institutional entrepreneurship as a concept and apply it to regional economic questions. The paper closes by stressing both limitations and caveats and avenues for future research along this line.

2.2 Theoretical framework

2.2.1 *The essence of entrepreneurship and innovation for regional economic development*

The question of what an entrepreneur is dates to the famous economist Joseph SCHUMPETER, who coined the idea of the creative destruction that entrepreneurs with their new resource combinations bring about (SCHUMPETER 1934). Subsequently, this original idea was refined in economics with the notions of the “*innovating entrepreneur*” (BAUMOL 1993) as well as the “*firm-organizing entrepreneur*” (GARTNER et al. 2010), i.e., enterprising individuals embedded in a firm organization, who perform innovation within this boundary. These ideas from the past and recent history of economic thought

on entrepreneurship highlight two important elements in the mainstream understanding of entrepreneurship: first, the entrepreneurial and innovative element in both perspectives is the disruption of existing production processes, and even markets, leading to innovation; and, second, the fact that the innovative solution created by the entrepreneurs is commonly organized by enterprising individuals or companies embodying such individuals.

If we take these ideas to the question of how entrepreneurship can contribute to regional economic development or growth, most underlying theories actually focus on corporate entrepreneurship, which embodies the idea of the “*firm-organizing entrepreneur*” (GARTNER et al. 2010), as a vehicle to transform new ideas and creativity into marketable products and services, and, hence, innovate on markets. In fact, entrepreneurship is commonly understood as a process starting with a new market opportunity by an enterprising venture, which leads to the formal set-up and registration of a new company with the goal to operate in a market for the sake of generating profits and supplying goods or services to that market (cf. SHANE & VENKATARAMAN 2000). BRUYAT and JULIEN (2001, p. 168) describe some basic tenets in entrepreneurship research as follows: Entrepreneurs create value for the economic process, learn and are creative in doing so, and they are shaped by the environment in which they are embedded. Hence, the entrepreneur faces competition in the market with a new product or service and needs to compete against other suppliers (unless it is a monopolistic market) to fill the needs of the customers buying the product or service. After a more or less short start-up period comes the litmus test that will prove of whether the entrepreneur and the new company survives in the competitive market with the innovative product or service (cf. WENNEKERS & THURIK 1999). As a matter of fact, corporate entrepreneurship is closely connected to the location where it takes place (cf. MALECKI 1993), but this connection has, of course, become more loose in the global and increasingly digital world.

Notably in rural-peripheral locations, where there is commonly a lower density of companies as well as low prevalence of large, innovating corporations (EDER 2019; DOLOREUX & DIONNE 2008; cf. TUNBERG 2014; NALDI et al. 2015), entrepreneurs – both new start-up ventures and incumbent companies – need to build and diversify their business model in creative and dynamic ways in order to sustain their competitiveness for their company growth, but also to create jobs and invest locally. Given a location outside major urban centres, corporate entrepreneurs might, however, benefit from tradition and entrepreneurial networks supporting their company growth and sustainability in the location (cf. BENNEWORTH 2004). Entrepreneurs thereby turn into important carriers of regional economic growth and development processes.

By the afore-mentioned description of an entrepreneur, social entrepreneurs will be explicitly included, who aim at starting innovative ventures and take risks in order to reach social value (Peredo & McLean 2006), but not necessarily to maximise their own returns. In a context of rural-peripheral regions, examples are the so-called “*Dorfzentren*” or “*Dorfäden*” (rural corner stores), a concept that is driven by enterprising

individuals with strong welfare goals for the small-scale rural community as well as the wish to create social value for local consumers and dwellers. Social entrepreneurship with individual risk-taking and venturing despite altruistic goals is also connected to the creation of social innovation (CAJAIBA-SANTANA 2014).

In a more general way, such entrepreneurs can drive innovation processes and, through the generation of innovation, positively influence the economic growth (ACS 2006) and development potential of a region. MUELLER (2007) shows that a higher number of innovative entrepreneurs are associated with regional economic growth. Hence, entrepreneurs are a driver of innovation, including social innovation, which may benefit regional economic development by means of their mass. For rural-peripheral regions, the lack of critical mass of entrepreneurship represents an important challenge for regional growth.

2.2.2 Coming across institutional entrepreneurship in rural-peripheral regions: Innovative entrepreneurs residing outside companies

To start with an anecdote: In 2013, I was working for head of a local business development agency that was integrated in a municipal administration in a peripheral region in Germany. With about 40,000 inhabitants, the city had experienced a steady downturn in a process of structural change with steady industry layoffs and a subsequent outmigration of notably young people in the past decades. Yet, the city hosts several successful small- and medium-sized companies, which were competing on global markets, while other companies in the city were struggling hard to survive.

The retail trade was a local sector that was fighting to survive because of the outmigration and ageing of the city. One retail trader tried to experiment with new approaches to sales and marketing, an online trade shop, and attempts to reach out to new target groups inside the city and beyond. However, he felt too small to really combat the rising online trade and changing shopping patterns of notably the young generation. Since many of his regular customers died over time, he could not replace them to a sufficiently high degree with young customers, leading to decreasing sales and losses over time. This was the example of an entrepreneur, who was thinking in innovative categories, trying out new product variant, new sales and marketing channels, etc., yet he was failing on the shrinking and challenging local market.

When I was talking about this case with the head of the business development agency, he presented me with a different view on the retail trader, saying that, if he were the entrepreneur, he would try out completely different strategies. He listed several strategies that not only sounded more radically innovative – in the sense of being new and not-yet-predicted – but also more feasible and appropriate to the local challenges that a small entrepreneur meets in such an environment. Two things became evident for

me: First, this administrative leader demonstrated a more pronounced entrepreneurial thinking and more radical innovativeness in his approach than the actual entrepreneur, that is, owner-manager of the retail company. Second, the immanent creativity that the administrative leader presented in his approach regarding local problem-solving brought to the fore more radically disruptive ideas about changes in the entrepreneur's ailing business model than the retail trader could realise himself.

Three evident questions attached to this case are as follows:

1. Can this public employee be considered as an entrepreneur, although he does not match the mainstream criteria of the corporate (firm-organizing and innovating) entrepreneur?
2. In case that this represents entrepreneurship, what kind of entrepreneurship can such a non-corporate actor represent?
3. How can such entrepreneurship then benefit regional economic development, notably with regard to rural-peripheral regions?

My main argument in the present paper and – at least partial – answer to the three questions will be that actors outside companies who develop such radically innovative ideas and take action towards changing the institutional settings in their regions in a way that the new ideas may be adopted by others are associated with *institutional entrepreneurship*. Institutional entrepreneurs are thus conceptualised as actors whose goals and actions are targeted at changing the institutionalised behaviour of the regional companies, thereby promoting institutional change driven by agency (cf. LEICK & GRETZINGER 2018).

2.2.3 *What is institutional entrepreneurship? A snapshot of the literature*

Regarding the first question posed – *What kind of entrepreneurship the behaviour of the public policy agent represents if it is not related to corporate entrepreneurship?* –, it can be acknowledged across various research strands (e.g., BATTILANA & CASCIARO 2012; HENREKSON & SANANDAJI 2010; LI et al. 2006) that institutional entrepreneurs are commonly seen as agents who work to change institutionalised patterns of thinking and acting. Hence, the concept incorporates elements associated with elements taken from both entrepreneurship theories and institutional accounts (cf. LEICK 2017).

Institutions are generally viewed as being based on culture, tradition, values and norms, but also on legal frameworks, which, with informal and formal guidelines, guide

the patterns of thinking and acting (cf. HARDY & MAGUIRE 2008; NORTH 1990). It is furthermore assumed that institutions change over long cycles only and, thus, persist over time, growing more fixed into a long-lasting framework which guides the decision-making processes of economic actors (cf. RAFIQI 2009). In other words, institutions are subject to change mainly through long-term interaction processes within the economy and society (cf. NORTH 1990).

However, in times of transformation and, perhaps, crisis in the mainstream production modes such as the contemporary spatial transformation in the age of globalisation and digitization, the persistence of institutions might create operational conflicts for economic actors. Existing laws, rules and norms might no longer fit the latest developments in business, economy and society; the commonly employed patterns of behaviour of economic actors might not lead them to take appropriate strategies to cope with emerging challenges and impair their firm-level competitiveness as well as regional economic growth, for instance, regarding the employment and investment outlook of companies. In such contexts, agents stemming from both inside the circle of corporate entrepreneurs and outside might enter the plan to set up and promote new strategies and patterns of behaviour (cf. LEICK 2017).

This way of thinking, indeed, reflects a more recent understanding in entrepreneurship, which does not only view institutions as factors influencing and limiting entrepreneurial activity (e.g., APARICIO et al. 2016), but that acknowledges that economic actors such as entrepreneurs and others may change the institutional frameworks surrounding them (cf. HENREKSON & SANANDAJI 2010).

Institutional entrepreneurs as such agents that challenge existing institutions are defined according to SOTARUTA & PULKKINEN (2011, S. 100) as “*individuals, organizations, or groups of actors who not only introduce the needed change and/or innovation but also work to change the broader context so that the innovation has a widespread appeal and impact*”. The concept of institutional entrepreneurship has its roots in organizational theory, that is, sociological accounts, and mainly describes individuals from the core or the periphery of business organizations who trigger or push change processes within the organization (cf. HARDY & MAGUIRE 2008; BATTILANA et al. 2009). These individuals are not necessarily the ones in upper echelons but can be outsiders who organize support for their change plans within the organization.

Furthermore, PERKMANN (2002, p. 124) clarifies that “*institutional entrepreneurs are not necessarily individuals. They can be organizations or even (policy) networks*”. In the context of regional economic development, agents that might turn into institutional entrepreneurs thus comprise a broader group of actors that might support regional change processes, for example, organized non-governmental and civic actors¹, regional and municipality-level policy-makers, and grassroot movements among citizens as well

¹ A recent example is the group of ‘Fridays for Future’ youth with their change plans for environmental policies in several European countries.

as individual citizens². These actors (and in the groups, the key persons among them) can either hold key positions for regional development policy or practice, or they can also be actors coming from outside the key positions (cf. HARDY & MAGUIRE 2008).

Altogether, institutional entrepreneurship in a regional context is about actors with the capacities of entrepreneurial thinking and innovative concepts that target change in the existing production and organization processes in the region. Because of these characteristics, they represent potential mentors of the change and agents that support the change to come (cf. KALANTARIDIS & FLETCHER 2012). Hence, the concept of institutional entrepreneurship differs from the idea that agents within regional economies may innovate within the larger framework of the existing institutions in a region (GRILLITSCH 2019) because the idea behind the concept of institutional entrepreneurship is more radical in this matter.

Regarding the second question – *What kind of entrepreneurship institutional entrepreneurs represent and under which conditions institutional entrepreneurship may unfold?* –, three essential characteristics or behavioural traits are highlighted in the literature (SOTARUTA & PULKKINEN 2011; SOTARUTA 2009; cf. LEICK 2017):

1. Institutional entrepreneurs display *strategic thinking* coupled with *foresight* (albeit not necessarily goal-oriented, according to SOTARUTA & PULKKINEN 2011, p. 101), which makes them able to be future-oriented in their perspective.
2. Institutional entrepreneurs have or strive to obtain *power based on networks or alliances* and dominate *interpretative patterns* created through their power of networking (SOTARUTA 2009).
3. Institutional entrepreneurs have *leadership competencies* and *political skills* (SOTARUTA & PULKKINEN 2011: 102-103), which makes them mobilise alliances, networks and movements as well as pooling knowledge and competencies.

These characteristics originate from two different theories within the wider field of institutional theories in social sciences (cf. PACHECO et al. 2010). As a common denominator, it is proposed that institutional entrepreneurs may have a self-interest (like the corporate entrepreneur), yet sometimes a more altruistic motivation (in line with the understanding of social entrepreneurship). Moreover, their capacities to mobilise groups in order to set in motion a ‘political’ process of changing informal, institutionalized behaviour or formal institutions are seen as a key to explaining the power of turning into agents of change (PACHECO et al. 2010). This is due to leadership skills to build networks and alliances that institutional entrepreneurs possess (cf. HARMAAKORPI & NIUKKANEN 2007).

² Local citizenship initiatives for specific local or regional concerns that develop into local parties in the municipality/city council or even regional parliaments are good examples of former grassroots movements.

According to the main theoretical foundations of institutional entrepreneurship, these three leading characteristics determine the approach to institutional change by institutional entrepreneurs because agents showing these characteristics may turn into “agents of change”.

2.3 Discussion: Institutional entrepreneurs as change agents in rural-peripheral regions?

By answering the two afore-mentioned questions, a third question can be addressed: *Why can institutional entrepreneurs represent key agents of change to promote regional economic development?* The present section aims to give some answers to this third question.

From the theory, it becomes evident that institutional entrepreneurs bring new approaches to thinking and problem-solving to existing communities of economic and non-economic actors in regions. They do not directly or indirectly influence economic growth and value-creation through innovation processes, as both corporate and social entrepreneurs are supposed to do (cf. MALECKI 1993; WENNEKERS & THURIK 1999; AUDRETSCH & KEILBACH 2004). Instead, institutional entrepreneurs have the capabilities needed and seize opportunities they identify to promote change given their endowment with the necessary resources such as contacts, networks, and financial resources (cf. LEICK 2017). Proactiveness and commitment according to strategic outset, in combination with entrepreneurial thinking, are other important capabilities that such potential change agents are vested with in order to promote economic development of rural-peripheral regions. Finally, competencies to lead political negotiation processes with the groups which institutional entrepreneurs mobilise are necessary to make an impact on and unite like-minded supporters (SOTARUTA 2009; cf. LEICK 2017). Therefore, such actors can but do not automatically enforce and promote change in the institutions (BATTILANA et al. 2009).

The empirical evidence on institutional entrepreneurs, their activities in regional contexts and their potential impact on regions is scarce. Generally, change in industries and markets is seen as one trigger of the entrepreneurial, change-seeking activities by institutional entrepreneurs (BATTILANA & CASCIARO 2012). PERKMANN & SPICER (2007) as well as PERKMANN (2002) describe such agents in the process of administrative region-building for cross-border regions. SOTARUTA & PULKKINEN (2011) show the influence of institutional entrepreneurs on regional innovation systems. SOTARUTA (2010) calls them “*bricoleurs*” of institutional change because this change typically results from a bottom-up process (cf., also, HORLINGS & PADT 2013). MAHZOUNI (2019), by contrast, highlights the more organized, group-based form of institutional entrepreneurship in the process of a municipality-level transfer to renewable energies. Finally, LEICK &

GRETZINGER (2018) show the case of researchers who have been pushing change in a local city administration based on their applied research project work.

Hence, there seems to exist a variety of potential change agents in regions that can be associated with institutional entrepreneurship, depending on the field of activity, degree of organization, and other factors. This diversity in the change-seeking agents is important for rural-peripheral regions because these regions typically host only a few large corporations with managers who can and are willing to take over such a leadership role and the small- and medium-sized enterprises prevailing in rural-peripheral regions might lack the resources to step in the role (cf. EDER 2019, DOLOREUX & DIONNE 2008). Moreover, rural-peripheral regions typically lack a critical mass of such agents (cf. MENG 2013). Still, individual managers and owner-managers of companies including the companies as such may be change-makers themselves (cf. GILLY et al. 2014), which would be the case that corporate entrepreneurs would represent institutional entrepreneurs simultaneously.

Change agents outside companies may therefore complement the regional corporate entrepreneurs to support and promote change that benefits regional economic development goals. Here, the interpretation of the concept ‘institutional entrepreneurship’ is overlapping with related approaches, e.g., policy entrepreneurship as individual change agents (FRISCH-AVIRAM et al. 2018; WILLI et al 2018) and the more general idea of GRILLITSCH (2019) about path-breaking innovative entrepreneurs.

However, it is important to add that there is no automatism in that actors outside enterprises such as politicians and administrative managers may be institutional entrepreneurs. This caveat is put forward by SOTARAUTA & PULKKINEN (2011, p. 98) as follows: “(i)t would be tempting to assume that mayors, leading policy makers, and other acknowledged authorities would somehow automatically be institutional entrepreneurs. This is often a false assumption”. HUGGINS (2000), for example, rather shows that policy-led initiatives may be prone to failure, which makes it necessary to look critically at the capacities of actors from the policy and public administration arena when it comes to determining who is a potential institutional entrepreneur.

2.4 Conclusion and implications

With this depiction, I am far from drafting an idealised picture of institutional entrepreneurs as change agents in rural-peripheral regions. My goal is therefore not to convey the impression that the concept might be a prescriptive model which policy-makers should develop and use for regional economic development plans and strategies. My message is a rather opposite one, that is, that institutional entrepreneurs such as other, corporate and social entrepreneurs, might represent important channels where regional change agency may originate from. In other words, institutional entrepreneurs

may form part of a larger variety of bottom-up channels of agency working in regional economic development, implicitly or indirectly such as entrepreneurs do, or explicitly and directly as, for instance, policymakers and public administration leaders do. Altogether there is a broader range of potential institutional entrepreneurs with regional companies, citizens, and policymakers and administrative leaders, but it is by no means an automatism that institutional entrepreneurship will automatically unfold with the help of policy programmes and action plans.

Against the backdrop of this caveat, the message that this paper wishes to convey is that such agents of change might primarily be seen as complementary routes to institutional change in regions besides the existing top-down programmes. The key asset with institutional entrepreneurs for regional economic development is maybe that such individual or collective commitment to change institutions could amend both policy programmes and market-driven approaches by entrepreneurs and companies in notably rural-peripheral regions. Because institutional entrepreneurs have capabilities to strategize, mobilise collective action and lead the action, they might instigate change in a more radical and path-breaking way because they identify voids and conflicts in institutions as well as needs from the companies and citizens.

However, it is important to note that an important driver for institutional entrepreneurs to enter the plan and work for change is their self-interest in a specific institutional set-up. In other words, proactive commitment by such agents might not per se result in shared goals and altruistic values. Hence, the idea of this article is also to underline potential challenges when using institutional entrepreneurship as a concept for regional planning practice.

Another challenge is related to the lack of evidence how the concept fits agents of change in regions. Given that most of the available empirical evidence on institutional entrepreneurship stems from organizational sociology and is located within organizational theory, strategic management and general business administration, there is a knowledge gap on the role of such agents notably in the context of regional economic development. The scarcity of literature makes further empirical studies necessary that can contribute to theory-building for regional studies and amend the existing literature on regional innovation systems and leadership in business networks/clusters.

Only after this cross-fertilization of concepts will have taken place, the concept of institutional entrepreneurship might be used as a lens to develop policy tools. Still, there is a lot to learn for regional policy, and the general take-home message of the present paper is that individual and collective actions, shown by bottom-up processes in regions, should be internalised in existing policy-making in order to transfer the best ideas and solutions for regional challenges to all involved stakeholders in a regional economy.

References

- ACS Z. (2006), How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations* 1(1), pp. 97-107.
- APARICIO S., URBANO D., AUDRETSCH D.B. (2016), Institutional Factors, Opportunity Entrepreneurship and Economic Growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change* 102, pp. 45-61.
- AUDRETSCH D.B., KEILBACH M. (2004), Entrepreneurship and Regional Growth: An Evolutionary Interpretation. *Journal of Evolutionary Economics* 14(5), pp. 605-616.
- BATTILANA J., LECA B., BOXENBAUM E. (2009), How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals* 3(1), pp. 65-107.
- BATTILANA J., CASCIARO T. (2012), Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory and Organizational Change. *Academy of Management Journal* 55(2), pp. 381-398.
- BAUMOL W.J. (1993), Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing* 8(3), pp. 197-210.
- BENNEWORTH P. (2004), In What Sense 'Regional Development?': Entrepreneurship, Underdevelopment and Strong Tradition in the Periphery. *Entrepreneurship & Regional Development* 16(6), pp. 439-458.
- BRUYAT C., JULIEN P.A. (2000), Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 16(2), pp. 165-180.
- CAJAIBA-SANTANA G. (2014), Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting & Social Change* 82, pp. 42-51.
- DOLOREUX D., DIONNE S. (2008), Is regional innovation system development possible in peripheral regions? Some evidence from the case of La Pocatière, Canada. *Entrepreneurship & Regional Development* 20(3), pp. 259-283.
- EDER J. (2019), Innovation in the Periphery: A Critical Survey and Research Agenda. *International Regional Science Review* 42(2), pp. 119-146.
- FRISCH-AVIRAM N., COHEN N., BEERI I. (2018), Low-level bureaucrats, local government regimes and policy entrepreneurship. *Policy Science* 51(1), pp. 39-57.
- GARTNER W.B., CARTER N.M., REYNOLDS P.D. (2010), Entrepreneurial Behavior: Firm Organizing Processes. In: ACS Z., AUDRETSCH D. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*. Springer, New York, pp. 99-127.
- GILLY J.P., KECHIDI M., TALBOT D. (2014), Resilience of Organisations and Territories: The Role of Pivot Firms. *European Management Journal* 32(4), pp. 596-602.
- GRILLITSCH M. (2019), Following or Breaking Regional Development Paths: On the Role and Capability of the Innovative Entrepreneur. *Regional Studies* 53(5), pp. 681-691.
- HARMAAKORPI V., NIUKKANEN H. (2007), Leadership in Different Kinds of Regional Development Networks. *Baltic Journal of Management* 2(1), pp. 80-96.
- HARDY C., MAGUIRE S. (2008), Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD R. et al. (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE, Los Angeles, pp. 198-217.
- HENREKSON M., SANANDAJI T. (2010), The Interaction of Entrepreneurship and Institutions. *Journal of Institutional Economics* 7(1), pp. 47-75.
- HORLINGS I., PADT F. (2013), Leadership for Sustainable Regional Development in Rural Areas: Bridging Personal and Institutional Aspects. *Sustainable Development* 21(6): pp. 413-424.

- HUGGINS R. (2000), The Success and Failure of Policy-implemented Inter-firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure. *Entrepreneurship & Regional Development* 12(2), pp. 111-135.
- KALANTARIDIS C., FLETCHER D. (2012), Entrepreneurship and Institutional Change: A Research Agenda. *Entrepreneurship & Regional Development* 24(3-4), pp. 199-214.
- LEICK B. (2017), Institutional Entrepreneurs and Small Firms: How Firm Practices are being Shaped in the Context of Demographic Transformations. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 29(1), pp. 1-24.
- LEICK B., GRETZINGER S. (2018), Local Cases of Institutional Entrepreneurship: Change Agents in Regions Facing Demographic Change. In: KARLSSON, C., SILANDER, D., SILANDER, C. (eds.), *Governance and Political Entrepreneurship for Growth and Entrepreneurship in Times of Europe's Economic Crisis*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 254-269.
- LI D.D., FENG J., JIANG H. (2006), Institutional Entrepreneurs. *The American Economic Review* 96(2), pp. 358-362.
- MALECKI E.J. (1993), Entrepreneurship and Local and Regional Development. *International Regional Science Review* 16(1-2), pp. 119-153.
- MAHZOUNI A. (2019), The Role of Institutional Entrepreneurship in Emerging Energy Communities: The Town of St. Peter in Germany. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 107, pp. 297-308.
- MENG R. (2013), Entrepreneurial Innovation Capability of Rural Regions: An Underestimated Phenomenon? In: TAMASY C., REVILLA DIEZ J. (eds.), *Regional Resilience, Economy and Society: Globalising Rural Places*. Routledge, London, pp. 173-194.
- MUELLER P. (2006), Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs? *Small Business Economics* 27(1), pp. 41-58.
- NALDI L., NILSSON P., WESTLUND H., WIXE S. (2015), What is Smart Rural Development? *Journal of Rural Studies* 40, pp. 90-101.
- NORTH D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- PACHECO D.F., YORK J.G., DEAN T.J., SARASVATHY S.D. (2010), The Coevolution of Institutional Entrepreneurship: A Tale of Two Theories. *Journal of Management* 36(4), pp. 974-1010.
- PEREDO A.M., MCLEAN M. (2006), Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business* 41(1), pp. 56-65.
- PERKMANN M. (2002), Euroregions: Institutional Entrepreneurship in the European Union. In: PERKMANN M.; SUM N. (eds.), *Globalization, Regionalization, and Cross-Border Regions*. Palgrave MacMillan, Basingstoke, pp. 103-124.
- PERKMANN M., SPICER A. (2007), 'Healing the Scars of History': Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship. *Organization Science* 28(7), pp. 1101-1122.
- RAFIQUI P. (2009), Evolving Economic Landscapes: Why New Institutional Economics Matters for Economic Geography. *Journal of Economic Geography* 9(3), pp. 329-353.
- SCHUMPETER, J.A. (1934) (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Translated from the German by Redvers Opie. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review* 25(1), pp. 217-226.

- SOTARAUTA M. (2009), Power and Influence Tactics in the Promotion of Regional Development: An Empirical Analysis of the work of Finnish Regional Development Officers. *Geoforum* 40(5), pp. 895-905.
- SOTARAUTA M. (2010), Regional Development and Regional Networks: The Role of Regional Development Officers in Finland. *European and Regional Studies* 17(4), pp. 387-400.
- SOTARAUTA M., PULKKINEN R. (2011), Institutional Entrepreneurship for Knowledge Regions: In Search of a Fresh Set of Questions for Regional Innovation Studies. *Environment and Planning C: Government and Policy* 29(1), pp. 96-112.
- TUNBERG M. (2014), Approaching Rural Firm Growth: A Literature Review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 8(4), pp. 261-286.
- WENNEKERS S., THURIK R. (1999), Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics* 13(1), pp. 27-56.
- WILLI Y., PÜTZ M., MAYER H. (2018), Policy Entrepreneurship and Regional Development. CRED Working Paper No. 21. Centre for Regional Economic Development, University of Bern, Bern.

3 ENTREPRENEURE IN LÄNDLICHEN RÄUMEN – SCHNITTSTELLEN IN NETZWERKEN?

Gesine TUITJER, Thünen-Institut für Ländliche Räume, Braunschweig

INHALT

3.1 Einleitung	38
3.2 Daten und Methode	40
3.3 Networking von Kleinstbetrieben	41
3.3.1 „Verstehen“ und „Nicht-Verstehen“ als Muster des Netzwerkaufbaus	42
3.3.2 Ressourcen sichern und erschließen durch lokale Netzwerke	44
3.4 Diskussion und Schlussfolgerungen	46
Bibliographie	47

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Netzwerk- und Innovationsverhalten von Kleinstbetrieben in ländlichen Räumen. Der Beitrag verortet sich in der Diskussion um das Spannungsfeld zwischen der Verwurzelung am betrieblichen Standort und dem Aufbau räumlich weitreichender Netzwerke als betriebliche Strategien, die die periphere Lage kompensieren können. Es zeigt sich, dass die Entrepreneure vor allem symbolisches Wissen aus ihren überregionalen Netzwerken beziehen. Um dieses Wissen jedoch in Produktinnovationen umsetzen zu können, sind die lokalen Beziehungen entscheidend, denn über diese werden vor allem Rohstoffe und Verarbeitungswege erschlossen. Hierbei illustriert der Text die hohe Selektivität der Beziehungen, in denen die räumliche Dimension von Nähe nur eine von vielen ist. So findet ein Netzwerkaufbau – auch über weite räumliche Distanzen hinweg – primär unter „Gleichen“ statt. Trotz eingeschränkter Übertragbarkeit werfen die Ergebnisse die Frage auf, inwiefern Entrepreneure daher Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Netzwerken einnehmen können.

3.1 Einleitung

Entrepreneurship wird eine große Bedeutung in der endogenen Entwicklung, insbesondere auch von ländlichen Regionen, beigemessen (für viele: ATTERTON 2016). Für ländliche Räume bestehen dabei insbesondere Entwicklungspotenziale in der unternehmerischen Erschließung spezifischer regionaler Ressourcen. Dies sind beispielsweise natürlich vorkommende Rohstoffe, aber auch kulturelles Kapital wie regionale Spezialitäten oder auch eine attraktive Landschaft (RAY 1999; ANDERSON 2000). Auch das Unternehmertum per se wird als endogene Ressource verstanden, wenn die Bereitschaft sich über den Betrieb hinaus für die regionale Entwicklung einzusetzen genutzt oder aktiviert werden kann. Die vertrauensvollen Netzwerke, die Unternehmer (u.U.) aufbauen, können auch der Regionalentwicklung dienlich sein (LASCHEWSKI et al. 2002; BÜRCHER & MAYER 2018). Insbesondere für Kleinstbetriebe in Nischen können betriebliche Interessen und die Entwicklung des Standortes (zum Beispiel zur touristischen Attraktion etc.) zusammenfallen (TREGGEAR 2005). Gleichzeitig ist bekannt, dass gerade Kleinstbetriebe – wie sie häufig in ländlichen Räumen zu finden sind – eher seltener untereinander kooperieren oder in regionale Netzwerke eingebunden sind. BJØRKHAUG & KVAM (2011) untersuchen staatlich geförderte Lebensmittelmanufakturen in ländlichen Räumen in Norwegen und stellen fest, dass viele der knapp 300 befragten Unternehmer kein Interesse daran haben, lokale Netzwerke aufzubauen bzw. diesen beizutreten. Auch fällt es ihnen schwer, geeignete Partner auf lokaler Ebene zu finden. KNEAFSEY et al. (2001) vermuten, dass die Bereitschaft zu Kooperationen auf der lokalen Ebene und mit dem Ziel der regionalen Entwicklung sehr von der betrieblichen Strategie abhängt. Basierend auf einer Fallstudie aus Wales zeigen sie, dass gerade Nischenprodukte keiner territorialen Vermarktungsstrategie bedürfen.

Zur Erschließung endogener Ressourcen, insbesondere aber zu ihrer Vermarktung, sind jedoch auch überregionale Verbindungen im weitesten Sinne notwendig oder zumindest förderlich. Beispielsweise sind regionale Spezialitäten oder Sehenswürdigkeiten gerade für Touristen interessant, die so für Kapitalzuflüsse in ländliche Räume sorgen. Mitunter braucht es auch den Blick von außen, um die regionalen Besonderheiten und endogenen Potenziale überhaupt zu erkennen. Dies kann als neo-endogener Entwicklungsansatz verstanden werden (BOSWORTH & ATTERTON 2012). Unternehmern kommt vor diesem Hintergrund eine besondere Rolle als Schnittstelle zwischen lokalen Besonderheiten und Ressourcen und deren Erschließung durch überregionales Wissen zu. Die Verbindung zu nicht-lokalen Akteuren wurde in vielen Studien als förderlich für die betriebliche Entwicklung und die Innovationsfähigkeit von Betrieben in ländlichen Räumen erkannt (HUGGINS & JOHNSTON 2009; RODRÍGUEZ-POSE & FITJAR 2013; DUBOIS 2016, MÜLLER & KORSGAARD 2018). Dabei bleibt jedoch unerforscht, welcher Art diese Verbindungen sind bzw. was genau über translokale Netzwerke bezogen wird und wie genau das Zusammenspiel von lokalen und überregionalen Netzen aussieht. In der Literatur wird sowohl die Position vertreten, dass Betriebe in ländlichen Räume eine

entweder-oder-Strategie verfolgen, d.h. entweder lokal eingebettet sind und endogene Ressourcen erschließen *oder* in translokale Beziehungen eingebunden sind (KORSGAARD et al. 2015a). Abhängig vom Grad der lokalen Einbettung haben sie auch komplementäre Vorteile in der Nutzung lokaler oder überregionaler Ressourcen (KALANTARIDES & BIKA 2006; KORSGAARD et al. 2015b). Diese teils widersprüchlichen Beobachtungen sind durch die große Vielfalt der Entrepreneure und der jeweils untersuchten Betriebe in ländlichen Räumen zu erklären. Ferner spielt selbstverständlich auch der komplexe regionale Kontext eine Rolle in der Entwicklung der Betriebe. Zugewanderte Entrepreneure profitieren darüber hinaus häufig von einer besseren Ausbildung und Kapitalausstattung (AKGÜN et al. 2011). Im Gegensatz dazu finden sich auch Hinweise auf sich gegenseitig verstärkende positive Effekte interner und regions-externer Netzwerke (DUBOIS 2016). Im Rahmen der Diskussion um lokale Embeddedness und überregionale Vernetzung wird mitunter die räumliche Distanz zwischen Akteuren/Betrieben als *per se* sinnhafte Dimension bzw. als Annäherung an andere Arten von Nähe im Innovationsprozess und der Netzwerkentwicklung verstanden (BOSCHMA & FRENKEN 2010) und ist dadurch tendenziell überbewertet. BOSCHMA (2005) führt neben geographischer Nähe sowohl organisationale und institutionelle Nähe als auch kognitive und soziale Nähe an. Die Definition organisationaler Nähe verläuft entlang der Frage, *wie* die Akteure in Verbindung stehen, ob sie beispielsweise in einer marktförmigen oder eher einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Institutionelle Nähe kann als der Rahmen verstanden werden, unter dem Akteure agieren. Dies sind bei betrieblichen Kooperationen beispielsweise branchenübliche Verfahren, Konventionen oder die Größe der Betriebe. Die Unterscheidung zwischen kognitiver Nähe und sozialer Nähe kann als der Unterschied zwischen (wissensbasiertem) „Verstehen“ und „Vertrauen“ zwischen zwei Personen erfasst werden. So kann beispielsweise Vertrauen die gegenseitige Kooperation erleichtern, auch wenn die Handlungen des Gegenübers nicht vollständig verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund soll anhand einer Fallstudie illustriert werden, wie selektiv Kleinstunternehmer in peripheren Räumen ihre Netzwerke auf- und ausbauen und wie sie (mitunter) innovativ werden. Hierzu wird ein qualitativer, praxistheoretischer Zugang gewählt, mit dessen Hilfe die Handlungsmuster und Sinngebungsprozesse der beteiligten Akteure interpretativ rekonstruiert werden. Somit wird in diesem Beitrag ein soziologischer Blick auf räumlich verortetes unternehmerisches Handeln gelegt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Netzwerkaufbau, der sich im Zuge der Produktentwicklung vollzieht, und auf den hier auftretenden Schwierigkeiten und Herausforderungen.

3.2 Daten und Methode

Der vorliegende Beitrag beruht auf Interviewmaterial, das im Rahmen eines Förderprogrammes für ländliche Räume erhoben wurde. Das Programm hat unter anderem zum Ziel, innovative Ansätze der Wertschöpfung in ländlichen Räumen zu erproben. Die regionale Fallstudie beleuchtet den Nordosten Deutschlands, eine stark agrarisch geprägte Region. Die Landwirtschaft ist hier, anders als beispielsweise in weiten Teilen Mittel- und Süddeutschlands, geprägt durch eine „industrielle“ Landwirtschaft, d.h. durch sehr große Agrarbetriebe, die aus den ehemaligen Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPGs) der DDR hervorgegangen sind. Da diese LPGs bereits auf die vorhandene Agrarstruktur und die vorherrschenden Großbetriebe aufbauten, fehlen neben der kleinteiligen „bäuerlichen“ Landwirtschaft sowohl Verarbeitungsbetriebe als auch Handwerksbetriebe aus dem Lebensmittelsektor (SIEBERT & LASCHEWSKI 2010). Diese besondere Wirtschaftsstruktur unterscheidet die Region von anderen „typisch ländlichen“ Regionen und nimmt Einfluss auf die Entwicklung der Kleinstbetriebe, wie noch zu zeigen sein wird. Die Region ist überdies eine der am dünnsten besiedelten in Deutschland mit ca. 70 Einwohnern pro Quadratkilometer. Die relative Nähe zu den Zentren Hamburg und Berlin sowie die überdurchschnittliche Sonnenscheindauer sorgen für eine große Rolle des Tourismus in der Region. Gleichzeitig befördert die touristische Attraktivität den Zuzug sogenannter „Lifestyle-Entrepreneure“ (TREGEAR 2003 & 2005), die für diese Studie untersucht wurden. Damit wird ein UnternehmerInnentyp beschrieben, der sich durch die gleichzeitige hohe Orientierung sowohl an wirtschaftlichen Aspekten (wie Entwicklung des Betriebes) als auch an sozialen bzw. lokalen Belangen auszeichnet. Für diesen Typ spielen sowohl die Selbstbestimmtheit der selbstständigen Tätigkeit eine große Rolle als auch die Verbundenheit mit der Region. Die hier untersuchten EntrepreneurInnen sind überwiegend zugezogen. Sie bringen ausreichend Ressourcen mit, um sowohl die Gründung der Kleinstbetriebe zu finanzieren als auch sich für die ersten Jahre selbst zu finanzieren. Es ist somit von einer höheren Ressourcenausstattung auszugehen. Dies deckt sich mit anderen Studien zur höheren Ressourcenausstattung zugewanderter Entrepreneurure in ländlichen Räumen (AKGÜN et al. 2011; KORSGAARD et al. 2015b). Auch können alle EntrepreneurInnen als „Opportunity“-driven verstanden werden; sie sehen also eine große Chance in der Selbstständigkeit und ziehen diese Beschäftigung – bzw. diesen Lebensstil – bewusst einer abhängigen Beschäftigung vor. Die EntrepreneurInnen sind im mittleren Alter und gründen teilweise mit dem Partner gemeinsam. Sie verfügen überwiegend über 20 bis 30 Jahre Berufserfahrung. In der Untersuchungsregion haben sie Kleinstbetriebe gegründet, die mehrheitlich zwei bis zehn Angestellte haben und einen Jahresumsatz unter 500.000 € generieren. Die im Rahmen dieses Beitrags untersuchten UnternehmerInnen haben überwiegend Produktinnovationen hervorgebracht. Dies wird hier verstanden als ein Produkt, das zumindest im regionalen Markt neu ist. Typisch für ländliche Räume handelt es sich außerdem um Nischenprodukte aus dem Lebensmittelbereich. Die innovativen Produktlinien sind nach 2010 gegründet worden und wachsen seitdem stetig.

Die Betriebe selbst sind teilweise jedoch deutlich älter, die Gründungen erfolgten teilweise in den ersten Jahren nach der deutsch-deutschen Wiedervereinigung.

Es wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, bei dem die Entwicklung von ausgewählten Kleinstbetrieben kontinuierlich zwischen 2015 und 2019 erhoben wurde. Die GründerInnen der Kleinstbetriebe (Lebensmittelmanufakturen) haben innerhalb dieses Zeitfensters Fördergelder erhalten. Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews („Innovationsbiographien“, BUTZIN & WIDMAIER 2016) wurde die Entwicklungsgeschichte einzelner innovativer Produkte erhoben. Innovationsbiographien ermöglichen die Rekonstruktion des Entstehungsprozesses über mehrere Jahre hinweg. Der zeitlich kurze Abstand (kurze Retrospektive) ermöglicht es dabei, auch die Hindernisse und „Umwege“ im Umsetzungsprozess einzufangen, die häufig in langer Retrospektive „geglättet“ werden – wie aus der Biographieforschung bekannt ist (SCHÜTZE 1983). Themen der Interviews waren die Entwicklung des Produktes, der hiermit verbundene Netzwerkaufbau und lokale und nicht-lokale Kontakte. Die Auswertung der Interviews erfolgt für den hier vorliegenden Text nach der dokumentarischen Methode (BOHNSACK 1999), ein komparativ-rekonstruktives Verfahren mit dem Hindernisse und Schwierigkeiten im Umsetzungsprozess verstanden werden sollen. Insgesamt wurden sieben verschiedene Lebensmittelproduzenten seit 2016 teilweise mehrfach interviewt. Deren Perspektive wird ergänzt durch Interviews mit weiteren Personen, die in den jeweiligen Innovationsprozess involviert waren - beispielsweise Zulieferer, Kooperationspartner, Branchenvertreter etc. (Summe Interviews: 14). Ergänzt wird diese regionale Fallstudie durch Hintergrundmaterial über die Betriebe aus den Medien und Veröffentlichungen des Landkreises.

