

D) FALLSTUDIE KIRCHBACH (VULKANLAND/ST) - „KB5 - AUF DEM WEG ZUM GLOBALEN DORF“

*„Wir müssen was bewegen, denn sonst bewegt sich nichts.“
(Xavier Naidoo)*

Das Fallbeispiel Kirchbach stellt einen **Sonderfall** dar. Es ist wie in der Arbeit formuliert ein **Beispiel für einen sich informell organisierenden Innovationsprozess**. Das bedeutet innovative Entwicklungen bilden sich innerhalb einer Gemeinde in Form von selbstorganisierenden und -bestimmten Gemeinschaften abseits formeller kommunaler (Entscheidungs-)Strukturen heraus. Sie entstehen oft „spontan“, das heißt aus einem sich abzeichnenden Bedürfnis bzw. Bedarf oder emergenten Möglichkeiten. Die AkteurInnen handeln vielfach im Eigeninteresse. Primäres Ziel ist es nicht, Gemeindeentwicklung zu bewirken. Diese folgt indirekt als Folge eines Innovationsprozesses oft weniger AkteurInnen, der sich über Wechselwirkungen und Diffusionsentwicklungen auf die Gemeindeebene und auch darüber hinaus auszudehnen beginnt. Beispiele wären Kompetenzfeldentwicklungen, Arbeitsplatzentwicklungen, Identitätsbildung, Netzwerkbildungen. Die Bedeutung informeller Innovationsprozesse steigt im Zeitalter der Entwicklung einer Wissensgesellschaft und globaler Strukturen stark an. Bekannte Beispiele für die Bedeutung derartiger Prozesse kennt man v.a. aus der Wirtschaft, z.B. in Form mittlerweile global organisierter Unternehmen oder Entwicklungen (eines der bekanntesten ist wohl Microsoft mit den Anfängen in der Garage).

1) Kurzprofil des Prozesses und Begründung der Auswahl als Beispiel profunder Innovationsgenerierung im kommunalen Kontext²²⁰

Der Innovationsprozess KB5 fokussiert vor dem Hintergrund neuer und emergenter Medien, Technologien und Möglichkeiten der Vernetzung von Menschen, Wissen und Räumen, die Frage wie diese ländlichen Räumen zugute kommen kann. Eine kleine, sich relativ spontan gebildete Innovationsgemeinschaft ergriff eine sich ergebende Gelegenheit und entwickelte in relativ kurzer Zeit ein Impuls-, Dienstleistungs- und Bildungszentrum mit starker Entwicklungsdynamik und -wirkung. Auf innovative Weise ist es gelungen, ein Kultur- und Wirtschaftshaus in Form eines „Portals zur Welt im (globalen) Dorf“ zu verwirklichen. Das Innovationsprojekt hat das Ziel ein Bildungs- und Kulturnetz aufzubauen, mit dem Haus als lokalem Knotenpunkt von neuen Wissensnetzen und als regionalem Zugangs- und Lernort. Das Projekt adressiert spannende zukunftsorientierte Fragen, die Entwicklung ländlicher Räume betreffend.

2003 haben fünf Geschäftsfreunde in der Gemeinde Kirchbach/Stmk. Ein altes Gerichtsgebäude gekauft und zu einem Kompetenz-, Bildungs-, Dienstleistungszentrum und Telehaus umgebaut. Auf innovative Weise ist es erstmalig in Österreich gelungen, so ein Kompetenzzentrum in Form eines „Portals zur Welt im (globalen) Dorf“ zu verwirklichen.

²²⁰ Die folgende Analyse des Fallbeispiels gründet auf folgenden Datengrundlagen: (zur Verfügung gestellte Dokumente und Materialien zum Prozess, statistisches Datenmaterial, Websites (u.a. www.kb5.at), qualitative Interviews mit AkteurInnen)

KB5 steht für Kirchbach 5, die Adresse des Hauses. Das K in KB5 meint Kultur, Kommunikation, Kunst, Konzerte, Kabarets, Konzepte. Die entsprechend dazu formulierten Leitsätze (VEREIN KB5, 2004) lauten: Ein Kommunikationszentrum wie das Haus KB5 Kirchbach macht aus einem Dorf ein Globales Dorf:

- Erweiterung der Horizonte.
- Verknüpfung von Kultur, Bildung und Business.
- Öffnung des uns umgebenden künstlerischen Potenzials.
- Informieren und bloggen mit neuen Internetmedien.

