

*Dr. Stephan Löb*

*Niedersächsisches Ministerium für  
Bundes- und Europaangelegenheiten  
und Regionale Entwicklung*

*Referatsleiter Regionale Landesentwicklung, Metropolregionen*

*Stephan.Loeb@mb.niedersachsen.de*

## **Innovative Regionalentwicklung - Projektideen finden und realisieren**

Impulsvortrag im Rahmen der Tagung „Landlust – Impulse für den ländlichen Raum“ am  
06.11.2018

### **Einleitung**

Vielen Dank, dass ich heute vor Ihnen reden darf. Ich habe gerne zugesagt, denn der Wettbewerb der Leuphana, war für mich eines der anregendsten Ereignisse in diesem Jahr. Deswegen werde ich gerne ein paar Gedanken zum Thema „Innovative Regionalentwicklung“ beisteuern.

Lassen Sie mich mit der Enttäuschung von Erwartungshaltungen beginnen. Frau Scherf hat soeben angekündigt, dass ich Sie auf eine spannende Projektreise durch Niedersachsen mitnehmen werde. Genau das werde ich nicht tun. Und zwar aus zwei Gründen

- 1) Es wäre ungehörig, dem Publikum bereits mit der Vorspeise den Appetit auf den Hauptgang zu nehmen. Heute und hier stehen die Studierenden und ihre Projektideen im Vordergrund. Darum möchte ich nicht auf die Vielfalt der niedersächsischen Projekte eingehen, sondern mich auf ein paar grundlegende Hinweise beschränken.
- 2) Ein kleiner Verwaltungsbeamter wie ich hat nicht oft die Gelegenheit, vor ausgewähltem Publikum Impulsvorträge zu halten. Das Schöne an Impulsvorträgen ist, dass man auch Fragen aufwerfen kann, ohne sie abschließend beantworten zu müssen. Wo Fragen offenbleiben, kann man getrost auf die nachfolgenden Redner verweisen.

Lassen Sie mich also gleich mit der ersten Frage einsteigen:

### **Warum rufen wir ständig nach Innovationen?**

Kaum ein Begriff wird in Wirtschaft, Politik und Verwaltung so inflationär gebraucht – oder missbraucht – wie der Begriff der Innovation. Die Essayistin Aba Assa (1974) drückt es ein bisschen böse aus: Menschen, die von Innovationen sprechen, haben offensichtlich keine neueren Ideen als dieses alte, abgelutschte Wort.

Zugegeben: Der Begriff klingt gut – Er klingt zukunftsgerichtet und lösungsorientiert. Aber allzu oft wird er mit Heilserwartungen überfrachtet, die am Ende nicht eingelöst werden. Das Zauberwort Innovation steht im Raum und schon drücken die Probleme – zumindest für den Moment - nicht mehr ganz so arg.

Es ist ein bisschen wie früher, als Mutti uns auf das aufgeschrammte Knie pustete. Heute wissen wir: All das Gepuste hatte faktisch keine medizinische Relevanz – aber gleichwohl waren wir überzeugt: Geholfen hat es doch.

Ähnlich verhält es sich mit dem Ruf nach Innovationen. Dieser Ruf beinhaltet selber noch keine Lösung. Nein, er besagt lediglich, dass es einen wahrgenommenen Problemdruck gibt, dem mit den bekannten Handlungsmustern nicht beizukommen ist. Und er besagt auch, dass wir gerne etwas Neues hätten, etwas das es bisher in dieser Form noch nicht gab und das für möglichst viele Menschen nützlich sein soll.

Dies führt gleich zu meiner zweiten Frage:

### **Sind Innovationen per se nützlich und gut?**

Ich glaube, Ihnen allen ist bewusst, dass es sich hier nur um eine rhetorische Frage handeln kann. Natürlich nicht!

Bei jeder Innovation muss man sich nicht nur fragen, ob und wem sie nutzt, sondern auch was und wem sie etwas kaputt macht.

Im Zuge der mit innovativen Prozessen untrennbar verbundenen „schöpferischen Zerstörung“ werden alte Strukturen, Produkte und Handlungsweisen verdrängt. Sie verschwinden schließlich im Fluss der Zeit. Das gilt auch im Bereich der Regionalentwicklung.

Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit und überlegen, was wir mit dem heilen Landleben verbinden:

- Was hat beispielsweise die Erfindung des Fernsehers mit dem Verschwinden der Wanderkinos, die noch bis in die 60er Jahre über Land zogen, mit Puppentheatern und Zirkussterben zu tun?
- Was hat die Massenmotorisierung – also der Gewinn an individueller Mobilität - damit zu tun, dass ganze Dörfer nicht mehr an den ÖPNV angebunden sind und in der Folge, die mobilitätsschwachen Bevölkerungsgruppen oftmals von sozialer Teilhabe und Versorgung abgeschnitten sind?
- Wo tratschen wir heute – wo tauschen wir uns aus? Warum ist Facebook voll und der Dorfplatz leer?
- Ist die Gemeindegemeinschaft, die früher nach den Alten und Kranken sah, heute die Fitness-Watch, die diese am Arm tragen?
- Und die Kiepenkerle, die einst mit ihren Waren von Dorf zu Dorf zogen, heißen die heute Bofrost, Zalando und Amazon?

Dies führt fast zwangsläufig zur dritten Frage :

### **Brauchen wir überhaupt Innovationen?**

Bei der einen oder dem anderen mag sich vielleicht kurzzeitig der Gedanke regen, ob es nicht besser wäre, ein wenig innovationsaverser zu agieren und nicht „jeder Sau, die durchs Dorf getrieben wird, hinterherzujagen“. Aber ganz ehrlich – zurück wollen wir auch nicht. Wir mögen das Alte nostalgisch vermissen, und gleichzeitig das Neue begrüßen. Und dabei haben wir noch nicht einmal annähernd im Blick, was im Zuge der Digitalisierung, der weiteren demographischen Entwicklung, dem Einstieg in ein postfossiles Zeitalter oder dem autonomen Fahren auf die ländlichen Räume zurollt.

Wenn wir dennoch unverzagt auf Innovationen für die ländlichen Räume setzen, dann vor allem aus zwei Gründen:

- 1) Die Grundbedürfnisse der Menschen in diesen Räumen haben sich in wesentlichen Bereichen nicht geändert: Früher wie heute geht es um grundlegende Dinge wie die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs, Gesundheit, ein familienfreundliches Umfeld, Bildung, Pflege, Bleibeperspektiven, Arbeit und anderes mehr. Wenn es uns nicht gelingt, diese Ansprüche zu befriedigen, sei es durch neue stationäre Einrichtungen, sei es durch mobile Lösungen oder auch digitale Daseinsvorsorge und neue Geschäftsmodelle, werden diese Räume keine Zukunft mehr haben und nach und nach ausbluten.
- 2) Sind die räumlichen Strukturen einmal weggebrochen, sind sie es unwiederbringlich. Damit verbunden ist der irreversible Verlust lokaler und regionaler Identitäten und von Kultur. Das wollen wir nicht, und darum setzen wir auf kluge Köpfe und engagierte Macher für den ländlichen Raum.

Ich komme zur vierten Frage:

### **Innovation – was ist das überhaupt? Oder: Ham Se’s nich’n bisschen kleener?**

Innovationen bedeuten Neuerungen, etwas nie Dagewesenes. Wir denken dabei schnell an Erfinder vom Schläge eines Edison, eines Leibniz oder eines Da Vinci. Der Innovationstheoretiker Schumpeter beschreibt dieses Verständnis so, dass Innovation strukturell Neues erzeugt, statt gegebene Strukturen zu optimieren. In seinen Worten: „Es können noch so viele Postkutschen produziert werden und es wird keine Eisenbahn entstehen“.

Aber tatsächlich ist dieses Innovationsverständnis für Regionalentwicklung nur in seltenen Fällen brauchbar. Es braucht einen Raumbezug, eine maßstäbliche Ergänzung. Benötigt wird eher eine „regionale Innovation“, die eine Region nicht überfordert. Eine Innovation, die manchmal kaum mehr ist als eine „nachholende Modernisierung“ gegenüber anderen Regionen. Die genügend Novitätsgehalt beinhaltet, um zu begeistern, aber dennoch nicht so revolutionär ist, als dass mit vorhandenen Entwicklungsvorstellungen gebrochen werden müsste.

Insofern kann es für eine Region durchaus innovativ sein, wenn sie einfach nachahmt, was andernorts schon längst Praxis ist. Einige der Studierenden haben diesen Weg selber beschritten und beispielsweise Ideen aus Schweden, Frankreich oder anderen Orten auf das Experimentierlabor Nordost-Niedersachsen übertragen. Damit haben Sie alles richtig gemacht: Sie haben das Problem treffend analysiert, eine passende Lösung gefunden und sogar den Beweis angetreten, dass ihre Innovation praxistauglich ist.

Vieles von dem, was Ihnen heute präsentiert wird ist wirklich neu. Manchmal entsteht das Neue auch durch das Einfügen von Fremdem in Bekanntes. Und mitunter stoßen wir auch auf Altbekanntes in neuem Gewand. Und auch das ist Innovation - Jeder, der einen Dekanter besitzt, weiß, dass alter Wein in neuen Schläuchen durchaus gewinnen kann.