3.3 Networking von Kleinstbetrieben

Aus den Innovationsbiographien lässt sich der Aufbau lokaler und überregionaler Kontakte rekonstruieren und die Art der Ressourcen, die aus diesen Netzwerken bezogen werden, begrifflich fassen. Dabei zeigt sich, dass die EntrepreneurInnen etablierte Kontakte in translokale oder globale Netzwerke haben, aus denen sie symbolisches Wissen und mitunter auch technisches Know-how beziehen. Die Ideen für innovative Lebensmittelprodukte stammen beispielsweise mitunter aus diesen Kontakten. Die „Neuartigkeit“ besteht dabei typischerweise darin, dass eine vorhandene Idee in den lokalen Kontext umgesetzt wird. Allen EntrepreneurInnen gelingt es (letztendlich) auch, lokale Ressourcen zu erschließen, um die Umsetzung ihrer Produkte voranzutreiben. Allerdings möchte ich im folgenden Abschnitt das Augenmerk auf die Probleme und Widerstände legen, die im Realisierungsprozess überwunden werden müssen. Einerseits sehe ich hierin tendenziell eine Forschungslücke, da üblicherweise über erfolgreiche Netzwerke und Entrepreneure berichtet wird. (Ausnahmen sind beispiels-

weise WARLOW & KASABOV (2014)). Andererseits relativieren die Schwierigkeiten und Missverständnisse im Netzwerkaufbau die Bedeutung räumlicher Nähe und regionaler Embeddedness als Grundlage für kooperatives Verhalten.

3.3.1 „Verstehen“ und „Nicht-Verstehen“ als Muster des Netzwerkaufbaus

Bei der Entwicklung der innovativen Ideen für ein Lebensmittelprodukt sind die hier untersuchten Entrepreneurure häufig beeinflusst von Wissensbeständen, die sie aus anderen Regionen, Kulturen oder gesellschaftlichen Subgruppen ziehen. So wird beispielsweise handwerklich verarbeitetem Essen, besonderen Gewürzen oder auch Geschmacksrichtungen ein besonderer Wert zugeschrieben. Die kulturelle Bedeutung bzw. der „Wert“ von traditionellen oder handwerklich verarbeiteten Lebensmitteln kann als symbolisches Wissen (ASHEIM 2007; MANNICHE & LARSEN 2013) beschrieben werden.

Mit diesem symbolischen Wissen um den „Wert“ besonderer oder exotischer Lebensmittel ist häufig auch Wissen über den technischen Herstellungsprozess verknüpft. Je nach Technisierungsgrad beziehen die Entrepreneurure ihre Maschinen teilweise von wenigen, hochspezialisierten und europaweit tätigen Anlagenbauern. Diese Maschinen stellen eine Materialisierung sowohl branchenspezifischen als auch überregionalen Wissens dar. Die Besonderheit der Anlage führt teilweise dazu, dass brancheninterne Besichtigungen erfolgen. Über diese Spezialanlagen werden die Entrepreneurure somit auch wieder rückgebunden in europaweit spannende branchenspezifische Netzwerke. Während Branche und insbesondere Spezialisierungsgrad die Entrepreneurure mit anderen Nischenproduzenten weltweit vernetzen, trennt sie diese Position gleichzeitig von den regional ansässigen Betrieben. Dort, wo es in der Region industrielle Fertigungsanlagen im Lebensmittelbereich gibt, bestand bei einigen Entrepreneururen zunächst das Interesse, zusammenzuarbeiten oder ggf. die chargenweise Herstellung in Auftrag zu geben. Wie oben erwähnt, ließen sich Kooperationen mit regional ansässigen Betrieben nicht oder nicht im gewünschten Umfang realisieren. Die Hindernisse lassen sich als Mangel von verschiedenen Formen von „Nähe“ theoretisch erklären. Zunächst haben die Manufakturen aufgrund ihrer geringen Größe und Verarbeitungsmengen Schwierigkeiten, Kooperationen mit der regional ansässigen „industriellen“ Landwirtschaft bzw. mit der regionalen Lebensmittelindustrie aufzubauen, da sie zu geringe Mengen nachfragen. Dies lässt sich leicht als fehlende institutionelle Nähe erklären. Zusätzlich – und schwerwiegender – jedoch sind die unterschiedlichen Vorstellungen über die Qualität des Produktes ein weiteres Hindernis für regionale Kooperationen:

„Also wir sind da auch an alle [an die regionale Lebensmittelindustrie, GT] ganz offen rangegangen, haben gesagt, wir versuchen jetzt diese Marke hochzubringen mit diesen nostalgischen regionalen Produkten. [...] Es hindert euch niemand

daran, am Ende des Tages auf eure [Produkt] auch eine verbesserte Rezeptur und ein schöneres Etikett zu machen und es mitzumachen. [...] Aber da ist ganz wenig/ also wirklich kein Verständnis [...] aber ich weiß nicht, das ist ganz, ganz schwer, das in Worte zu fassen. Es fehlt so ein bisschen so ein unternehmerischer Geist am Ende des Tages oder ein bisschen Fantasie [...].“ VR_1 #35:30#

Hier drückt sich vor allem eine inkompatible symbolische Wissensbasis aus. Die Schwierigkeit des/der InformantIn, das Problem, nämlich das „Sich-Nicht-Verstehen“, zu beschreiben, entspricht dem häufig non-verbalen oder konjunktiven (Mannheim 1964) Charakter symbolischen Wissens. Obwohl die Akteure in derselben Branche agieren, gibt es unüberbrückbare Differenzen bezüglich der Beschaffenheit des Produktes.

Zum selben Projekt äußert sich ein weiterer Beteiligter folgendermaßen über die schwierige Kooperation:

„Weil doch ehrlichweise viele gar nicht begreifen, was wir wollen, dass wir ein Handwerk/ Also das ist ja ein/ was ja auch total modern ist, so ein handwerkliches Produkt, crafted Produkt [...]. Und ähm keiner versteht so richtig/ oder WILL nicht verstehen oder ich weiß es nicht, woran es liegt, dass man da wieder eine handwerkliche Sache draus machen könnte.“ VR_2 #11:16#

Dieses generelle Unverständnis für das Unterfangen – ein „Craftfood“-Produkt herzustellen – lässt sich praxistheoretisch ausleuchten. So besteht die unternehmerische Tätigkeit zunächst aus einer kreativen Idee, die abweichend und neu ist. Die Sinngebungsprozesse mit denen die Herstellung dieses Produkts belegt ist (einen Mehrwert für die Region schaffen, den Produzenten der Rohprodukte eine Existenz bieten, traditionelle Strukturen in der Region rekonstruieren), werden zumindest auf emotionaler Ebene vom Gegenüber nicht nachvollzogen. Daraus folgt zweitens auch ein Nicht-Verstehen der Tätigkeiten, die zur Herstellung dieses Produktes notwendig sind, wie beispielsweise die hochwertigere und aufwendigere Verarbeitung des Produktes. Ähnlich inkompatible Wissensstände gibt es innerhalb einer Branche zwischen großen Betrieben und einer Manufaktur. Obwohl diese Betriebe in einem regionalen Branchennetzwerk verbunden sind, misst der/die EntrepreneurIn diesem Netzwerk lediglich einen geringen Wert bei der Beschaffung neuen Wissens bei:

„Für mich wesentlich spannender wäre ein echter Austausch von Know-how, also wenn Sie sich umschauen in der Biogärtnerszene, auf der Welt passiert so viel, und wir in Deutschland, wir schmoren im eigenen Saft und bewegen uns seit den 70er Jahren nicht mehr weiter, böse gesprochen. Also das hat stellenweise alles immer noch die Hippie-Ansätze [...].“ VR_2 #29:35#

Wichtige Quellen für neuartige Technik und Wissen sind für den/die UnternehmerIn dementsprechend nicht die lokalen Betriebe aus derselben Branche, sondern andere Kleinstbetriebe aus dem Ausland:

„Und da gibt es mittlerweile halt, auch in Amerika gibt es Vorbilder, die funktionieren unglaublich gut, da gibt es Know-how-Börsen, da wird gemeinsam an Geräten gearbeitet, die alle auf so Low-Tech-Ebene anzusiedeln sind, aber unglaublich raffiniert sind. [...] Es gibt jetzt seit nicht allzu langer Zeit das Internet. Und es gibt YouTube Kanäle, also es gibt so viele Informationsmöglichkeiten, wo haargenau gezeigt wird, wie andere [Produzenten] arbeiten, präziseste Informationen gibt es im Internet, auf YouTube in tollen Kanälen.“ VR_2 #29:35#

Diese Zitate illustrieren, welche Hürden überwunden werden müssen, damit ein echter Wissenstransfer zwischen Betrieben derselben Branche innerhalb einer Region stattfinden kann. Inwiefern die EntrepreneurInnen vor diesem Hintergrund tatsächlich Schnittstellen von globalen Wissensströmen und regionalen Fertigungspraktiken sein können, ist fraglich.

3.3.2 Ressourcen sichern und erschließen durch lokale Netzwerke

Da die EntrepreneurInnen, wie oben geschildert, einer nachhaltigen und ökologischen Wirtschaftsweise verpflichtet sind, hat die regionale Beschaffung der Rohstoffe in Bio-Qualität für sie einen sehr hohen Stellenwert. Aufgrund der besonderen Struktur der regionalen (Land-)Wirtschaft (s.o.) ist der Kontakt bzw. Kooperationsaufbau mit lokalen Landwirten jedoch verhältnismäßig schwierig. Als Lösung wird dann der Anbau der Rohstoffe letztendlich im Netzwerk von den beteiligten LandwirtInnen übernommen. Das folgende Zitat verdeutlicht, wie homogen Netzwerke häufig sind:

„Also erst mal vom Netzwerk her ist es so [...] also man zieht ja auch nur das an was man selber ist. [...] Und wir haben [hier in der Region, GT] nur solche idiotischen, konventionellen Landwirte, die dort alles totspitzen [...] Wir geraten mit dem Bauernverband regelmäßig aneinander.“ VR_4 #01:05#

Hier spiegelt sich deutlich wieder, dass regionale Zugehörigkeit bzw. räumliche Nähe die eklatant unterschiedlichen Einstellungen (kognitive Nähe) nicht überwinden kann. Vielmehr werden enge Beziehungen zu „Gleichen“ aufgebaut und in diesem Kreis die betriebliche Entwicklung vorangetrieben. Die interviewten EntrepreneurInnen betreiben beispielsweise gemeinsam mehrere Läden und einen Markt oder haben die gemeinsame Nutzung landwirtschaftlicher Flächen organisiert. Die hohe Kooperations-

bereitschaft untereinander geht allerdings, und wenig überraschend, mit Ausgrenzungsmechanismen gegenüber „anderen“ einher. So dürfen auf dem selbstorganisierten Markt nur ProduzentInnen hochwertiger „Craft“-Produkte ausstellen:

„Aber wir haben auch schon einige wirklich abgelehnt, wo wir gesagt haben, das Produkt passt nicht zu uns. [...] wir sind professionell, wir wollen keine Hobbyleute, wir wollen nicht die Oma, die die Marmelade kocht und da fünf verschiedenen Glasgrößen hat.“ VR_8 #36:12#

Deutlich spiegelt sich hier auch die Bedeutung ästhetisch-materieller Dimensionen, die ein „Craft“-Produkt ausmachen, beispielsweise im ansprechenden Design der Verpackung.

Die Abgrenzung gegen ein anderes „außen“ fällt mit einer starken Orientierung nach innen zusammen. Hier kann natürlich nicht von gesicherten kausalen Zusammenhängen ausgegangen werden, aber es ist zumindest denkbar, dass die starke Abgrenzung nach außen die Kooperationsbereitschaft untereinander sowohl erhöht als auch notwendiger macht. Andersherum *erlaubt* erst die gute Kooperationsbasis intern die starke Abgrenzung nach außen. Hinzu kommt, dass sich ausreichend Lifestyle-EntrepreneurInnen in der Region zusammenfinden. Es besteht also regional eine gewisse „kritische Masse“, aus der heraus Kooperationen stattfinden können. Diese wird durch den Förderkontext, der die Vernetzung von (Kleinst-)Betrieben zum Ziel hatte, unterstützt.

„Und wenn ich denen [Kunden, GT] dann erzählt habe, bei uns in der Ecke, im Nachbardorf gibt es eine MÜHLE und zwei Dörfer weiter ist das MÜHLE. Dann kamen sie [Kunden, GT] noch mal zurück teilweise, „jetzt geben Sie noch mal [einen Flyer] mit“. Dann wurde es interessant, dann wurde es ein Ausflugsziel. Und das war in HAUPTSTADT eben. Die haben gesagt, wegen einer [Mühle, GT] hätten sie sich nicht auf den Weg gemacht, aber wegen dreien hätten sie sich auf den Weg gemacht.“ VR_6 #08:11#

Dementsprechend wird die regionale Netzwerkbildung begünstigt durch den Entstehungskontext. So sind im Laufe weniger Jahre mehrere kleine Betriebe entstanden, die zielstrebig und professionell Strukturen in der Region aufgebaut haben:

„Dann haben wir gesagt, wir müssen zusammen was unternehmen. Wir müssen zusammen Werbung machen und wir fangen alle gerade erst an, uns auszuprobieren. [...] Und haben dann einen Verein gegründet, [...]. Der eine hat den gekannt, der nächste hat den gekannt. Auf einmal saßen 14 Leute in dem Wohnzimmer und haben gesagt, also die gleichen Interessenslagen.“ VR_8 #41:13#

3.4 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Fallstudie zu einer Gruppe von sogenannten „Lifestyle-EntrepreneurInnen“ in einer ländlich-peripheren aber stark touristischen Region hat gezeigt, dass die Akteure globales Wissen und lokale Ressourcen kombinieren. Die GründerInnen haben ein Interesse daran, breite lokale Kooperationen aufzubauen. Dies ist u.a. auch in ihrer nachhaltigen Wirtschaftsweise und dem Wunsch der regionalen Beschaffung begründet. Allerdings ist dies häufig aufgrund unterschiedlicher Produktionsweisen, aber auch aufgrund unterschiedlicher Einstellungen (fehlende kognitive Nähe oder geteiltes symbolisches Wissen) nicht möglich. Die weitreichenden überregionalen Kontakte, die die EntrepreneurInnen sowohl mitbringen als auch sukzessiv aufbauen, werden genutzt, um symbolisches Wissen in die Region zu holen. Für die Entwicklung der Manufakturen ist der Ausbau lokaler Kooperationen jedoch entscheidend. Durch das Vorhandensein einer „kritischen Masse“ von gleichgesinnten GründerInnen wird eine enge Kooperation untereinander möglich.

Die Ergebnisse dieser explorativen Untersuchung sind nur sehr bedingt auf das Netzwerk- und Innovationsverhalten von EntrepreneurInnen in ländlichen Räumen allgemein übertragbar, da es sich einerseits um eine sehr spezifische Gruppe handelt, die andererseits in einem ländlichen Raum mit ungewöhnlich hoher touristischer Attraktivität und dementsprechenden Zuzugs- und auch Selbstständigenzahlen angesiedelt sind. Der Tourismus trägt dazu bei, dass die kleinen Manufakturen einen „Anschub“ erhalten. Die Spezifik der hier untersuchten Konstellation erlaubt, Aussagen über die Rolle räumlicher Nähe zu treffen. Unter den hier skizzierten Bedingungen reicht räumliche Nähe allein weder aus, um lokale oder regionale Kooperationen zu stiften, noch um fehlende institutionelle Nähe (inkompatible Verarbeitungsmengen) und kognitive Nähe (inkompatible symbolische Wissensbasis) zu überbrücken. Vielmehr zeigt sich, dass Kooperationen primär zwischen „Gleichen“, nämlich nachhaltigkeitsorientierten Lifestyle-EntrepreneurInnen, stattfinden. Die räumliche Häufung dieser „Gleichen“ befördert jedoch deren Kooperationsmöglichkeiten (Austausch von Ressourcen, gemeinsame Verkaufs- und Lagerflächen, Maschinennutzung etc.).

Basierend auf der Fallstudie zeigt sich, dass ein Wissenstransfer insbesondere von innovativen Ideen, wie sie aus Subgruppen oder hochspezialisierten Bereichen kommen, in die jeweiligen Branchen kaum stattfindet. Die EntrepreneurInnen sind daher eher keine Schnittstelle zwischen globalen Wissensströmen und regionalen Umsetzungsstrukturen. Damit unterstreichen die Ergebnisse das Problem, dass gerade strukturell schwache Regionen geringe Absorptionsfähigkeiten für neues Wissen haben (OUGHTON et al. 2002). Das Interesse oder den Experimentiergeist regional etablierter Branchen zu stärken, stellt dabei eine deutlich größere Herausforderung für die Regionalentwicklung dar als der Zugang zu Wissen. Insbesondere symbolisches Wissen hat sich in dieser Fallstudie als leicht und preiswert über ICT verfügbar herausgestellt.

Bibliographie

- AKGÜN A.A., BAYCAN-LEVENT T., NIJKAMP P., POOT J. (2011), Roles of Local and Newcomer Entrepreneurs in Rural Development: A Comparative Meta-Analytic Study. *Regional Studies* 45(9), pp. 1207-23.
- ANDERSON A.R. (2000), Paradox in the Periphery: An Entrepreneurial Reconstruction? *Entrepreneurship & Regional Development* 12(2), pp. 91-109.
- ASHEIM B. (2007), Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 20(3), pp. 223-41.
- ATTERTON J. (2016), Invigorating the New Rural Economy - Entrepreneurship and Innovation. In: M. SHUCKSMITH M. & BROWN D.L. (eds.), *Routledge International Handbook of Rural Studies*. London, Routledge, pp.165-180.
- BJØRKHAUG H., KVAM G.-T. (2011), Local Small-Scale Food Enterprises: Ambitions and Initiatives for Achieving Business Growth Among Male and Female Owners and Managers. *Age – Journal of Depopulation and Rural Development Studies* 11, pp. 29-55.
- BOHNSACK R. (1999), Dokumentarische Methode. In: BOHNSACK R. (ed.), *Rekonstruktive Sozialforschung*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 34-80.
- BOSCHMA R. (2005), Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies* 39, pp. 61-74.
- BOSCHMA R., FRENKEN K. (2010), The Spatial Evolution of Innovation Networks. A Proximity Perspective. In: BOSCHMA R., MARTIN R. (eds.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Cheltenham, Edward-Elgar, pp. 120-35.
- BOSWORTH G., ATTERTON J. (2012), Entrepreneurial In-Migration and Neoendogenous Rural Development: Entrepreneurial In-Migration. *Rural Sociology* 77(2), pp. 254-79.
- BUTZIN A., WIDMAIER B. (2016), Exploring Territorial Knowledge Dynamics through Innovation Biographies. *Regional Studies* 50, pp. 220-232.
- BÜRCHER S., MAYER H. (2018), Are There Differences in Social Capital Related to Corporate Regional Engagement in Dynamic and Less Dynamic Non-Core Regions? *European Planning Studies* 26(2), pp. 342-64.
- DUBOIS A. (2016), Transnationalising Entrepreneurship in a Peripheral Region – The Translocal Embeddedness Paradigm. *Journal of Rural Studies* 46, pp. 1-11.
- HUGGINS R., JOHNSTON A. (2009), Knowledge Networks in an Uncompetitive Region: SME Innovation and Growth. *Growth and Change* 40, pp. 227-259.
- KALANTARIDIS C., BIKA Z. (2006), In-Migrant Entrepreneurship in Rural England: Beyond Local Embeddedness. *Entrepreneurship and Regional Development* 18(2), pp. 109-31.
- KNEAFSEY M., ILBERY B., JENKINS T. (2001), Exploring the Dimensions of Culture Economies in Rural West Wales. *Sociologia Ruralis* 41(3), pp. 296-310.
- KORSGAARD S., MÜLLER S., WITTORFF TANVIG H. (2015a), Rural Entrepreneurship or Entrepreneurship in the Rural – between Place and Space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 21(1), pp. 5-26.
- KORSGAARD S., FERGUSON R., GADDEFORS J. (2015b), The Best of Both Worlds: How Rural Entrepreneurs Use Placial Embeddedness and Strategic Networks to Create Opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development* 27(9-10), pp. 574-98.

- LASCHEWSKI L., PHILLIPSON J., GORTON M. (2002), The Facilitation and Formalisation of Small Business Networks: Evidence from the North East of England. *Environment and Planning C: Government and Policy* 20, pp. 375-391.
- MANNHEIM K. (1964) Das Problem einer Soziologie des Wissens. In: WOLFF K.H. (ed.). Karl Mannheim – Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk. Berlin und Neuwied, Luchterhand, pp. 308-387.
- MANNICHE J., LARSEN K.T. (2013), Experience Staging and Symbolic Knowledge: The Case of Bornholm Culinary Products. *European Urban and Regional Studies* 20(4), pp. 401-16.
- MÜLLER S., KORSGAARD S. (2018), Resources and Bridging: The Role of Spatial Context in Rural Entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development* 30, pp. 224-255.
- OUGHTON Ch., LANDABASO M., MORGAN K. (2002), The Regional Innovation Paradox: Innovation Policy and Industrial Policy". *Journal of Technology Transfer* 27, pp. 97-110.
- RAY Ch. (1999), Endogenous Development in the Era of Reflexive Modernity. *Journal of Rural Studies* 15(3), pp. 257-67.
- RODRÍGUEZ-POSE A., FITJAR R.D. (2013), Buzz, Archipelago Economies and the Future of Intermediate and Peripheral Areas in a Spiky World. *European Planning Studies* 21, pp. 355-372.
- SCHÜTZE F. (1983), Prozessstrukturen des Lebenslaufs. In: MATTHES J. (ed.), Biographie in handlungswissenschaftlicher Perspektive. Nürnberg, Verl. d. Nürnberger Forschungsvereinigung, pp. 67-156.
- SIEBERT R., LASCHEWSKI L. (2010), Creating a Tradition that we never had: Local Food and Local Knowledge in the Northeast of Germany. In: FONTE M., PAPADOPOULOS A.G. (eds.). Naming Food after Places: Food Relocalisation and Knowledge Dynamics in Rural Development. Farnham, Ashgate, pp. 61-75.
- TREGEAR A. (2003), Market orientation and the Craftsperson. *European Journal of Marketing* 37, pp. 1621-1635.
- TREGEAR A. (2005), Lifestyle, Growth, or Community Involvement? The Balance of Goals of UK Artisan Food Producers. *Entrepreneurship & Regional Development* 17, pp. 1-15.
- WARLOW A., KASABOV E. (2014), Re-thinking Rural Conflict, Cooperation Difficulties and Failure: The Case of Rural Cooperatives. In: KASABOV E. (eds.). Rural Cooperation in Europe: In Search of the 'Relational Rurals'. London, Palgrave Macmillan UK, pp. 266-282.

4 DIE ROLLE VON SCHLÜSSELPERSONEN FÜR SOZIALRÄUMLICHEN WANDEL – EIN FALLBEISPIEL AUS ÖSTERREICH

*Stefanie DÖRINGER, Institut für Stadt- und Regionalforschung,
Österreichische Akademie der Wissenschaften*

INHALT

4.1 Einleitung	50
4.2 Theoretischer Hintergrund	51
4.2.1 Lokale und regionale Governance: eine analytische Perspektive	51
4.2.2 Institutional, Policy und Governance Entrepreneurship	52
4.3 Methodischer Zugang	54
4.4 Ergebnisse	55
4.4.1 Case Study Waidhofen/Ybbs und der Beta-Campus.....	55
4.4.2 Lokale Governance-Strukturen und ein Unternehmer als Schlüsselperson.....	56
4.4.3 Der Unternehmer und die verschiedenen Aspekte sozialräumlichen Wandels ...	56
4.5 Diskussion.....	59
4.6 Ausblick	60
Bibliographie.....	61

Vor dem Hintergrund von sozialen und ökonomischen Transformationsprozessen in ländlichen Räumen, wird in Wissenschaft und Praxis zunehmend die zentrale Rolle von Schlüsselpersonen aus Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft für sozialräumliche Wandlungsprozesse betont. Der vorliegende empirische Beitrag legt das Hauptaugenmerk auf einen Unternehmer, der mit der Entwicklung eines Innovationshubs eine Schlüsselfunktion in der regionalen Wirtschaftsentwicklung einnimmt. Vor

dem Hintergrund von Governance- und Entrepreneurship-Konzepten wird herausgearbeitet, was den Unternehmer auszeichnet und welchen Einfluss er auf sozialräumliche Wandlungsprozesse nimmt. Zielsetzung ist es, den Handlungsspielraum von Schlüsselpersonen anhand einer differenzierten Betrachtung von sozialräumlichen Wandlungsprozessen exemplarisch für eine Region zu skizzieren. Anhand des Fallbeispiels wird deutlich, dass das persönliche Netzwerk eine zentrale Handlungsressource für Schlüsselpersonen darstellen kann, um sozialräumliche Wandlungsprozesse zu initiieren. Dabei zeigt sich, dass sozialräumlicher Wandel auch mit Veränderungen des regionalen Steuerungs- und Entscheidungsgefüge einhergehen kann.

4.1 Einleitung

Die Verschärfung räumlicher Disparitäten durch demographische und ökonomische Entwicklungen, wie Abwanderung und Strukturwandel, stellt ländliche Räume und ihre Akteure vor komplexe Herausforderungen. In diesem Zusammenhang wird in Wissenschaft und Praxis häufig die zentrale Rolle von Schlüsselpersonen aus Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft für sozialräumliche Wandlungsprozesse betont. Schlüsselpersonen engagieren sich auf außergewöhnliche Weise für die Entwicklung einer Region, verändern räumliche Praktiken oder beeinflussen maßgeblich Wandlungsprozesse. Aus geographischer und planerischer Sicht ist jedoch bisher weitgehend unklar, über welchen Gestaltungsspielraum Einzelpersonen im Kontext von sozialräumlichen Wandlungsprozessen tatsächlich verfügen (GAILING & IBERT 2016) und inwieweit übergeordnete Ebenen und institutionelle Faktoren ihr Handeln beeinflussen.

Der vorliegende Beitrag greift diese Thematik auf und legt das Hauptaugenmerk auf einen Unternehmer, der sich aktiv in die regionale Wirtschaftsentwicklung einbringt und auf ein umfangreiches Netzwerk an Unterstützerinnen zurückgreifen kann. Das Handeln des Unternehmers hat dabei nicht nur Einfluss auf die wirtschaftliche Ausrichtung der Region, sondern verändert auch das lokale Steuerungs- und Entscheidungsgefüge. Zielsetzung ist es, vor dem Hintergrund von *Governance*- und *Entrepreneurship*-Konzepten, den Beitrag des Unternehmers zu sozialräumlichen Wandlungsprozessen exemplarisch zu analysieren. Berücksichtigung finden dabei auch übergeordnete sozio-ökonomische Entwicklungen und institutionelle Rahmenbedingungen. Von Interesse sind folgende Fragen: Was zeichnet die Schlüsselperson aus, über welche Handlungsressourcen verfügt sie und welche Zielsetzungen verfolgt sie? Welche Rolle nimmt sie im regionalen Entscheidungs- und Steuerungsgefüge ein und inwieweit beeinflusst sie sozialräumliche Wandlungsprozesse?

4.2 Theoretischer Hintergrund

4.2.1 Lokale und regionale Governance: eine analytische Perspektive

Um zu verstehen, ob und inwiefern Schlüsselpersonen sozialräumliche Entwicklungsprozesse auf lokaler bzw. regionaler Ebene beeinflussen können, kann die analytische Perspektive auf lokale und regionale *Governance*-Strukturen einen zentralen Beitrag leisten. Diese Perspektive ermöglicht es die Einbettung von Schlüsselpersonen in öffentliche und politische Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen, in die eine Vielzahl von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren eingebunden sind, besser zu verstehen. Auch wenn es keine einheitliche Definition des *Governance*-Begriffs gibt, so können wesentliche Merkmale des theoretischen Konzepts identifiziert werden. BENZ et al. (2008) definiert *Governance* als „Steuern und Koordinieren mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen Akteuren.“ Diese komplexen Steuerungs- und Koordinationsstrukturen können hierarchische, kompetitive und kooperative Akteursbeziehungen umfassen. Die handelnden Akteure werden von formellen und informellen Regelwerken, wie Gesetzen, Richtlinien oder Normen, beeinflusst. Die Akteure selbst zeichnen sich durch spezifische Handlungsorientierungen und Handlungsressourcen aus. Erstere werden wesentlich von individuellen Vorstellungen und Werten bestimmt, die wiederum auch die Präferenzen und Wahrnehmungen der Akteure definieren. Handlungsressourcen hingegen umfassen soziale, finanzielle oder auch technische Ressourcen, die die Akteure bei ihren Zielsetzungen unterstützen, aber auch einschränken können.

Obwohl in der *Governance*-Forschung vorrangig korporative Akteure, wie Körperschaften, Organisationen oder Vereine, im Mittelpunkt des Interesses stehen, können individuelle Akteure bzw. Schlüsselpersonen zentrale Rollen im *Governance*-Gefüge einnehmen (SCHARPF 2000, COCKS 2013). Gerade in der lokalen bzw. regionalen *Governance* kommt einzelnen Personen mitunter eine wichtige Position zu. Erstens kann davon ausgegangen werden, dass es sich auf lokaler Ebene um eine vergleichsweise überschaubare Anzahl an Akteuren handelt, die einander persönlich kennen und deren Interaktionen auf Vertrauen und sozialer Nähe aufbauen. Zweitens sind lokale Steuerungsstrukturen in Mehrebenen-Strukturen eingebettet, die sowohl staatliche, als auch nicht-staatliche Akteure umfassen und im Rahmen derer Schlüsselpersonen womöglich flexibler und schneller agieren können als Kollektive oder formale Zusammenschlüsse. Drittens können Schlüsselpersonen mit lokalem Wissen ihren Anliegen und ihren Interessen eher Gehör verschaffen und Ideen über persönliche Netzwerke durchsetzungsfähig machen (MAYER & BAUMGARTNER 2014, BEER 2014). In Summe ist über die Interaktionen und den Einfluss von Schlüsselpersonen auf Prozesse der Regionalentwicklung bisher jedoch nur wenig bekannt (WILLI et al. 2018). Um sich konzeptionell dem Handlungsspielraum von Schlüsselpersonen zu nähern und der Vielfalt von sozialräumlichen

Wandlungsprozessen zu nähern, werden nachfolgend die Konzepte *Institutional, Policy und Governance Entrepreneurship* vorgestellt.

4.2.2 *Institutional, Policy und Governance Entrepreneurship*

Der Begriff *Entrepreneurship* stammt ursprünglich aus den Wirtschaftswissenschaften und meint im weitesten Sinne innovatives Unternehmertum (SCHUMPETER 1961). Die politik- und organisationswissenschaftliche Perspektive hingegen, die in diesem Beitrag im Vordergrund steht, betont die Rolle von „Menschen mit Unternehmmergeist“ und ihre Bedeutung für gesellschaftliche Entwicklungsprozesse. Hervorgehoben werden dabei insbesondere ihre individuellen Charakteristika, ihre Fähigkeiten und Strategien. Nachfolgend wird zwischen den Konzepten des *Institutional Entrepreneurship* (BATTILANA et al. 2009), *Policy Entrepreneurship* (MINTROM & NORMAN 2009) und *Governance Entrepreneurship* (DÖRINGER 2020) unterschieden. Die konzeptionelle Unterscheidung in *Institutional, Policy und Governance Entrepreneurship* ermöglicht eine prozesshafte und differenzierte Perspektive auf das Handeln von Schlüsselpersonen in der Regionalentwicklung. Diese Konzepte erweisen sich für die Analyse sozial-räumlicher Wandlungsprozesse insofern als besonders vielversprechend, da sowohl die individuellen Eigenschaften und Beziehungsgefüge von Personen als auch das kontextuelle Umfeld in den Blick genommen wird. Zentral ist dabei das Spannungsverhältnis von strukturellen Kontextbedingungen und dem individuellen Handlungsspielraum (GAILING & IBERT 2016, GALANTI 2018).

Policy Entrepreneurship geht auf das *Multiple Streams Model* von KINGDON (1995) zurück und fokussiert auf *Policy Change* (MINTROM & NORMAN 2009), das heißt auf Wandlungsprozesse, die beispielsweise die Einführung von neuen politischen Maßnahmen oder Instrumenten umfassen. Dabei existieren nach KINGDON (1995) die drei Ströme „problems“, „policies“ und „politics“. Diese treffen zu bestimmten Zeitpunkten zusammen und ermöglichen „windows of opportunities“, die dann von *Policy Entrepreneuren* wahrgenommen werden. *Policy Entrepreneure* werden allgemein als Akteure definiert „who are willing to invest their resources – time, energy, reputation, money – to promote a position in return for anticipated future gain“ (ibid., p. 179).

Der Begriff des *Institutional Entrepreneurs* hingegen bezieht sich auf „change agents who initiate divergent changes [...] that break the institutional status quo in a field of activity“ (BATTILANA et al. 2009, p. 67). Sie zielen darauf ab, formelle oder informelle Institutionen zu verändern bzw. aufzubrechen. Während unter formellen Institutionen rechtlich bindende Regelwerke, wie z.B. Gesetze oder Verordnungen (NORTH 1990), verstanden werden, umfassen informelle Institutionen allgemein anerkannte Verhaltensregeln, soziale Praktiken oder Normen.

Als dritte Kategorie neben *Policy und Institutional Entrepreneurship* wird in jüngerer Vergangenheit zunehmend *Governance Entrepreneurship* (PATTBERG 2017, WILLI et al. 2018, DÖRINGER 2020) diskutiert. Das Konzept *Governance Entrepreneur-*

ship nimmt die Veränderungen von regionalen Steuerungs- und Handlungsgefügen in den Blick (DÖRINGER 2020). Dieser Wandel kann, muss aber von Einzelnen nicht bewusst intendiert sein. Veränderte *Governance*-Arrangements können beispielsweise ein Ergebnis angestrebter politischer oder institutioneller Veränderungen sein. Gleichzeitig können Schlüsselpersonen auch einen Wandel der lokalen oder regionalen *Governance*-Strukturen beabsichtigen, um Einfluss in bestimmten Handlungsfeldern zu erlangen oder eine strategisch günstige Position in Entscheidungsprozessen zu erhalten. Obgleich sich diese Prozesse eher subtil und weniger öffentlichkeitswirksam als politische oder institutionelle Wandlungsprozesse präsentieren, sind sie als essentieller Faktor für sozialräumlichen Wandel zu bewerten, da grundlegende sozialräumliche Veränderungen auch mit einem Wandel von Steuerungs- und Handlungsgefügen einhergehen, um neue Maßnahmen entsprechend zu implementieren und Entscheidungen durchzusetzen. Zur weiteren analytischen Bestimmung lassen sich drei Dimensionen unterscheiden, die Veränderung durch *Governance Entrepreneure* erfahren können: Akteursgefüge, Interaktionsstrukturen und Handlungsräume.

Erstens kann *Governance Entrepreneurship* eine veränderte Zusammensetzung der handelnden Akteure im lokalen Steuerungsgefüge beinhalten, die sowohl mit einer Inklusion als auch Exklusion von Akteuren und Akteursgruppen einhergehen kann. Dabei können sich z.B. neue Partnerschaften zwischen Politik und Wirtschaft entwickeln, bei deren Initiierung und Gestaltung einzelne Personen zentrale Rollen einnehmen. Neben dieser horizontalen Erweiterung des Akteursspektrums können auf Basis von persönlichen Beziehungen und Netzwerken auch neue vertikale Achsen entstehen und Akteure aus übergeordneten politischen Ebenen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. *Governance Entrepreneure* können hier eine vermittelnde Schlüsselrolle besitzen und Funktionen eines *Brokers* übernehmen (CHRISTOPOULOS & INGOLD 2011, LEICK & GRETZINGER 2018). Andererseits können *Governance Entrepreneure* auch einen Ausschluss bestimmter Akteure und Akteursgruppen anstreben, wenn Zielsetzungen nicht geteilt werden oder Konflikte im Gefüge zu Tage treten.

Zweitens können *Governance Entrepreneure* zu einer Veränderung von Interaktionsmodi beitragen. So können *Governance Entrepreneure* durch wiederkehrende dialogorientierte Handlungsmuster und Interaktionen beispielsweise dazu beitragen, dass sich vormals hierarchisch strukturierte Steuerungsgefüge zu einem kooperativ agierenden und dialogorientierten Netzwerk wandeln. Dies kann kurzfristig zu projektbezogenen Veränderungen führen, aber auch eine dauerhafte Umstrukturierung lokaler Entscheidungsstrukturen zur Folge haben. Auch ein veränderter Formalisierungsgrad von Interaktionen, etwa in Form von Verbänden oder Vereinen, kann ein Ergebnis von *Governance Entrepreneurship* sein (CROUCH 2005).

Drittens kann die Etablierung neuer Steuerungsgefüge und -netzwerke auch ein *Re-Scaling* von Handlungsräumen zur Folge haben. Die Etablierung von neuen *Governance*-Strukturen und Netzwerken kann mit einem veränderten räumlichen Bezugsrahmen der Steuerung einhergehen, der sich u.a. in Form von *Regional Governance*

ausdrücken kann. Der Aufbau von regionalen Steuerungsstrukturen ermöglicht es Kommunen in ländlichen Gebieten, Ressourcen jenseits von administrativen Grenzen zu bündeln und somit den kommunalen Handlungsspielraum zu erweitern.

Ausgehend von unterschiedlichen theoretischen Zugängen konstituieren die drei vorgestellten *Entrepreneurship*-Konzepte verschiedene Rollen die Schlüsselpersonen in Wandlungsprozessen zeitgleich oder aufeinanderfolgend einnehmen können (siehe Tabelle 1). Diese drei Konzepte stehen in engem Zusammenhang und ihre Auswirkungen sind in der Praxis nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden.