Das B in KB5 steht für Bildung, Business, Begegnung. Entsprechend formulierte Leitsätze sind (VEREIN KB5, 2004): Durch die Errichtung des Open Source Netzwerkes im Haus KB5 Kirchbach und die Nutzung modernster Technologien wird ein Innovationsschub für die ganze Region erreicht.

- Chancen für JungunternehmerInnen
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Schaffung von Lehrplätzen
- Nachhaltigkeit
- Innovation durch Nutzung modernster Technologien
- Verbessertes Zugang zum Internet und den Informationsnetzen durch Verbreitung der WLAN- und DSL-Techniken in den KB5 Regionen
- Weltweite Kooperation und Vernetzung mit anderen Telezentren

KONTEXT „GLOBALES DORF“

Um das Projekt in seiner Wirkung und Potenzialität verstehen zu können, bedarf es einer kontextuellen Erklärung - dem globalem und zeitgeistigen Nährboden des Projektes. Das Projekt „KB5“ initiiert und fördert dezentral Bildung und Kultur im ländlichen Raum und entwickelt sich zu einem Prototyp des globalen Dorfes mit potenziell weit reichender Wirkung. **Die Idee des Globalen Dorfes baut auf der Annahme auf, dass die Informations- und Wissensgesellschaft dem ländlichen Raum zu einer neuen Bedeutung und Integrität als Lebensraum verhelfen kann.** In den letzten Jahrzehnten vollzogen sich radikale Umwälzung durch die neuen Medien und Technologien. Vergleicht man die letzte große gesellschaftliche Umwälzung - die industrielle Revolution, die ja in relativ kurzer Zeit die Welt radikal verändert hat - mit der Gegenwärtigen, lassen sich die Kraft und das Ausmaß erahnen, die auf uns als Gesellschaft zukommen. Durch neue Medien und Technologien wird es möglich regionale Kreisläufe zu schließen und zugleich ein Dorf an die Welt anzuschließen. Nüchtern betrachtet steigt die Innovations- und Aufnahmefähigkeit von Räumen potenziell erheblich. Diese Möglichkeiten zu ergreifen, ist Intention eines Globalen Dorfes resp. des Innovationsprojektes KB5.

Ursprünglich wurde der Begriff von Marshall McLuhan 1962 in seinem Buch „The Gutenberg Galaxy“ geprägt (McLUHAN 1995). Er bezog sich mit dem Begriff „Global Village“ auf die moderne Welt, die durch elektronische Massenmedien bestehende räumliche und zeitliche Limitierungen in der Kommunikation verliert und dadurch zu „einem globalen Dorf“ vernetzt wird. Der Terminus „Globales Dorf“ erfuhr im Laufe der Zeit eine darauf gründende Transformation. Gegenwärtig bezeichnet ein Globales Dorf eine konkrete räumliche Siedlungseinheit. Kommunikation ist nicht beschränkt auf Technologie, sondern meint eine Kommunikation auf allen Ebenen: zwischen Menschen, interne Kommunikation und Kommunikation mit anderen Dörfern, Städten, Regionen, Kulturen und Netzwerken. Es

ist zu einem umfassenderen und handlungsleitendem Konzept geworden, dass Business, Ökologie, Kultur, Politik, Raumplanung, Architektur, Mensch, Ethik, Kunst und Ästhetik usw. betrifft und zu integrieren sucht. "Global Villages' are **real settlements**, physical neighbourhoods, that meet the challenge of today's global communication possibilities. Think of it as a village that suddenly, without growing physically, can meet the intellectual and cultural needs of urban people, because it has many functions which are "empowered" by networks. Be it education, work, healthcare, production, suddenly we do not have to leave the village to get a lot of things done.