### **Was brauchen wir noch? Oder: Vom Guten des Schlechten**

Wir brauchen mit Sicherheit eine fehlerfreundlichere Kultur. Alle wollen nur best Practice – dabei kann man aus Fehlschlägen mindestens ebenso viel lernen. Seien Sie also nicht enttäuscht, wenn etwas misslingt. Wenn man nicht hier und da auf die Nase fällt, ist das ein Zeichen, dass man nichts wirklich Innovatives tut.

Tatsächlich sind wir gut beraten, gescheiterte Lösungsansätze nicht gleich über Bord zu befördern, sondern zunächst einmal zu hinterfragen, warum sie nicht funktioniert haben. Wenn wir nicht wissen, warum eine Lösung nicht funktioniert, sind die Chancen nicht sehr hoch, mit einer neuen Idee mehr Erfolg zu haben.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Es gab ein innovatives Projekt, bei dem eine Arztpraxis in ein Wohnmobil eingebaut wurde. Der rollende Arzt fuhr über die Dörfer, als Angebot für die weniger mobilen Bevölkerungsteile. Eigentlich eine gute Idee – denn wenn der Berg nicht zum Propheten kommt, muss halt der Prophet zum Berg – sprich: der Arzt zum Patienten. Weil aber „eigentlich“ ein Wort ist, um die Grenze zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu markieren, ahnen Sie wahrscheinlich bereits, dass das Projekt nicht funktioniert hat. Die Nachfrage blieb schlicht aus. Für mich zunächst unerklärbar. Bis mir eine Kollegin die Aussage ihrer in der Region lebenden Großmutter überlieferte: Ein Arzt, der in einem Campingbus durch die Gegend juckelt, kann ja gar kein richtiger Arzt sein.

Es geht also offenbar nicht nur um gute Ideen, sondern auch um Fragen der Umsetzung.

### **Wie kommen wir von der Idee zur Umsetzung? Wer sind die Feinde der Innovation?**

Am Anfang jeder Innovation steht die Idee, die sog. Invention. Aber: Eine Idee fällt noch keinen Baum. Entscheidend ist die Umsetzung, die Implementation. Erst wenn das gelingt, können wir von Innovation sprechen. Nicht zuletzt deswegen sind wir heute hier.

Die größten Feinde regionaler Innovationen sind fehlender Leidensdruck und Gewöhnungseffekte.

Dies wiegt besonders schwer in peripheren ländlichen Regionen, denn demographische Prozesse, das Ausdünnen von Daseinsvorsorgeinfrastrukturen verlaufen als schleichende Entwicklungen.

Die Älteren unter uns werden mehrheitlich bestätigen, dass es selbstverständlich in jedem Ort einen Bäcker, einen Metzger, eine Gaststätte, einen funktionierenden ÖPNV und anderes mehr gegeben hat. Die Jüngeren hier im Raum finden wenig dabei, dass man für die täglichen Besorgungen 10, 20 oder sogar deutlich mehr Kilometer zurücklegen muss. Nicht selten reisen Pendler über 100 km / Tag. Das ist heute normal, weil es für uns normal geworden ist, in einer automobilen Gesellschaft zu leben. Das ist aber erst seit einer relativ kurzen Zeitspanne so.

Nicht dass Menschen früher vernünftiger waren, vielmehr war Mobilitätsschwäche ein gesamtgesellschaftliches Kennzeichen. Nicht von ungefähr finden wir heute in Deutschland eine dezentrale Siedlungsstruktur, die grundsätzlich geringe Verkehrserfordernisse mit sich bringt. Während der Abstand der Dörfer untereinander u.a. von den Möglichkeiten Vieh und landwirtschaftliches Gerät auf Weide und Acker zu bringen abhing, liegen die etwas größeren Marktflecken der damaligen Zeit – etwa Hildesheim und Hannover - ziemlich genau eine Tagestour mit dem Ochsenkarren voneinander entfernt.

Angebote und Einrichtungen der Daseinsvorsorge waren dezentraler organisiert. Auch weil die Menschen weniger mobil waren, hat man sprichwörtlich die „Kirche im Dorf gelassen“. Und heute? Ist das überhaupt noch erforderlich, wo doch angeblich jeder ein Auto hat? Dies ist ein weit verbreiteter Irrtum: Tatsächlich schätze ich, dass bis zu 40% der Bevölkerung zu den sog. mobilitätsschwachen Bevölkerungsgruppen zählen. Dazu gehören eben nicht nur die Hochbetagten, sondern auch die finanziell schwächer aufgestellten, Kinder, Jugendliche, Auszubildende, Alleinerziehende, Pendlerhaushalte, die ihren PKW für den Weg zur Arbeit benötigen und andere mehr.