Tabelle 1: Übersicht zu Policy, Institutional und Governance Entrepreneurship

Policy Entrepreneurship	Einführung oder Veränderung von (neuen) Policy-Inhalten und Maßnahmen, „policy change“ (KINGDON 1995)
Institutional Entrepreneurship	Etablierung oder Veränderung von formellen und informellen Institutionen, „institutional change“ (BATTILANA et al. 2009, WEIK 2011)
Governance Entrepreneurship	Veränderung von Akteurskonstellationen, Interaktionsmodi und Handlungsräumen, „governance change“ (DÖRINGER 2020)

4.3 Methodischer Zugang

Nachfolgend wird die Fallstudie der niederösterreichischen Kleinstadt Waidhofen/Ybbs vorgestellt, die basierend auf einer Clusteranalyse und einer Medienanalyse ausgewählt wurde. Zunächst wurden explorative ExpertInneninterviews auf Landes- und Regionsebene geführt, um einerseits eine externe Expertise und allgemeine Einschätzungen über den individuellen Handlungsspielraum von Akteuren auf lokaler Ebene zu erhalten und um andererseits einen Überblick über aktuelle Projekte und das lokale Akteursgefüge in Waidhofen/Ybbs zu bekommen. Zudem wurde eine Dokumentenanalyse der zentralen Strategiepapiere und Entwicklungskonzepte der Stadtgemeinde durchgeführt.

Im Anschluss wurden qualitative Interviews mit Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung auf lokaler bzw. regionaler Ebene geführt (Schneeballverfahren). Dabei stellt die Identifikation von Schlüsselpersonen in der Praxis eine gewisse Herausforderung dar, da nicht alle Personen, die in Wandlungsprozesse eingebunden sind, zwangsläufig eine Schlüsselfunktion einnehmen (SOTARAUTA und PULKKINEN 2011, p. 100). Die

Eigen- bzw. Fremdzuschreibung von Schlüsselpersonen in Form von Narrativen in den Interviews kann dabei lediglich als ein erster Hinweis dienen. Die eigentliche Zuordnung erfolgt über die konzeptionelle Abgrenzung von Schlüsselpersonen im Rahmen der vorgestellten *Entrepreneurship* Konzepte.

Entrepreneure sind dabei sowohl Forschungsgegenstand als auch potenzielle InterviewpartnerInnen. So gilt es bei der Erforschung von Schlüsselpersonen auf der einen Seite den ExpertInnenstatus zu bedenken, auf der anderen Seite aber auch die subjektiven Wahrnehmungen und Orientierungen der Befragten zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck wurde ein methodischer Zugang entwickelt, der den Ansatz der theoriegenerierenden ExpertInneninterviews nach BOGNER & MENZ (2009) und das problemzentrierte Interview nach WITZEL (2000) kombiniert. Dieser problemzentrierte Zugang zu ExpertInneninterviews umfasst dabei sowohl narrative Elemente als auch spezifische Fragetechniken, um sich der subjektiven Dimension des ExpertInnenwissens und damit den Handlungsorientierungen und Wahrnehmungen der Schlüsselpersonen anzunähern.

4.4 Ergebnisse

4.4.1 Case Study Waidhofen/Ybbs und der Beta-Campus

Waidhofen/Ybbs ist eine Kleinstadt in Niederösterreich in voralpiner, ländlicher Lage. Die Statutarstadt hat rund 11.000 EinwohnerInnen und weist eine leicht rückläufige bis stagnierende Bevölkerungsentwicklung auf (STATISTIK AUSTRIA 2019). In der Vergangenheit hatte die Kleinstadt an der Eisenstraße mit einer Leerstandsproblematik in der Innenstadt zu kämpfen, die mit einem umfassenden Prozess zur Innenstadtbelebung bewältigt werden konnte. Waidhofen/Ybbs blickt auf eine lange Industrietradition in der Eisenproduktion zurück und die wirtschaftliche Struktur in der Region setzt sich aus größeren Leitbetrieben, aber auch vielen klein- und mittelständischen Unternehmen (KMUs) zusammen. Neben dem demographischen Wandel ist es vor allem der Fachkräftemangel, der die Region und ihre Akteure seit Jahren beschäftigt. Diese Herausforderungen werden in regionalen Entwicklungsstrategien berücksichtigt und im Rahmen verschiedener Initiativen aufgegriffen.

In den vergangenen Jahren wurde von Unternehmen aus der Region die Idee eines regionalen Innovationshubs entwickelt. Erster Schritt für dieses Projekt war eine Machbarkeitsstudie „Zukunfts-Campus Metal Highway“ im Rahmen eines LEADER-Projekts im Jahr 2016. Die Realisierung des Technologie- und Innovationszentrum mit dem Namen Beta-Campus ist in den kommenden Jahren in einem leerstehenden Industrieareal in einem Ortsteil unweit des Zentrums von Waidhofen/Ybbs auf ca. 9.000 m² geplant. In der Startphase wurde im Jahr 2018 bereits ein *Co-Working Space* mit entsprechenden Räumlichkeiten eingerichtet. In den kommenden Jahren sollen ein

Ausbildungszentrum, Labore und Werkstätten für die heimischen Industriebetriebe und Start-ups geschaffen werden. Daneben ist langfristig auch die Errichtung von Wohnungen vorgesehen. Nachfolgend wird die Rolle eines Unternehmers herausgearbeitet, der die Idee des Beta-Campus maßgeblich entwickelt hat und eine zentrale Funktion im kleinstädtischen Entscheidungsnetzwerk einnimmt. Entlang der Entwicklungen rund um den Beta-Campus wird sein Beitrag zu sozialräumlichen Wandlungsprozessen diskutiert.

4.4.2 Lokale Governance-Strukturen und ein Unternehmer als Schlüsselperson

In Waidhofen/Ybbs spielen Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen in verschiedenen Themen- und Planungsfeldern eine zentrale Rolle. Insbesondere zwischen den Akteuren aus Politik und Wirtschaft ist in der Kleinstadt eine enge Abstimmung zu beobachten. Der Bürgermeister genießt insgesamt ein breites Vertrauen bei den Wirtschaftstreibenden im Einzelhandel, den KMUs und den Industriebetrieben (Interview 1, 15 und 16) und setzt sich für die Entwicklung der lokalen Wirtschaft ein. Umkehrt werden in den vergangenen Jahren auch von Unternehmerseite verstärkt Impulse in der Regionalentwicklung gesetzt. Wie eingangs erwähnt, kommt dabei einem Unternehmer aus der Region eine besondere Rolle zu. Er engagiert sich bei verschiedenen Initiativen und Zusammenschlüssen, und nimmt auch bei der Entwicklung des Beta-Campus eine zentrale Bedeutung ein.

Der Unternehmer steht einem regionalen Leitbetrieb mit internationalen Unternehmensstandorten vor und sieht den „Schlüssel zum regionalwirtschaftlichen Erfolg“ in der Attraktivierung der gesamten Region. Von den InterviewpartnerInnen wird er als „strategischer Denker“, „Visionär“ und „Wogenglätter“ charakterisiert, der neben dem notwendigen Fachwissen insbesondere auf sein persönliches Netzwerk zurückgreifen kann (Interview 3 und 4). Da auch sein Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen ist, ist seine Motivation, sich aktiv in die Regionalentwicklung einzubringen, neben regionaler Verbundenheit auch auf persönlichen Handlungsdruck zurückzuführen. Im zeitlichen Rückblick wird deutlich, dass der familiengeführte Leitbetrieb zunächst ein konkurrierendes Verhalten im „Kampf um Fachkräfte“ an den Tag gelegt hat, nun jedoch den Kooperationsgedanken in den Vordergrund stellt (Interview 15).

4.4.3 Der Unternehmer und die verschiedenen Aspekte sozialräumlichen Wandels

Nachfolgend wird vor dem Hintergrund der vorgestellten *Entrepreneurship*-Kategorien die Rolle des Unternehmers für die Entstehung des Beta-Campus genauer beleuchtet und die damit verbundenen sozialräumlichen Veränderungen skizziert.

Erneuerung des regionalen Wirtschaftspfads

Der Unternehmer kann als *Policy Entrepreneur* bezeichnet werden, der nicht nur als zentraler Ideengeber des Beta-Campus identifiziert werden kann, sondern auch insgesamt zum inhaltlichen *Policy*-Wandel in der Region beiträgt. Die metallverarbeitenden produzierenden Betriebe bilden die regionalökonomische Basis der Region und sind ein wichtiger Faktor für die regionale Identität. Mit dem Beta-Campus versucht die Kleinstadt das traditionelle Erbe der Eisenindustrie mit neuen, digitalen Arbeitsformen zu kombinieren. Der Beta-Campus kann als räumliche Manifestierung einer regionalen Pfaderneuerung betrachtet werden. Als Maßnahme gegen Fachkräftemangel und Abwanderung gilt der Beta-Campus als Leuchtturmprojekt, das die Attraktivität der Region als Ganzes steigern soll und die traditionellen Branchen zukunftsfähig machen soll. Dabei wird nicht nur das Problem des Fachkräftemangels adressiert, sondern auch Trends wie Digitalisierung oder *Co-Working* aufgegriffen und damit neue Arbeitswelten und traditionelle Produktionsweisen zusammengeführt.

Informeller und formeller Institutionenwandel

Insgesamt haben die Industriebetriebe in Waidhofen/Ybbs und Umgebung als Akteure der Regionalentwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Formell lässt sich dieser Wandel auch anhand der ausgewiesenen Schwerpunkte in der regionalen LEADER-Strategie feststellen. Standen lange Zeit kulturtouristische Projekte in der Region im Vordergrund, rücken mit der aktuellen Förderperiode stärker Maßnahmen für metallverarbeitende Betriebe und junges Unternehmertum in den Fokus der Regionalentwicklung. Diese Entwicklung ist auch auf das aktive Engagement der Stadt Waidhofen/Ybbs und der beschriebenen Schlüsselperson zurückzuführen, die sich insgesamt sehr aktiv in die Erstellung der LEADER-Strategie eingebracht hat und die Interessen der regionalen Industriebetriebe vertreten hat (Interview 2 und 9).

In Waidhofen/Ybbs ist zudem ein informeller Transformationsprozess zu beobachten, der bereits mit Beginn der 2000er Jahre eingesetzt hat. Handelten VertreterInnen der lokalen Wirtschaft und Politik in der Region rückblickend häufig getrennt voneinander, so hat sich dieses Selbstverständnis in den letzten beiden Jahrzehnten gewandelt. Das „kollektive Netzwerkdenken“ wird von nahezu allen InterviewpartnerInnen als Spezifikum der Kleinstadt bzw. der Region angeführt und spielt im Selbstverständnis der Befragten eine große Rolle (u.a. Interview 2, 9, 15). In den Gesprächen wird deutlich, dass dieser Wandel bereits in der Vergangenheit von „Pionieren“ aus Politik und Wirtschaft eingeleitet wurde und durch die heutige „Generation“ von Schlüsselpersonen zunehmend institutionalisiert wird. Der Unternehmer kann somit auch als *Institutional Entrepreneur* bezeichnet werden, da er nicht nur einen zentralen Akteur im Netzwerk darstellt, sondern das „Netzwerkdenken“ weiterdenkt, aktiv umsetzt und promotet. So wurde unter Mitwirkung des beschriebenen Unternehmers das bestehende „Commitment zur Zusammenarbeit“ und gemeinsamen wirtschaftlichen Attraktivierung der Region zwischen den Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Regionalentwicklung formalisiert und in Form eines regionalen Leitbilds festgehalten.

Erweiterung und Formalisierung des Akteursnetzwerks

Aufgrund der Dimension des Beta-Campus sind zahlreiche öffentliche und private Partner auf verschiedenen *Governance*-Ebenen in die Projektrealisierung involviert. Wesentlich zum vertikalen und horizontalen Ausbau des regionalwirtschaftlichen Steuerungsgefüges trägt das persönliche Netzwerk des Unternehmers bei. So konnten auch auf nationaler Ebene UnterstützerInnen unterschiedlicher parteipolitischer Zugehörigkeit gewonnen werden, die für das Projekt werben bzw. es finanziell unterstützen. Darüber hinaus werden aktiv lokale Stakeholder verschiedener angrenzender Handlungsbereiche in den Entwicklungsprozess inkludiert. Es erfolgt u.a. eine gezielte Einbindung von lokalen Schulen, um SchülerInnen mit regionalen Unternehmen zusammenzubringen (Interview 5 und 15). Der Beta-Campus kann zudem u.a. an das Akteursnetzwerk einer regionalen Plattform für Bildung und Ausbildung andocken, dem der Unternehmer vorsteht.

Daneben wurde zur künftigen Projektfinanzierung auch der Förderverein Beta-Campus bestehend aus rund 40 Unternehmen gegründet, deren Obmann der beschriebene Unternehmer ist (Interview 9). Der informelle Zusammenschluss der Unternehmen, der im Zuge der Beta-Campus Entwicklung entstand, konnte durch die Vereinsgründung als formelles Netzwerk implementiert werden. Die Mitgliedschaft umfasst eine finanzielle Beteiligung der Mitgliedsunternehmen, sieht aber auch besondere Nutzungsrechte des Beta-Campus vor (Interview 5). Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass der Wettbewerb um Fachkräfte ein verstärktes Konkurrenzverhalten unter den Unternehmen zur Folge hatte. Aufgrund des Engagements von einzelnen Unternehmen und daraus resultierenden verschiedenen Initiativen rückte nach und nach der Kooperationsgedanke in den Vordergrund. Durch die Formalisierung als Förderverein gelingt es den regionalen Unternehmen nun ihre Rolle als zentraler, wenngleich informell tätiger Akteur im Steuerungsgefüge zu verstetigen und die potenziellen Weichen als langfristige Einflussgröße in der Regionalentwicklung zu stellen.

Informelle Interaktionsmodi und Zuständigkeiten

Zudem haben sich informelle Formen der Interaktion zwischen den zentralen Schlüsselpersonen aus Politik und Wirtschaft rund um den Beta-Campus etabliert. Hervorzuheben ist dabei auch die Bedeutung von kurzen Entscheidungswegen und dem „Sich-Kennen“ im kleinstädtischen Steuerungsgefüge. Im Rahmen von informellen, aber regelmäßigen Treffen werden strategisch die nächsten Schritte in einem „kleinen, feinen Netzwerk“ (Interview 9) aus Politik und Wirtschaft gesetzt, in dem jeder der Beteiligten verschiedene Aufgaben übernimmt, wie ein Akteur aus der Politik berichtet:

„Wir haben da keine Zuständigkeiten irgendwo definiert, das ergibt sich aus einem immer wieder Zusammentreffen, wir treffen uns wirklich regelmäßig [...]. Das hat eine Eigendynamik bekommen, wo wir das nicht niedergeschrieben haben, sondern wo Leute beisammen sind, die wissen, dass sie dafür verantwortlich sind und sich da auch nicht drücken.“ (Interview 9)

Regionale Erweiterung des Handlungsraums

Auch die regionale Ausweitung des Handlungsraums („*re-scaling*“) kann ausgehend von Waidhofen/Ybbs als kleinstädtisches Zentrum beobachtet werden. Im Zuge von verschiedenen Projekten und Initiativen, wie u.a. dem Beta-Campus, hat sich in der Region rund um Waidhofen/Ybbs im Bereich der Wirtschaftsentwicklung in den vergangenen Jahren ein *Regional Governance*-Netzwerk etabliert. So wird auch bei der Entwicklung des Beta-Campus nicht nur bewusst die Zusammenarbeit der Unternehmen in der Region forciert, sondern auch die Ausrichtung des Projekts in einem regionalen Maßstab gedacht. Der Innovations- und Forschungscampus soll künftig als einer von mehreren Standorten mit verschiedenen Schwerpunkten in der Region betrieben werden, die von einer bereits bestehenden regionalen Plattform für Bildung und Forschung koordiniert werden.

4.5 Diskussion

Für Waidhofen/Ybbs kann ein umfassender sozialräumlicher Wandlungsprozess festgestellt werden, der sich über die vergangenen zwanzig Jahren erstreckt und neben inhaltlich-politischen und institutionellen Veränderungen auch mit einem Wandel der *Governance*-Strukturen einhergeht. Insgesamt hat sich die lokale *Governance* im Bereich Wirtschaft in Waidhofen/Ybbs in den vergangenen Jahren von einem „Nebeneinander“ zu einer „dialogorientierten Vergemeinschaftung“ zwischen Wirtschaft und Politik gewandelt. Diese Vergemeinschaftung basiert auf einer klaren Rollenverteilung zwischen Politik und Wirtschaft: die regionalen Unternehmen nehmen eine aktive, treibende Rolle in diesem Bündnis ein, während die Politik (auch im Selbstverständnis) als unterstützender Part agiert. Zurückzuführen ist dieser Wandel einerseits auf das Engagement von Schlüsselpersonen, andererseits aber auch auf den steigenden Handlungsdruck und gemeinsame Zielsetzungen in Hinblick auf Fachkräftemangel und Abwanderung (HEALEY 1997).

Die hier vorgestellte Schlüsselperson aus der Wirtschaft zeichnet sich dabei in besonderer Weise durch ihr soziales Kapital und ihre zentrale Position im regionalen Netzwerk aus. Dabei wird deutlich, dass die persönlichen Kontakte des Unternehmers wesentlich zur Umsetzung Zielsetzungen beitragen. Darüber hinaus kann eine enge Verbindung zwischen dem regional verankerten „Netzwerkdenken“ und dem Handeln des Unternehmers festgestellt werden. Einerseits unterstützt dieses regionale Credo den Unternehmer bei seinen Vorhaben, andererseits trägt dieser im Rahmen des Beta-Campus zu einer Formalisierung der bestehenden Kooperationen und damit des „Netzwerkdenkens“ bei. In diesem Kontext muss betont werden, dass der vorliegende Beitrag exemplarisch auf die Rolle eines Unternehmers in der Regionalentwicklung fokussiert, in der Vergangenheit und Gegenwart jedoch Schlüsselpersonen aus verschiedenen

Handlungsbereichen zum sozialräumlichen Wandel in Waidhofen/Ybbs beigetragen haben.

Insgesamt zeigt sich deutlich, dass die zentralen Funktionen im kleinstädtischen Netzwerk von vergleichsweise wenigen Personen ausgeübt werden und dadurch Entscheidungskompetenzen gebündelt werden. Besonders durch die Etablierung von neuen formellen Ämtern und Funktionen können nicht-staatliche Schlüsselpersonen an Macht gewinnen und Prozesse der Regionalentwicklung mitbestimmen. Der Unternehmer verfügt beispielsweise über Schlüsselfunktionen in verschiedenen Organisationen (Vorstand Beta-Campus, regionale Forschungsplattform u.a.) und gewinnt so an Einflussnahme im regionalen Handlungsgefüge. Trotz der Inklusion von Akteuren aus verschiedenen Handlungsfeldern und Ebenen in das *Governance*-Netzwerk der Kleinstadt (FRISCH-AVIRAM et al. 2018), zeigt sich, dass richtungsgebende Ideen und Impulse zumeist in einem informellen Kleinnetzwerk ausgearbeitet werden, bevor sie einem erweiterten Netzwerk zur formellen Entscheidung vorgelegt werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie zeigen, dass das Netzwerk und das Engagement von Schlüsselpersonen sozialräumliche Wandlungsprozesse maßgeblich beeinflussen bzw. beschleunigen können. Gleichzeitig ist es aber auch von institutionellen Rahmenbedingungen, wie der Bereitstellung von finanziellen Fördermitteln, abhängig, ob eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten auf lokaler Ebene erfolgt. In diesem Zusammenhang kann eine gemeinsame Zielsetzung und ein kooperatives Ansuchen von Akteuren aus Politik und Wirtschaft um Förderungen um EU-, Bundes- und Landesinstitutionen helfen, den Handlungsspielraum der Kleinstadt auch längerfristig zu sichern (KÜHN & MILSTREY 2015).

4.6 Ausblick

Anhand der hier vorgestellten Fallstudie konnte exemplarisch gezeigt werden, was eine Schlüsselperson auszeichnet und inwieweit sie Einfluss auf Prozesse der Regionalentwicklung nehmen kann. Dabei ermöglicht der Fokus auf das Handeln von Einzelpersonen einen Perspektivenwechsel in der Analyse lokaler *Governance* und erlaubt einen vertieften Einblick in die Mechanismen regionaler Steuerung und damit verbundener sozialräumlicher Entwicklungen. Mittels der konzeptionellen Unterscheidung in *Policy*, *Institutional*, und *Governance Entrepreneurship* konnte eine differenzierte Betrachtung des individuellen Handlungsspielraums in sozialräumlichen Wandlungsprozessen erfolgen. Damit kann die Forschung zu Schlüsselpersonen einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, warum sich Regionen trotz vermeintlich vergleichbarer institutioneller Rahmenbedingungen und räumlicher Voraussetzungen unterschiedlich entwickeln.

Um künftig weiterführende Handlungsempfehlungen für die Praxis der Regionalentwicklung zu formulieren, sind vertiefende vergleichende Fallstudien zu Schlüsselpersonen notwendig. So wäre es z.B. denkbar, aufbauend auf den Forschungserkenntnissen, entsprechende Vernetzungsangebote und Plattformen für engagierte Personen in der Regionalentwicklung zu schaffen oder Experimentierräume zum Austausch und der Entwicklung von Ideen zu etablieren, um innovative Gemeinden und Regionen organisatorisch und finanziell zu unterstützen.

Bibliographie

- BATTILANA J., LECA B., BOXENBAUM E. (2009), 2 How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals* 3, pp. 65-107.
- BEER A. (2014), Leadership and the governance of rural communities. *Journal of Rural Studies* 34, pp. 254-262.
- BENZ A., LÜTZ S., SCHIMANK U., SIMONIS G. (2008), Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- BOGNER A., MENZ W. (2009), The theory-generating expert interview: epistemological Interest, forms of knowledge, interaction. In: BOGNER A., LITTIG B. & MENZ W. (eds.), *Interviewing experts*. London, Palgrave Macmillan UK.
- CHRISTOPOULOS D., INGOLD K. (2011), Distinguishing between political brokerage & political entrepreneurship. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 10, pp. 36-42.
- COCKS M. (2013), Conceptualizing the role of key individuals in urban governance: cases from the economic regeneration of Liverpool, UK. *European Planning Studies* 21, pp. 575-595.
- CROUCH C. (2005), Capitalist diversity and change: recombinant governance and institutional entrepreneurs. Oxford, Oxford University Press.
- DÖRINGER S. (2020), Individual agency and socio-spatial change in regional development. Conceptualizing governance entrepreneurship. *Geography Compass*, e12486.
- FRISCH-AVIRAM N., COHEN N., BEERI I. (2018), Low-level bureaucrats, local government regimes and policy entrepreneurship. *Policy Sciences* 51, pp. 39-57.
- GAILING L., IBERT O. (2016), Key players: Space as object of and resource in processes of change. *Raumforschung und Raumordnung* 74, pp. 391-403.
- GALANTI M.T. (2018), Enablers and Time: How Context Shapes Entrepreneurship in Institutional and Policy Change. In: BAKIR C. & JARVIS D.S.L. (eds.), *Institutional Entrepreneurship and Policy Change: Theoretical and Empirical Explorations*. Cham, Springer International Publishing.
- HEALEY P. (1997), Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies. Vancouver, UBC Press.
- KINGDON J.W. (1995), Agendas, alternatives, and public policies. New York, Harper Collins.
- KÜHN M., MILSTREY U. (2015), Medium-Sized Cities as Peripheral Centers: Cooperation, Competition and Hierarchy in Shrinking Regions. *Raumforschung und Raumordnung* 73, pp. 185-202.

- LEICK B., GRETZINGER S. (2018), Brokerage and governance for business networks: a metasynthesis-based discussion. *Journal of Management and Governance* 22, pp. 773-804.
- MAYER H., BAUMGARTNER D. (2014), The role of entrepreneurship and innovation in peripheral regions. *disP – The Planning Review* 50, pp. 16-23.
- MINTROM M., NORMAN P. (2009), Policy entrepreneurship and policy change. *Policy Studies Journal* 37, pp. 649-667.
- NORTH D. (1990), Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge, Cambridge University Press.
- PATTBERG P. (2017), The emergence of carbon disclosure: Exploring the role of governance entrepreneurs. *Environment and Planning C: Politics and Space* 35, pp. 1437-1455.
- SCHARPF F.W. (2000), Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen, Leske + Budrich.
- SCHUMPETER J.A. (1961), The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). Cambridge, Harvard University Press.
- SOTARUTA M., PULKKINEN R. (2011), Institutional entrepreneurship for knowledge regions: in search of a fresh set of questions for regional innovation studies. *Environment and Planning C: Government and Policy* 29, pp. 96-112.
- STATISTIK AUSTRIA. (2019), Einwohnerzahl und Komponenten der Bevölkerungsentwicklung Waidhofen an der Ybbs. *Blick auf die Gemeinde*. Wien, Statistik Austria.
- WEIK E. (2011), Institutional Entrepreneurship and Agency. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 41, pp. 466-481.
- WILLI Y., PÜTZ M., MAYER H. (2018), Policy entrepreneurship and regional development. CRED Research Papers. University of Bern.
- WITZEL A. (2000), Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 1.

5 RÄUMLICHES UNTERNEHMENSENGAGEMENT (CORPORATE SPATIAL RESPONSIBILITY) UND ORTSFÜHRUNG (PLACE LEADERSHIP) IN KLEINSTÄDTEN. PERSPEKTIVEN FÜR EINE NEUE ORTSFÜHRUNG? EINE ZUSAMMENFÜHRUNG VON ZWEI DISKURSEN

Hans-Hermann ALBERS, *Institut für Stadt- und Regionalplanung,
Technische Universität Berlin*

Lech SUWALA, *Institut für Stadt- und Regionalplanung,
Technische Universität Berlin*

INHALT

5.1 Einleitung	64
5.2 Corporate Spatial Responsibility (CSpR)	66
5.3 Place based Leadership	67
5.4 Zusammenführung von CSpR und Place Leadership	69
5.5 Unternehmerische Engagement- und Führungslandschaften in Kleinstädten	71
5.6 Diskurs und Einordnung der Initiativen in das Reifegradmodell	75
5.7 Tendenzen und Handlungsempfehlungen	78
5.8 Fazit.....	79
Bibliographie.....	80

Viele Unternehmen haben ihre gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) sowohl professionalisiert als auch um die räumliche Dimension erweitert und nehmen – gerade in kleinen Städten und im ländlichen Raum – eine aktive Rolle in der Stadt- und Regionalentwicklung ein. Dieses Handeln lässt sich

unter dem Begriff Corporate Spatial Responsibility (CSpR) zusammenfassen. Damit die meist partnerschaftlich organisierten Vorhaben gelingen, ist die funktionierende Zusammenarbeit der Akteure und Institutionen unentbehrlich. Je nach Intensität des Engagements kann es sogar zur Etablierung sogenannter, alternativer ortsspezifischer Organisations- und Führungsstrukturen kommen (Place Leadership). Diese wirken dann bestenfalls abgestimmt und ergänzend zu den formellen Verwaltungsstrukturen. Der Beitrag stellt die CSpR - und Place Leadership Diskurse vor, formuliert eine Kombination der beiden Konzepte und diskutiert die Einordnung anhand von Fallbeispielen.

5.1 Einleitung

Unternehmen übernehmen zunehmend gesellschaftliche Verantwortung und entdecken, dass ihr Engagement gerade für die Entwicklung von Städten und Regionen wichtig ist. Dieses Engagement bedeutet eine aktive Gestaltungsrolle von Unternehmen für attraktive und lebenswerte Standorte. Eine 2018 erschienene Studie der Bertelsmann Stiftung und des deutschen Stifterverbandes zeigt, dass die deutsche Wirtschaft ca. 9,5 Milliarden Euro im Jahr für das Gemeinwohl ausgibt, ein Betrag, der sogar die Gesamtsumme der privaten Spenden in Deutschland übersteigt (LABIGNE et al. 2018). Folglich scheint es für viele Unternehmen heute immer wichtiger zu sein, über ihre Grenzen hinaus zu agieren und eine aktive Rolle rund um den Unternehmensstandort einzunehmen. Damit soll die Attraktivität von Stadt oder Region erhalten oder im besten Falle gesteigert werden. Dieses (lokale) Unternehmensengagement für den Standort ist weder neu noch reiner Selbstzweck und hat bei vielen Unternehmen eine lange Tradition. Das trifft besonders auf Mittelständler und Familienunternehmen zu (SUWALA 2019, ALBERS & SUWALA 2020a). Allerdings gibt es hinsichtlich der Ziele, Motive und Umsetzungen gerade in den letzten Jahren eine neue Dynamik. So wurde der Bereich gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) inzwischen in vielen Unternehmen professionalisiert (z.B. öffentlich-private Partnerschaften statt klassischer Stiftungs-, Spenden- oder Sponsoring-Modelle) und auf den gesellschaftlichen Wertewandel und Nachhaltigkeitsdiskurse abgestimmt. Außerdem erfolgte in vielen Bereichen die Erweiterung dieser Verantwortung auf die räumliche Dimension bzw. wird diese anhand von einschlägigen regionalen oder lokalen Vorhaben nachvollziehbar. In der Wissenschaft wird dieses raumbezogene Handeln übergeordnet als Corporate Spatial Responsibility bezeichnet (CSpR) (ALBERS 2011, KNIELING et al. 2012, HARRISON 2014, ALBERS & HARTENSTEIN 2017a, ALBERS & SUWALA 2018, ALBERS & SUWALA 2020b).

Diese raumbezogene Unternehmensverantwortung ist aber auch vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen in der Stadt- und Regionalentwicklung – insbesondere bezogen auf die Planung und Steuerung – zu betrachten. Gerade kleinere Städte und ländliche Regionen sind häufig nicht nur vom Strukturwandel betroffen, sie kämpfen

mit finanziellen Engpässen, leiden unter Humankapital- und Kaufkraftabfluss, maroder oder schlecht ausgebauter Infrastruktur und abnehmender Attraktivität besonders in den Ortszentren. Für Unternehmen wird es an diesen kleineren und oft peripheren Orten deshalb immer schwieriger Fachkräfte zu finden oder zu binden. CSpR – Konzepte können hier Ansatzpunkte bieten und zu einer Förderung von lebenswerten, wettbewerbsfähigen und innovativen Standorten beitragen. Je nach Intensität des Engagements kann es sogar zur Etablierung sogenannter, alternativer, ortsspezifischer Organisations- und Führungsstrukturen seitens der Privatwirtschaft (englisch Place Leadership, PL) kommen. Diese Entwicklung lässt sich in einen generellen Trend einordnen: In Zeiten fortwährender Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung, begrenzter institutioneller Kapazitäten, fehlender Verwaltungseinrichtungen oder geringer Wirksamkeit von Behörden besteht ein größeres Interesse an nicht-staatlichem „ortsbezogenem“ bzw. einem „place-based“ Engagement der Wirtschaft (HARRISON 2014, SUWALA et al. 2018). Durch die Kombination der beiden aufkommenden Diskurse über Place Leadership (PL) (GIBNEY et al. 2009, COLLINGE & GIBNEY 2010, BEER & CLOWER 2014, LIDDLE et al. 2017, SOTARAUTA et al. 2017) und Corporate Spatial Responsibility (CSpR) (ALBERS 2011, KNIELING et al. 2012, HARRISON 2014, ALBERS & HARTENSTEIN 2017a, ALBERS & SUWALA 2018) stellt dieser Beitrag Ansätze sowohl für ein unternehmensorientiertes und regionales Engagement (CSpR) als auch für privatwirtschaftlich getragene ortsspezifische Organisations- und Führungsstrukturen (PL) vor.

Dieser Beitrag soll primär die grundlegenden Inhalte der beiden Konzepte auf Basis der vorhandenen Fachliteratur vorstellen, eine kombinierte Sicht der beiden Themenstränge mithilfe von Fallbeispielen eröffnen und eine erste empirische Einordnung anbieten. Generelles Ziel dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist – neben einer Systematisierung dieses unternehmensorientierten regionalen Engagements – die Offenlegung von Strukturen der Ortsführerschaft innerhalb von CSpR Projekten, damit in der weitergehenden Forschung alternative Organisations- und Akteurskonstellationen für den praktischen Einsatz und zur Wirkungsoptimierung formuliert werden können. Erste Handlungsempfehlungen am Ende des Beitrags geben bereits einen kurzgefassten Ausblick auf diese Intention. Der nachfolgende Abschnitt fasst die aktuelle Forschungsdiskussion zu CSpR und Place Leadership zusammen. Dem schließt sich eine Zusammenführung der beiden Begriffe an. Im Abschnitt „Unternehmens- und Engagementlandschaften in Kleinstädten“ – der eigentlichen Analyse – werden Fallbeispiele auf Basis einer aktuellen Desktop Recherche und anhand von bisherigen Studien und Projektbeteiligungen der Autoren vorgestellt. Schließlich folgt neben der Einordnung und Systematisierung der Fallbeispiele innerhalb eines CSpR Modells, das Intensitäten dieses unternehmensorientierten regionalen Engagements aufzeigt und es potentiellen alternativen ortsspezifischen Organisations- und Führungsstrukturen zuordnet, eine Diskussion von Wirkungs- und Handlungsfeldern dieser Vorhaben und ein diskursorientierter Ausblick.

5.2 Corporate Spatial Responsibility

Der Begriff Corporate Spatial Responsibility (CSpR) beschreibt raumbezogenes unternehmerisches Engagement, das über die wirtschaftlichen Kernkompetenzen von Unternehmen hinausgeht. CSpR kann somit als Erweiterung des allseits bekannten Konzepts der Corporate Social Responsibility (CSR) verstanden werden, welches vor allem auf das soziale und ökologische Engagement fokussiert ist (ALBERS 2011, ALBERS & SUWALA 2018). CSpR folgt somit den CSR-Grundsätzen, einschließlich Unternehmensethik und Corporate Citizenship, um gesellschaftliche Probleme anzugehen, die primär nicht mit den wirtschaftlichen Unternehmensaktivitäten verbunden sind (obwohl diese Maßnahmen für Unternehmensziele genutzt werden können) (Hiss 2006, BESCHORNER 2010, HANSON et al. 2010). CSpR wird in diesem Beitrag als Sammelbegriff für raumbezogenes Unternehmensengagement auf unterschiedlichen Maßstabsebenen (lokal, regional, städtisch, ländlich) (KNIELING et al. 2012) verstanden und schließt damit verwandte Konzepte wie „Corporate Regional Responsibility“ (CRR) (KIESE & SCHIEK 2016, SCHIEK 2017), „Corporate Urban Responsibility“ (CUR) (ALBERS 2011, ALBERS & HARTENSTEIN 2017a) oder „Corporate Regional Engagement“ (CRE) (LENGAUER & TÖDTLING 2010, BÜRCHER & MAYER 2018) mit unterschiedlichen räumlichen Zielsetzungen (z.B. Revitalisierung des baulichen Umfelds (ALBERS 2011), Förderung (nachhaltiger) und technologiebasierter Stadtentwicklung (SCHIEK 2017) mit ein.

Die Ziele, Instrumente und Organisationsformen für raumorientiertes Unternehmensengagement haben sich im Laufe der Zeit und im Zuge des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritts weiterentwickelt und ausdifferenziert. So geht es längst nicht mehr allein um die Bewältigung der ‚sozialen Frage‘ durch das Engagement großer Industrieunternehmen (z.B. Krupps Margarethenhöhe in Essen) im Rahmen des Werkwohnungsbaus oder Unternehmensschenkungen und Stiftungen zur Etablierung bürgerlicher Einrichtungen (ALBERS 2011). Vielmehr hat sich das Themenfeld in den letzten 20 Jahren – auch aufgrund gesamtgesellschaftlicher, ethischer und moralischer Ansprüche (Wertebewusstsein), stark entwickelt und professionalisiert. Obwohl herkömmliche CSR-Instrumente wie Spenden, Sponsoring und Stiftungen – um eine Raumwirkung erweitert – nach wie vor weit verbreitet sind (ALBERS & SUWALA 2018), werden zunehmend komplexe Organisationsformen wie öffentlich-private Partnerschaften, Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und langfristige Projekte in Regionen und Städten mithilfe von Unternehmen umgesetzt (vgl. LABIGNE et al. 2018, BRANDT et al. 2019). Mit diesen Entwicklungen ging auch eine Diversifizierung der Maßnahmen einher. Neben einfachen unternehmensgetriebenen sozialen, kulturellen oder erlebnisorientierten Bauprojekten (z.B. Kindertagesstätten, Museen) (ALBERS 2011), kommt es aber auch zu einer unternehmensgetriebenen Revitalisierung von Städten und Regionen – z.B. durch die Bereitstellung von privaten Flächen für die öffentliche Nutzung (KAYDEN 2000), die Verlagerung bzw. Reurbanisierung von

Unternehmen (MOZINGO 2011) oder der alternativen Umnutzung von Altindustriestandorten (z.B. Stadtteilerneuerung durch Kultur- und Kreativwirtschaft) (SUWALA 2015, KITZMANN & SUWALA 2018). Darüber hinaus existieren aber auch weitreichende privatwirtschaftliche Ansätze wie bspw. Business Improvement Distrikte (BID) (HOYT 2003) oder raumbasierte Vermarktungsstrategien (z.B. Town Center Management) (COCA-STEFANIAK et al., 2009). Schließlich sind sogar ganzheitliche, systemische Ansätze von CSPr mit hauptsächlich privatwirtschaftlich getriebenen Initiativen der städtischen oder regionalen Entwicklung (business-led communities, Einright et al. 2016) in Kleinstädten verbreitet (ALBERS & SUWALA 2018, ALBERS & SUWALA 2020b).