(<http://www.openleader.com/index.php/GlobalVillages/WhatAreGlobalVillages>)

Nach Tony GWILLIAM (<http://www.globalvillages.info/wiki.cgi?Welcome>, Oktober 2006) liegt der tiefere Sinn der Globalen Dörfer im Streben nach Gesundheit und Ganzheit.²²¹ Die differenziertere Orientierung und Vertiefung des Konzeptes drückt sich auch in folgendem Statement aus: "Simply, the idea of a Planetary Village is a set of expectancies many of us share about the future of our changing culture. We expect that humanity will learn to live in ecological balance with the rest of nature. We expect that our way of life will be sustainable - not dependent on non-renewable resources. We expect all of humanity will become aware of its interdependency and will learn to cooperate globally. We expect that human consciousness will deepen and become more perceptive, loving and wise - become more spiritually sensitive. The vision of the Planetary Village imagines all of these qualities pervading a community with the scale and dynamics of a traditional village. (CLARK 1983)

Die Idee des Globalen Dorfes ist demzufolge ein äußerst zukunftsorientiertes Konzept, das auf die Kultur und den Genius Loci von Lebensräumen aufbaut und Kommunikation und Vernetzung in ein umfassendes, globales Zusammenspiel setzt. Es kann als wissensintensiver Lebensraum beschrieben werden, in dem die Vielfalt städtischen Wissens und Könnens in den ländlich-dörflichen Kontext gebracht wird.

Wie dargelegt ist eine Kernidee des Modells „Globales Dorf“, dass **Vernetzung und Integration ein wesentlicher Bestandteil aller Lebensbereiche, wie Arbeit, Kultur, Freizeit oder Bildung sind**. Das Modell beinhaltet die Idee, dass (Globales) Dorf und (Globale) Stadt von einander abhängig sind und sich in neuer Art und Weise befruchten können. Durch die neuen Möglichkeiten der Vernetzung besteht das Potenzial, dass Dorf und Stadt nach Jahrhunderten ungleicher Entwicklung unter neuen Voraussetzungen zueinander finden. Wegweisend für die Weiterentwicklung der Global-Village-Idee waren neben der rasanten Entwicklung von Kommunikationstechnologien Open Source-Strategien. „Eine Eigenschaft der digitalen Information: sie ist telekommunizierbar. Der Open Source Modellfall GNU/Linux hat eindringlich gezeigt, dass weltweit zehntausende von Entwicklern an ein und demselben Universalwerkzeug arbeiten können. Die globale Metropole ist so an jedem Ort verfügbar, an dem ein zufriedenstellender Zugang zu den Informationsnetzen realisiert ist.“ (NAHRADA 2003, <http://www.oekonux.de/texte/globdorf.html>) Die Entwicklung von Open Source-Software war ein entscheidender Schritt in der Entwicklung Globaler Dörfer. Zwar fehlt ein konkreter Raumbezug, Open Source-Kultur stellt jedoch eine Art sozio-kulturelles Modell dar, wie Menschen im Wissenszeitalter unter offener, generativer Vernetzung neue technologische und kulturelle Modelle entwickeln können. Der Ausdruck **Open Source** bzw. **Quelloffenheit** kommt aus der Computer-Software. Open Source heißt im Sinne der Open Source Definition, dass es jedem ermöglicht wird, Einblick

²²¹ Im Original: "The ultimate purpose of the Global Village is Health" (in: Bringing Our Mind Home)

in den Quelltext eines Programms zu haben, sowie die Erlaubnis zu haben, diesen Quellcode auch beliebig weiterzugeben oder zu verändern. Der Begriff **Open-Source-Kultur** leitet sich von der Open Source-Software und der dahinter stehenden Open Source-Bewegung ab. Bei einer Open-Source-Software ist der Quellcode²²² frei verfügbar. EndnutzerInnen besitzen abgestufte Freiheiten, den Code zu modifizieren und weiter zu verteilen, sowie das Recht zum kommerziellen Einsatz. Open-Source auf Kultur übertragen bedeutet einen offenen Umgang mit EDV-NutzerInnen und Produkten. TeilnehmerInnen können die Produkte modifizieren und korrigieren, um sie dann wieder der Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen. Diese Kultur ist allerdings eher pragmatisch als philosophisch bedingt. Um Chaos zu vermeiden, werden im Regelfall daher einzelne Bereiche von einem losen Kollegium geleitet. (www.wikipedia.org, August 2006)