Viele Mobilitätsschwache können sich bereits heute nicht mehr in peripheren Regionen versorgen und sind gezwungen wegzuziehen. Wenn sich Erreichbarkeiten von Angeboten und Einrichtungen in solchen Räumen verschlechtern, führt dies zu sozialräumlicher Segregation. Nun könnte man sagen, dass - wie so oft - der Markt das regelt. Aber: Er regelt es eben schlecht! Senioren wandern vor Ihrer Zeit in Altenheime ab, obwohl sie sich - Angebote in räumlicher Nähe vorausgesetzt - noch jahrelang selber versorgen könnten. Junge Leute verschwinden auf Nimmerwiedersehen aus den sich entleerenden Räumen, sobald sich ihnen eine Gelegenheit bietet usw.

Dem müssen wir entgegensteuern. Und dafür brauchen wir – mitunter – Innovationen.

Ich komme zur letzten Frage.

### **Wer sind denn die Macher und wer sind die Bremser von Innovation?**

Wenn uns jemand als innovationsavers bezeichnen würde, wären wir wahrscheinlich empört. Aber sind wir das zu Recht? Die Älteren hier im Raum werden sich – gemeinsam mit mir daran erinnern – wie die ersten Mobiltelefonträger auf den Straßen gesichtet wurden. Es

war – für die damalige Zeit – ein durchaus gewöhnungsbedürftiges Bild. Ich glaube das öffentliche Urteil darauf war gemischt.

Die damals Älteren, sahen in den Handy-Trägern, die das Privatgespräch aus der Intimität des eigenen Heims bzw. der öffentlichen Telefonzelle auf die Straße zerrten, so eine Art angezogene Exhibitionisten. Die damals Jüngeren konnten sich beim besten Willen nicht vorstellen, dass sich diese absurde Erfindung durchsetzen würde.

Heute belächeln wir diese Einschätzung. Aber warum sollten wir heute offener sein? Ich glaube, wir sind alle auf gewisse Weise innovationsavers. Der eine mehr, der andere weniger. Wir sind alle Bremser!

Aber der Bremser, meine Damen und Herren, war zu seiner Zeit ein ehrbarer Beruf. Er verhinderte nämlich, dass Züge entgleisten oder kollidierten. Er sorgte dafür, dass der Zug in der richtigen Geschwindigkeit in den Bahnhof einfuhr. Und natürlich sorgte er auch dafür, dass die Bremse zum richtigen Zeitpunkt wieder gelöst wurde. Ein Bremser saß zumeist ein wenig erhöht und musste mit den entsprechenden Zeichen und Signalen vertraut sein.

Meine Damen und Herren – unter uns sitzen eine Reihe von Bürgermeistern, Verwaltungs- und Verbandsvertretern aus unterschiedlichsten Institutionen. Alleine die Tatsache, dass sie hier sind, zeigt, dass sie mehr am Lösen von Bremsen als am Bremsen selbst interessiert sind. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Sie sind die – in der Regionalliteratur häufig beschworenen und für regionale Innovation unerlässlichen - „strukturelevanten Akteure“. Von Ihnen wird sehr viel erwartet: Sie müssen nach neuen Lösungen für bekannte Probleme Ausschau halten oder eigene Lösungen „erfinden“. Sie müssen mitunter Innovation in einem nicht-innovativen bis sklerotischen Milieu organisieren. Sie müssen andere Akteure in Verantwortungsgemeinschaften zusammenbinden und ggfs. Lösungen nötigenfalls auch gegen Widerstände voranbringen.

Als zentrale Innovatoren ihrer Region, stehen sie häufig vor dem Grundproblem der „Arme Leute Küche“: Sie müssen mit dem kochen, was Ihnen zur Verfügung steht. Heute haben Sie die seltene Gelegenheit aus einer Vielzahl von Rezepten und Zutaten der Regionalküche auswählen zu können. Nutzen Sie das! Ich bin mir sicher, dass sie mindestens eine Vielzahl von Anregungen mit nach Hause nehmen können. Vielleicht auch mehr – vielleicht finden ja einige der vorgestellten Projekte umsetzungswillige Akteure.

Glück ist, wenn Gelegenheit auf Bereitschaft trifft. In diesem Sinne, wünsche ich Ihnen viel Glück für die heutige Veranstaltung. Es erwarten Sie spannende Vorträge, gute Diskussionen und ein produktives Netzwerken.

Machen Sie was draus!