5.3 Place based Leadership

Das Konzept des „Place Leadership“, oder auf Deutsch übersetzt der „Ortsführung“ basiert auf einer Renaissance der räumlichen Dimension innerhalb der Leadership-Forschung (z.B. JUDD & PARKINSON 1990, STOUGH 2003, SOTARUTA 2005), wobei die Thematik erst seit dem Jahr 2010 wirklich an Bedeutung gewinnt (STIMSON et al. 2009, COLLINGE & GIBNEY 2010, SYDOW et al. 2011, BEER & CLOWER 2014, LIDDLE et al. 2017, SOTARUTA et al. 2017). Die Popularität beruht sowohl auf der fortschreitenden Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung vormals staatlicher Aufgaben und Wirtschaftssektoren als auch auf dem Boom der Wissen- und Informationsökonomie (GIBNEY et al. 2009). Beide Umstände führten zu einem beschleunigten wirtschaftlichen, technischen und wissenschaftlichen Fortschritt sowie einer stärkeren Abhängigkeit von Akteuren, Institutionen und Branchen, die insbesondere auf Wissensproduktion ausgelegt sind. Eine Folge war die Etablierung von neuen überinstitutionellen Zusammenschlüssen (z.B. Public-Private-Partnerships, BRINKERHOFF & BRINKERHOFF 2011) oder regionalen Bündnissen zwischen bis dahin kaum gemeinsam agierenden Interessensgruppen (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik) (z.B. Technologieparks, SUWALA & DANNENBERG 2009). Das gemeinsame Ziel war und ist die Förderung von Kreativität, Innovation und Unternehmertum (z.B. ETZKOWITZ & LEYDESDORFF 2000, SUWALA 2014, BRINKHOFF et al. 2015) durch neuartige Führungskonstellationen in verschiedenen räumlichen Kontexten (z.B. Stadt / Land, z.B. globaler Norden und globaler Süden: BEER & CLOWER 2014, ANDERTON 2017, HU & HASSINK 2017). Vor diesem Hintergrund kann der Begriff des ‚Place Leadership‘ bzw. der Ortsführung wie folgt beschrieben werden: „the tendency of the community to collaborate across sectors (...) encompassing the public, private and civil“ (STIMSON et al. 2002, p. 279) einschließlich „of overlapping realms (...) in a given locality“ (HAMBLETON 2015, p. 137). Den Zusammenschlüssen und Führungskonstellationen sind dabei grundsätzlich keine Grenzen gesetzt (NICOLDS et al. 2017). Die ehemalige zumeist staatliche oder hoheitliche Aufgabe der Orts- oder regionalen Führung kann so auch durch andere Stakeholder wie Hochschulen (RAAGMAN & KEERBER 2017), gemeinnützige Organisationen (POTLUKA et al. 2017) oder öffent-

liche Unternehmen (ROSSITER & SMITH 2017) mit unterschiedlichen Zielen wie z.B. nachhaltiger Entwicklung (HORLINGS & PADT 2013) übernommen werden. Trotz der bisher gesammelten Erkenntnisse ist bei weitem nicht klar, was „effektive Ortsführung“ / „effective Place Leadership“ in der konkreten Ausgestaltung bedeutet. Vor allem bleiben Fragen offen, wer führen soll (z.B. öffentlich, privat oder zivil), HAMBLETON 2011), warum „Place Leadership“ notwendig ist (z.B. Rückzug des Staates, SOTARAUTA et al. 2017, SUWALA et al. 2018), zu welchem Zweck Place Leadership benötigt wird (z.B. Zukunftsvisionen, STIMSON et al. 2009), wann (z.B. Transformation von Regionen, SUWALA & MICEK 2018), wo eine solche Führung erforderlich ist (z.B. Führung in / von (strukturschwachen) Regionen, COLLINGE & GIBNEY 2010, ALBERS & SUWALA 2018), und wie man führt (z.B. formales vs. informelles Place Leadership, SOTARAUTA et al. 2012).

Da sich dieser Beitrag auf die privatwirtschaftliche oder unternehmensorientierte Führung und deren Beitrag zur Stadt-/Regionalentwicklung konzentriert wird in Folge auf diesen Teilbereich der Ortsführung abgestellt. Privatwirtschaftliche oder unternehmensorientierte Ortsführung ist nicht neu, wie zahlreiche Beispiele zeigen. Die Idee hat eine lange Tradition in sogenannten Firmenstädten/ Company Towns (z.B. Siemensstadt im Nordwesten Berlins (Deutschland), American Railway Union, Pullman, IL (USA), Volkswagen in Wolfsburg (Deutschland), Lego in Billund (Dänemark)) (IDRIS-SOVEN et al. 1978, GARNER 1992). Obwohl das Hauptziel dieser Art von „Place Leadership“ darin besteht, „die wirtschaftliche Leistung oder das wirtschaftliche Umfeld der Region zu verbessern“ (STIMSON et al. 2002, 279) (neben kulturellen, sozialen und ökologischen Aspekten), unterscheidet sie sich nicht wesentlich von anderen oder gemischten Konstellationen (z.B. im Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft) des Place Leadership. Die teilweise schlechten Erfahrungen, die im Rahmen von Company Towns (z.B. Abhängigkeit, Ausbeutung, Machtkonzentration etc.) gemacht wurden und die de facto von Unternehmen monopolisierten Führungsstrukturen führten dazu, dass das Interesse an unternehmensgetriebener „Ortsführung“ insbesondere in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nachließ (z.B. siehe für die USA, HANSON et al. 2010). Darüber hinaus fußt das gegenwärtige Verständnis von „Place Leadership“ eher auf gemeinschaftlich eingebrachten, heterarchischen und sektorenübergreifenden Ressourcen (öffentlich, privat, zivil) als auf der Grundlage „einer großen Person oder eines großen Unternehmens“ mit einer dominanten Position wie es häufig früher der Fall war (STIMSON et al. 2002, BEER & CLOWER 2014). Es ist jedoch keineswegs klar, ob eine eher oligarchische Ortsführung (BELLANDI et al. 2018) oder eine gemeinschaftliche Führung von Unternehmen in Regionen (STIMSON et al. 2002) effektiver ist. Letzteres hängt von vielfältigen Faktoren wie dem Führungsstil, Macht, Vertrauen und/oder Zusammenarbeit der beteiligten Akteure ab (STIMSON et al. 2009, HAMBLETON 2011).

5.4 Zusammenführung von CSpR und Place Leadership

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des Beitrags, Erkenntnisse aus dem Place Leadership und dem CSpR Konzept für einen neuen Ansatz der privatwirtschaftlich-orientierten Ortsführung in Wert zu setzen. Dabei sind die hier gemachten Formulierungen Teil einer umfassenden Forschungsarbeit zum regionalen, unternehmensorientierten Engagement und bilden deshalb nur einen ersten Ausschnitt ab.

Um Beziehungen, Überschneidungen oder auch Gegensätze der beiden Konzepte zu identifizieren und den Mehrwert einer Zusammenführung für die fachwissenschaftliche Diskussion herauszuarbeiten, wurde die einschlägige Literatur zu Place Leadership und CSR/ CSpR gesichtet und analysiert. Folgende Leitfragen standen dabei im Vordergrund: Kann eine privatwirtschaftliche / unternehmensorientierte Ortsführung CSpR Maßnahmen optimieren? Oder umgekehrt: Können CSpR Maßnahmen die Ausgestaltung einer privatwirtschaftlichen Ortsführung verbessern bzw. etablieren? Welche CSpR Maßnahmen bedingen Place Leadership, um eine Wirkung zu erzielen? Gibt es unterschiedliche Intensitäten von Place Leadership und CSpR und wie verhalten sich diese zueinander? Bisher können aus der laufenden Forschung dazu folgende Aussagen getroffen werden: Ortsbezogenes, unternehmerisch getriebenes oder privat-öffentliches Place Leadership ist ein altes Phänomen, welches mit unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten, Praktiken, Instrumenten und Intensitäten des Engagements – je nach institutionellem Rahmen und Wirtschaftssystem – einhergeht (STIMSON et al. 2009, HANSON et al. 2010, SOTARUTA 2016). Obwohl die Übertragung von Konzepten auf neue Anwendungsbereiche nicht immer unproblematisch ist, kann von einer gegenseitigen Befruchtung zwischen den Diskursen um Place Leadership und CSpR ausgegangen werden (ALBERS & SUWALA 2020b).

Aber nähern wir uns zunächst dem Verhältnis zwischen herkömmlicher CSR und Führung. Obwohl die beiden Konzepte miteinander verbunden werden könnten, ist bislang nur wenig über den Zusammenhang zwischen Leadership und der Umsetzung von CSR bekannt (DE RUITER et al. 2018, 871); außerdem haben empirische Studien zu CSR die Funktion der Unternehmensleitung bei der Umsetzung von CSR weitgehend ignoriert (WALDMAN & SIEGEL 2008). Obwohl es Studien gibt, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Leadership und CSR im Allgemeinen im Sinne eines „socially responsible leadership“ befassen (z.B. VAN VELSOR 2009), ist bisher wenig über die Raumkomponente in dieser Relation bekannt. In Zeiten wachsender interaktiver und gemeinschaftlicher Governance-Modelle muss aber auch der Frage nach einer sozial verantwortenden Führung und ihrem Kontext, insbesondere auf regionaler oder kommunaler Ebene, mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In diesem Feld trifft Führung / Leadership auf Regionen, Städte oder ländliche Kommunen, und sie wird gleichzeitig von diesen räumlichen Einheiten beeinflusst (BEER & CLOWER 2014, SOTARUTA et al. 2017). DEVINNEY fordert sogar ein Umdenken: „rethinking the meaning of space and place (...) as the rise of CSR is part and parcel of a more general phenomenon that

is redefining the fundamental meaning of sociopolitical and economic geography. As corporations and economies have globalized, the sociopolitical structures have lagged behind“ (DEVINNEY 2011, pp. 329, 339). Bisher gibt es nur sehr wenige Studien, die den Zusammenhang zwischen Place Leadership und CSpR (un-)mittelbar aufgreifen (VOEGTLIN et al. 2012, KNIELING et al. 2012, ALBERS & SUWALA 2020b). In einer dieser Arbeiten wird beispielsweise das privatwirtschaftliche Engagement als „proaktive/r Unternehmer/in mit Ortsführerschaft“ bezeichnet. Dabei geht es um ganzheitliche und systemische CSpR-Maßnahmen, z.B. die Umsetzung von durch Unternehmen initiierten Masterplänen oder privat-öffentlich getragene Maßnahmen zur (stadt-)räumlichen Entwicklung (ALBERS & SUWALA 2018).

Auf diesen komprimierten Zwischenstand aufbauend wird nachfolgend der Fokus auf das Unternehmensengagement in Kleinstädten und dem ländlichen Raum gerichtet und anhand von einigen Beispielen der CSpR / Place Leadership Diskurs vertieft. Dabei muss angemerkt werden, dass diese räumliche Fokussierung innerhalb des CSpR und PL Diskurses erst am Anfang steht, allerdings übergeordnete Anknüpfungspunkte bestehen: Etwa in der Suche nach Lösungsansätzen und Kooperationsmodellen zur Entwicklung von Kleinstädten in peripheren Lagen (siehe Publikation zum BBSR ExWoSt Projekt „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“ 2016, BBSR 2016) oder der Rolle von Hidden Champion Unternehmen in der Stadtentwicklung (BBSR Forschungsprojekt „Hidden Champions – Stabilisierungs- und Entwicklungsfaktoren von Kleinstädten in peripheren Lagen“ 2017-2019, LANG et al. 2019) um nur zwei aktuelle Beispiele zu nennen. Einen weiteren An Schub für diesen thematischen Schwerpunkt liefert eine Anschlussstudie des CC-Survey des deutschen Stifterverbandes und der Bertelsmann Stiftung, welche den Fokus auf das regionale Engagement von Unternehmen richtet (LABIGNE et al. 2019). Die darin erkannte Kernaussage, dass Unternehmensengagement sich zu einem Großteil auf die Förderung der Region bezieht, fördert die wissenschaftliche Auseinandersetzung gerade hinsichtlich der Synergien aus Unternehmensengagement und Regionalentwicklung (vgl. BÄUMER et al. 2019).

Im Rahmen unseres Beitrags möchten wir nun einen Zusammenhang zwischen CSpR und Ortsführung (Place Leadership) herstellen. Dabei schlagen wir ein sogenanntes Reifegradmodell vor, welches in Form einer Pyramide aufgebaut ist. Hierbei können nicht nur unterschiedliche Intensitäten von CSpR-Maßnahmen abgebildet, sondern diese Maßnahmen auch möglichen Implikationen im Zusammenhang mit Ortsführung zu geordnet werden (vgl. Abb.1, Seite 77). Das Modell wurde ursprünglich von SCHNEIDER (2012, p. 29) für die Tragweiten herkömmlicher CSR-Maßnahmen entwickelt und von ALBERS und SUWALA (2018) auf räumliches Unternehmensengagement übertragen. Dabei wird nach vier Intensitäten von CSpR differenziert, die sich je nach „Grad der Verantwortung / Raumbezug“ unterscheiden: CSpR 0.0 und CSpR 1.0 umfassen Aktivitäten des Unternehmensengagements, welche einem konventionellen Engagement gleichen, sich ohnehin aus der Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen und / oder der Verfolgung von Unternehmenszielen ergeben, eher zufällige Auswirkungen haben (CSpR 0.0) oder einem philanthropischen Engagement zuzuschreiben sind

(CSpR 1.0). Der Raumbezug ist vielfach Beiwerk und die räumlichen Auswirkungen eher passiv bzw. ein Zufallsprodukt. Während CSpR 2.0 bereits einen intendierten und systemischen Rahmen besitzt, welcher gezielt auf regionale, wirtschaftliche und gesellschaftliche Synergien zwischen der Stadt / Region und dem Unternehmen abzielt, greift CSpR 3.0 gar aus unterschiedlichen Gründen proaktiv in (ehemals) hoheitliche Aktivitäten des Staates (z.B. Ämter oder Behörden) ein. Sowohl CSpR 2.0 als auch CSpR 3.0 Maßnahmen können Elemente einer ortsbezogenen Führung (z.B. Entwicklung von Masterplänen) – also „Place Leadership“ – beinhalten und stehen damit an der Spitze der Reifegrad-Pyramide (ALBERS / SUWALA 2020b).

5.5 Unternehmerische Engagement- und Führungslandschaften in Kleinstädten

In Kleinstädten finden sich häufig ortsprägende mittelständische Unternehmen – oft Familienunternehmen, mitunter sogar Unternehmen, die als Hidden Champions charakterisiert werden können (VONNAHME et al. 2018, LANG et al. 2019, BASCO & SUWALA 2020). Die Merkmale dieser Unternehmen sind nicht nur, dass sie in der Regel auf bestimmten Nischenmärkten europa- oder weltweit führend, nicht börsennotiert, familiengeführt und als solche der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind (SIMON 1996), sondern dass sie sich durch eine langfristige Verwurzelung und Verbundenheit maßgeblich für die jeweilige Stadt oder Region engagieren (BASCO et al. 2020). Dieses raumbezogene, unternehmerische Engagement kann grob als Fähigkeit bezeichnet werden, regionalwirtschaftliche Rahmenbedingungen, Netzwerke und Governancestrukturen zu beeinflussen (LENGAUER & TÖDTLING 2010). Insbesondere in Kleinstädten geht es dabei um eine unternehmens- und sektorenübergreifende, langfristige und zum Teil institutionalisierte Zusammenarbeit, die sowohl einen Nutzen für die gesamte Stadt/Region stiften als auch die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt/Region stärken soll. Darin sind konkrete, wenn auch sehr verschiedenartige Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungslandschaft (z.B. Schulen) oder der Infrastruktur (z.B. Wohnungsbau, Verkehrsanbindungen) enthalten, bei denen Nachholbedarf besteht (BÜRCHER & MEYER 2018, BRANDT et al. 2019). So sollen Fachkräfte etwa durch neue Werkwohnungen oder Investitionen in Freizeit- und Sozialeinrichtungen gewonnen und Nachbarschaften unterstützt werden, damit der Mitarbeiternachwuchs vor Ort gesichert ist und nicht in Großstädte abwandert. Viele dieser Unternehmen erkennen zudem, dass sie im globalen Wettbewerb nicht nur die Handlungsoption des Standortwechsels besitzen, sondern zunehmend auch die Möglichkeit der Standortgestaltung haben (ALBERS & SUWALA 2018). So können Innenstädte belebt oder Maßnahmen zur Steigerung der Lebensqualität gefördert, letztlich Standortfaktoren beeinflusst werden. Gleichzeitig zeichnet sich dieses Unternehmensengagement in kleinen Städten durch Besonderheiten aus und bildet durch eine überschaubare Anzahl an handelnden Akteuren ortsspezifische

Organisations- und Führungsstrukturen. Folglich kommt es naturgemäß zu einer Fokussierung auf Einzelpersonen oder Schlüsselfiguren, die als neue ‚Dirigenten‘ gleich in mehrfacher Rolle als Leader, Intermediär oder Governance-Pionier auftreten können (GAILING & IBERT 2016). In ortsbezogenen Führungsprozessen machen diese Schlüsselpersonen zwar einen entscheidenden Unterschied aus, sollten aber weder heroisiert noch isoliert, sondern in einem kleinstädtischen Orchester unterschiedlicher Akteursgruppen betrachtet werden (ALBERS & SUWALA 2018). Dieses kleinstädtische Unternehmensengagement unterscheidet sich deswegen auch oft im Vergleich zur Großstadt und ist als solches nicht ohne Weiteres übertragbar. Denn gerade (zivil-) gesellschaftliche-, politische und zuletzt auch wirtschaftliche Strukturen sind auf Kleinstadtebene meist stärker durch informelle Kontakte, „kurze Wege“, schlanke Strukturen und persönliche Beziehungen gekennzeichnet. Gleichzeitig bremsen fehlendes Know-How, eine geringe personelle oder finanzielle Ausstattung, eingeschränkte politische Einflussnahme, planerische Steuerung oder die Dominanz weniger Personen die Entwicklungspotentiale von Kleinstädten. Sicht- und erfahrbar werden diese teils ambivalenten Entwicklungen an konkreten Projekten, die im Folgenden vorgestellt werden. Dabei werden einerseits die Relevanz und der Diskurs aufgezeigt, andererseits Inhalte für die anschließende Einordnung in das Reifegradmodell formuliert.

Engagement für soziale- und kulturelle Infrastruktur

Eine Form des herkömmlichen Unternehmensengagements im Kontext der Stadt- und Regionalentwicklung ist die Finanzierung oder Förderung von Gebäuden für gesellschaftliche, bildende oder soziale Zwecke. Im 19. Jahrhundert verhalf das Spenden für Kunst- und Kulturbauten den Städten zu einer neuen, bürgerlich geprägten Identität. Diese Tradition hat sich bis heute erhalten und birgt neben Prestige für die Mäzene auch einen Aufwertungseffekt für Städte und Regionen. Die Wirkung wird seit den 1990er Jahren als »Bilbao-Effect« betitelt. Der Begriff beschreibt die Strategie, mit einem symbolhaften Bauwerk eine Stadt wirtschaftlich und kulturell zu beleben, aus ihrer Abseitsposition und ökonomischen Krise zu befreien beziehungsweise auf der globalen »touristmap« zu positionieren (PLAZA 2008). Im deutschen Mittelzentrum Herford beispielweise wurde durch eine Unternehmensinitiative das Marta Kunstmuseum (mit Hilfe des Architekten Frank Gehry, der durch das Guggenheimmuseum in Bilbao auch maßgleich zum gleichnamigen Effekt beisteuerte) gebaut (Eröffnung 2005). Andernorts werden die gesamten Kosten für die Kultur- bzw. Kunstbauten komplett von Einzelunternehmen getragen. Besonders in kleineren Städten prägen Kulturbauten einzelner Familienunternehmen oder Hidden Champions die Zentren: beispielhaft ist das Würth Kunstmuseum in Künzelsau, die Galerie Stihl in Waiblingen, die Kunsthalle Weishaupt in Ulm, das Museum Barberini in Potsdam (Hasso Plattner, Mitgründer SAP) oder das Knauff Museum in Iphofen. All diesen Projekten liegt eine starke Bindung der Unternehmenspersönlichkeiten an den Standort zugrunde (meist Familienunternehmen); das Motiv für das Engagement ist dabei aber eher mäzenatisch geprägt als einer gesamtgesellschaftlichen unternehmerischen Verantwortung zuzuordnen (ALBERS 2011). Die

Stärkung von Stadtimage und Belebung der Ortszentren hat allerdings in den letzten Jahren eine zusätzliche Rolle hinsichtlich der Erhaltung und Anwerbung von Mitarbeitern gewonnen und damit auch das Spektrum für Unternehmensengagement erweitert. Das betrifft etwa den Bau von Kindertagesstätten oder Bildungseinrichtungen, die mit unternehmerischer Unterstützung zügig umgesetzt werden können. Die Firma Stihl baut seit 2019 eine Kindertagesstätte für die Kinder der Mitarbeiter und Bürger der Stadt Waiblingen in Kooperation mit der Kommune. In Künzelsau finanziert die Firma Würth den Bau einer Hochschule, an der potentielle Mitarbeiter für das Unternehmen und für die Region ausgebildet werden.

Engagement für Wohnraum – Werkwohnungsbau 2.0

Der Wohnraumangel stellt in vielen (Groß-)städten eine wachsende Problematik dar. Das erkennen auch immer mehr Unternehmen, deren Mitarbeiter Probleme haben, eine Wohnung nahe der Arbeitsstätte zu finden. Betroffen sind vor allem Angestellte in unteren, aber auch mittleren Einkommensgruppen, besonders jedoch Auszubildende. Zudem sorgen sehr gut bezahlte Fachkräfte etwa aus der High-Tech-Wirtschaft für Verdrängungseffekte auf lokalen Wohnungsmärkten (z.B. SAP-Mitarbeiter in Walldorf/Baden-Württemberg). Deshalb erfährt der Werkwohnungsbau gerade eine Renaissance. Diese Renaissance ist aber inzwischen auch in kleinen Städten und dem ländlichen Raum sichtbar. So sind es längst nicht mehr nur Tech-Konzerne wie Google oder Facebook neben Unternehmen wie BASF, den Münchner Stadtwerken oder VW, die wieder in den Wohnungsbau einsteigen. Die Deutsche Bahn hat angekündigt, im bayerischen Baldham ein Mitarbeiterwohnhaus mit integrierter Gemeindebücherei zu errichten. In Memmingen werden von der Bäckerei Häussler am Firmensitz Mitarbeiterwohnungen geplant. Diese Beispiele sind dem prosperierenden Ballungsraum München und der ausstrahlenden Wohnungsproblematik zuzurechnen. An peripheren, ländlichen Standorten sind Unternehmen jedoch mittlerweile auch im Wohnungssektor aktiv, etwa weil der lokale Wohnungsmarkt nachgefragte Wohnungstypen nicht bietet. Gerade im Tourismus oder in der Landwirtschaft werden Wohnungen für Saisonkräfte benötigt; andernorts geht es darum, Wohnungen mit städtischen Qualitäten für Fachkräfte bereitzustellen. Das dient auch der Vermeidung von langen Pendlerwegen und schließlich als Maßnahme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Engagement für Stadtzentren / -quartiere – Unternehmen als Impulsgeber

Viele Städte und Gemeinden kämpfen mit der Verödung ihrer Zentren – Einzelhandel in traditionellen Geschäftsstraßen befindet sich auf dem Rückzug oder wird an nicht-integrierten Standorten (z.B. Shopping Centern) konzentriert und das Gewerbe siedelt sich in Gewerbegebieten am Rand an. Anders im bayerischen Mertingen (knapp 4000 EW. Landkreis Donau-Ries). Die Ortsmitte soll in den nächsten Jahren ein neues Gesicht bekommen. Dabei spielt die Firma Zott (ein 1926 gegründetes Familienunternehmen mit ca. 3.000 Mitarbeitern und eine der führenden Molkereien Europas) eine

wichtige Rolle. Unterstützt mit dem Modellvorhaben „Ort schafft Mitte“ seitens des Bauministeriums des Freistaats Bayern soll das Zentrum wieder zu einem lebendigen und attraktiven Mittelpunkt der Gemeinde entwickelt werden. Die Firma Zott errichtet hier ihre neue Verwaltung und trägt damit zur Belebung der Innenstadt bei. Außerdem wurden mit dem Programm weitere Entwicklungen im Ortszentrum auf den Weg gebracht, wie etwa der Umbau des zentralen Dorfplatzes oder die Sanierung angrenzender Gebäude. Was der Trend zu Unternehmenscampussen in großen Städten zeigt (ALBERS & HARTENSTEIN 2017b), wird hier im Kleinen umgesetzt und als zentrumsstärkende Maßnahme erkannt. Die Firmenzentrale mit Cafeteria und Veranstaltungsräumen ist in das Dorfplatzkonzept eingebunden und sorgt neben den benachbarten öffentlichen und privatwirtschaftlichen Angeboten für eine neue Belebung des Ortskerns.

Engagement für strategische Stadt- / Regionalentwicklungsprozesse– Masterplaninitiativen

Auf Initiative und mit Finanzierung der lokalen Wirtschaft wurden in Köln, Offenbach und Mönchengladbach während der letzten Jahre Masterpläne entwickelt. Erklärtes Ziel: Die Steigerung der städtischen Attraktivität und der ökonomischen Standortbedingungen. Privatwirtschaftlich initiierte Masterplaninitiativen gibt es aber nicht nur in Großstädten, sondern beispielsweise im niedersächsischen Duderstadt (ca. 22.000 Einwohner). Das Projekt „Duderstadt2020“ war eine Initiative des Unternehmers Hans Georg Näder, Firmeninhaber der Otto Bock GmbH, Weltmarktführer für Orthopädietechnik. Das Vorhaben wurde seit 2009 von einem Team der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim, Holzminden und Göttingen (HAWK) entwickelt und organisiert. Ziel war, Maßnahmen zur qualitativen Stadtentwicklung in Form eines Masterplans anzuregen. Dabei wurden vor allem Konzepte entwickelt, die der Abwanderung von Fachkräften und dem demografischen Wandel entgegenwirken sollten. Diskussionsforen und Zukunftswerkstätten als integrative Instrumente trugen dazu bei, dass viele Bürger, Unternehmen und schließlich die Stadtverwaltung diesen Prozess mitgetragen haben. Die Duderstadt2020 GmbH & Co. KG wird heute als wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Stadtentwicklungsagentur mit sechs Themengebieten betrieben. Zuletzt wurden die Stadtvision Duderstadt 2030 und der Masterplan „Futuring Duderstadt“ entwickelt (<www.duderstadt2030.de>).

Flankierende Maßnahmen durch Dritte – Netzwerke & Bündnisse schaffen, Engagement stärken

Stadtentwicklung wird immer mehr als Gemeinschaftsaufgabe verstanden, die von Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft/Bürgern und Politik/Verwaltung – als Quadruple Helix – getragen wird (LANGE et al. 2011). CSpr bedeutet deshalb zunehmend auch die Förderung von Engagement oder sozialen Strukturen im Rahmen eines vernetzten und strategischen Handelns. Beispielhaft für diesen Trend ist die Initiative „Engagierte Stadt“, ein kooperatives Projekt von Bertelsmann Stiftung, BMW

Stiftung Herbert Quandt, Herbert-Quandt-Stiftung, Körber-Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Generali Zukunftsfonds und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die „Engagierte Stadt“ setzt auf lokale Zentren für Engagement und deren Potenzial, systematisch Engagement vor Ort zu entwickeln und zu fördern. 2015 wurden aus 272 Bewerbungen 50 Engagierte Städte für das Netzwerkprogramm ausgewählt und mit Fördergeldern und Beratungsleistungen unterstützt (www.engagierte-stadt.de). Bereits seit 2007 ist der von der Bertelsmann Stiftung gegründete Verein „Unternehmen für die Region“ aktiv und wurde mittlerweile in das Projekt „Regionale Unternehmensverantwortung“ / die Plattform „Regional Engagiert“ (<https://regional-engagiert.de>) integriert, die mittelständische Unternehmen bzgl. ihres Engagements vernetzt und über Projekte informiert (<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/unternehmensverantwortung-regional-wirksam-machen/did/122/>). Die Robert Bosch Stiftung fördert mit ihren Programmen „Actors of Urban Change“ und „Neulandgewinner“ eine nachhaltige und partizipative Stadtentwicklung und ermöglicht, Kompetenzen für transsektorale Zusammenarbeit zu stärken (www.bosch-stiftung.de/de/projekt/actors-urban-change, www.neulandgewinner.de). Weitere Beispiele sind das Programm Lokalhelden, das – gefördert von der schweizer Drosos Stiftung – Gründerprojekte im ländlichen Raum unterstützt (www.lokalhelden-werden.de) oder das Netzwerk Immovielen, das von der Montag Stiftung Urbane Räume mitinitiiert und gefördert wird (www.netzwerk-immovielen.de).

Neben den ausgewählten Beispielen sind selbstverständlich noch weitere gemeinschaftliche Zusammenschlüsse denkbar, so wie beispielsweise auch das gemeinsame Wirken von Bürgern und Unternehmern in Bürgerstiftungen.

5.6 Diskurs und Einordnung der Initiativen in das Reifegradmodell

Die hier ausgewählten Initiativen und /oder flankierenden Maßnahmen durch Dritte sind aber nur ein Teil der Vorhaben in Kleinstädten, in denen sich Unternehmen oder die Privatwirtschaft engagieren. Die Beispiele wurden so gewählt, um hier ein möglichst breites Spektrum von Intensitäten des räumlichen Unternehmensengagements aufzuzeigen und diese dann bestenfalls auf Qualitäten der Ortsführung zu prüfen.

Das Engagement für soziale- und kulturelle Infrastruktur umfasst ein Bündel unterschiedlicher Maßnahmen, die zumeist im herkömmlichen CSR-Bereich angesiedelt sind und in ihrer großen Zahl eher – wenn überhaupt einen indirekten Raumbezug aufweisen (z.B. philanthropisches Engagement für Kindergärten und soziale Einrichtungen, z.T. als vereinbarte Ausgleichsmaßnahmen etc.) (CSpR 0.0). Die Umsetzung von Kindertagesstätten oder Bildungseinrichtungen in Kooperation mit den Kommunen gelingt nur mit entsprechend langfristigen Organisationsstrukturen (CSpR 1.0). Ähnlich gelagert ist

das Engagement für Wohnraum. So wirken Werkwohnungsbauprojekte entspannend auf den lokalen Wohnungsmarkt und sind somit eine positive Stadtentwicklungskomponente, sie verfolgen allerdings primär reaktiv das Ziel, Wohnraum für die eigenen Mitarbeiter anzubieten (CSPr 1.0, sind diese z.B. zudem in Quartierentwicklungskonzepte eingebunden kann von CSPr 2.0 gesprochen werden). Eine besondere Rolle nehmen seit etwa 20 Jahren ikonische Bauten für Kunst und Kultur ein, die oft durch Mäzenatentum und persönliche Motive der stiftenden Unternehmer geprägt sind. Diese Kunst- und Kulturbauten können innerhalb eines städtischen oder regionalen Gesamtkonzepts als Leuchttürme für die Stadt wirken und Orte(-szentren) neu beleben (sog. Bilbao-Effekt) (CSPr 1.0). Neu ist allerdings, dass diese Maßnahmen verstärkt eine räumliche Interpretation erfahren und sich explizit an der Förderung von Stadt oder Region orientieren oder sogar eine Rolle in der (Innen-) stadtaktivierung übernehmen (je nach Umfang und Einbindung in Planwerke, CSPr 1.0 bis CSPr 3.0). Alle diese Arten des Engagements zeichnen sich vor allem durch fragmentierte unternehmensgetriebene Interventionen aus, die insbesondere Partikularinteressen vertreten und entweder mit klassischen philanthropischen Maßnahmen oder Synergien durch Unternehmensziele einhergehen. Der räumliche Bezug schwingt zum Teil mit und ergibt sich aus der Notwendigkeit der Zusammenarbeit z.B. mit Kommunen. Von einer Ortsführung im Sinne des Place Leadership kann hier in der Regel nicht gesprochen werden.

Im Gegensatz dazu hat sowohl das Engagement für Stadtzentren / -quartiere mit Unternehmen als Impulsgeber als auch das Engagement für strategische Stadt- / Regionalentwicklungsprozesse in Gestalt von Masterplaninitiativen einen systemischen und oftmals auch ganzheitlichen Charakter, der in der Regel gezielt auf regionalwirtschaftliche und gesellschaftliche Synergien abzielt oder gar (ehemals) hoheitliche Aufgaben des Staates übernimmt. Dazu bedarf es meist einer mittel- oder langfristigen Ausrichtung nebst überinstitutionellen Kooperationen und Organisationsstrukturen. Entsprechend sind die Beispiele aus diesem Bereich meist höher im Reifegradmodell anzusiedeln, ferner ergeben sich hier berechnete Fragen nach Aspekten der Ortsführung. Das Vorhaben „Zurück in die Mitte“ in Mertingen ließe sich wohl am ehesten als ein CSPr 2.0-Vorhaben einordnen, bei dem eine bewusste Systematik vorliegt, die darauf abzielt, aus einer „Win-win-Situation“ sowohl ökonomische als auch gesellschaftliche Synergien in der Stadt zu mobilisieren – ohne sich die stadtplanerischen Plan- und Rahmenwerke anzueignen. Für solch ein Projekt sind öffentliche Programme als Anschubhilfe und Know-How als Ressourcen nahezu unablässig. Obwohl hier eine Ortsführung nicht explizit intendiert ist, könnte sich diese aus der gelebten Realität ergeben, wenn beispielsweise öffentliche Nutzungen in den Gebäuden der neuen Unternehmenszentrale angesiedelt werden.

Das Projekt „Duderstadt2020“ mit seiner Masterplaninitiative ist sicherlich ein Ansatz, welcher weitgehend in die (ehemals) hoheitlichen Gebiete des Staates/ der kommunalen Verwaltung mit Bezug auf Stadtplanung eingreift. Dieses CSPr 3.0-Vorhaben ist progressiv, wirft aber auch zahlreiche Fragen auf. Sollte sich ein Unternehmen soweit in die Stadt- und Regionalplanung einmischen? Kann hier wirklich noch von

einer gemeinwohlorientierten Planung gesprochen werden? Lässt sich Altruismus vom Selbstzweck trennen, und ist das überhaupt notwendig? Dabei kann wirklich von einer unternehmens- bzw. teilweise unternehmerinduzierten Ortsführung gesprochen werden, wo unter anderem herausragende Einzelpersonen meist eben aus Familienunternehmen eine Führungsrolle aus Leidenschaft und Verbundenheit für den Ort übernehmen (vgl. auch ALBERS & SUWALA 2020a). Gleichzeitig ist eine solche Rolle gerade auf der Kleinstadtebene mit Dominanz- und Abhängigkeitsverhältnissen verbunden. Fällt das Engagement des Unternehmens wegen ökonomischer Schwäche, Führungsnachfolge oder Änderung der Eigentümerverhältnisse (z.B. Absentee Ownership) aus, leidet der Standort entsprechend.

Abb. 1: **CSpR Reifegradmodell und potentielle Implikationen für eine Ortsführung (in Anlehnung an ALBERS & SUWALA 2018, p. 55, vgl. SCHNEIDER 2012, p. 29)**



Schließlich sind die flankierenden Maßnahmen durch Dritte im Sinne der Engagementförderung, Vernetzung und Organisationsunterstützung (Bertelsmann, Robert Bosch Stiftung, u.a.) wie der Name schon sagt als flankierend oder begleitend zu betrachten. Diese Maßnahmen setzen den Fokus vor allem auf eine wirkungsoptimierende Beratungsleistung und Förderung von Unternehmensengagement und zivilgesellschaftlicher Akteure oder die Bildung von Netzwerken in Städten und ländlichen Regionen zwischen diesen Akteuren. Die engagierten Unternehmen oder Unterneh-

mensstiftungen handeln in diesem Fall eher indirekt als Intermediäre oder Initiatoren, denn als Schlüsselakteure mit einer regionalen Einbettung wie sie etwa durch einen Firmensitz vor Ort gegeben wäre. Insofern könnten diese Maßnahmen als avantgardistische Vorhaben eingestuft werden, die neben dem Staat / der Verwaltung ebenso die Zivilgesellschaft integrieren. Obwohl der systemische Charakter sichtbar wird, sollte von Fall zu Fall geprüft werden in wie weit der Grad einer regionalen Verantwortung seitens von Unternehmen wirklich vorliegt. Erst dann ist eine Einordnung in das Reifegradmodell sinnvoll. Einen ersten Orientierungspunkt bietet eine regionale Datenbank seitens der Bertelsmann-Stiftung, die solche Maßnahmen auf einer Plattform bündelt (<<https://regional-engagiert.de>>).

Die hier aufgezeigte Einordnung ist ein erster Schritt und verdeutlicht auch die Schwierigkeiten einer Systematisierung von CSpR-Maßnahmen und deren Zuordnung zur Ortsführung. Sie dient in diesem Stadium als erste Bestandaufnahme für eine weiterführende wissenschaftliche Betrachtung und vor allem dazu, einen Diskurs und die Rolle der Ortsführung / „Place Leadership“ im Rahmen eines räumlichen Unternehmensmanagements zu eröffnen.

5.7 Tendenzen und Handlungsempfehlungen

Wie ist das Phänomen des räumlichen Unternehmensengagements bzw. oder sogar eines räumlichen Unternehmensengagements mit einer Ortsführungsfunktion „Place Leadership“ nun einzuschätzen? Es handelt sich bei diesen Phänomenen bislang um keine flächendeckende Erscheinung, weder in Agglomerationen noch in Kleinstädten. Die gezeigten Beispiele entfalten eher eine Pionierwirkung und gehen oft auf besonders proaktive Familienunternehmen oder Hidden Champions, zurück, die teils mit Hilfe von öffentlichen Mitteln oder Stiftungskapital umgesetzt werden (vgl. auch GRAFFENBERGER & GÖRMAR 2020). Ferner lassen sich die Beispiele nicht verallgemeinern, sondern sind Speerspitzen eines neuen Trends, der sowohl in der Förderpraxis und Forschung wachsende Beachtung erfährt. Überwiegend handelt es sich aber nach wie vor um CSpR 0.0 und 1.0 Maßnahmen, oder gar um CSR-Vorhaben ohne eine explizit räumliche Komponente. Was ist für eine bessere Wirkung im Stadtentwicklungskontext nötig? Hier können erste Anknüpfungspunkte an bereits regional erfolgreiche Vorhaben unterstützend wirken, etwa aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung, die vielerorts oftmals unter Beteiligung von Unternehmen aktiv sind (ZWICKER-SCHWARM 2013). Dabei ist die Teilhabe von Unternehmen in diesem Bereich naheliegend, da hier auf Erfahrungseffekte zurückgegriffen werden kann, die einen Mehrwert für diese spezifische Aufgabe generieren. Gerade im ländlichen Raum gilt es Kompetenzen und Erfahrungen zu bündeln. Beispiele zur Regionalentwicklung durch lokales Engagement im unternehmerischen Verbund haben sich aus dem oben genannten Projekt „Unternehmen für die Region“ entwickelt (z.B. die Verantwortungspartner für Lippe des Gewerbe- und

Innovationszentrums Lippe-Detmold GILDE GmbH, vgl. MERCHEL 2017). Mancherorts sind bereits kommunale Ansprechpartner und/ oder Vermittler vorhanden, die das Unternehmensengagement bedarfsorientiert auf Projekte abstimmen und auch Organisationsstrukturen anbieten bzw. auf unternehmensbasiertes Place Leadership vorbereitet sind (z.B. Stadtteilpatenschaften, vgl. ALBERS & HARTENSTEIN 2017a). Ebenso können kommunale Unternehmen gerade in Kleinstädten eine Vorreiterrolle spielen – etwa öffentliche oder gemeinnützige Wohnungsunternehmen, die bereits als Quartiersentwickler aktiv sind (KITZMANN 2018). Auch wenn der Mehrwert des räumlich unternehmerischen Engagements nicht immer auf den ersten Blick erkennbar ist, genießen die vorgestellten Projekte, Maßnahmen und Initiativen oft eine breite Anerkennung und Zustimmung seitens der Bevölkerung – gerade weil sie die (sozial-)räumliche Dimension beachten und auch auf Bürgerbeteiligungsformate gesetzt wird. Dabei sind eben Pioniere, Vermittler und Grenzgänger zwischen den Sektoren notwendig. Denn die Interessenslagen und Gestaltungsvorstellungen können sehr divers sein. Beispiele für ambitioniertes aber am öffentlichen Bedarf vorbei geplantes Unternehmensengagement gibt es viele, oft mit hohen Folgekosten für die öffentliche Hand. Wichtig ist deshalb eine hinreichende Bedarfsfeststellung, die auch in der Verwaltung durch eine entsprechende Regiestelle angesiedelt sein kann. Klar ist auch, dass die Gestaltungsspielräume zwischen Unternehmen und den Kommunen den Rahmen hoheitlicher Aufgabenfelder weder unterwandern noch eine gemeinwohlorientierte Stadtplanung in Frage stellen dürfen. Unabhängig davon würde eine systematische Erhebung solcher CSpr-Initiativen in Deutschland sicher Licht ins Dunkel bringen und sowohl für Forschung als auch Praxis von Mehrwert sein. Potential (für mehr thematische Aufmerksamkeit) bietet auch eine kontinuierliche Anknüpfung an nahestehende Forschungsbereiche – Welche Rolle spielen CSpr und Place Leadership etwa beim Thema „Gleichwertige Lebensverhältnisse“?

Die Sammlung von Best-Practice-Beispielen ist der Anfang für eine weitere zielgerichtete Erforschung von unterschiedlichen Typen für solch überinstitutionellen Strukturen und ihre räumlichen Wirkungen. Die hier dargelegte Verbindung zum Place Leadership Konzept erweitert die Betrachtung über die konzeptionelle und wirkungsorientierte Ebene hinaus in Richtung Entscheidungs- und Führungsebene. Nur so kann Wissen auf Seiten der beteiligten Akteure über die Konzeption und Durchführung von CSpr-Projekten akkumuliert werden. Denn gerade in Kleinstädten kann ein systematisches Engagement oder gar eine Ortsführung eine breite Wirkung entfalten.

5.8 Fazit

CSpr-Projekte können sowohl für Unternehmen als auch die Städte und Regionen nützlich sein – etwa durch verbesserte Standortfaktoren, erhöhte Mitarbeitermotivation oder größere Standortakzeptanz für die Unternehmen und eine Revitalisierung, zusätzliche Impulse oder Flächeninwertsetzungsprozesse für die Stadt. Unternehmen leisten

mit ihrem Engagement ferner oft einen entscheidenden Beitrag für die Aufrechterhaltung regionaler Daseinsvorsorge und sind starke Identitätsanker. Regionales Unternehmensengagement kann allerdings auch einseitige Stadtstrukturen fördern, urbane Diversität verhindern oder sogar zerstören – sichtbar an Standorten, die durch dominante Unternehmen oder Branchen geprägt sind oder lange Zeit waren. Vor diesem ambivalenten Hintergrund ist auch das Zusammendenken von regionalem Unternehmensengagement und Ortsführung zu sehen. Gleichzeitig sind viele Maßnahmen, trotz einer grundsätzlichen Bereitschaft insbesondere bei KMU und Familienbetrieben, noch unkoordiniert und wenig zielgerichtet – eine Feststellung, auf die auch die angesprochene Studie der Bertelsmann-Stiftung hinweist (LABIGNE et al. 2018). CSpr-Projekte sind überwiegend in Städten mit starker Unternehmenslandschaft zu finden, wirtschaftlich schwache Kleinstädte profitieren deshalb kaum und bleiben infrastrukturell unterentwickelt. Gerade große, überregional agierende Unternehmen und besonders Energie-, Mobilitäts- oder Kommunikationsversorger könnten hier Verantwortung übernehmen (KITZMANN 2018). Unternehmen stellen einen Bestandteil komplexer Stadtgesellschaften dar. Sie müssen daher lernen, gemeinschaftlich mit Bürgern und Kommunen zu wirken. Kooperationen, partnerschaftliche Projekte und abgestimmte Engagementstrategien sind deshalb ein vielversprechender Weg. Hier gilt es, bestehende Hindernisse, Kommunikations- und Verständnishürden abzubauen und geeignete überinstitutionelle Plattformen für Vernetzung auszubauen.

Bibliographie

- ALBERS H.-H. (2011), *Corporate Urban Responsibility*. Frankfurt, Campus.
- ALBERS H.-H. & Hartenstein F. (eds.) (2017a), *CSR und Stadtentwicklung: Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung*. Berlin, Springer.
- ALBERS H.-H. & Hartenstein, F. (2017b), Silicon Valley Urbanism: Die Stadt vom Internet aus neu denken? In: *StadtBauwelt*, 26/2017, pp. 17-25.
- ALBERS H.-H. & SUWALA L. (2018), Unternehmensengagement als Standortfaktor. Mit der Wirtschaft attraktive (Klein-)Städte schaffen. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, 6, pp. 50-57.
- ALBERS H.-H. & SUWALA L. (2020a), Family firms and corporate spatial responsibilities in Germany – implication on urban and regional planning and management. In: BASCO R., STOUGH R., SUWALA L. (eds.), *Family Business and Regional Development*. London, Routledge.
- ALBERS H.-H. & SUWALA L. (2020b), Place Leadership and Corporate Spatial Responsibilities. In: SOTARAUTA M., BEER A. (eds.), *Handbook on City and Regional Leadership*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- ANDERTON D. (2017), Changing leadership in peripheral city region development: The case of Liverpool's high technology sectors, In: *Local Economy*, 32(4), pp. 352-373.

- BÄUMER K., LANGGUTH F. & SCHILCHER C. (2019), Unternehmensengagement am heimischen Standort – wie Synergien zwischen Unternehmen und Region erschlossen werden können. In: HÜLZ M., KÜHNE O., WEBER F. (eds), *Heimat. RaumFragen: Stadt – Region – Landschaft*. Wiesbaden, Springer VS, pp. 215-230.
- BASCO R. & SUWALA L. (2020), Spatial Familiness – A bridge between family business and economic geography. In: CALABRÒ, A. (ed.): *A research agenda for family business. A way ahead for the field*. Northampton (MA), Edward Elgar Cheltenham.
- BASCO R., STOUGH R., SUWALA L. (eds.) (2020), *Family Business and Regional Development*. London, Routledge.
- BBSR (ed.) (2016), *Zukunft Kleinstadt – Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen*. BBSR-Sonderpublikation.
- BEER, A. & CLOWER T. (2014), Mobilising leadership in cities and regions. In: *Regional Studies, Regional Science*, 1(1), pp. 5-20.
- BELLANDI M., PLECHERO M. & SANTINI E. (2018), Oligarchic place leadership and resistance to change in industrial districts. *Working Paper* N. 18/2018. DISEI – Università degli Studi di Firenze.
- BESCHORNER T. (2010), Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. In: BACKHAUS-MAUL H., BIEDERMANN C., NÄHRlich S., POLTERAUER J. (eds.), *Corporate Citizenship in Deutschland*. VS Verlag, pp.115-130.
- BRINKERHOFF D.W. & BRINKERHOFF J.M. (2011), Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. In: *Public Administration and Development*, 31(1), pp. 2-14.
- BRINKHOFF S., SUWALA L. & KULKE E. (2015), Managing innovation in ‘localities of learning’ in Berlin and Seville. In: MICEK G. (ed.), *Understanding Innovation in Emerging Economic Spaces*. Farnham, Ashgate, pp. 11-31.
- BÜRCHER S. & MAYER H. (2018), Are there differences in social capital related to corporate regional engagement in dynamic and less dynamic non-core regions? In: *European Planning Studies*, 26(2), pp. 342-364.
- BRANDT M., DAHLBECK E., FLÖGEL F., GÄRTNER S., SCHLIETER D. & SCHILCHER C. (2019), Raum und Unternehmen: Zur Funktionsweise von Unternehmensengagement in Regionen mit Entwicklungsbedarf. Baden-Baden, Nomos.
- COCA-STEFANIAK J.A., PARKER C., QUIN S., RINALDI R. & BYROM J. (2009), Town centre management models: A European perspective. In: *Cities*, 26(2), pp. 74-80.
- COLLINGE C. & GIBNEY J. (2010), Connecting place, policy and leadership. In: *Policy Studies*, 31(4), pp. 379-391.
- DE RUITER M., SCHAVELING J., CIULLA J.B., & NIJHOF A. (2018), Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue. In: *Journal of Business Ethics*, 151, pp. 871-874.
- Devinney T. M. (2011), Social responsibility, global strategy, and the multinational enterprise: Global monitory democracy and the meaning of place and space. In: *Global Strategy Journal*, 1(3-4), pp. 329-344.
- ENRIGHT M., HUNZIKER R., MENDLE R., REEMES J. & VANCUTSEM D. (2016), How cities and business can work together for growth. Global Cities Business Alliance. *Discussion Paper June*. <<https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/gcba-cities-business-growth.pdf>> (letzter Zugriff: 21 November 2019).

- EZKOWITZ H. & LEYDESORFF L. (2000), The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations, In: *Research Policy*, 29(2), pp. 109-123.
- GAILING L. & IBERT O. (2016), Schlüsselfiguren: Raum als Gegenstand und Ressource des Wandels. In: *Raumforschung und Raumordnung*, 74(5), pp. 391-403.
- GARNER J. (ed.) (1992), *The Company town: architecture and society in the early industrial age*. Oxford. Oxford University Press.
- GIBNEY J., COPELAND S. & MURIE A. (2009), Toward a 'new' strategic leadership of place for the knowledge-based economy, In: *Leadership*, 5(1), pp. 5-23.
- GRAFFENBERGER M. & GÖRMAR F. (2020), Family Firms and Corporate Responsibility in Peripheral Regions. In: BASCO R., STOUGH R., SUWALA L. (eds.), *Family Business and Regional Development*. London, Routledge.
- HAMBLETON R. (2011), Place-based leadership in a global era. In: *Commonwealth Journal of Local Governance*, 8/9 (May-November), pp. 8-32.
- HAMBLETON R. (2015), *Leading the inclusive city: Place-based innovation for a bounded planet*. Bristol, Policy Press.
- HANSON R., WOLMAN H., CONNOLLY D., PEARSON K. & MCMANMON R. (2010), Corporate citizenship and urban problem solving: The changing civic role of business leaders in American cities. In: *Journal of Urban Affairs*, 32(1), pp. 1-23.
- HARRISON J. (2014), The rise of the non-state 'place-based' economic development strategy, In: *Local Economy*, 29(4-5), pp. 453-468.
- HISS S. (2006), *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*, Frankfurt, Campus.
- HORLINGS I. & PADT F. (2013), Leadership for sustainable regional development in rural areas: Bridging personal and institutional aspects, In: *Sustainable Development*, 21(6), pp. 413-424.
- HOYT L.M. (2003), *The business improvement district: An internationally diffused approach to revitalization*. Cambridge (MA), MIT.
- HU X. & HASSINK R. (2017), Place leadership with Chinese characteristics? A case study of the Zaozhuang coal-mining region in transition. In: *Regional Studies*, 51(2), pp. 224-234.
- IDRIS-SOVEN A., IDRIS-SOVEN E. & VAUGHAN M.K. (1978), *The world as a company town: Multi-national corporations and the social sciences*. The Hague, Mouton.
- JUDD D. & PARKINSON M. (1990), *Leadership and Urban Regeneration: Cities in North America and Europe*. London, Sage.
- KAYDEN J. (2000), *Privately owned public space: the New York City experience*. New York, John Wiley & Sons.
- KIESE M. & SCHIEK M. (2016), Unternehmerische Verantwortung in der Stadt- und Regionalentwicklung. *Standort*, 40(1), pp. 9-12.
- KITZMANN R. (2018), Unternehmerische Quartiersentwicklung – Gründe für und wider wohnungswirtschaftliches Engagement. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, 5, pp. 80-91.
- KITZMANN R. & SUWALA L. (2018), Oberschönevide oder Oberschweineöde? Ein Berliner Altindustriestandort im Zeichen der Revitalisierung. In: *Geographische Rundschau*, 70(11), pp. 42-48.
- KNIELING J., OTHENGRAFEN F. & PREISING T. (2012), Privatisierung von Stadt- und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen?

- „Corporate Spatial Responsibility“ oder „Corporate Spatial Strategy“?, In: *Raumforschung und Raumordnung*, 70 (5), pp. 451-464.
- LABIGNE A., GILROY P., KONONYKHINA O., HOLLMANN D., SCHILCHER C. & RIESS R. (2018), CC-Survey: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland – bessere Daten für besseres Unternehmensengagement. *Studie der Bertelsmann-Stiftung*.
- LABIGNE A., GILROY P., KONONYKHINA O., HOLLMANN D. & SCHILCHER C. (2019), Unternehmen Gestalten Regionen: Vier Herausforderungen vor Ort. Essen.
- LANG T., GÖRMAR F., GRAFFENBERGER M., VONNAHME L. & PORSCHKE L. (2019), Hidden Champions und Stadtentwicklung: die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung innovativer Unternehmen für Kleinstädte in peripherer Lage. Bonn, BBSR.
- LANGE D., ROHN K., PIESBERGEN M., SCHMITZ H. & SUWALA L. (2011), Nachhaltige Vitalisierung des kreativen Quartiers um den Campus Berlin Charlottenburg. Berlin, WISTA Management.
- LENGAUER L. & TÖDTLING F. (2010), Regional embeddedness and corporate regional engagement: evidence from three industries in the Austrian region of Styria. *Paper Presented at the 8th European Urban & Regional Studies Conference*. Vienna, September, 15-17.
- LIDDLE J., POTLUKA O., QUINN M., ANDERTON D. & BARTLING H. (2017), Editorial, In: *Local Economy*, 32 (4), pp. 267-272.
- MERCHER R. (2017), Verantwortungspartner für Lippe – ein Beitrag zur Regionalentwicklung durch lokales Engagement im unternehmerischen Verbund. In: ALBERS H.-H. & HARTENSTEIN F. (eds.), *CSR und Stadtentwicklung*. Berlin. Springer Gabler, pp. 371-387.
- MOZINGO L.A. (2011), *Pastoral Capitalism: A History of Suburban Corporate Landscapes*, Cambridge (MA), MIT Press.
- NICHOLDS A., GIBNEY J., MABEY C. & HART D. (2016), Making sense of variety in place leadership: The case of England's smart cities. In: *Regional Studies*, 51(2), pp. 249-259.
- PLAZA B. (2008), On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(2), pp. 506-517.
- POTLUKA O., KALMAN J., MUSIAŁKOWSKA I. & IDCZAK P. (2017), Non-profit leadership at local level: Reflections from Central and Eastern Europe, In: *Local Economy*, 32(4), pp. 297-315.
- RAAGMAA G. & KEERBER A (2017), Regional higher education institutions in regional leadership and development. In: *Regional Studies*, 51(2), pp. 260-272.
- ROSSITER W. & SMITH D. J. (2017), Institutions, place leadership and public entrepreneurship: Reinterpreting the economic development of Nottingham. In: *Local Economy*, 32(4), pp. 374-392.
- SCHIEK M. (2017), Corporate Regional Responsibility (CRR). Lemgo, Rohn.
- SCHNEIDER A. (2012), Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und Abgrenzung. In: SCHNEIDER A., SCHMIDPETER R. (eds.), *Corporate Social Responsibility, Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin, Springer Gabler, pp. 17-38.
- SIMON H. (1996), Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer (Hidden Champions). Frankfurt a.M., Campus.
- SOTARAUTA M. (2005), Shared Leadership and Dynamic Capabilities in Regional Development. In: HALKIER S. (ed.), *Regionalism Contested: Institution, Society and Governance*. Cornwall, Ashgate, pp. 53-72.

- SOTARAUTA M. (2016), Place leadership, governance and power. In: *Administration* 64(3-4), pp. 45-58.
- SOTARAUTA M., BEER A., & GIBNEY J. (2017), Making sense of leadership in urban and regional development. In: *Regional Studies*, 51(2), pp. 187-193.
- SOTARAUTA M., HORLINGS I. & LIDDLE J. (eds.) (2012), *Leadership and change in sustainable regional development*. Abingdon, Routledge.
- STIMSON R.J., STOUGH R.R. & ROBERTS B.H. (2002), *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*. Berlin, Springer.
- STIMSON R., STOUGH R.R. & SALAZAR M. (2009), *Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development*. Northampton, Edward Elgar.
- STOUGH R.R. (2003), Strategic management of places and policy, In: *Annals of Regional Science*, 37(2), pp. 179-201.
- SUWALA L. (2014), *Kreativität, Kultur und Raum: ein wirtschaftsgeographischer Beitrag am Beispiel des kulturellen Kreativitätsprozesses*. Berlin, Springer-Verlag.
- SUWALA L. (2015), Cultural districts. In: WHERRY F., SCHOR J. (eds.), *The Sage Encyclopedia of Economics and Society*. Thousand Oaks, Sage CA, pp. 511-513.
- SUWALA L. (2019), *Management Geography – Standortentscheidungen, Netzwerke und Raumbilder nordamerikanischer und japanischer Familienunternehmen*.
- SUWALA L. & DANNENBERG P. (2009), Cluster- und Innovationspolitik maßgeschneidert – Das Beispiel Adlershof in Berlin. In: *Standort*, 33(4), pp. 104-112.
- SUWALA L. & MICEK G. (2018), Beyond clusters? Field configuration and regional platforming: The Aviation Valley initiative in the Polish Podkarpackie region. In: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(2), pp. 353-372.
- SUWALA L., KULKE E. & GADE K. (2018), Zentralamerika (Nicaragua, Honduras, Guatemala, Belize) Bericht zur Hauptexkursion 2017. Arbeitsberichte Geographisches Institut Heft 195. Berlin.
- SYDOW J., LERCH F., HUXHAM C. & HIBBERT P. (2011), A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. In: *The Leadership Quarterly*, 22(2), pp. 328-343.
- VAN VELSOR E. (2009), Introduction: Leadership and corporate social responsibility. In: *Corporate Governance*, 9(1), pp. 3-6.
- VOEGTLIN C., PATZER M. & SCHERER A. (2012), Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. In: *Journal of Business Ethics*, 105(1), pp. 1-16.
- VONNAHME L., GRAFFENBERGER M., GÖRMAR F. & LANG T. (2018), Kaum beachtet, gemeinsam stark: versteckte Potenziale von Kleinstädten mit Hidden Champions. In: *Informationen zur Raumentwicklung* 6, pp. 38-49.
- WALDMAN A.D., SIEGEL D. (2008), Defining a socially responsible leader. In: *The Leadership Quarterly*, 19(1), pp. 117-131.
- ZWICKER-SCHWARM D. (2013), *Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven*. Difu.

6 „SCHLÜSSELPERSONEN SIND SERIENTÄTER!“ EXPERTEN AUS DER STADT- UND REGIONALENT- WICKLUNG IM INTERVIEW

Peter GÖRGL, Modul 5 - Raumforschung und Raumkommunikation OG,
Wien; Institut für Geographie und Regionalforschung,
Universität Wien

Josef LUEGER, josef. Raumrezepte, Wien

Im Nachgang der Tagung „Schlüsselakteure der Regionalentwicklung“ trafen sich der heute als selbständiger Raumplaner tätige DI Josef LUEGER und Dr. Peter GÖRGL, ebenfalls im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung tätig, zu einem Gespräch, in dem es um vermeintlich einfache Fragen in Bezug auf Schlüsselpersonen ging: Was ist eigentlich eine Schlüsselperson oder welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um zu einer solchen zu werden? Braucht es ein bestimmtes lokales oder regionales „Milieu“, das das Wirken von Schlüsselpersonen begünstigt oder tendenziell hemmt?

Vor allem Josef LUEGER kann dabei auf einen sehr breiten und langjährigen Erfahrungsschatz in der Praxis der Regionalentwicklung bauen, so war er unter anderem im niederösterreichischen Mostviertel Geschäftsführer des Regionalentwicklungsvereins „Eisenstraße“, in verschiedenen Funktionen für die Stadt Waidhofen a/d Ybbs tätig oder im Zuge der Realisierung von aspern – Die Seestadt Wiens als Prokurist der Entwicklungsgesellschaft „Wien 3420 AG“ auch im großstädtischen Kontext tätig. Die Zielsetzung des Interviews war, einmal aus Sicht der alltäglichen Planungs- und Entwicklungspraxis dem „Phänomen Schlüsselpersonen“ auf den Grund zu gehen. Denn auch wenn Schlüsselpersonen und Schlüsselakteure wesentliche Bestandteile des täglichen Arbeitens vor Ort sind, so bleibt ihre eigentliche Rolle für gewöhnlich unhinterfragt.

Das Gespräch wurde im Dezember 2019 in Wien geführt.

Peter GÖRGL (PG): Josef, was ist, ganz allgemein gefragt, eine Schlüsselperson für dich?

Josef LUEGER (JL): *Ich versuche, mich dieser Frage spiralförmig anzunähern. Eine Schlüsselperson ist jemand, der Veränderung bewirken kann und deshalb zur Schlüsselperson wird, weil sie nicht nur Impulse gibt, sondern auch in der Umsetzung ein wesentlicher Bestandteil ist. Wäre sie nur ein Impulsgeber oder ein Taktgeber, dann wäre sie nur ein Dirigent. Ein Dirigent spielt aber nicht am Instrument: Deshalb scheint es schlüssig zu sein, dass eine Schlüsselperson von daher auch immer ein Betroffener ist.*

PG: Woraus entsteht dabei ihre Motivation?

JL: *Wenn wir davon ausgehen, dass es für alles einen „Lohn“ gibt, dann sind Schlüsselpersonen in ihrer Rolle oft auch „unbezahlte“ Kräfte. Beziehungsweise scheinbar unbezahlte Freiwillige, die sich in den Dienst einer Sache stellen und koordinativ und kooperativ agieren, Menschen um sich versammeln, in die Zukunft schauen, Brücken bauen, Wege ebnen. Und ich glaube schon, dass sie abseits einer monetären Gehaltskomponente, die es manchmal natürlich auch gibt, einen Nutzen verfolgen. Und als Betroffener kann das das eigene Geschäft sein, das eigene Unternehmen, das beispielsweise dazu motiviert, zum Knotenpunkt in einer Stadtgesellschaft zu werden.*

PG: Diese These würde ich auch unterschreiben. Der Vergleich mit dem Orchester ist wahrscheinlich sehr treffend, aus meiner Sicht wäre eine Schlüsselperson die Erste Geige im Orchester bzw. eine Person, die zur Ersten Geige aufsteigt. Auch die persönliche, möglicherweise unternehmerische Betroffenheit ist aus meiner Sicht wichtig, denn es braucht mit Sicherheit mehr als nur die bloße Emotion, um zu handeln.

JL: *Das mag sein, aber ich würde nicht ausschließen, dass es auch ein „Psychogramm“ von Schlüsselpersonen gibt, die so handeln, weil sie nach Anerkennung streben: „Mein Lohn ist die Anerkennung. Endlich werde ich gesehen und wahrgenommen...“ Diese Überhöhung ist ja auch eine, wenngleich immaterielle, Lohnkomponente. Aber ich denke, in der Mehrzahl der Fälle entsteht eine Schlüsselperson aber nicht alleine aus der Motivation, sich Anerkennung zu verschaffen, sondern aus einer unternehmerischen Notwendigkeit und betrieblichen Sicht heraus.*

PG: Möglicherweise sind Schlüsselpersonen in dieser Beziehung gewissermaßen das Beste aus beiden Welten. Zum einen haben sie eine starke emotionale Bindung an ihren Herkunftsort oder ihre Region, auf der anderen Seite sind sie unternehmerisch aktiv und gut vernetzt, das ganze gepaart mit einer gewissen Portion „Bauernschläue“...

JL: ...ob das Attribut „schlau“ oder „smart“ ist, sie brauchen neben dem jeweils notwendigen Faktenwissen ein sehr hohes Maß an sozialer Kompetenz, um zu wissen, mit wem sie agieren müssen, wen sie ins Boot holen müssen. Ebenso müssen sie eine Ahnung davon haben, wen sie sozusagen „auf die Bühne stellen“ müssen und wie sehr sie selbst im Hintergrund bleiben müssen. Schlüsselpersonen müssen also durchaus mit einem gewissen Maß an sozialem Intellekt oder sozialem Instinkt ausgestattet sein – das ist also viel mehr als nur die fachliche Kompetenz „Wie löse ich Problem A, B, C oder D?“

PG: ...die Frage „Was macht jemanden zur Schlüsselperson?“ ist also auch dessen Wissen, wo er/sie sich selbst einordnet im jeweiligen System? Schlüsselpersonen müssen aber nicht immer unmittelbar an den jeweiligen politischen Entscheidungshebeln sitzen, oder?

JL: Das glaube ich auch nicht; aber sie haben eben einen guten Zugang zu den Entscheidungshebeln. Und machen es den jeweiligen Entscheidern leicht, eine Entscheidung in ihrem Sinne bzw. im Sinne des „Orchesters“ zu treffen.

PG: Den gerade indirekt angesprochenen Aspekt würde ich gerne vertiefen: Welchen Background haben Schlüsselpersonen eigentlich? Sind das immer Unternehmerinnen und Unternehmer mit einem guten Draht zur Politik oder können sie z.B. nicht genauso gut aus der kommunalen Verwaltung kommen?

JL: Ich glaube, dass Schlüsselpersonen nicht aus der Verwaltung kommen. Da mag es Personen geben, die eine gewisse Schlüsselfunktion haben, damit ein Amt gut funktioniert, aber da sind wir dann z.B. nicht in der Regionalentwicklung als solcher drinnen. Ich muss nachdenken, ob in der Regionalentwicklung jemals Amtsleiter, Magistratsleiter etc. in einer Rolle Schlüsselpersonen gewesen sind – mir fallen keine ein. Das liegt vielleicht auch daran, dass wir bei unserer vorherigen Definition von Schlüsselpersonen die direkte Betroffenheit als wichtiges Element genannt haben. Personen aus der Verwaltung sind ja nur „im Apparat selber“ direkt betroffen und nur in den seltensten Fällen als Privatpersonen. Und das ist ja im Prinzip auch gut so, nehmen wir z.B. einen Beamten, dessen private Motivationen in die Flächenwidmung, die Parkraumbewirtschaftung oder in die Verteilung von irgendwelchen Arbeitsplätzen in kommunalen Betrieben einfließen, dem wird man auf die Finger klopfen.

PG: Also das heißt, in unserem Erfahrungskontext können wir die Schlüsselpersonen außerhalb der Verwaltung suchen.

JL: Ja. Das heißt aber nicht, dass wir in der Verwaltung nicht oft auch Personen finden mit Willen zum Gestalten, die auch umsetzen wollen. Allerdings bedient sich die jeweils vorgesetzte Politik dieser Ideen oder Aktivitäten, trägt sie an die Öffent-

lichkeit oder lässt sie wieder in der Schublade verschwinden. Letztlich drängt sich die Politik gerne davor und die Verwaltung damit in den Hintergrund.

PG: Das vereint PolitikerInnen manchmal wohl auch mit Schlüsselpersonen, die nicht aus der Politik sind; Sie haben einen ganz anderen Handlungsdruck als eben z.B. Beamte oder Verwaltungsangestellte. Der kann für Schlüsselpersonen darin liegen, dass sie für ihr Geschäft, ihr Unternehmen etwas tun müssen...

JL: *...bzw. tun wollen: Die Schlüsselperson „sieht“ etwas, will es machen und wird dann in diese Position gebracht. Sie alleine kann das anstreben, aber es braucht, wenn es z.B. eine Kaufmannschaft ist, eben auch die anderen dazu, um das Handeln zu legitimieren. Am Ende lässt eine Schlüsselperson dann möglicherweise auch wieder die Politik ins Bild gehen und den symbolischen Pflasterstein legen und hält sich vornehm zurück.*

PG: Weil du gerade die Kaufmannschaft als Beispiel erwähnt hast: Gibt es so etwas wie Schlüssel-Institutionen oder leben auch solche Institutionen von einer oder einigen Schlüsselpersonen, die dann letztlich wieder vor allem als Individuen und „Charaktere“ relevant sind?

JL: *Es gibt vielleicht „verdächtigere“ Branchen, in denen mehr Schlüsselpersonen entstehen als in anderen. Aber das eine bedingt nicht unbedingt das andere. Nur weil es z.B. irgendwo einen Stadtmarketingverbund gibt, heißt das noch nicht, dass dieser auch zwangsweise Schlüsselpersonen hervorbringt. Solche Institutionen können auch ganz oft einfach Stillstand bedeuten. Neues und Größeres entsteht doch meistens aus der Schwäche heraus. Die Entstehung von Schlüsselpersonen ist aber förderbar: Man muss dem Zufall möglichst viele Chancen geben: Je mehr Prozesse eine Stadt initiiert oder Prozesse fördert, desto wahrscheinlicher ist die Chance, dass daraus Schlüsselpersonen hervorgehen. Das funktioniert im Dorf und in kleineren Städten, womöglich aber nicht mehr so einfach in der Großstadt. Das mag damit zusammenhängen, dass man im ländlichen Raum mit seinen Botschaften leichter wahrnehmbar ist, der Stress mit Kommunikation ist nicht so groß wie in der Großstadt. Ein Beispiel: Wenn man in einer Kleinstadt im Mostviertel einen Platz mit Holzpaletten möbliert, werden das innerhalb von zwei Wochen 60-70% aller Menschen dort gesehen haben. Wenn du das in Wien am Gaußplatz machst und dort drei Palettenmöbel hinstellst, dann hat Wien das nicht mal wahrgenommen. In Wien muss eine Schlüsselperson ungleich mehr Zeit, Energie und Kraft in Aktionen stecken, um wahrgenommen zu werden. Am Land gibt es deswegen wohl einfach auch mehr wahrnehmbare Schlüsselpersonen bzw. mehr sichtbare Dinge, die „auf ihren Mist“ gewachsen sind.*

PG: Nochmals zurück zu den Institutionen und ihrer Bedeutung zur „Genese“ von Schlüsselakteuren...

JL: ...ich glaube, dass es vor allem ernst gemeinte und von allen ernst genommene Prozesse sind, die Schlüsselpersonen hervorbringen. Wo man sich im Kollektiv austauscht, um gemeinsam vom Heute ins Morgen zu schauen. Daraus entstehen Strategien und es werden Menschen zusammengebracht. Und da wirkt dann eine gewisse Soziologie der Gruppe, sodass sich eine Person aus ihr herauskristallisiert, die nicht nur das Thema versteht, sondern vor allem auch die Gruppe sowohl in ihrer Zusammensetzung begreift als auch ihre Mechanismen und sie dadurch insgesamt nach vorne bringen kann. Dazu braucht es nicht unbedingt eine Institution, es muss nicht institutionalisiert sein, damit solche Prozesse stattfinden; dazu braucht es eher ganz allgemein ein förderliches Klima in einer Stadt oder einer Region.

PG: Es fallen mir da auch einige Beispiele ein, in denen z.B. regionale Entwicklungsinstitutionen mit einzelnen Unternehmern geradezu eine Art von Symbiose eingegangen sind. Dabei brauchen die Unternehmer die Institution, weil sie durch diese Institution noch etwas mehr zur Schlüsselperson werden, aber vor allem identifiziert sich die jeweilige Institution mit der Schlüsselperson...

JL: ...da ist die Institution Vehikel für seine Ideen...

PG: ...und damit kann der Unternehmer als Schlüsselperson, was sein Unternehmen und seine Visionen zur Förderung der Region betrifft, Dinge formulieren, die weit über das hinausgehen, was sich die Politik sagen trauen würde...

JL: ...in der Politik muss man da viel vorsichtiger sein, eine Schlüsselperson kann viel deutlicher sagen, was z.B. eine Stadt oder eine Region braucht.

PG: Nochmal zurück zu deiner These des Kommunikationsstress und der Kommunikationsdichte, die in der Großstadt im Gegensatz zu ländlichen Strukturen herrscht. Ich denke, da kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu. Ich kann als Schlüsselperson die Konsequenzen meiner Handlungen oder von geplanten Aktivitäten im ländlichen Raum besser abschätzen, weil ich alle relevanten Akteure kenne. In der Großstadt ist die Gefahr womöglich größer, dass plötzlich ein anderer Akteur oder ein anderes Unternehmen auftaucht und meine Strategie durchkreuzt. Auch das, glaube ich, ist im ländlichen Raum absehbarer und überschaubarer aufgrund statischerer Strukturen.

JL: Ich glaube, da hast du recht. Die Akteurslandschaft ist offensichtlicher. Wenn ich an meine beruflichen Anfänge in Wien denke und wie schwierig es war, herauszufinden, wie ich an die entscheidenden Personen herankomme. Das ist so ein langer Weg und da gibt es so viele Vorzimmer, bis man im richtigen Zimmer angekommen ist. Du musst wirklich langjährig in so einer Struktur agiert haben, bis du im Netzwerk einigermaßen etabliert bist. Wenn ich das vergleiche mit der Regionalentwicklung in Niederösterreich, da hat man höchstens zwei bis vier Wochen

gebraucht, um einen Termin beim Landesrat zu bekommen. Wo man im Gegensatz dazu in Wien viele, viele Helfer braucht, um einen Termin in drei bis vier Monaten bei einem Stadtrat zu bekommen. Obwohl die in Wien räumlich viel näher wären als z.B. Ybbsitz von der Landesregierung in St. Pölten entfernt ist. Trotzdem ist das in Niederösterreich viel niederschwelliger. Aber gerade weil die Akteursdichte in der Großstadt eben um so viel dichter ist, muss man sich wahrscheinlich in den dortigen Strukturen entsprechend abschotten.

PG: Bei der Frage, was jemanden zur Schlüsselperson macht, sind es also auch bestimmte Rahmenbedingungen, wie z.B. eine geringere Akteursdichte und eine überschaubarere und vorhersehbarere Struktur...

JL: ... das erscheint konsequent zu Ende gedacht. Ein überschaubares Netzwerk mit einer überschaubaren Anzahl an Akteuren fördert die Entstehung von Schlüsselpersonen bzw. die Rahmenbedingungen, um sich zu einer solchen entwickeln zu können...

PG: ...die im Gegensatz zu einer Schlüsselperson in einer Großstadt womöglich einen entsprechend größeren generellen Wirkungsbereich hat. Denn aus meiner Sicht haben Schlüsselpersonen im ländlichen Raum, zumindest wie ich sie kennengelernt habe, fast immer auch so eine Art ganzheitlichen Anspruch. Der vielleicht eben dadurch entsteht, dass sie es aus der Verbundenheit für die Region heraus tun, für ihre Kinder und Kindeskindern und nicht nur für ihr Unternehmen.

JL: *Braucht das Land, der ländliche Raum nicht ohnehin ein Mehr an Freiwilligkeit, damit dort überhaupt Entwicklung geschieht? So könnte man vielleicht auch das Engagement der Schlüsselpersonen einordnen, ja.*

JL: *Ich überlege aber gerade, wie die Größe des Umfelds und die Anzahl der Menschen dieses Thema beeinflusst. Kenne ich in Wien Schlüsselpersonen? Nein. Aber nicht, weil es sie nicht gibt, sondern weil es keine gemeinsamen Bezugsräume oder Bezugspunkte gibt. Aber ich interagiere nicht z.B. mit dem Bezirk, in dem ich lebe. Das ist in einer Kleinstadt im ländlichen Raum anders. Wenn ich da unterwegs bin, ist es schwierig, unerkannt ans Ziel zu kommen, weil ich da viele Leute treffe, mit denen ich nichts zu tun habe, wir uns aber von irgendwoher kennen und diese Leute reden mit dir. Und in irgendwelchen Prozessen waren die meisten von denen auch schon beteiligt, das ist anders als in Wien, wo ich als Einzelner solche Prozesse nicht sehe. Ich meine, es gab schon während der Erstellung des Wiener Stadtentwicklungsplans diesen breiten Prozessansatz, wo aber eher die Leute aus der Verwaltung die waren, die ich immer dort gesehen habe und nicht die Betroffenen – weil das Ding einfach zu groß ist...*

PG: Das ist ein schönes Beispiel dafür, dass ab einer gewissen Komplexität und Dimension eine Schlüsselperson nur noch in viel begrenzterem Maße ihren Einfluss ausüben kann.

JL: Vielleicht muss man es auch anders sehen und man hat in einer Großstadt wie Wien viel mehr sachliche Schichtungen und vielleicht gibt es da viel mehr sachbezogene Schlüsselpersonen, während es am Land einfach viel weniger von diesen Schichtungen gibt. Und apropos „ganzheitlich“, etwaige Schlüsselpersonen, die sich in einer Kaufmannschaft engagieren, haben z.B. so etwas wie Innenstadt-parken auf ihrer Agenda und während das die Kaufmannschaft in Wien niemals alleine lösen könnte, schaut das am Land ganz anders aus. In Waidhofen a/d Ybbs machen sich die Mitglieder der Kaufmannschaft in ihrem eigenen Interesse zu Expertinnen und Experten und rechnen der Stadtverwaltung vor, wie sich je nach Parkkonzept die städtischen Einnahmen verändern und welcher Anteil aus diesem Überschuss wieder ins Citymarketing rückfließen kann. Dabei beschäftigen sie sich nicht nur mit dem Parken, sondern auch damit, wie der Einzelhandel in der Stadt generell funktionieren kann, welche Rolle Veranstaltungen im öffentlichen Raum spielen und vieles mehr. Da werden also mehrere Sachbereiche ganzheitlich bedacht und abgewogen formuliert. In der großen Stadt hast du als einzelner keine Chance dazu, mir fällt da auf Bezirksebene nichts ein, was vergleichbar wäre und dass sich etwa die Bürgerinnen und Bürger eines Bezirks mit 100.000 Einwohnern organisieren und den Bezirk gestalten, auch nicht.

PG: Was das Verhältnis von Politik und Schlüsselpersonen betrifft, gibt es da Bereiche, in denen Schlüsselpersonen aktiv werden, weil die Politik dort aus strategischen, kommunikativen oder sonstigen Gründen nicht unmittelbar etwas machen kann?

JL: In vielen Bereichen ist es eher umgekehrt – da kommt das Signal von der Politik „Ihr müsst euch selber drum kümmern und ihr müsst die Richtung vorgeben.“ Und so hat man z.B. auch gelernt, dass man in der Kooperation an Gelder herankommt, die es sonst für bestimmte Projekte nicht gäbe. Diese Lernprozesse hat es z.B. in der Regionalentwicklung in der Eisenstraße gegeben und da haben sie gelernt, dass sie es sind, die „machen“ müssen...

PG: ...und sind diese „sie“ jetzt ein Kollektiv oder einzelne Schlüsselpersonen?

JL: Ja, das ist wahrscheinlich dann so, dass du in jedem Projekt dann wieder eine Schlüsselperson drin hast. So war z.B. eines der allerersten LEADER-Projekte der „Bauernladen“ der Hoflieferanten, die es heute noch gibt. Und einer der Bauern, die damals von Anfang an mit dabei waren, hat sich ganz besonders um das Projekt bemüht, bevor sie es dann alle zusammen letztendlich „gemeinsam“ auf die Welt gebracht haben. Die „Kunstbank Ferrum“ war ein anderes ganz frühes Projekt damals. Derjenige, der damals schon zu einer zentralen Figur aufgestiegen ist, ist heute noch der Geschäftsführer der Kulturvernetzung Mostviertel, die im Laufe der Zeit übrigens auch zu einer landesweiten Modelllösung geworden ist. Das heißt, du hast in jedem Projekt immer wieder auch ein Kollektiv und irgendjemanden, der es zusammenfasst und weiterbringt – und dadurch wird diese Person

zur Schlüsselperson: Er hat ein Orchester und ist trotzdem der Erste Geiger und nicht der Dirigent.

PG: Es lässt sich also mit Gewissheit sagen: Eine Schlüsselperson ohne Kollektiv ist nicht denkbar...

JL: *...eine erste Geige alleine macht keinen Sound. Warum braucht es die anderen dazu? Weil sich zunächst mal viele kleinere Player zu einem größeren Kollektiv vereinen, das Wahrnehmbarkeit und Gestaltungskraft bekommt.*

PG: Sind Schlüsselpersonen ab einem gewissen Punkt nicht auch auf gewisse Weise zum Erfolg verpflichtet, wenn sie sich so ganzheitlich und über die Maßen engagiert einbringen?

JL: *Ja, du wirst das alles nicht mehr komplett los, sogar wenn ein Thema abgehakt oder ein Projekt fertig ist – es wird danach immer noch mit dir identifiziert. Sich einfach „abputzen“, das geht kaum, weil du als Schlüsselperson so stark verwoben bist mit dem System. Wie kommt eine Schlüsselperson aber raus aus ihrer Rolle? Ich glaube, es braucht ein klares Signal für alle Beteiligten, dass sie das jetzt nicht mehr ist. Sonst hätten Nachfolgerinnen oder Nachfolger auch keine Chance, in diese Staffel reinzukommen.*

PG: ...das bringt mich auf die Idee, dass man als hochverdiente Schlüsselperson auch medial immer als eine solche wahrgenommen werden wird, auch nachdem man „abgedankt“ hat. Man kann über eine Schlüsselperson nicht wie über einen ehemaligen Politiker als „Ex-Schlüsselperson“ schreiben...

JL: *...ja, dafür gibt's keine Kategorien...*

PG: ...was eine Schlüsselperson eigentlich auszeichnet, lässt sich offenbar nur sehr schwer in wenige Worte fassen...!

PG: Ist das „Schlüsselpersonen-Wesen“ auf gewisse Weise nicht auch eine institutionalisierte Struktur, in der sich Schlüsselpersonen nacheinander aufbauen, sich ablösen etc.?

JL: *Ich denke eher, dass so etwas, wenn überhaupt, einen informellen Charakter hat. „Institutionalisiert“ sind lediglich die Institutionen, von denen wir gesprochen haben, aus deren Prozessen und Projekten immer wieder Schlüsselpersonen hervorgehen. Sie selbst werden aber aufgrund ihres Charakters und ihres Willens, durch ihr Wirken und die Billigung ihrer Mitspielerinnen und Mitspieler zu den Schlüsselpersonen. Würde man sie institutionalisieren wollen, kann es gut sein, dass sie flüchten. Sie institutionalisieren sich vielmehr selbstbestimmt, weil sie den Wert davon ja erkennen, aber sie würden sich nicht einfach so in eine bestimmte Struktur hineinzwängen lassen.*

PG: Schlüsselpersonen agieren darüber hinaus auch unbürokratisch. Genauso wenig, wie sie sich institutionalisieren lassen, lassen sie sich bürokratisieren...

JL: *...ja, sie brauchen ein Citymarketing oder eine Regionalentwicklungsagentur oder ähnliches, das ihnen den Rücken freihält. Das liegt aber auch am schon Gesagten, dass Schlüsselpersonen weit über das hinaus agieren, was ihnen als finanzieller Lohn als Gegenleistung erbracht wird. Viele Schlüsselpersonen, die ich kenne, haben noch nie eine Honorarnote geschrieben, sie gehen kraft ihres Interesses da hin. Wenn du zu denen sagen würdest: Bitte, kannst du auch noch Protokoll schreiben oder das Protokoll von der letzten Sitzung kontrollieren...das ist ein No Go, das lähmt sie!*

PG: Jetzt hätte ich eine Idee, wie man Schlüsselpersonen konkreter definieren könnte: Der erste Schritt, um zu einer Schlüsselperson zu werden, ist der Lerneffekt in einem ersten Projekt, in dem ich die Erfahrung mache, dass ich gut delegieren und organisieren und kommunizieren kann. Das macht jemanden noch nicht automatisch zu einer Schlüsselperson, aber es ist die notwendige Grundlage und ausschlaggebende Erfahrung, in die ich hineinwachse und Gefallen daran finde...

JL: *...Schlüsselpersonen sind Serientäter...*

PG: ...die sich auf lange Sicht selbst einen Sinn geben! Vielleicht lässt sich aus diesem Gedanken ein weiterer Definitionsbaustein ableiten: Schlüsselpersonen machen nicht nur das, was andere nicht können oder sich nicht trauen, sie machen dieselben Dinge vor allem in anderer Intensität?

JL: *Das stimmt, es geht nicht nur darum, neue Dinge zu erfinden, es geht eben nicht nur um den Sachverstand, sondern auch um deren Fähigkeiten und Motivationen über das jeweilige Thema oder Projekt hinaus.*

PG: Nach alldem, was wir bisher über das persönliche „Skill-Set“ gesprochen haben und das Kollektiv, das notwendig ist, um als Einzelner auch „Taten“ folgen lassen zu können, interessiert mich auch die räumliche Komponente: Ist eine Schlüsselperson aus deiner Sicht räumlich oder sozial „verpflanzbar“?

JL: *Du kannst eine Schlüsselperson nicht durch die Gegend schicken und hier ein paar Blümchen bestäuben lassen und da ein paar. Sie braucht eine bestimmte Beharrlichkeit über einen bestimmten Zeitraum, um Vertrauen zu bekommen und Reputation zu erwerben, auch um die Strukturen gut zu verstehen, in denen sie agiert. Deswegen kann sie nicht beliebig ausgetauscht oder eingesetzt werden. Natürlich kann man auch als Auswärtiger langsam zu einer Schlüsselperson reifen, aber es braucht Beständigkeit und Zeit, das geht nicht in ein paar Wochen oder Monaten. Deswegen muss man auch unterscheiden zwischen einem großen Unternehmer, der sich zum Beispiel neu in einer Region ansiedelt und dort dadurch zwar einen enormen regionalwirtschaftlichen Impuls auslöst...*

PG: ...dieser ist noch nicht automatisch eine Schlüsselperson, das wird er erst, wenn er andockt an das bestehende System und das System ihn andocken lässt...

JL: ...genau. Im Sinne von „etwas ändern“ braucht es die Zeit und die Intensität der Beziehungen und alles, was wir vorher schon erwähnt haben. Dazu kommt aber auch noch eine andere räumliche Komponente...

PG: ...ja, es gibt durchaus Gegenden oder Regionen mit Selbstverteidigungshaltung oder starker Passivität, die sich vor allem von anderen abhängig oder gesteuert sehen und deswegen eine ganz andere Haltung zur Zukunft haben, die sie aus ihrer Sicht sowieso nicht so stark beeinflussen oder verändern können.

JL: Das stimmt, und ich denke, dass das oft auch historische Ursachen hat, so wie sich das Selbstverständnis allein im Mostviertel zwischen den verschiedenen Flusstälern ganz unterschiedlich entwickelt hat: Während sich Waidhofen a/d Ybbs an der Eisenstraße schon früh zu einem wichtigen Handelszentrum entwickelt hat und ein entsprechendes Selbstverständnis bis heute hat, sind andere Städte und Gemeinden eher auf der Ebene des Bäuerlichen und der regionalen „Proviantversorger“ stehen geblieben. So konnten sie nicht das Selbstbewusstsein einer Handelsstadt entwickeln.

PG: Welche Rolle hat aber so eine historische und soziokulturelle Prägung für etwaige Schlüsselpersonen?

JL: Auch wenn es in Regionen ein jeweils unterschiedliches Selbstbewusstsein oder Selbstverständnis gibt, dann sollte das aber keine allzu große Rolle spielen: Eine Schlüsselperson muss halt einfach in einen Tal einen anderen „Schlüssel“ finden als im anderen Tal. Jede Talschaft, um bei diesem Vergleich zu bleiben, hat ihre eigene „Problemsuppe“ und ihre eigene Lösungskompetenz, die „Aufgabe“ einer Schlüsselperson ist es, zusammen mit dem Kollektiv oder „Orchester“, den entsprechenden Schlüssel zu finden. Das ist für etwaige Schlüsselpersonen hier vielleicht einfacher oder schwieriger als dort, aber im Prinzip kann und müsste es überall Schlüsselpersonen geben.

— — —

7 PERIPHERIEN IN BEWEGUNG: EIN FORSCHUNGSÜBERBLICK

Susanne FREINGRUBER,

*Institut für Geographie und Regional-
forschung, Universität Wien*

INHALT

7.1 Einleitung	96
7.2 Die Diversität der Peripherien	96
7.3 Die Dynamik von Peripherien	98
7.4 Die Förderung von Peripherien.....	99
7.5 Schlüsselakteure in der Peripherie.....	101
7.5.1 Innovative Unternehmen in der Peripherie.....	101
7.5.2 Weitere potenzielle Schlüsselakteure der Regionalentwicklung.....	103
7.6 Fazit: Einfach und hoffnungslos?.....	105
Bibliographie.....	106

Peripherien werden derzeit oft als homogen betrachtet. Doch Peripherien sind diverser, als lange Zeit angenommen. Das Verständnis von „Peripherie“ muss daher überdacht werden, denn ein vereinfachender Peripherie-Begriff kann weder die Realität zufriedenstellend erklären, noch sind allgemeine Lösungsansätze für Peripherien besonders vielversprechend. Dieser Literaturüberblick dient folglich dazu, die veränderte Auffassung von Peripherien in der jüngeren Forschung näher zu beleuchten, die stärker prozessorientiert ist und dadurch ein höheres Erklärungspotenzial für die Diversität und unterschiedlichen Dynamiken von Peripherien aufweist. Auf dieser Grundlage zeigt sich die Notwendigkeit für individuelle Entwicklungsstrategien für Regionen, die verstärkt unter dem Aspekt von regionalen Schlüsselakteuren diskutiert werden.

7.1 Einleitung

Räumliche Ungleichheiten bestehen zwischen und innerhalb von Staaten, Ländern, Städten und Regionen und sind dadurch allgegenwärtig in unserer Zeit (KÜHN & WECK 2013; IAMMARINO et.al 2018). Vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten nahmen die regionalen Ungleichheiten in der EU erheblich zu (IAMMARINO et.al 2018). Verstärkt diskutiert werden regionale Disparitäten auch in Österreich bereits seit den 1980er Jahren (DAX & OEDL-WIESER 2010).

Betrachtet man die räumlich ungleiche Entwicklung von Regionen näher, so wird man unweigerlich mit den Begriffen *Zentrum* und *Peripherie* konfrontiert (LANG 2016), die zumeist als Gegensatz zueinander angeführt werden (EDER 2019), aber stets in Beziehung zueinanderstehen (HEINTEL 1999). Während den Zentren eine gute Transportinfrastruktur, ein wachsender Arbeitsmarkt, eine zunehmende Anzahl an Jobs, das Vorhandensein von großen Unternehmen und der Mittelpunkt von politischen Entscheidungen zugesprochen wird, stellen Peripherien im klassischen Verständnis Räume dar, die eine schlechte Anbindung aufweisen und von Bevölkerungsrückgang, Jobverlusten, geringer Wissensintensität und wenig politischen Einfluss gekennzeichnet sind (EDER 2019). Dadurch erfahren sie eine wirtschaftliche und soziale Benachteiligung im Gegensatz zu den Zentren. Innerhalb eines Landes bedeutet dies nicht selten, dass Städte auf der einen Seite als Zentren bezeichnet werden, der ländliche Raum auf der anderen Seite als Peripherie (LESER et.al 2011). Überwiegend wird die Definition von Peripherien auch mit der Bestimmung der Erreichbarkeit von Angeboten in den Zentren gekoppelt. Die Distanz zu einem Zentrum ist daher dominierend im Begriffsverständnis von Peripherien, das in der Regel räumlich erfolgt (LANG 2016).

Lage, Siedlungsdichte und Distanz, bzw. Erreichbarkeit in Beziehung zu einem Zentrum scheinen in diesem Zusammenhang entscheidend zur Identifizierung von Peripherien. Diese räumliche Auffassung von Peripherien kann weitgehend problemlos über statistische Variablen bestimmt werden (LANG 2016), sie unterstreicht jedoch auch die Wahrnehmung von Peripherien als räumlich-statischen Zustand (KÜHN & WECK 2013). Dadurch erscheint es recht unwahrscheinlich, dass sich Peripherien auch positiv entwickeln können. Doch ist es wirklich so einfach? Und hoffnungslos?

7.2 Die Diversität der Peripherien

Ein Ausflug aufs Land. Ein Stopp im Waldviertel. Über 1 Stunde von Wien entfernt. Ein ländlicher Raum, relativ dünn besiedelt. Eine periphere Region? Wie bewertet die aktuelle Forschung generell solche Rückschlüsse? Braucht es nicht mehr als diese Angaben, um periphere Regionen bestimmen zu können?

Zunächst weist EDER 2019 darauf hin, dass ländliche Räume nicht pauschal mit dem Begriff Peripherie gleichzusetzen sind, denn auch ländliche Räume sind divers und können unterschiedlich dynamisch sein. Eine allgemeingültige Definition von ländlichen Räumen und ebenso von peripheren ländlichen Räumen zu formulieren gestaltet sich daher mehr als schwierig und würde die Diversität dieser Räume vernachlässigen (MAIER 2008). Auch warnt HEINTEL 1999 vor einer eindimensionalen Betrachtung einer einzigen Facette, wie die geographische Distanz zu einem Zentrum, um einen Raum der Peripherie zuzuordnen, da es sich um ein viel komplexeres Themengebiet handelt, als es oftmals durch alteingesessene Assoziationen erkennbar wird. MAIER 2008 sieht die Wirtschafts- und Siedlungsstrukturen, sowie soziokulturelle Merkmale bei der ausschließlichen Betrachtung von Dichte und Erreichbarkeit vernachlässigt und betont gerade deren Bedeutung für eine zufriedenstellende Charakterisierung von Räumen, ihren Potenzialen und Problemen. KÜHN & WECK 2013 sehen ebenso die Notwendigkeit die räumlichen Merkmale um weitere, wirtschaftliche, soziale und politische, Indikatoren zu ergänzen, um Peripherien definieren zu können.

Eine mögliche differenziertere Betrachtung wird auch von EDER 2019 vorgeschlagen, der sowohl die geographische Dimension, als auch die demographische und ökonomische Dimension in Kombination mit Wissensbasen¹ in seine Analyse miteinbezieht. Die Berücksichtigung der vielseitigen unterschiedlichen Indikatoren ergeben letztlich eine große Diversität von Peripherien, aber auch von Zentren, und machen deutlich, dass ländliche Regionen mitunter geographisch peripher, aber dennoch demographisch und/oder ökonomisch zentral sein und gelegentlich starke Ausprägungen der Wissensbasen aufweisen können. Das eingangs gezeichnete klassische Verständnis von Zentren und Peripherien entspricht demnach lediglich den zwei Extremen zwischen denen es vielerlei Abstufungen gibt (EDER 2019). In der aktuellen Forschung zeigt sich daher, dass es mehr bedarf, als einer einfachen Schlussfolgerung von einem ländlichen, großstadt- und verdichtungsfernen Raum auf eine Peripherie, wenngleich oftmals nicht vorhandenes Datenmaterial eine differenziertere Betrachtung erschwert (EDER 2019; GIFFINGER & KRAMER 2012).

¹ EDER 2019 berücksichtigt sowohl die analytische, als auch die synthetische Wissensbasis. Laut ASHEIM 2007 findet sich die analytische Basis vor allem in wissensintensiven Branchen. F&E Abteilungen und die Zusammenarbeit mit Universitäten ermöglichen radikale Innovationen, Neugründungen von Firmen und Spin-offs. Die synthetische Basis ist eher in der industriellen Produktion relevant und beruht auf der Anpassung oder Neukombination von vorhandenem Wissen. Die Ausbildung am Arbeitsplatz und Erfahrung sind hierfür entscheidend.

7.3 Die Dynamik von Peripherien

Ein Blick in die Tageszeitung, 40 Prozent der Gemeinden in Österreich wird prophezeit, zu schrumpfen (LÖFFLER 2019). Eine andere Ausgabe der Zeitung. Eine ländliche Gemeinde im Innviertel, Munderfing, 1:30 Stunden von Linz entfernt. Die Gemeinde wächst. Die Geburtenfälle übersteigen seit kurzem die Todesfälle. Neue Unternehmen siedelten sich an (LÖFFLER 2018). Wie lassen sich diese Dynamiken erklären?

Ein Festhalten an räumlich-geographischen Merkmalen zur Definition von Peripherien ließe einem zu dem Schluss kommen, dass Peripherien eben Peripherien sind und solche auch für eine lange Zeit bleiben. Dieser Beitrag wäre in diesem Fall an diesem Punkt zu Ende, da sich als Peripherien identifizierte Regionen mit ihrem Schicksal schlichtweg abzufinden hätten und unter dieser Betrachtungsweise weitere Überlegungen demzufolge unnötig wären. Denn befindet sich eine Region in einer geographisch peripheren Lage, so wird sich dies nicht in überschaubarer Zeit verändern können (EDER 2019; KÜHN 2015). Ländliche Regionen, die sich trotz ihrer geographischen Lage in den letzten Jahren zunehmend positiv entwickeln und wachsen, machen jedoch ein Umdenken notwendig, um diese Situation erklären zu können (KÜHN & WECK 2013).

Um der Dynamik gerecht zu werden, wird nun in der räumlichen Forschung das traditionelle Verständnis von Peripherien ergänzt (KÜHN 2015). Dies bedeutet, dass gegenwärtig der Prozess zur Entstehung von Peripherien diskutiert und in diesem Zusammenhang der Begriff der *Peripherisierung* ins Spiel gebracht wird, der im Vergleich zum Begriff Peripherie deutlicher auf die Prozesshaftigkeit hinweisen soll. Nicht mehr räumlich-statische Gegebenheiten stehen im Fokus, sondern vermehrt sozial-räumliche Prozesse „in denen Peripherien produziert und reproduziert werden“ (KÜHN & WECK 2013, p. 24).

KÜHN & WECK 2013 schlagen vor hierbei zwischen vier Dimensionen zu unterscheiden. Zunächst dem Prozess der Abwanderung, der über längere Zeit mit einer Schwächung der Innovationsfähigkeit, sowie der Beschränkung von Lebensqualität durch die Reduzierung des lokalen Versorgungsangebotes und dem Verlust von Bildungs- sowie Arbeitsplatzchancen einhergeht. Weitere Dimensionen stellen der Prozess der Abhängigkeit von den Entscheidungen in den Zentren dar, sowie der Prozess der Abkopplung von Innovationsdynamiken, oder der technischen und sozialen Infrastruktur. Und letztlich die vierte Dimension, der Prozess der Stigmatisierung, der sowohl negative Fremd- als auch Selbstbilder umfasst, die eine Abwärtsspirale verschärfen können (KÜHN & WECK 2013). Dass letztgenannter Prozess nicht zu unterschätzen ist, diskutiert RODRÍGUEZ-POSE 2018 ausführlich, wenn er von der „Rache der Orte, die nicht zählen“ schreibt. Er weist darauf hin, dass der ansteigende Populismus nicht vom Himmel gefallen ist, sondern eine Reaktion der Zurückgelassenen auf die Politik der Zentren ist. Er erklärt dadurch u.a. die Entscheidung zum Brexit, wo haupt-

sächlich Wahlberechtigten außerhalb der Zentren für das Verlassen der EU stimmten, oder die knappe Entscheidung bei der österreichischen Bundespräsidentenwahl. Auch IAMMARINO et.al 2018 halten die Teile der Bevölkerung anfällig für Populismus, die sich im Stich gelassen fühlen.

Die Analyse von ländlichen Räumen bezieht sich hinsichtlich der Regionalentwicklung jedoch meist auf die ökonomische Performance im Vergleich zum Durchschnitt des Landes, oder der Städte (DAX & OEDL-WIESER 2010). BÜRCHER et.al 2015 erkennen, dass die Unterschiede zwischen unterschiedlich dynamischen Peripherien noch unzureichend erforscht sind und bieten die relationale Perspektive als einen Ansatz, der ihrer Meinung nach großes Erklärungspotenzial für diese Unterschiede hat. BÜRCHER et.al 2015 betonen hierzu die Bedeutung der regionalen und überregionalen Vernetzungen. Auch KÜHN & WECK 2013 identifizieren eine wachsende Bedeutung von weichen Standortfaktoren, wie Netzwerken zwischen Wirtschaft, Verwaltung, Politik sowie Regional- und Projektmanagement, um die Dynamik von Regionen erfassen zu können. Diese Interaktionen sind veränderbar und verdeutlichen erneut die zunehmende Erfordernis Peripherien über statische Parameter hinaus weiterzudenken.

KÜHN 2015 konstatiert dem Konzept der Peripherisierung dennoch eine gewisse Unschärfe, da es unterschiedlich interpretiert werden kann und schwer zu prüfen ist. Zentral sieht er jedoch 5 wesentliche Punkte: (1) die Verbindung mit dem Begriff Zentralisierung im sozial-räumlichen System, (2) die Prozesshaftigkeit des Konzepts, die den dynamischen Aufstieg, oder Niedergang von Räumen erfassen kann, (3) die Multidimensionalität, (4) die Beachtung verschiedener Maßstabsebenen und (5) die Bedeutung der zeitlichen Komponente, die langfristig zu einer De-Peripherisierung oder Re-Zentralisierung führen kann. Diese Aspekte in den Diskurs einzubeziehen, erscheinen entscheidend bei einer zeitgemäßen Auseinandersetzung mit Peripherien (KÜHN 2015).

7.4 Die Förderung von Peripherien

Erlaubt man den Gedanken, dass sich Peripherien verändern können, so stellt sich die Frage, wie eine Entwicklung in peripheren Räumen gefördert werden kann, um die Prozesse der Abwanderung, Abkopplung, Abhängigkeit und Stigmatisierung für periphere Räume abzubremesen, oder gar umzukehren. Hierzu gibt es mehrere Ansätze.

Der neoklassische Zugang etwa besagt, dass es keinerlei Eingriffe brauche, die Ungleichheiten zwischen Zentrum und Peripherie würden sich von selbst regeln (IAMMARINO et.al 2018), da sich die Entwicklungsunterschiede „langfristig über eine den Märkten innewohnende Gleichgewichtstendenz angleichen“ würden (KÜHN & WECK 2013, p. 25). Vor noch wenigen Jahren wurden der zunehmenden Mobilität, sowie der Digitalisierung und Globalisierung zugesprochen, dass sie zu einem Ausgleich zwischen Zentrum und Peripherie führen können. So mancher sieht den Erfolg jedoch nicht als

ausreichend gegeben (SILL 2019). Mancherorts gelangt man heutzutage erneut zu der Ansicht, dass ein Eingriff nicht erforderlich wäre. Nicht, weil davon ausgegangen wird, dass es auch ohne Maßnahmen zu einem Ausgleich kommen würde, sondern weil gewissermaßen das Gefühl der Aussichtslosigkeit überhand zu nehmen scheint. Man könne nicht alle Orte retten, wie manche Wirtschaftsforscher verlautbaren (LÖFFLER 2019).

Der Fokus der Politik für den ländlichen Raum liegt laut GASSER 2013 anhaltend auf Landwirtschaftspolitik, obwohl die Zahl der Bauern im ländlichen Raum mittlerweile verschwindend gering ist. Politische Entscheidungsträger forcieren aber auch oftmals die physische Anbindung an Zentren zu verbessern, wie sich an dem konkreten Beispiel der aktuell in Österreich propagierten Waldviertelautobahn zeigen lässt (LÖFFLER 2018). Obwohl die räumliche Entfernung zu Wirtschaftszentren eine tatsächliche Herausforderung für periphere Räume darstellt (DAX & OEDL-WIESER 2010), lehnen IAMMARINO et.al 2018 diese Infrastrukturmaßnahme eher ab, denn eine physische Anbindung führe nicht wie angenommen zu mehr Arbeitsplätzen, steigender Produktivität und Wirtschaftswachstum im peripheren Raum, sondern verstärke im Gegenteil meist noch mehr die Zentralisierung und reduziert weiter das lokale Angebot. PIKE et.al 2017 untersuchten die unterschiedlichen Konzepte zu Lokal- und Regionalentwicklung ab dem 19. Jahrhundert und stufen diese Vorschläge von Politikern als sehr typisch ein. „Obwohl der räumliche Keynesianismus zurückgeht“, schreiben sie, „bleiben Investitionen in die physische Infrastruktur [...] zentral für politische Entscheidungsträger“ (PIKE et.al 2017, p. 53). Diese top-down Maßnahmen werden in der Literatur zur Regionalentwicklung jedoch grundsätzlich eher kritisch gesehen. CHRISTMANN 2014 beschreibt, wie nicht nachhaltig top-down Bemühungen, u.a. von der EU, oftmals sind. Diese Ansätze würden meistens stoppen, sobald die Förderung endet und reflektieren selten die regionalen Bedingungen. Die Autorin erklärt, dass es wesentlich nachhaltiger wäre, wenn sich regionale Akteure aktiv beteiligen würden (CHRISTMANN 2014).

In der Regionalwissenschaft kam es bereits in den letzten Jahrzehnten zu einem stärkeren Fokus auf eine endogene Entwicklung unter Berücksichtigung von regionalen Bedingungen (GIFFINGER & KRAMER 2012). Dass die Lösung aus der Region kommen muss, wenn sie wirken soll, sehen daher auch viele Autoren, die die Bedeutung von endogenen Entwicklungsstrategien betonen (vgl. z.B. MAYER 2016, EDER 2019, BAUMGARTNER et.al 2013, SOTARAUTA 2010). Dieser Ansatz deckt sich mit der zuvor erörterten Diversität von (peripheren) Räumen. Da für unterschiedliche Räume nicht, wie IAMMARINO et.al 2018 es nennen, orts-neutrale Strategien die Lösung von räumlich ungleicher Entwicklung sein können. Eine Pauschallösung kann es daher nicht geben und gerade deshalb gestaltet sich die Förderung der Entwicklung von Peripherien sehr komplex.

Jedoch sehen BAUMGARTNER et.al 2013, die die verschiedenen Typen von Entrepreneurship in ländlichen Regionen beschreiben, „die Förderung von Innovationen, die Mobilisierung von Sozialkapital und die Förderung von institutionellem Wandel als Schlüsselherausforderungen für die erfolgreiche Implementierung jeder endogenen Wachstumsstrategie“ (BAUMGARTNER et.al 2013, p. 1101). MERKL 2007 merkt an,

dass Innovation die „wichtigste Voraussetzung für Wettbewerbsstärke, Beschäftigung, soziale Sicherheit, Wohlstand und Lebensqualität“ ist (MERKL 2007, p. 78). Sozialkapital wird von BACHINGER 2012 als ein Netzwerk von Vereinen, Aktivitäten oder Beziehungen beschrieben, die für eine Gemeinschaft bedeutend sind und deren wesentlicher Bestandteil ein großes Vertrauen untereinander ist. BAUMGARTNER et.al 2013 sehen den institutionellen Wandel als eine fortlaufende Anpassung von Beschränkungen, um Organisationen und Regionen vor negativen „lock-ins“ zu bewahren und dadurch eine Umwelt zu schaffen, die Chancen auf eine Weiterentwicklung ermöglicht.

7.5 Schlüsselakteure in der Peripherie

Peripherien können sich verändern. Die Lösung ihrer Probleme soll aus der Region kommen. Regionale Akteure sollen sich aktiv beteiligen und Innovationen, Sozialkapital und institutionellen Wandel hervorbringen. Doch welche Akteure haben das Potenzial dies zu bewerkstelligen?

Durch die Auffassung von Peripherisierung als Prozess zur Entstehung von Peripherien rücken nun auch zunehmend Akteure der Regionalentwicklung in den Mittelpunkt der Betrachtung, die einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von strukturschwächeren Regionen haben können (KÜHN & WECK 2013). *Entrepreneurship* ist längst zum Gegenstand von wissenschaftlichen Debatten zur Entwicklung von peripheren, ländlichen Räumen geworden. Die Konzepte erscheinen gleichsam vielfältig, wie unscharf. Ein möglicher Grund dafür könnte darin liegen, dass sich aktuell viele Disziplinen dem Themengebiet annähern und es deshalb bereits an einheitlichen Definitionen scheitert. Neben dem klassischen Verständnis von Entrepreneurs als Unternehmer, die Innovationen hervorbringen, finden auch zum Beispiel jene Beachtung für die die Schaffung von sozialem Wert im Vordergrund stehen, oder die einen Wandel der Strukturen bewirken können (BAUMGARTNER et.al 2013).

Es folgt nun einerseits ein kurzer Blick auf innovative Unternehmen, um zu verstehen, wie es funktionieren kann erfolgreich in peripheren Regionen zu sein und andererseits auf eine kleine Auswahl an weiteren regionalen Schlüsselakteuren, die durchaus auch in der Lage sein können Impulse für eine positive Veränderung in einer Region zu setzen.

7.5.1 Innovative Unternehmen in der Peripherie

Die Wissenschaft konzentrierte sich bislang bei Innovationsprozessen auf die Forschung in den Zentren. Peripherien werden hingegen selten mit Innovationen in Verbindung gebracht. Fehlende Bildungsorganisationen, die zu geringe Anzahl an

Unternehmen, um Clustering- oder Agglomerationseffekte zu erzielen, sowie ein niedriger Grad der Vernetzung der hauptsächlichlichen KMUs zählen zu den häufigsten Argumenten, die gegen die Bedeutung von Peripherien in Verbindung mit Innovationen sprechen (BÜRCHER et.al 2015). Als größte Schwierigkeit für Unternehmen in der österreichischen Peripherie zählt zudem das begrenzte Angebot von qualifizierten Arbeitskräften. Aber auch, wenn Unternehmen in der Peripherie grundsätzlich verschiedene Nachteile gegenüber Zentren zugesprochen werden, die es ihnen erschweren innovativ sein zu können und sie tatsächlich nicht in Massen vertreten sind, gibt es sie dennoch, die innovativen Unternehmen in der Peripherie (EDER & TRIPPL 2019).

EDER & TRIPPL 2019 untersuchten mehrere innovative Unternehmen unterschiedlicher Größe in der Peripherie in Österreich und identifizierten verschiedene Strategien, die diese Unternehmen anwenden, um innovativ sein zu können. Kompensationsstrategien, wie zum Beispiel die Stärkung der internen Kompetenz durch Aus- und Weiterbildungen der Arbeitskräfte, die Zusammenarbeit mit Universitäten, oder die Inanspruchnahme von modernen Kommunikationstechnologien, werden genutzt, um den Herausforderungen eines Standortes in der Peripherie erfolgreich zu begegnen. Nachteile werden ebenso in Hinblick auf das begrenzte Fachkräfteangebot versucht zu kompensieren. Dies erfolgt eventuell durch eine zusätzliche Niederlassung in einem Zentrum, um von diesem Arbeitsmarkt profitieren zu können. Wenn Unternehmen das Gefühl haben mehr für die Anwerbung und das Halten von Arbeitskräften unternehmen zu müssen, als Firmen in den Zentren, so kann auch das „employer branding“ zu den firmeninternen Strategien zählen (EDER & TRIPPL 2019).

Die Bedeutung von angeworbenen Fachkräften aus anderen Firmen, vor allem aus jenen in Städten, sehen MAYER et.al 2016 in dem Wissen, das diese aus ihrer früheren Tätigkeit mitbringen und mit dem neuen Unternehmen verknüpfen können. Sie verfügen darüber hinaus über Netzwerke, die, wenn sie sie aktiv weiterentwickeln, gute Chancen bringen, um Benachteiligungen aufgrund des peripheren Standortes zu verringern. Zudem wird diesen Fachkräften zugeschrieben Marktbedürfnisse und Möglichkeiten besser erkennen zu können (MAYER et.al 2016). BAUMGARTNER et.al 2013 heben bei angeworbenen Managern ebenso deren großen Erfahrungswert und ihren Blick von außen hervor. Zudem sehen sie die von ihnen gemanagten Unternehmen als innovations- und wachstumsorientierter als jene von lokalen. Auch DAX & OEDL-WIESER 2010 betonen generell das kreative Potenzial, das von externen Personen eingebracht werden kann, wodurch Impulse für eine positive Entwicklung gesetzt werden können.

Dass ein Standort in der Peripherie ausschließlich Nachteile für die Unternehmen bringt, die jene mit einem Set an Strategien überwinden müssen, trifft entgegen üblicher Meinungen nicht zu. Denn ein peripherer Standort birgt durchaus auch Potenziale, die Unternehmen mittels Verwertungsstrategien für sich nutzen können. Vorteile sehen einige Unternehmen in der großen Loyalität von Mitarbeitern, der geringen Konkurrenz, wodurch sowohl die Unterstützung von politischen Entscheidungsträgern, als auch der Einfluss auf Lehrpläne von nahegelegenen Ausbildungseinrichtungen möglich sind,

sowie in der Attraktivität des Landschaftsbildes und in finanziellen Anreizen. Welche Kombination von Strategien ein Unternehmen letztlich anwendet ist individuell und je nach Wahrnehmung der Herausforderungen für ein Unternehmen verschieden. Festzuhalten ist, dass es auch hier keine einheitlichen Strategien gibt (EDER & TRIPPL 2019).

Auch wenn es letztlich nicht viele innovative Unternehmen in der Peripherie geben mag, es zeigt sich dennoch, dass es sich lohnt sie in die Forschung miteinzubeziehen, um von ihnen zu lernen. Denn nicht zuletzt können innovative, wachstumsorientierte Unternehmer auch als potenzielle Vorbilder in einer Region gesehen werden (BAUMGARTNER et.al 2013).

7.5.2 Weitere potenzielle Schlüsselakteure der Regionalentwicklung

Wer sich mit einer Gemeinde auseinandersetzt, so möchte ich unterstellen, wird unweigerlich auch an das lokale „Oberhaupt“ eines Ortes denken, den Bürgermeister. Die Bedeutung der Bürgermeister für die positive Entwicklung einer Gemeinde ist in der Literatur allerdings umstritten. Während Autoren wie BAUMGARTNER et.al 2013 aufzeigen, dass initiative Bürgermeister das Kernstück des ländlichen *community Entrepreneurships* sein können, da sie die Fähigkeiten haben öffentliche und private Ressourcen sowie einen großen Teil der lokalen Bevölkerung zusammenzuführen, schreiben hingegen Autoren wie PIKE et.al 2017 den Bürgermeistern keine bedeutende Rolle für eine gute soziale und wirtschaftliche Entwicklung zu, weil es dafür kaum begründete Beweise gäbe. Beide Ansichten haben wohl ihre Berechtigung, denn obwohl es schlüssig erscheint, dass die Bürgermeister die Entwicklung ihrer Gemeinde beeinflussen können, zeigt die Realität häufig eine Haltung, die mit Resignation vergleichbar wäre. Dennoch existieren vereinzelt Bürgermeister, die sehr wohl Visionen haben, eventuell Betriebswohnungen ermöglichen, sich um die Ansiedlung einer FH bemühen oder Glasfaserkabel für alle forcieren wollen, sowie das große Ziel haben, das örtliche Gasthaus wieder aufzusperren, oder schlichtweg Unternehmen eine Ansiedlung auf Gemeindeboden erleichtern (LÖFFLER 2018).

SOTARAUTA 2010 bringt für engagierte Akteure die Bezeichnung *Regional Development Officer (RDO)* ins Spiel. Das sind strategische Akteure (im Fall des Bürgermeister Generalisten), die eine gute Wahrnehmung für Trends und ihre Bedeutung haben und durch viele Interessen manövrieren müssen. Sie steigern das Bewusstsein für Neues, mobilisieren, rahmen, koordinieren und organisieren Prozesse. SOTARAUTA 2010 erklärt darüber hinaus, dass es viele Formen von RDOs gibt, es aber immer eine entwicklungs- und wachstumsorientierte Person ist, die auf irgendeine Art und Weise die Region entwickeln will. Diese recht weit gefasste Definition erlaubt es die grundsätzliche Bedeutung eines Bürgermeisteramtes daher tatsächlich als wesentlich für eine positive Entwicklung einer Gemeinde einzustufen, da man von diesen Akteuren einen Wandlungswillen, ein Gespür für die Bedürfnisse der Gemeinde und Verhandlungsgeschick erwarten würde.

Dennoch zeigen genügend Negativbeispiele, dass Bürgermeister öfters an ihre Grenzen stoßen, oder die Augen zu verschließen scheinen und keine Schlüsselrolle verkörpern können. Gasthäuser bleiben zu, Innovationen bleiben aus, die Abwärts-spirale setzt sich fort (GASSER 2013, LÖFFLER 2019). Wenn es in einer peripheren Region eventuell innovative Ideen geben sollte, so fehlt es mitunter an treibenden Kräften, Fachwissen und Geldmitteln (CHRISTMANN 2014). Auch die Bürokratie hinter Förderungen setzt vielen zu (GASSER 2013). CHRISTMANN 2014 sieht eine mögliche Lösung in *sozialen Entrepreneurs* als Brückenbauer zwischen top-down und bottom-up Initiativen. Soziale Entrepreneurs definiert sie als Visionäre, die entweder innovative Lösungen für soziale Probleme selbst entwickeln und einführen, oder anderen Akteuren in der Region Hilfe zur Selbsthilfe offerieren. Sie bieten ihr Expertenwissen, organisieren entweder neue Ausbildungsprogramme, beraten oder coachen, sie stellen hilfreiche Kontakte zur Verfügung und Informationen zu sozialen Netzwerktechniken, sind bei finanziellen Angelegenheiten behilflich und setzen so strategische bottom-up Prozesse in Gang, die es ohne sie nicht gegeben hätte, oder treiben einen weiteren bottom-up Prozess voran (CHRISTMANN 2014).

BAUMGARTNER et.al 2013 sehen *social Entrepreneurship* als einen Driver für Sozialkapital, das von lokalen Initiativen geschaffen und verstärkt wird indem öffentliche Güter und Services, die es nicht mehr im öffentlichen Service gab, gestaltet werden. Zudem fördern sie das gegenseitige Vertrauen in einer Gemeinschaft. Anders als CHRISTMANN 2014 betonen BAUMGARTNER et.al 2013 nicht explizit die Innovativität der Lösungen. BAUMGARTNER et.al 2013 sehen aber auch die Notwendigkeit, dass jene Akteure besondere Fähigkeiten, wie koordinieren, führen und managen, aufweisen müssen, um ein positives Ergebnis erzielen zu können. Dieses liegt -und hier sind sich die genannten Autoren einig- in der Produktion von zusätzlichem sozialem Wert für eine bestimmte Gesellschaft, wobei der Fokus nicht auf den Profit gerichtet ist (BAUMGARTNER et.al 2013, CHRISTMANN 2014). Weiterer Forschungsbedarf zu sozialen Entrepreneurs besteht gewiss. CHRISTMANN 2014 konnte lediglich vier Projekte in Europa aufspüren, die von drei verschiedenen sozialen Entrepreneurs initiiert wurden.

LEICK 2017 erkennt großes Potenzial in *institutionellen Entrepreneurs*, die für Unternehmen eine große Hilfe darstellen können. Denn Entwicklungen, wie der demographische Wandel, werden in den kommenden Jahrzehnten zunehmend zur zentralen Herausforderung für Unternehmen, wenn das ohnehin schon eingeschränkte Arbeitskräfteangebot in peripheren Räumen weiter reduziert wird sobald ältere Fachkräfte das Pensionsalter erreicht haben. Institutionelle Entrepreneurs können zunächst das Bewusstsein für die Herausforderung bei Unternehmen wecken und in einem weiteren Schritt die Stärkung der Unternehmen in Bezug auf ihre interne Kompetenz unterstützen (LEICK 2017).

MIÖRNER & TRIPPL 2017 beschäftigten sich weniger mit der Wandlung von Strukturen innerhalb eines Unternehmens, sondern setzten sich mit dem institutionellen und organisatorischen Wandel der Unterstützungsstrukturen für die Etablierung einer neuen Industrie auseinander. Sie zeigten verschiedene Wege auf, wie Akteure mit unterschied-

lichem Einfluss neue Strukturen, wie eine Fachkonferenz, oder neue Ausbildungsprogramme, hervorbringen können. Während ein Wandel zunächst möglicherweise nur von einem Einzelnen begonnen wird, ist es am Ende doch ein kollektiver, multiskalarer Prozess, der zu einer erfolgreichen Umgestaltung der einstigen, ungünstigen Strukturen führt (MIÖRNER & TRIPPL 2017).

Letztlich bedarfes wohl Visionäre als Schlüsselfiguren (CHRISTMANN 2014), die die Bedürfnisse und Probleme einer Region sowie zutage tretende Möglichkeiten erkennen (BAUMGARTNER et.al 2013) und durch ihre Fähigkeiten weitere Akteure zusammenbringen (SOTARUTA 2010), die dann im Kollektiv (MIÖRNER & TRIPPL 2017), positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Region ausüben können.

7.6 Fazit: Einfach und hoffnungslos?

Es zeigt sich, dass es sich bei Peripherien keinesfalls um ein einfaches Themengebiet handelt, das kurz und knapp abgehandelt werden kann. Der Diversität von peripheren Räumen Beachtung zu schenken und über räumlich-statische Merkmale hinauszudenken erscheint als eine Notwendigkeit, um der Realität gerecht zu werden. Die verstärkte Konzentration auf den Prozess zur Entstehung von Peripherien in der wissenschaftlichen Debatte sehe ich in diesem Zusammenhang ebenso bedeutsam, da dies erneut sowohl die Diversität von peripheren Räumen betont, als auch Peripherien eine gewisse Wandlungsfähigkeit zugesteht. Die unterschiedlichen Dimensionen, die zur Erklärung von Peripherien herangezogen werden, erfordern es stets genauer hinzusehen, wie Peripherien definiert werden.

Die Komplexität der Thematik macht sich darüber hinaus in der Suche nach adäquaten Möglichkeiten zur Förderung von peripheren Regionen bemerkbar. Während top-down Ansätze als Einheitslösungen in der Literatur wenig Anklang finden, erscheinen endogene Entwicklungsmaßnahmen, die die regionalen Bedingungen reflektieren, positiver bewertet zu werden. Einfacher ist dieser Lösungsweg jedoch bestimmt nicht. Doch maßgeschneiderte Ansätze für den jeweiligen peripheren Raum zu suchen erscheint nachvollziehbar. Denn wenn es unterschiedlich dynamische Peripherien gibt, so haben diese auch unterschiedlich stark ausgeprägte Herausforderungen zu bewältigen und brauchen in einer logischen Konsequenz auch individuelle Lösungen.

Innovationen, Sozialkapital und der institutionelle Wandel erscheinen jedoch essenziell, um überhaupt eine positive Entwicklung in einer Region in Gang setzen zu können. Die notwendige Beteiligung von regionalen Akteuren bei dieser Entwicklung von innen heraus wird in der aktuellen Literatur sehr deutlich. Die häufige Resignation, Verleugnung, oder Überforderung von Lokalpolitikern kann es erforderlich machen, dass von anderen Akteuren Impulse gesetzt werden müssen. Die wissenschaftlichen Konzepte, wer diese Akteure sein könnten, sind vielfältig. Sowohl innovative Unter-

nehmen können ihren Teil beitragen, als auch weitere Akteure, die etwas verändern wollen und dazu bereit sind sich zu engagieren.

Letztlich, so scheint es, bedarf es jedoch eines Zusammenspiels von mehreren Akteuren, um sich den meist komplexen Herausforderungen von peripheren, ländlichen Regionen erfolgreich anzunehmen. Denn Peripherien können sich wandeln und wenn sich diese Akteure finden lassen, so muss die Situation nicht zwingend hoffnungslos sein. Es sollten jedoch nicht die Hände in den Schoß gelegt, die Augen verschlossen und auf ein Wunder gewartet werden.

Bibliographie

- ASHEIM B. (2007), Differentiated knowledge bases and varieties of regional innovation systems. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 20(3), pp. 223-241.
- BACHINGER M. (2012), Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen. Eine relationale Perspektive. Wiesbaden, Gabler.
- BAUMGARTNER D., PÜTZ M., SEIDL I. (2013), What Kind of Entrepreneurship Drives Regional Development in European Non-core Regions? A Literature Review on Empirical Entrepreneurship Research. *European Planning Studies* 21(8), pp. 1095-1127.
- BÜRCHER S., HABERSETZER A.J., MAYER H. (2015), Entrepreneurship in peripheral regions: A relational perspective. In: MACK, E.A., QIAN H. (eds.), *Geographies of Entrepreneurship. Routledge studies in human geography*. New York, Routledge, pp. 143-164.
- CHRISTMANN G.B. (2014), Social Entrepreneurs on the Periphery: Uncovering Emerging Pioneers of Regional Development. *disP – The Planning Review* 50(1), pp. 43-55.
- DAX T., OEDL-WIESER T. (2010), Periphere ländliche Regionen im Brennpunkt – Der ländliche Raum zwischen Dynamik und Entleerung. *Online verfügbar unter* <https://www.bmmt.gv.at/dam/jcr:e49dea94-8d73-46b6-a2dd-254d8ee4b265/08_DAX_LR_Periphere_20_lndliche_20Regionen_TD_TOW_2010.pdf>
- EDER J. (2019), Peripheralization and knowledge bases in Austria: towards a new regional typology. *European Planning Studies* 27(1), pp. 42-67.
- EDER J., TRIPPL M. (2019), Innovation in the periphery: compensation and exploitation strategies. *Online verfügbar unter* <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/grow.12328>>
- GASSER F. (2013), Stadt, Land, Flucht. *Online verfügbar unter* <<https://www.zeit.de/2013/29/oesterreich-landflucht/komplettansicht?print>>
- GIFFINGER R., KRAMER H. (2012), Kleinstädte als Wachstumsmotoren ländlich-peripherer Regionen: Das Beispiel Waldviertel. *disP – The Planning Review* 48(2), pp. 63-76.
- HEINTEL M. (1999), Zentrum, Peripherie und Grenze. Alte und neue Herausforderungen in der europäischen Raumplanungspolitik. *Online verfügbar unter* <<http://www.demokratiezentrum.org/fileadmin/media/pdf/heintel.pdf>>
- IAMMARINO S., RODRIGUEZ-POSE A., STORPER M. (2018), Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications. *Journal of Economic Geography* 19(2), pp. 273-298.
- KÜHN M. (2015), Peripheralization: Theoretical concepts explaining socio-spatial inequalities. *European Planning Studies* 23(2), pp. 367-378.

- KÜHN M., WECK S. (2013), Peripherisierung – ein Erklärungsansatz zur Entstehung von Peripherien. In: BERNT M. & LIEBMANN H.(eds.), *Peripherisierung, Stigmatisierung, Abhängigkeit? Deutsche Mittelstädte und ihr Umgang mit Peripherisierungsprozessen*. Springer, Wiesbaden, pp. 24-46.
- LANG T. (2016), Peripherie / Peripherisierung. *Online verfügbar unter* <https://www.researchgate.net/publication/294848196_Peripherie_Peripherisierung>
- LEICK B. (2017), Institutional entrepreneurs and small firms: How firm practices are being shaped in the context of demographic transformations. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 29(1), pp. 1-24.
- LESER H., EGNER H., MEIER S., MOSIMANN T., NEUMAIR S., PAESLER R., SCHLESINGER D. (2011)¹⁵, „Diercke. Wörterbuch Geographie. Raum – Wirtschaft und Gesellschaft – Umwelt“. Braunschweig, Westermann.
- LÖFFLER A. (2018), Abwanderung aus dem Dorf: Stadt, Land, Landflucht. Die Presse, 29.01.2018. *Online verfügbar unter* <<https://www.diepresse.com/5362324/abwanderung-aus-dem-dorf-stadt-land-landflucht>>
- LÖFFLER A. (2019), Landflucht: Keiner will von sterbenden Dörfern sprechen. Die Presse, 09.04.2019. *Online verfügbar unter* <<https://www.diepresse.com/5609402/landflucht-keiner-will-von-sterbenden-dorfern-sprechen>>
- MAIER J. (2008), Definitorische Abgrenzung peripherer ländlicher Räume und inhaltliche bzw. regionale Auswahl der Beiträge. *Online verfügbar unter* <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34113/ssoar-2008-maier-Definitorische_Abgrenzung_peripherer_landlicher_Raume.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2008-maier-Definitorische_Abgrenzung_peripherer_landlicher_Raume.pdf>
- MAYER H., HABERSETZER A., MEILI R. (2016), Rural-Urban Linkages and Sustainable Regional Development: The Role of Entrepreneurs in Linking Peripheries and Centers. *Sustainability* 8(8), pp. 745.
- MERKL A. (2007), Oberösterreich – Das führende Industrie-, Export- und Technologiebundesland Österreichs. *Online verfügbar unter* <https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/am_334.pdf>
- MIÖRNER J., TRIPPL M. (2017), Paving the way for new regional industrial paths: actors and modes of change in Scania's games industry. *European Planning Studies* 25(3), pp. 481-497.
- PIKE A., RODRÍGUEZ-POSE A., TOMANEY J. (2017), Shifting horizons in local and regional development. *Regional Studies* 51(1), pp. 46-57.
- RODRÍGUEZ-POSE A. (2018), The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 11(1), pp. 189-209.
- SILL T. (2019), Große Kluft mit vielen Vorurteilen. ORF, 08.04.2019. *Online verfügbar unter* <<https://orf.at/stories/3117491/>>
- SOTARUTA M. (2010), Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies* 17(4), pp. 387-400.

8 REGIONALENTWICKLUNG: LOKALE SCHLÜSSEL- AKTEURINNEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN INDIVIDUELLEN UND GETEILTEN INTERESSEN

Valentin J. GEBHARDT,

*Institut für Geographie und
Regionalforschung, Universität Wien*

INHALT

8.1 Einleitung: Regionale Disparitäten als hochbrisantes gesellschaftspolitisches Thema	110
8.2 Theoretische Grundlagen: Was ist Peripherie?	112
8.2.1 Was ist Peripherie? Versuche einer Konzeptualisierung	112
8.2.2 Peripherie als ‚abgehängte‘ Regionen: ‚price to pay‘?	113
8.3 Konzeptioneller Analyserahmen: Akteurszentrierter Institutionalismus	114
8.4 Empirische Analyse	115
8.4.1 Empirische Beobachtungen lokaler Regionalentwicklung	115
8.4.2 Exemplarische Problemfelder und Lösungsansätze der Regionalentwicklung	117
8.4.3 Die Rolle der LokalakteurInnen unter Einbeziehung des akteurszentrierten Institutionalismus	119
8.5 Conclusio und Ausblick	123
Bibliographie.....	124

Wie die Beispiele Brexit sowie der verstärkte Zuwachs rechtspopulistischer Parteien gerade im ländlichen Raum zeigen, sind regionale Disparitäten zu einem hochbrisanten gesellschaftspolitischen Thema geworden. Da es kein auf alle Regionen anwendbares Patentrezept erfolgreicher Regionalentwicklung gibt, scheint ein Blick auf die lokale Ebene und deren SchlüsselakteurInnen zur Findung möglicher Lösungsansätze

ein großes Potenzial zu bieten. Somit soll im Rahmen dieses Beitrags die Bedeutung derer, sowie unter Zuhilfenahme der Konzeptualisierung des akteurszentrierten Institutionalismus nach MAYNTZ & SCHARPF (1995), die Bedeutsamkeit der Erstellung einer gemeinsamen Vision mit geteilten Zielen aller AkteurInnen hervorgehoben werden.

8.1 Einleitung: Regionale Disparitäten als hochbrisantes gesellschaftspolitisches Thema

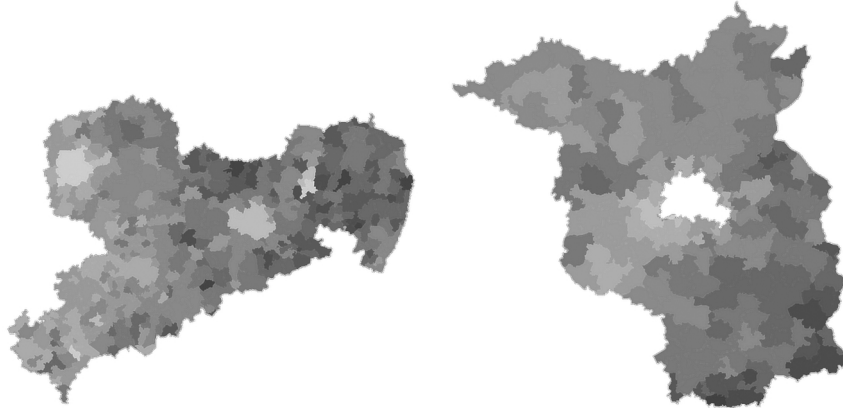
Wie die wachsende Zahl an Forschungen und Publikationen vermuten lässt, hat das Themenfeld Regionalentwicklung binnen der letzten Jahre eine verstärkt gesellschaftspolitische Rolle eingenommen. Die derzeit zu beobachtenden zunehmenden (intra-)nationalen territorialen Ungleichheiten innerhalb der Europäischen Union (IAMMARINO/RODRIGUEZ-POSE/STORPER 2019, CHARRON 2016) haben neben ökonomischen auch soziale und politische Folgen. Wie beispielsweise Studien zum Brexit und deren Lokalisierung ihrer Wählerschaft (JESSOP 2017, MACKINNON 2017) zeigen, sind jene regionale Disparitäten als eine der treibenden Kräfte des Anstiegs von Rechtspopulismus innerhalb Europas und womöglich weltweit anzusehen.

Solche Tendenzen sind auch im deutschsprachigen Raum zu erkennen. So zeigen die Ergebnisse der Landtagswahlen in Sachsen und Brandenburg 2019 (s. Abbildung 1), dass die AfD besonders in den strukturschwachen Regionen, wie die an der tschechischen Grenze gelegenen Sächsischen Schweiz sowie in der Lausitz, ein im Strukturwandel befindliches Braunkohlegebiet, starke Gewinne zu verzeichnen hatte. Gleichzeitig sind die Ergebnisse der AfD in den Ballungszentren Dresden, Leipzig und Chemnitz sowie im Umland von Berlin verhältnismäßig gering. Somit skizziert die räumliche Lokalisierung der WählerInnenschaft der AfD ein gewisses Stadt-Land-Gefälle.

Gemäß des deutschen Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gilt eine Region auf politischer Ebene als ‚abgehängt‘, wenn mindestens drei der Indikatoren *Demografie, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Wohlstand, Infrastruktur* und *Wohnungsmarkt* innerhalb einer Region weit unter dem relationalen Durchschnitt zu anderen Regionen liegen (BBSR 2017). Doch nicht nur statistische Definitionen machen eine Region zu einer abgehängten Region. Gleichermäßen handelt es sich hierbei um ein subjektives Gefühl der BewohnerInnen, die die Furcht haben abgehängt zu werden bzw. zu sein und im Vergleich zu Metropolen und großen Städten zu wenig Aufmerksamkeit zu erhalten.

Nach RECKWITZ (2017, 2019) ist eine der Ursachen der Entstehung und Etablierung des Rechtspopulismus die seit den 1990er Jahren diskutierte „*neue[n] Konfliktlinie zwischen «Kosmopoliten» [...] und «Kommunitariern»*“ (RECKWITZ 2019, p. 281). Es gebe primär im urbanen, großstädtischen Milieu eine zu verordnende Klasse,

Abb. 1: **Lokalisierung der Wählerschaft der AfD bei der Landtagswahl 2019 in Sachsen (links) und in Brandenburg (rechts): Je dunkler der Farbton, desto stärker das AfD-Wahlergebn in den jeweiligen Wahlbezirken.**



welche als Gewinner der Globalisierung „*offen gegenüber einer Liberalisierung und Dynamisierung des Ökonomischen und des Kulturellen*“ (ebd.) sei sowie einer weiteren Klasse, welche, getrieben von Verlustängsten, primär auf die Sicherung des Nationalstaats bedacht sei. Jene Personengruppe stelle vermehrt eine potenzielle Wählerschaft von populistischen Parteien dar und sei vordergründig im ländlichen Raum sowie in Kleinstädten vorzufinden.

Doch wie ist dieser gesellschaftlichen Spaltung im Zuge regionaler Disparitäten ein Ende zu setzen? Trotz der Tatsache, dass viele Regionen des ländlichen Raums, eingebettet in dasselbe Weltwirtschaftssystem, mit vergleichbaren Konfliktfeldern und Problemen konfrontiert sind, hat die Erfahrung gezeigt, dass es beim Thema Regionalentwicklung kein überall gleichermaßen anwendbares Patentrezept gibt und geben kann (TÖDTLING/TRIPPL 2005). Unter diesen Umständen erscheint bezüglich möglicher plausibler Lösungsansätze oder Handlungsempfehlungen zur Reduzierung regionaler Disparitäten der Blick auf die lokale Ebene und die dort vorherrschenden Konfliktfelder besonders lohnenswert. So verfolgt dieser Beitrag neben der Hervorhebung der Betrachtung und Analyse der lokalen Ebene für erfolgreiche Regionalentwicklung das Ziel, die Bedeutsamkeit der Erstellung einer gemeinsamen, von allen lokalen Akteuren geteilten Vision zu betonen. Dies soll unter Zuhilfenahme der Konzeption des *akteurszentrierten Institutionalismus* nach MAYNTZ und SCHARPF (1995) geschehen.

Der Beitrag thematisiert zunächst die Begrifflichkeiten *ländlicher Raum* bzw. *Peripherie* sowie die ökonomischen Rahmenbedingungen, in denen sich periphere Räume befinden. Anschließend erfolgt eine Vorstellung medialer Reportagen über die Regionalentwicklung spezifischer Gemeinden. Anhand dieser werden ‚klassische‘ Konfliktfelder sowie mögliche punktuelle Anmerkungen vorherrschender Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung unter Einbeziehung des wissenschaftlichen Diskurses

beleuchtet. Den hierbei eine zentrale Rolle zukommenden lokalen AkteurInnen sollen anschließend unter Zuhilfenahme des akteurszentrierten Institutionalismus konzeptualisiert werden und hierbei auf die Konflikte der jeweiligen HauptakteurInnengruppen eingegangen werden.

8.2 Theoretische Grundlagen: Was ist Peripherie?

Was genau meint der Terminus Peripherie bzw. ländlicher Raum überhaupt? Gibt es *die* eine Peripherie, *den* einen ländlichen Raum, der im Gegensatz zur Stadt steht? Folgt man dem Verständnis der deutschen Raumordnung, so wird von Peripherien häufig als „*abgelegenen, ländlichen oder grenznahen Räumen*“ (vgl. KÜHN/WECK 2013, p. 28) gesprochen und wird somit stark auf deren räumliche Lage und Erreichbarkeit hin verwendet. Diese Definition wird jedoch im wissenschaftlichen Diskurs kritisch gesehen. Peripherie sei vielmehr ein sozialräumlich-relationaler Komplex, der nicht anhand von Merkmalen wie Erreichbarkeit, sondern anhand von Netzwerken und Machtbeziehungen zu definieren sei (ebd., pp. 42f.). Das Verständnis des Begriffs Peripherie entsteht durch Produktion und Reproduktion und ist nicht als räumlich-geographisches Phänomen anzusehen (ebd.).

Der Blick in die Literatur soll in zweierlei Hinsicht die Bedeutsamkeit der lokalen AkteurInnen im ländlichen Raum hervorheben: Erstens zeigt die Einzigartigkeit von Regionen, dass verallgemeinernde Aussagen nicht zielführend sind und somit jede Region ortsspezifisch zu betrachten ist. Zweitens ist anhand der Einbettung der Regionen in ein auf Wettbewerbsfähigkeit basierendes Weltwirtschaftssystem zu konstatieren, dass eine erfolgreiche Regionalentwicklung stark von den auf lokaler Ebene befindlichen AkteurInnen abhängt, um wirtschaftlichen Zentren etwas entgegensetzen zu können.

8.2.1 Was ist Peripherie? Versuche einer Konzeptualisierung

Es zeigt sich anhand der komplexen und vielschichtigen Verwendung der Begrifflichkeit, dass man nicht pauschal von der einen Peripherie oder dem einen ländlichen Raum sprechen kann. Es lassen sich lediglich unterschiedliche Typen klassifizieren, bzw. die ‚Intensität‘ der Peripherisierungsgrades bemessen. Mit unterschiedlichen Indikatoren sowie Abstraktionsebenen wurden somit bereits Versuche einer Konzeption von Peripherien unternommen. Während beispielsweise TÖDTLING und TRIPPL (2005) von drei unterschiedlichen Peripherieklassifikationsebenen mit dazugehörigen Handlungsempfehlungen ausgehen, versucht der *Peripheralization Index* (PI) (EDER 2019) anhand ökonomischer, geographischer und demographischer Indikatoren sowie sog. *knowledge bases* den jeweiligen Grad der Peripherialisierung zu quantifizieren.

Aus der Ungleichheit von Regionen zeigt sich, dass es nicht das *eine* Patentrezept für die Entwicklung des ländlichen Raums geben kann. Auch wenn viele

Gemeinden vergleichbare Herausforderungen zu meistern haben und Quantifizierungen der Peripherie einen wichtigen Beitrag zum Verständnis ortsspezifische Probleme in Relation zu anderen Regionen leisten, so ist aufgrund der Diversität des ländlichen Raumes niemals *eine* Strategie für unterschiedliche Regionen erfolgreich. Konsequenterweise ist es bei der Betrachtung einer Region zunächst von Bedeutung, sich mit den jeweiligen ortsspezifischen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Dies manifestiert die Relevanz der Regionalentwicklung und der Kenntnis über die AkteurInnen auf der lokalen Ebene, welche tatsächlich – unter jeweils ortsspezifischen Rahmenbedingungen – Regionalentwicklung ‚betreiben‘. Dementsprechend bedarf es vielmehr Überlegungen, auf lokaler Ebene nach Lösungen zu suchen, die jeweiligen SchlüsselakteurInnen ausfindig zu machen und zusammen zu bringen als den Versuch, allgemeingültiger Lösungsansätze zu generieren.

8.2.2 *Peripherie als ‚abgehängte‘ Regionen: ‚price to pay‘?*

Betreibt man Ursachenforschung zum verstärkten Stadt-Land-Gefälle und der Entstehung von ‚abgehängten‘ Regionen, so muss dies die ökonomische Ebene des gegenwärtigen neoliberalen Kurses der Europäischen Union inkludieren. Diese folgt wirtschaftspolitisch dem Paradigma der Wettbewerbsfähigkeit (FENNER 2017, pp. 62ff.), um, selbst im globalen Wettbewerb stehend, auf weltwirtschaftlicher Ebene mit weiteren (Welt-)Regionen konkurrieren zu können. Um dies gewährleisten zu können, folgt man primär der neoklassischen Strategie der *agglomeration effects* (IAMMARINO/RODRIGUEZ-POSE/STORPER 2019, p. 283). Diese führt gezielt zu einer intensivierten Förderung einzelner Metropolen, urbaner Zentren sowie wirtschaftsstarker Regionen. Abgehängte Regionen sollen hierbei gemäß der neoklassischen Theorie anhand der aus den *agglomeration effects* resultierenden Mehrgewinne mitprofitieren und müssen daher nicht explizit gefördert werden (ebd.).

Jenes Ungleichgewicht zwischen der Wirtschaftsstärke spezifischer Räume hat zur Folge, dass gut ausgebildete Fachleute häufig in bereits wirtschaftlich florierende Gegenden auswandern, während weitere – häufig ländliche Räume – verstärkt mit den vielerorts parallel verlaufenden Problemen der Landflucht, resultierend aus ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen, konfrontiert sind (IAMMARINO/RODRIGUEZ-POSE/STORPER 2019, p. 276). Das Ziel der Europäischen Integration habe vielmehr zu einer Verstärkung der Polarisierung von Regionen geführt, oder, anders ausgedrückt: *„European integration has done little to alleviate within-country territorial differences“* (ebd., p. 272).

Es ist wohl unbestreitbar, dass die aus den *agglomeration effects* resultierenden Vorteile in ökonomischer, innovativer und wissensbringender Perspektive positive gesamtwirtschaftliche Folgen haben und somit einen relevanten Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Regionen auf höherem Maßstab leisten. Die Frage stellt sich lediglich, ob die Akzeptanz der damit einhergehenden räumlichen Disparitäten als *„price to pay“* (IAMMARINO/RODRIGUEZ-POSE/STORPER 2019, p. 283), wie es in der neoklassi-

schen Ökonomie häufig erachtet wird (ebd.), angemessen erscheint und ob dieser ‚Preis‘ womöglich höher ist als angenommen.

Somit kann der ansteigende Unmut der ländlichen Bevölkerung, artikuliert in deren Wahlverhalten, als Indiz dafür gewertet werden, dass die zu einer gewissen Spaltung führende Strategie auch Nachteile hat. Um einen Gegenpol zur Wirtschaftskraft der Metropolen zu kreieren erscheint insofern die Stärkung der ländlichen Wirtschaft ein essenzielles Gut zu sein (MAYER/HABERSETZER/MEILI 2016). Da hierbei jedoch vergangene De-Agglomerationsstrategien aus einer top-down-Perspektive fehlgeschlagen sind (PARR 2015) und eine Abkehr des weltwirtschaftlichen Paradigmas der Wettbewerbsfähigkeit kurzfristig als unwahrscheinlich erachtet werden muss, gilt es anderweitig nach Lösungsansätzen zu suchen. Somit ist unter Betrachtung der ökonomischen Linse zu konstatieren, dass die Stärkung der ländlichen Wirtschaft vermehrt aus dem Zusammenspiel von SchlüsselakteurInnen auf lokaler Ebene entstehen muss, um einen Gegenpol zu den geförderten Ballungszentren zu schaffen.

8.3 Konzeptioneller Analyserahmen: Akteurszentrierter Institutionalismus

Zur Konzeptualisierung der SchlüsselakteurInnen stellt sich, leicht vereinfacht und modifiziert, die Idee des *akteurszentrierten Institutionalismus* (MAYNTZ / SCHARPF 1995; SCHARPF 2000) als mögliche Methode heraus, um einen sinnvollen Analyserahmen zu schaffen. Ursprünglich handelt es sich hierbei um ein aus der Politikforschung (SCHARPF 1997) stammendes Konzept, das bereits Einkehr in den Forschungsbereich der Stadt- und Regionalentwicklung, u.a. im Kontext von Gentrification-Forschung (vgl. FRANZ 2013), gefunden hat.

Beim akteurszentrierten Institutionalismus handelt es sich nicht um eine Theorie, sondern lediglich um eine „*guideline[s] for the search for explanations*“ (SCHARPF 1997, p. 37). Dabei wird der *rational choice*-Ansatz der individuellen AkteurInnen mit institutionellen bzw. strukturalistischen Begebenheiten verbunden. Das Konzept ermöglicht die Betrachtung der AkteurInnen aus einer Doppelperspektive heraus und verfolgt hierbei das Ziel „*Prozesse und Entscheidungen anhand der Interaktionen der Akteure unter besonderer Berücksichtigung der Fähigkeiten sowie des institutionell geformten Orientierungsrasters des Verhaltens empirisch greifbar zu machen*“ (HEINZE 2012, p. 56). Der gegebene institutionelle Kontext prägt hierbei die Entscheidungen der AkteurInnen, da diese den Handlungsspielraum für strategische Entscheidungen vorgeben. Insofern sind alle AkteurInnen vom selben institutionellen Regelsystem, seien es rechtliche Regeln oder soziale Normen, betroffen (SCHARPF 2000, p. 77).

Auf Ebene der AkteurInnen, charakterisiert durch ihre Handlungsorientierungen sowie ihre Fähigkeiten (SCHARPF 2000, p. 95), bedeutet die Doppelperspektive konse-

quenterweise eine Betrachtung derer auf zwei Ebenen. Auf individueller Ebene folgen diese ihren eigenen Interessen. Oberhalb derer jedoch entsteht ein „komplexer Akteur“, wo die individuellen AkteurInnen mitunter entgegen ihrer eigenen Interessen entscheiden und die Intention ihres Handelns somit vielmehr eine „gemeinsame Wirkung koordinierten Handelns“ darstellt (SCHARPF 2000, p. 101). Somit haben Beteiligte die Absicht „ein gemeinsames Produkt zu schaffen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen“ (ebd.). Mit anderen Worten: Durch den Kompromiss, den die AkteurInnen bei ihrem Handeln eingehen, indem sie nicht direkt ihren individuellen Interessen folgen, erhoffen diese aufgrund des Zusammenspiels mit den übrigen AkteurInnen, einen gewissen Mehrwert zu erreichen.

Um herauszufinden, um welche AkteurInnen es sich im Falle von (lokaler) Regionalentwicklung genau handelt und welche Konflikte hierbei häufig auftauchen, wurde zur empirischen Analyse mediale Berichterstattungen zu diesen Thematiken zugezogen, welche im Folgenden kurz vorgestellt werden.

8.4 Empirische Analyse

8.4.1 Empirische Beobachtungen lokaler Regionalentwicklung

Es zeigt sich sowohl anhand der individuellen, lokalen Begebenheiten von Regionen (s.8.2.1) als auch aufgrund der gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Paradigmas der Wettbewerbsfähigkeit, dass die Betrachtung von Regionalentwicklung im Besonderen auf lokaler Ebene und dem dortigen Zusammenspiel der SchlüsselakteurInnen Potenziale bietet. Hierbei ist es jedoch stets wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass auch diese in ein strukturell-hierarchisches System im Spannungsfeld verschiedener AkteurInnen eingebettet sind (HEINTEL 2001, p. 194).

Regionalentwicklung stellt auch für die Medien ein spannendes Gut dar. Neben den häufig skizzierten stigmatisierenden, negativen Bildern von ländlichen Räumen existieren auch Berichterstattungen, die sich den Herausforderungen sowie Positivbeispielen einzelner Regionen widmen. Diese sind zumeist bemüht, ein umfassendes Bild der Komplexität der Thematik abzudecken und versuchen dieses zu vermitteln, indem dabei AnwohnerInnen, PolitikerInnen sowie ExpertInnen zu Worte kommen und deren Ansichten gegenübergestellt werden. Deren Zuhilfenahme für die Wissenschaft ist insofern spannend, als dass hierbei vielmehr anhand von eher informelleren Interviews und Beobachtungen als unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Theorien die (vermeintlichen) Ursachen positiver bzw. negativer Regionalentwicklung analysiert werden. Dadurch werden häufig beispielhafte Konfliktfelder der Regionalentwicklung aktiv gesucht und quasi populärwissenschaftlich vorgestellt. Drei Fallbeispiele

medialer Reportagen lokaler Regionalentwicklung sollen im Folgenden vorgestellt werden, um anhand derer die lokalen AkteurInnen sowie gegebene Konfliktfelder herauszufiltern.

Munderfing (Oberösterreich) und Pfaffenschlag (Niederösterreich)

In einem Artikel der österreichischen Zeitung *Die Presse* (LÖFFLER 2018) werden die beiden Gemeinden Munderfing (knapp 3.000 EinwohnerInnen) sowie Pfaffenschlag (etwa 900 EinwohnerInnen) vorgestellt. Beide Gemeinden eint, dass sie erfolgreich große und für die Region bedeutsame Unternehmen des produzierenden Gewerbes zunächst von einer Ansiedlung überzeugen und anschließend halten konnten. Unter Einbeziehung der räumlichen Umgebung wird die Region, in der sich Pfaffenschlag befindet, als eine strukturschwache Problemregion im entfernten Wiener Einzugsgebiet skizziert. Als Grund für den Erfolg der beiden Gemeinden werden zum einen glückliche Umstände, zum anderen die visionäre Arbeit und das Handeln der Bürgermeister genannt. Gleichwohl findet in der Berichterstattung die Kritik der Bevölkerung am aus der Ankunft der Großunternehmen resultierende soziale und bauliche Wandel der Gemeinden, Gehör.

Eisenbach (Baden-Württemberg)

Die Zeit (LAMPARTER 2019) berichtet in einer Reportage über die im Schwarzwald gelegene Stadt Eisenbach (ca. 2.200 EinwohnerInnen). Diese prosperiert trotz ihrer eigentlich abgelegenen Lage und schlechter Infrastruktur aufgrund einer Vielzahl in der Gemeinde ansässiger Klein- und Mittelunternehmen. „*Es liegt an de Leut*“ wird der Bürgermeister von Eisenbach in der Reportage als eine der Hauptursachen hierfür zitiert. Um beispielsweise während der Wirtschaftskrise 2008 Entlassungen zu entgehen, entschieden sich alle Angestellten sowie Vorsitzenden gemeinsam solidarisch, auf zehn Prozent ihres Gehalts zu verzichten. Weiterhin wird im Rahmen des Berichts auf den aufgrund der peripheren Lage vermeintlich erwartbaren, aber derzeit noch nicht gegebene Fachkräftemangel eingegangen. Als Grund hierfür werden die Freiheiten und flexibleren Arbeitsbedingungen, die kleinere und mittlere Unternehmen bieten können, genannt. Somit wird die Region in der Berichterstattung als eine selbstbewusste und anpackende und somit höchst erfolgreich agierende Gemeinde dargestellt.

Frankenstein (Rheinland-Pfalz) und Zwiefalten (Baden-Württemberg)

Eine *swr* betrifft Fernsehreportage (FUHRMANN 2019) dokumentiert die Entwicklung zweier Gemeinden, Frankenstein (ca. 950 EinwohnerInnen) sowie Zwiefalten (ca. 2.100 EinwohnerInnen) in Südwestdeutschland, um einem erfolgreichen Beispiel der Regionalentwicklung einer von starken Herausforderungen geprägte Region gegenüberzustellen. Hierbei sei die Ausgangslage insofern ungleich, als dass Frankenstein aufgrund der räumlichen Nähe zu Kaiserslautern eine vermeintlich gute Lage habe, während Zwiefalten eine gewisse Entfernung zu größeren Städten aufweise – was sich jedoch vielmehr als positiv herausstellt. So hat dies zur Folge, dass in

Zwiefalten der Kindergarten aufgrund hohen Bedarfs ausgebaut werden muss, während in Frankenstein die Grundschule schließen musste. Als essenzieller Bestandteil des aktiven Ortslebens führte die Schließung zu der Befürchtung, der Ort werde nun ohne wirkliche Treffpunkte vollends aussterben. Auf der anderen Seite wird in Zwiefalten anhand des Beispiels der ‚Schwimmbadfreunde‘, einem Verein aus Freiwilligen, der zum Unterhalt des Freibades innerhalb der Gemeinde beiträgt, das aktive Vereinsleben und soziale Engagement hervorgehoben. Weiters werden die Arbeitsbedingungen der beiden Bürgermeister verglichen: Während in Zwiefalten der Bürgermeister als Vollzeitbeschäftigter ‚angestellt‘ ist, ist die Tätigkeit des Bürgermeisters in Frankenstein aufgrund der niedrigen EinwohnerInnenzahl und landesspezifischer Unterschiede bezüglich des BürgermeisterInnengehalts lediglich als ‚Ehrenamt‘ gelistet. Somit erhält dieser nur eine Aufwandsentschädigung, die in keiner Relation zum Aufwand stehe.

8.4.2 Exemplarische Problemfelder und Lösungsansätze der Regionalentwicklung

Die Reportagen zeigen exemplarisch generelle Problemfelder und Konfliktpotenziale der Regionalentwicklung auf, von denen sich einige mit Erkenntnissen des wissenschaftlichen Diskurses verbinden lassen. Gleichwohl liefern die skizzierten Positivbeispiele erfolgreiche Ansätze. So lassen sich zunächst folgende erste Erkenntnisse, wenn auch nicht trennscharf voneinander unterscheidbar, anhand der genannten Beispiele ableiten:

Bedeutsamkeit der positiven (Selbst-)Darstellung der Region

Wie die Berichterstattung Pfaffenschlags zeigt, werden einige Regionen häufig – gerade im Vergleich zu Städten – als trist und perspektivlos vorgestellt und (re-)produzieren ein negatives Bild. Somit geraten die gegebenen Vorteile und Stärken des ländlichen Raums in Vergessenheit, was mitunter zu Resignation und Frustration führen kann. Eine positive Selbstdarstellung sowie regionales Selbstbewusstsein jedoch können durchaus einen positiven Beitrag zur Regionalentwicklung leisten, wie das Beispiel Eisenbach im Schwarzwald zeigt.

In diesem Kontext ist im wissenschaftlichen Diskurs vom *paradox in the periphery* (ANDERSON 2000) zu lesen. Ein *rural entrepreneur* könne die Vorteile des ländlichen Raumes nutzen und gleichzeitig durch Verbindungen materieller und immaterieller Art die urbanen Kaufgewohnheiten kennenlernen, um somit die Vorteile beider Standorte zu nutzen. Gleichzeitig gebe es Produkte des ländlichen Raums, welche aufgrund ihres ländlichen Ursprungs positiv als ‚authentisch‘ konnotiert werden; auch das gegebene ausgeprägte soziale Kapital und die lokale Verbundenheit können hervorgehoben werden (MAYER/HABERSETZER/MEILI 2016).

Fokus auf weiche Standortfaktoren (z.B. Internetausbau) anstatt auf räumliche Erreichbarkeit

Überdies zeigen die Beispiele, dass der räumlichen Nähe und der Erreichbarkeit nicht allzu hohe Bedeutung zukommen sollten, da hieraus oftmals eine größere Abhängigkeit zur nächstgrößeren Stadt resultiert und eine eventuelle ‚Selbstentfaltung‘ hemmt. Bessere Erreichbarkeit kann mögliche größere PendlerInnendistanzen auslösen und somit mittel- bis langfristig eine Landflucht befördern. Vielmehr gilt es, sich auf die Stärken der Regionen zu fokussieren und deren Standortvorteile, seien es eine gute Internetverbindung oder positive weiche Standortfaktoren als solche, wahrzunehmen und auszubauen. Der Fachkräftemangel in einigen Regionen zeigt: Es genügt nicht, lediglich Arbeitsplätze zu schaffen. Um tatsächlich erfolgreich als Gemeinde zu agieren, werden auch andere Faktoren benötigt (IAMMARINO/RODRIGUEZ-POSE/STORPER 2019). In der Praxis zeigt dies der Vergleich zwischen Zwiefalten und Frankenstein, ermöglicht doch eine gewisse räumliche Distanz zu größeren Städten die Entstehung und Entfaltung eigener Strukturen und reduziert somit die Abhängigkeit von Zentren.

Verstärkte Einbettung der Unternehmen in die Region

Eine verstärkte Einbettung der wirtschaftlichen Unternehmen in die Region kann zu einem gestärkten *bonding capital* (PUTNAM 2000) und somit vermehrter Arbeitsbereitschaft und größerer Akzeptanz führen (BÜRCHER/HABERSETZER/MAYER 2015). Dabei führt eine intensivierete Zusammenarbeit der Wirtschaftsunternehmen untereinander sowie mit anderen lokalen AkteurInnen zur Entstehung eines lokalen Geflechts. Im Zuge des damit einhergehenden größeren Engagements der Unternehmen in der Region entsteht eine Verbundenheit, welche Vertrauen und somit engeren Regionalbezug schafft. Wie sich jene *engagement networks* (ebd.) in der Realität ausprägen zeigt das Beispiel Eisenbach, in dem sich aufgrund des positiven Verhältnisses zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen beide Seiten für eine Reduktion der Gehälter ausgesprochen haben, um sich durch die Wirtschaftskrise zu manövrieren.

Relevanz von Vereinen und Freiwilligen

Zuletzt sei auf die Relevanz von Freiwilligen und Vereinen auf Gemeindeebene hingewiesen. Gerade wenn beispielsweise, wie geschehen in Zwiefalten, aufgrund der Knappheit monetärer Mittel Einrichtungen wie ein Freibad nicht mehr finanziert werden können, stellt die freiwillige Bereitschaft der Bevölkerung ein riesiges Potenzial dar. Dies hat nicht nur in ökonomischer Hinsicht Vorteile, sondern fördert ebenso den Gemeinschaftssinn und stärkt somit das Gemeindeleben. In diesem Kontext ist auch die Rolle von Vereinen und die Durchführung von Veranstaltungen und Events keineswegs zu unterschätzen.

8.4.3 Die Rolle der LokalakteurInnen unter Einbeziehung des akteurszentrierten Institutionalismus

Betrachtet man die genannten Konfliktfelder durch die akteurszentrierte Linse, so wird ersichtlich, dass in jedem der genannten Punkte den lokalen AkteurInnen eine besondere Rolle zukommt. Diese sind in zweierlei Hinsicht bedeutsam:

Erstens kommunizieren lokale AkteurInnen die vorherrschenden gegebenen Konfliktfelder an hierarchisch höhere Planungs- und Politikebenen. Insofern leistet die Bewusstseinsbildung vorhandener Probleme und Herausforderungen einen nicht zu unterschätzenden Beitrag erfolgreicher Regionalentwicklung. Durch ihr besseres Verstehen können beispielsweise konkrete Maßnahmen und Förderpakete auf regionaler bzw. Landesebene installiert werden, die auf die Bedürfnisse der Konfliktfelder zugeschnitten sind.

Zweitens, folgt man der Charakterisierung der Reportagen, ist anzunehmen, dass eine erfolgreiche Regionalentwicklung dann stattfindet, wenn die jeweiligen SchlüsselakteurInnen in interdependenten Beziehungen, zu einer Art Symbiose verschmolzen, an einem Strang ziehen. Insofern erscheint es sinnvoll, die wichtigsten AkteurInnen an einen runden Tisch zu setzen. Es soll ein gemeinsamer Nenner geschaffen werden, auf dessen Basis eine Vision für die Region initiiert werden kann und Bewusstsein bei den jeweiligen AkteurInnen geschaffen wird, dass durch die Definierung gemeinsamer Ziele viel mehr erreicht werden kann (SOTARAUTA 2010).

Dazu muss zunächst eine ortsspezifische Analyse der SchlüsselakteurInnen erfolgen. Grob abstrahiert soll hierbei davon ausgegangen werden, dass es drei HauptakteurInnengruppen gibt, denen in den jeweiligen Reportagen stets eine besondere Rolle zukommen:

- Dem Bürgermeister/der Bürgermeisterin bzw. der (Lokal-)Politik,
- der Wirtschaft im Sinne der größten Unternehmen der Gemeinden sowie
- der ansässigen Bevölkerung, als Betroffene bzw. Freiwillige, die zum Erhalt des Ortslebens beitragen.

Um diese anhand des unter 8.3 vorgestellten konzeptionellen Analyserahmens des akteurszentrierten Institutionalismus zu diskutieren, gilt es, sich zunächst der individuellen Ebene der AkteurInnengruppen zu nähern. Hierbei erscheinen zunächst die jeweiligen Instrumente und Motivationen derer bedeutsam zu sein (FRANZ 2013, p. 35). Bezugnehmend auf die Thematik der Regionalentwicklung mit den drei oben genannten (Haupt-)AkteurInnen kann zunächst schematisch ein folgendes Bild der Instrumente und Motivationen auf der individuellen Ebene aufgelistet werden:

Tabelle 1: Mögliche Instrumente und Motivationen der HauptakteurInnengruppen (eigene Darstellung)

AkteurIn	Politik	Unternehmen	Bevölkerung
Instrumente	• Flächenwidmung und Bauleitplan • Festsetzung der Gewerbesteuer (in Deutschland) • Verbindung zur übergeordneten Politikverwaltung • Entscheidungshoheit über die Nutzung der Steuereinnahmen	• Entscheidung zu monetären Investitionen • Druck durch möglichen Standortwechsel	• politische Einflussnahme durch Wahlverhalten • öffentlicher Druck (z.B. Demonstration, Streik, Protest)
Motivation	• Machterhalt der regierenden Partei(en) • positive EinwohnerInnen-zahlentwicklung • ausreichende monetäre Mittel • zufriedene Bevölkerung • intaktes Gemeindeleben	• Profit-maximierung • gut ausgebaute Infrastruktur • motivierte ArbeitnehmerInnen	• Orte des Zusammenkommens • aktives Ortsleben • gute und sichere Jobsituation • ausreichende soziale und technische Infrastruktur

Hierbei kann die unter Punkt 8.2.2 diskutierte Einbettung von Regionalentwicklung in das auf wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit beruhende Weltwirtschaftssystem als institutioneller Kontext angesehen werden, der alle AkteurInnen gleichermaßen tangiert.

Neben den jeweils individuellen Interessen und Motivationen ist auch das Machtgefüge der jeweiligen AkteurInnen zu beachten: Über welche Instrumente verfügen die AkteurInnen, um ihr Handeln durchzusetzen? Hierbei ist die Politik in einem stati-

schen System als mächtigste Akteurin anzusehen, da diese eine Entscheidungshoheit über die Nutzung der Steuereinnahmen hat sowie überwiegend über die Flächennutzung bestimmen kann. Durch demokratische Wahlen mit gleichen Stimmgewichten wird ein Teil jener Macht auf die Gesellschaft umgeschichtet und das Machtgefälle reduziert (SCHARPF 2000, p. 96). Somit ist gerade bei Betrachtung der Regionalentwicklung als dynamisches und nicht-statisches Gefüge die Machtposition der Bevölkerung nicht zu unterschätzen (s. Brexit sowie Aufstieg des Rechtspopulismus). Der Wirtschaft kommt bezüglich Machtinstrumenten primär die Abhängigkeit, die Gemeinden den Unternehmen als Arbeitgeber und Kommunalsteuerzahler gegenüber haben, zugute.

Besinnt man sich auf die Konzeption des akteurszentrierten Institutionalismus, so gilt es nun, eine Koalition der individuellen AkteurInnen zu schaffen; „*relativ langfristige Arrangements zwischen Akteuren [...], die getrennte, aber im großen und ganzen miteinander vereinbare Ziele verfolgen*“ (SCHARPF 2000, p. 102). Heißt: Die einzelnen AkteurInnen müssen einen *kollektiven* Akteur generieren, dessen Ziele über die des einzelnen hinausgehen; der auf Basis gemeinschaftlicher Ziele und Handlungen einen Mehrwert für alle individuellen AkteurInnen schafft.

Es ist offensichtlich, dass zur Bildung eines komplexen Akteurs bei teilweise entgegengesetzten Motivationen der jeweiligen individuellen AkteurInnen die Vermeidung jeglicher Konflikte unmöglich ist. Zu viele divergierende Interessenlagen und Handlungsintentionen führen zu Situationen, in denen es seitens der involvierten AkteurInnen des Verständnisses und der Rücksicht für die differierenden Belange bedarf. Folgende Konfliktfelder zwischen den drei genannten AkteurInnengruppen können hierbei genannt werden:

a) Konflikt Bevölkerung – Wirtschaft

Es kommt vor, dass die Bevölkerung zunächst kritisch auf den Zuzug von Unternehmen reagiert, wie auch das Beispiel der Reportage in Pfaffenhofen zeigt. Es bestehe die Sorge, ein Unternehmen werde zu einem möglichen Verlust der regionalen Identität führen oder zumindest ihre Veränderung zur Folge haben; beispielsweise generiert durch den Wandel der Beschäftigtenstruktur und zuziehenden Personen. Zudem wirken Unternehmen häufig räumlich-visuell auf die Gemeinde ein, indem Gewerbeflächen errichtet bzw. bebaut werden.

b) Konflikt Bevölkerung – Politik

Die Bevölkerung ist durch Wahlen die ‚kontrollierende Instanz‘ der Politik, indem sie diese, wie bereits diskutiert, in jenen entweder bestätigen oder abwählen können. Allerdings sind mitunter unpopuläre Entscheidungen seitens der Politik sinnvoll und – gerade auf Visionen bezogen – in langfristiger Hinsicht unvermeidlich. Dieses Dilemma der Abhängigkeit der beiden AkteurInnen birgt enormen potenziellen Zündstoff, welcher hoher Dialogfrequenz und transparenter Kommunikation bedarf. Exemplarisch zeigt sich dies in dem skizzierten Unmut eines interviewten Bewohners Munderfings, die

den rasanten Wandel der Gemeinde und den damit einhergehenden steigenden Verkehr beklagt und somit implizit die Politik für jene Veränderungen verantwortlich macht.

c) Konflikt Wirtschaft – Politik

Getrieben vom weltwirtschaftlichen Paradigma der Wettbewerbsfähigkeit konkurrieren Städte (vgl. HARVEY 1989: 8ff) gleichermaßen wie Gemeinden und Regionen u.a. als Produktionsstandort sowie um Fördergelder. Gemeinden stehen somit im Wettbewerb um die Ansiedlung größerer Wirtschaftsunternehmen, da diese zum einen Arbeitsplätze schaffen und zum anderen durch Kommunal- bzw. Gewerbesteuern Einnahmen generieren. Insofern stellen Unternehmen einen essenziellen Bestandteil eines intakten Gemeindelebens dar. Ein Umzug eines Unternehmens an einen anderen Standort kann hierdurch allerdings gleichermaßen einen bedeutsamen Indikator für Landflucht und Dorfsterben darstellen. Der geplante Umzug des Unternehmens in Pfaffenschlag und die damit einhergehende Sorge und Überzeugungsenergie zum Erhalt des Standortes zeugen von der gegebenen Abhängigkeit der Gemeinden Unternehmen gegenüber. Jene Abhängigkeit von deren Unternehmen als Arbeitgeber und beträchtlicher Steuerzahler birgt in diesem Kontext die Gefahr eines Preisdumpings infolge des Versuchs eines gegenseitigen Ausstechens von Gemeinden.

Zusammenfassend zeigt sich anhand der Konfliktpotenziale zwischen den jeweiligen individuellen AkteurInnen, dass erfolgreiche Regionalentwicklung im Wesentlichen als größtmögliche erfolgreiche Kompromissfindung und dem richtigen Umgang mit gegebenen Konflikten angesehen werden kann. Je weniger Konflikte es zwischen den SchlüsselakteurInnen gibt und je mehr gemeinsamer Dialog und geteilte Ziele und Visionen entstehen, desto wahrscheinlicher ist das Ergebnis einer erfolgreichen Regionalentwicklung. Insofern manifestiert dies die Bedeutsamkeit der Tätigkeit eines Regionalplaners bzw. einer Regionalmanagerin, der/die als vermittelnde Instanz die AkteurInnen zusammenführt sowie als moderierende Instanz fungiert (SOTARUTA 2010).

Bezugnehmend auf die Praxis und der Tätigkeit eines Regionalmanagers/einer Regionalmanagerin stellt die Konzeption des akteurszentrierten Institutionalismus eine sinnvolle Methode dar, um zunächst die individuellen Motivationen zusammenzufassen und somit deren Handlungsintentionen verstärkt verstehen zu können. Im Rahmen der Erstellung einer gemeinsamen Vision der SchlüsselakteurInnen kann das Kennen derer untereinander zu einer erhöhten Kompromissbereitschaft aufgrund verstärkter Nachvollziehbarkeit der Bedeutsamkeit des gemeinsamen Agierens einen positiven Effekt auf eine mögliche Zusammenarbeit haben.

8.5 Conclusio und Ausblick

Im Rahmen dieses Beitrags wurde auf Basis der gegebenen politischen Brisanz regionaler Disparitäten die Bedeutsamkeit der lokalen Ebene für erfolgreiche Regionalentwicklung thematisiert. Da es aufgrund der Einzigartigkeit von Regionen sowie deren Einbettung in ein auf Wettbewerbsfähigkeit und agglomeration effects beruhendes Weltwirtschaftssystem keine ‚one-size-fits-all‘-Handlungsempfehlung für erfolgreiche Regionalentwicklung gibt, kommt der lokalen Ebene und den dortigen SchlüsselakteurInnen eine besondere Bedeutung hinzu. Resultierend aus einer Analyse dreier medialer Reportagen über Landsterben und Regionalentwicklung wurden die drei HauptakteurInnengruppen Politik/BürgermeisterIn, Wirtschaft/Unternehmen sowie die ansässige Bevölkerung als treibende Kraft für Regionalentwicklung analysiert.

So wurden diese unter Zuhilfenahme des Konzepts des *akteurszentrierten Institutionalismus* nach MAYNTZ und SCHARPF (1995) auf ihre jeweiligen individuellen Motivationen und Instrumente und den damit einhergehenden Konfliktfeldern hin analysiert. Die aus deren Kenntnis ableitbaren Handlungsintentionen stellen hierbei ein Potenzial dar, die AkteurInnen zu einem kollektiven Akteur mit gemeinsam geteilten Interessen verschmelzen zu lassen, um eine erfolgreiche Regionalentwicklung voranzutreiben.

Es gilt hierbei zu betonen, dass die Verwendung der drei AkteurInnengruppen auf empirischen Beobachtungen beruht und im Einzelfall nicht dem Abbild der Realität entsprechen muss. Die Anwendung der drei AkteurInnengruppen skizziert ein stark abstrahiertes Bild und soll lediglich einen theoretisch-konzeptionellen Rahmen darstellen. Betrachtet man in der Praxis eine spezifische Gemeinde oder eine Region als solche, so sind hierbei die jeweiligen SchlüsselakteurInnen ausfindig zu machen. Dabei ist innerhalb der genannten AkteurInnengruppen die Rolle von Einzelpersonen besonders hervorzuheben.

Zu konstatieren ist, dass die Fokussierung auf die lokale Ebene und die Analyse der SchlüsselakteurInnen keineswegs *die* Lösung regionaler Disparitäten ist, sondern lediglich eine Methode darstellt, mit den strukturell gegebenen Ungleichheiten umzugehen. Es gibt eben kein Patentrezept, welches als Heilsbringer den Herausforderungen aller Regionen gerecht werden kann. Um die gegebenen regionalen Disparitäten zu reduzieren, sind Veränderungen auf der strukturellen Ebene, seien es eine langsame Abkehr von Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeitparadigmen oder eine verstärkte monetäre Unterstützung von wirtschaftlich schwächeren Kommunen, wohl nicht vermeidbar. Geschieht dies nicht, so ist es wohl durchaus vorstellbar, dass die eingangs erwähnte gesellschaftliche Spaltung zunehmen wird, wenn auf struktureller Ebene keine gesamtpolitischen Veränderungen getroffen werden.

Bibliographie

- ANDERSON A.R. (2000), Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 (2), p. 91-109.
- BBSR. (2017), Abgehängte Regionen – Regionen mit stark unterdurchschnittlichen Lebensverhältnissen. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumentwicklung/Raumentwicklung_Deutschland/Projekte/abgehaengte-regionen/abgehaengte-regionen-node.html> (letzter Zugriff: 17.10.2019).
- BÜRCHER S., HABERSETZER A.J., MAYER H. (2016), Entrepreneurship in peripheral regions: A relational perspective. In: MACK, E.A. und HAIFENG Q. (eds.), *Geographies of Entrepreneurship. Routledge studies in human geography*. New York, Routledge, pp. 143-164.
- CHARRON N. (2016), Diverging cohesion? Globalisation, state capacity and regional inequalities within and across European countries. *European Urban and Regional Studies*, pp. 23: 355-373.
- EDER J. (2019), Peripheralization and knowledge bases in Austria: towards a new regional typology. *European Planning Studies* 27(1), pp. 42-67.
- FENNER D.H. (2017), Ein neuer wettbewerbsorientierter Ansatz in den wirtschaftsfördernden Politiken der EU. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft.
- FRANZ Y. (2013), Between Urban Decay and Rejuvenation. Deliberate Employment of Gentrification in Neighbourhood Development: Case Studies from New York City, Berlin and Vienna. *Online verfügbar unter*: <http://othes.univie.ac.at/30205/1/2013-09-18_0448198.pdf> (letzter Zugriff: 12.10.2019).
- FUHRMANN A. (2019), Hat das Landleben Zukunft? Wie Dörfer ums Überleben kämpfen. *Swr betrifft*. <<https://www.swr.de/betrifft/betrifft-landflucht-dorf-ueberleben/-/id=98466/did=23832380/nid=98466/1qm9873/index.html>> (letzter Zugriff: 29.09.2019).
- HARVEY D. (1989), From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, Vol.71, Nr. 1, pp. 3-17.
- HEINTEL M. (2001), Mainstream-Regionalentwicklung. *Landnutzung und Landentwicklung*, Heft 42, Volume 5, Berlin, Blackwell, pp. 193-200.
- HEINZE J. (2012), Regierungskommunikation in Deutschland. Eine Analyse von Produktion und Rezeption. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- IAMMARINO S., RODRIGUEZ-POSE A., STORPER M. (2019), Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications. *Journal of Economic Geography*, Volume 19, Issue 2, March 2019, pp. 273-298.
- JESSOP B. (2017), The organic crisis of the British state: putting Brexit in its place. *Globalizations*, 14, pp. 133-141.
- KÜHN M. & WECK S. (2013), Peripherisierung – ein Erklärungsansatz zur Entstehung von Peripherien. In: BERNT M. und LIEBMANN H. (eds.), *Peripherisierung. Stigmatisierung. Abhängigkeit? Deutsche Mittelstädte und ihr Umgang mit Peripherisierungsprozessen*. Wiesbaden, Springer. pp. 24-46.
- LAMPARTER D.H. (2019), Oh wie schön ist Eisenbach. <<https://www.zeit.de/zeit-fuer-unternehmer/2019/01/eisenbach-hochschwarzwald-industriebetriebe-arbeitsplaetze>> (letzter Zugriff: 29.09.2019).

- LÖFFLER A. (2018), Abwanderung aus dem Dorf: Stadt, Land, Landflucht. *Die Presse am Sonntag*, 29.01.2018.
- MACKINNON D. (2017), Regional inequality, regional policy and progressive regionalism. *Soundings*, 65, pp. 141-159.
- MAYER H., HABERSETZER A., MEILI R. (2016), Rural-Urban Linkages and Sustainable Regional Development: The Role of Entrepreneurs in Linking Peripheries and Centers. *Sustainability* 8(8), p. 745.
- MAYNTZ R., SCHARPF F.W. (1995), Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus“. In: MAYNTZ R. & SCHARPF F. W. (eds.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung*. Frankfurt am Main/New York, Campus, pp. 39-72.
- PARR J.B. (2015), Neglected aspects of regional policy: a retrospective view. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33, pp. 376-392.
- PUTNAM R.D. (2000), Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York, Simon & Schuster.
- RECKWITZ A. (2017), Die Gesellschaft der Singularitäten: zum Strukturwandel der Moderne. Berlin, Suhrkamp.
- RECKWITZ A. (2019), Das Ende der Illusionen – Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Berlin, Suhrkamp.
- SCHARPF F.W. (1997), Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research. Boulder, Westview Press.
- SCHARPF F.W. (2000), Interaktionsformen: Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen, Leske + Budrich.
- SOTARAUTA M. (2010), Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies* 17(4), pp. 387-400.
- TÖDTLING F., TRIPPL M. (2005), One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy* 34(8), pp. 1203-1219.

9 TAGUNGSDOKUMENTATION: SCHLÜSSELAKTEURE DER REGIONALENTWICKLUNG: WELCHE PERSPEKTIVEN BIETET ENTREPRE- NEURSHIP FÜR LÄNDLICHE RÄUME?

Stefanie DÖRINGER und Jakob EDER



Bild 1: Key-Note-Vortragende Heike MAYER und Tagungsbesucherinnen und -besucher (Foto: C. Fürthner)

Viele ländliche Regionen sind derzeit mit ungünstigen Entwicklungen konfrontiert. Beispielsweise resultiert der demographische Wandel in einer alternden Bevölkerung und junge Menschen finden oft keine geeigneten Ausbildungs- oder Arbeitsplätze vor Ort. Diese Trends haben sich in den letzten Jahren verschärft, was die Regional-

entwicklung vor zusätzliche Herausforderungen stellt. Vor diesem Hintergrund diskutierten ca. 50 Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Praxis auf Einladung des Instituts für Stadt- und Regionalforschung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, welche Impulse von Schlüsselakteuren in diesen Regionen ausgehen können. Die Tagung fand am 24. und 25. Mai 2019 in Wien statt.

Grundlage für die Tagung war der Begriff des „Entrepreneurship“, der bewusst breit ausgelegt war. Entrepreneure gründen einerseits Unternehmen, schaffen Arbeitsplätze und tragen so zu einer positiven Regionalentwicklung bei. Sie können aber auch gezielt auf Institutionen einwirken, ein Bewusstsein für relevante Themen schaffen und Netzwerke bilden, um steuernd einzugreifen. Schlüsselakteure können also aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik oder Zivilgesellschaft stammen und dabei sowohl Individuen als auch Organisationen oder Vereine umfassen.

Der erste Tag stand ganz im Zeichen des Austauschs von Wissenschaft und Praxis. Die Vortragenden und das Publikum brachten dabei sowohl die wissenschaftliche als auch die praktische Erfahrung ein und sorgten so für eine lebendige Diskussion. Am zweiten Tag fand daran anknüpfend ein vertiefender wissenschaftlicher Workshop mit Inputs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz statt.

In den beiden Keynotes des ersten Tages wurde die Vielfalt von Entrepreneurship diskutiert. Prof. Heike MAYER vom Geographischen Institut der Universität Bern stellte ihre Forschung der letzten Jahre zu innovativen Unternehmensgründungen in der Schweiz und im Alpenraum vor. Dabei ging sie auf die Unterschiede von Innovation in solchen Regionen im Vergleich zu Städten ein. Unternehmen greifen etwa seltener auf neueste Grundlagenforschung zurück, schätzen aber die hohe Loyalität ihrer Belegschaft und engagieren sich oft regional. Prof. Birgit LEICK vom Østfold University College erweiterte die unternehmerische Perspektive um das Konzept des institutionellen Entrepreneurs. Anhand von vier Fallbeispielen konnte sie zeigen, wer diese institutionellen Schlüsselakteure sind, was sie auszeichnet, aus welchen Gründen sie sich engagieren und wann sie aktiv werden.

Anschließend hielt Martin GRAFFENBERGER vom Leibniz-Institut für Länderkunde einen angewandten Impulsvortrag zu aktueller empirischen Forschung zu Schlüsselakteuren in ländlichen Regionen. Mit empirischen Beispielen veranschaulichte er, dass diese in diesem Kontext besonders wichtig sind und entscheidende Impulse setzen, aber auch überbeansprucht werden können. Zwei Vorträge aus der Praxis bildeten den Schlusspunkt des ersten Tages. Patrick MÜLLER, ein Unternehmer aus einer ländlichen, vom Tourismus geprägten Region, erzählte von den Schwierigkeiten, ein innovatives Unternehmen unter diesen Umständen aufzubauen, und wieso er es dennoch jederzeit wieder machen würde. Der Raumplaner Josef LUEGER zeigte schließlich, wie Schlüsselakteure aus Politik, Wirtschaft und Planung zusammengearbeitet haben, um notwendige Transformationsprozesse in einer niederösterreichischen Kleinstadt voranzutreiben.

Im Rahmen des wissenschaftlichen Workshops am zweiten Tag wurden verschiedene Konzepte und Fallstudien zu Schlüsselakteuren in ländlichen Räumen diskutiert. Eröffnet wurde der erste Vortragsblock mit zwei Vorträgen zu Konzepten des policy und governance entrepreneurship. Während sich der erste Beitrag den Schlüsselakteuren der Regionalentwicklung in der Schweiz widmete (Yasmine WILLI), fokussierte der zweite Vortrag auf das Zusammenspiel von Akteuren aus Politik und Wirtschaft in österreichischen Kleinstädten (Stefanie DÖRINGER). Im Anschluss daran thematisierte ein Beitrag aus Österreich die spezifische Rolle von Schlüsselakteuren in der regionalen Energietransformation vor dem Hintergrund des bricolage-Ansatzes (Martha ECKER). Der vierte Beitrag ermöglichte einen Einblick in das Handeln von Entrepreneuren in Innovations-Regimen in Ostdeutschland (Theresa MARTENS). Der zweite Vortragsblock fokussierte auf Entrepreneur*innen aus dem Bereich der Wirtschaft. In diesem Kontext wurde eine empirische Studie zu „Rural Entrepreneur*innen“ und Unternehmensgründungen in Schweizer Bergregionen vorgestellt (Rahel MEILI). Der anschließende Vortrag wechselte die Perspektive und fokussierte auf das Engagement und die Verantwortung von Unternehmen in der Stadt- und Regionalentwicklung (Hans-Hermann ALBERS). Den Abschluss bildete ein empirischer Beitrag zu „Lifestyle Entrepreneur*innen“, die mit der Gründung von innovativen Kleinstunternehmen neue Wege im Norden Deutschlands beschreiten (Gesine TUITJER). Abgerundet wurde der Vormittag mit zwei Posterpräsentationen zu Schlüsselakteuren im Kontext von sozialen Innovationen in der Schweiz (Samuel WIRTH) und im Kontext der Pfadentwicklung in ehemals industriell geprägten Regionen in Deutschland (Franziska GÖRMAR).

Der intensive Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis im Rahmen der Tagung hat gezeigt, dass Forschung in diesem Gebiet gesellschaftlich relevant ist und sich Schlüsselakteure in den Konzepten wiedererkennen. Vertreterinnen und Vertreter aus beiden Bereichen betonten folglich auch, dass die Wissenschaft hier die Nähe zur Praxis braucht und die Distanz geringer ist, als häufig angenommen. Die Fokussierung der Tagung auf eine überschaubare Thematik war dabei ein Vorteil, um inhaltlich in die Tiefe gehen zu können und um die zentralen Fragestellungen intensiv zu diskutieren. In diesem Sinne bot die Veranstaltung auch viele Einblicke, unter welchen Rahmenbedingungen Entrepreneurship in ländlichen Regionen stattfindet. Allerdings wurde auch die Notwendigkeit für weitere Forschung deutlich: Die Formulierung von konkreten Handlungsempfehlungen für die Regionalpolitik stellt eine große Herausforderung dar und erfordert eine weitere Vertiefung. Ein neues Forschungsfeld könnte auch darin begründet sein, verschiedene Ebenen von Entrepreneurship – sowohl unternehmerisch als auch institutionell – vergleichend in verschiedenen ländlichen Regionen zu analysieren.



**Bild 2: Vortragende und Organisiorenteam der Tagung
v.l. Martin GRAFFENBERGER, Stefanie DÖRINGER, Robert MUSIL, Jakob
EDER, Birgit LEICK, Josef LUEGER, Heike MAYER, Patrick MÜLLER und
Peter GÖRGL (Foto: C. Fürthner)**

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

KAPITEL 4:

Tabelle 1:	Übersicht zu Policy, Institutional und Governance Entrepreneurship ..	54
------------	---	----

KAPITEL 5:

Abbildung 1:	CSpR Reifegradmodell und potentielle Implikationen für eine Ortsführung (in Anlehnung an ALBERS & SUWALA 2018, p. 55, vgl. SCHNEIDER 2012, p. 29)	77
--------------	---	----

KAPITEL 8:

Abbildung 1:	Lokalisierung der Wählerschaft der AfD bei der Landtagswahl 2019 in Sachsen (links) und in Brandenburg (rechts): Je dunkler der Farbton, desto stärker das AfD-Wahlergebnis in den jeweiligen Wahlbezirken (Quelle: Links: interaktiv.waz.de <https://interaktiv.waz.de/landtagswahl-2019-sachsen-analyse/> (letzter Zugriff: 15.10.2019); rechts: interaktiv.morgenpost.de <https://interaktiv.morgenpost.de/landtagswahl-2019-brandenburg-analyse/> (letzter Zugriff: 15.10.2019)).....	111
Tabelle 1:	Mögliche Instrumente und Motivationen der HauptakteurInnen-gruppen (eigene Darstellung).....	120

KAPITEL 9:

Bild 1:	Key-Note-Vortragende Heike MAYER und Tagungsbesucherinnen und -besucher	127
Bild 2:	Vortragende und Organisatorenteam der Tagung	130

ISR-Forschungsberichte

- 1 Zoltán CSÉFALVAY und Walter ROHN (1991): Der Weg des ungarischen Arbeitsmarktes in die duale Ökonomie**
- 2 Elisabeth LICHTENBERGER (Hg., 1991): Die Zukunft von Ostmitteleuropa. Vom Plan zum Markt**
- 3 Marlies SCHULZ (1991): Der Tauschwohnungsmarkt in der zentralistischen Planwirtschaft – das Beispiel von Ostberlin**
- 4 Helga SCHMIDT (1991): Die metropolitane Region Leipzig – Erbe der sozialistischen Planwirtschaft und Zukunftschancen**
- 5 Hugo PENZ (1992): Entwicklungsstruktur und Zukunft von ländlicher Siedlung und Landwirtschaft in der ČSFR und in Ungarn**
- 6 Zoltán CSÉFALVAY und Walter ROHN (1992): Die Transition des ungarischen und Budapester Wohnungsmarktes**
- 7 Alina MUZIOL-WĘCŁAWOWICZ (unter Mitarbeit v. Josef KOHLBACHER, 1992): Die Transformation des Wohnungswesens in Polen – eine Analyse des Warschauer Wohnungsmarktes**
- 8 Grzegorz WĘCŁAWOWICZ (unter Mitarbeit v. Josef KOHLBACHER, 1993): Die sozialräumliche Struktur Warschaus – Ausgangslage und postkommunistische Umgestaltung**
- 9 Markus SEIDL (1993): Stadtverfall in Bratislava**
- 10 Heinz FASSMANN, Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (1993): „Suche Arbeit“ – Eine empirische Analyse über Stellensuchende aus dem Ausland**
- 11 Heinz FASSMANN, Zoltán CSÉFALVAY und Walter ROHN (1993): Regionalstruktur im Wandel – Das Beispiel Ungarn**
- 12 Ursula BAUER (1994): Europa der Regionen – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit**
- 13 Heinz FASSMANN, Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (1995): Die „neue Zuwanderung“ aus Ostmitteleuropa – Eine empirische Analyse am Beispiel der Polen in Österreich**
- 14 Heinz FASSMANN (Hg., 1995): Immobilien-, Wohnungs- und Kapitalmärkte in Ostmitteleuropa. Beiträge zur regionalen Transformationsforschung**
- 15 Heinz FASSMANN und Christiane HINTERMANN (1997): Migrationspotential Ostmitteleuropa. Struktur und Motivation potentieller Migranten aus Polen, der Slowakei, Tschechien und Ungarn**
- 16 Heike JÖNS und Britta KLAGGE (1997): Bankwesen und Regionalstruktur in Ungarn**
- 17 Konrad SCHERF (1998): Die metropolitane Region Berlin. Genese und Niedergang, Revitalisierung und Innovation**

- 18 Heinz FASSMANN, Christiane HINTERMANN, Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (1999): **„Arbeitsmarkt Mitteleuropa“. Die Rückkehr historischer Migrationsmuster**
- 19 Zoltán CSÉFALVAY (1999): **Die Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Großstädte. Theoretische Ansätze und empirische Befunde**
- 20 Axel BORSODORF und Michaela PAAL (Hg., 2000): **Die „alpine Stadt“ zwischen lokaler Verankerung und globaler Vernetzung. Beiträge zur regionalen Stadtforschung im Alpenraum**
- 21 Walter ROHN (2000): **Forschungseinrichtungen in der Agglomeration Wien. Stellung im Innovationsprozeß und Einbindung in innovative Netzwerke**
- 22 Vera MAYER (2000): **Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke der Industrieunternehmen in der metropolitenen Region Wien. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung**
- 23 Axel BORSODORF (Hg., 2000): **Perspectives of Geographical Research on Latin America for the 21st Century**
- 24 Wolfgang BERGER (2001): **Photovoltaics in Europe in the Year 2020. Utilities, Sustainable Development and Culture**
- 25 Heinz FASSMANN, Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (in Zusammenarbeit mit Katharina DEMEL und Irene STACHER, 2001): **Integration durch berufliche Mobilität? Eine empirische Analyse der beruflichen Mobilität ausländischer Arbeitskräfte in Wien**
- 26 Walter ROHN (2002): **Regelung versus Nichtregelung internationaler Kommunikationsbeziehungen. Das Beispiel der UNESCO-Kommunikationspolitik**
- 27 Vera MAYER (2002): **Wohnpräferenzen von Jugendlichen in Wien. Ein Beitrag zur Kultur und Sozialgeographie des Wohnens**
- 28 Michael JANOSCHKA (2002): **Wohlstand hinter Mauern. Private Urbanisierungen in Buenos Aires**
- 29 Axel BORSODORF und Christof PARNREITER (Hg., 2003): **International Research on Metropolises – Milestones and Frontiers**
- 30 Heinz FASSMANN, Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (2004): **Polen in Wien. Entwicklung, Strukturmerkmale und Interaktionsmuster**
- 31 Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (2005): **Aus aller Herren Länder? Wien als Studienort und internationale Bildungsmetropole**
- 32 Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (2006): **„Gespanntes Nachbarschaftsverhältnis?“ Eine empirische Analyse des interethnischen Zusammenlebens in unterschiedlichen Wohnbaukategorien in Wien**
- 33 Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (2006): **Die Dynamik ethnischer Wohnviertel in Wien. Eine sozialräumliche Longitudinalanalyse 1981 und 2005**

- 34 Wolfgang BOSSWICK, Heinz FASSMANN, Josef KOHLBACHER and Doris LÜKEN-KLASSEN (2007): **Housing and Residential Segregation of Migrants. A state-of-the-art report**
- 35 Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (2008): **Staatsbürgerschaftsbonus beim Wohnen? Eine empirische Analyse der Unterschiede zwischen eingebürgerten und nichteingebürgerten Zuwanderern/-innen hinsichtlich ihrer Wohnsituation in Wien**
- 36 Heinz FASSMANN and Yvonne FRANZ (Hg., 2010): **Integration Policies on the Local Level: Housing Policies for Migrants. Examples from New York City, St. Paul, Antwerp, Vienna and Stuttgart**
- 37 Josef KOHLBACHER, Ursula REEGER and Philipp SCHNELL (2012): **Neighbourhood Embeddedness and Social Coexistence. Immigrants and Natives in Three Urban Settings in Vienna**
- 38 Peter JORDAN (Hg., 2012): **Regional Development and Regionalisation in the Adriatic Space. Proceedings of the 3rd Conference of the Adriatic Forum, Vienna, September 23-25 2010**
- 39 Josef KOHLBACHER und Ursula REEGER (2013): **Von der Nische ins Zentrum? Unternehmer mit türkischem oder exjugoslawischem Migrationshintergrund in der Wiener Wirtschaft**
- 40 Robert MUSIL und Jakob EDER (2013): **Wien und seine Hochschulen. Regionale Wertschöpfungseffekte der Wiener Hochschulen**
- 41 Robert MUSIL und Jakob EDER (2015): **Local Buzz in der Wiener Forschung. Wissens-intensive Cluster zwischen lokaler Einbettung und internationaler Orientierung**
- 42 Peter JORDAN (Hg., 2017): **10 Years of EU Eastern Enlargement – The Geographical Balance of a Courageous Step. Proceedings of the Symposium in Vienna, 3-4 December 2014**
- 43 Peter JORDAN (Hg., 2017): **New Developments in the Rural Space of Central and South-East Europe – Proceedings of the meeting of the Working Group on Central Europe in conjunction with the German Congress of Geography, Berlin, September 30, 2015**
- 44 Yvonne FRANZ and Christiane HINTERMANN (Hg., 2017): **Unravelling Complexities. Understanding Public Spaces**
- 45 Josef KOHLBACHER and Leonardo SCHIOCCET (Hg., 2017): **From Destination to Integration – Afghan, Syrian and Iraqi refugees in Vienna**
- 46 Julia DAHLVIK, Yvonne FRANZ, Myrte HOEKSTRA and Josef KOHLBACHER (Hg., 2017): **Interethnic Coexistence in European Cities. A policy handbook**
- 47 Yvonne FRANZ, Hans Heinrich BLOTEVOGEL and Rainer DANIELZYK (Hg., 2018): **Social Innovation in Urban and Regional Development Perspectives on an emerging field in planning and urban studies**
- 48 Jakob EDER (2019): **Innovation ohne Agglomeration. Ländliche Regionen in Österreich und ihre Herausforderungen und Chancen für innovative Unternehmen**

- 49** Josef KOHLBACHER und Maria SIX-HOHENBALKEN (Hg., 2019): **Die lange Dauer der Flucht – Analysen aus Wissenschaft und Praxis**
- 50** Eda GEMI (2019): **Integration and Transnationalism in a Comparative Perspective – The case of Albanian immigrants in Vienna and Athens**