Das tiefere Anliegen der Open Source-Bewegung ist, dass eine Kultur des geistigen Austausches eine Ausgeglichenheit zwischen Freiheit und geistigem Eigentum finden muss. Angesprochen sind etwa allfällige Patente oder das Copyright. „Je mehr unser Leben von der Technik und ihrem Informationsfluss geprägt wird, desto mehr nehmen die möglichen Bereiche einer Open Source Culture zu. Schöpferisch Tätige wie Schriftsteller, Künstler, Wissenschaftler, Programmierer und dergleichen kommen vermehrt zu der Einsicht, dass sie nur begrenztes Eigentumsrecht auf ihre Kreationen haben - unter anderem aus sozialen Gründen und weil sie der Allgemeinheit vielfach die fundamentalen Voraussetzungen ihrer Arbeit verdanken. Die derzeitige Gesetzeslage kann ihnen für begrenzte Zeit die wirtschaftlichen und moralischen Rechte sichern, benötigt aber Ausnahmen für eine Art fairen Handel. Copyrights bedeuten meist eine „Fixation“ - die aus „Offener Sicht“ vermeidbar wäre - und die Vergabe von Lizenzen ihre legale Nutzung.“ (www.wikipedia.org, August 2006)

Im Zuge der medialen und technologischen Entwicklungen verliert Wissen an Raumabhängigkeit und ist weltweit zugänglich. Mittlerweile ist das **Konzept des Globalen Dorfes über eine technologische Ausrichtung hinausgewachsen und Vernetzung wird umfassender verstanden. Basierend auf technologischen Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten, geht es gegenwärtig um eine dem Ort angepasste integrative und synergetische Vernetzung von Menschen, Räumen, Wissen, Fähigkeiten, Entwicklungen, etc., die über lokale Grenzen hinausgeht und sich bewusst Globalisierungsphänomene zu nutze macht.** In seiner erweiterten Idee ist Open Source ein erster Modellfall, wie durch zum Teil spontane Vernetzung und Integration von Menschen, Wissen und emergenten Möglichkeiten neue Kultursysteme und -strukturen in allen Lebensbereichen aufgebaut werden können. Das **Open Source-Konzept** ist, wenn man es nicht nur von seiner technologischen sondern von seiner sozio-kulturellen, generativen Seite sieht, ein **Prototyp, wie in einer global organisierten Gesellschaft gemeinsam und über bestehende** (kommunale, institutionelle, organisatorische, nationale) **Begrenzungen hinaus, Innovation erzeugt werden kann.** Der Erfolg des Open Source-Modells zeigt die Wirkung, die eine solche Vernetzung haben kann. Entsprechend nachvollziehbar beinhaltet das Open Source-Konzept zivilgesellschaftliche Prägungen. **Das**

²²² Unter dem **Quelltext** oder auch **Quellcode** (engl. *source code*) oder **Programmcode** versteht man in der Informatik den für Menschen lesbaren in einer Programmiersprache geschriebenen Text eines Computerprogramms. Abstrakt betrachtet kann man den **Quelltext** eines Computerprogramms auch als Software-Dokument bezeichnen, welches das Programm so formal exakt und vollständig beschreibt, dass dieses aus ihm vollständig automatisch vom Computer generiert werden kann. (www.wikipedia.org, August 2006)

Gestaltungsmonopol und die Kontrolle liegen in der Hand einer Vielzahl von sichtbaren und unsichtbaren Stakeholdern, die in einem sich selbstorganisierenden Governanceprozess und in einem Art „Groupthinking“-Verfahren Neues generieren. Übertragen auf die Idee des Global Village, lässt sich an Stelle von Open Source von einem „**Open Village**“ („Offenes Dorf“) sprechen. Analog kann von einer „**Open Village Culture**“ („Offene Dorfkultur“) gesprochen werden.

Open Village Culture oder „Offene Dorfkultur“ bedeutet dann im übertragenen Sinne eine Zukunftskultur. Eine Erweiterung bestehender emotional-mentaler Ausrichtung auf Vergangenheit und Gegenwart dörflicher Kulturen in Richtung Zukunft(smöglichkeiten). „Dorf-taugliche“ und emergente Zukunftsentwicklungen werden durch unterschiedliche Systemstakeholder aufgespürt, umgesetzt und in die lokale Welt integriert. Das umfasst, wie am Beispiel des Open Source ja aufgezeigt, dass es einen offenen Um- und Zugang in der Generierung von Innovation gibt, mit zum Teil sich selbst organisierenden Regelungsmustern. Der offene Um- und Zugang bei Open Source ist natürlich keine grenzen- und regellose Freiheit. Die Freiheit oder Offenheit bezieht sich einmal auf den offenen Zugang zu sich entwickelnden Netzwerken/Gemeinschaften. Zum anderen darauf, dass diese Netzwerke/Gemeinschaften sich bezogen auf eminente Herausforderungen organisieren und unter Umständen spontan, was bedeutet unter Eigendynamiken, anlassbezogen und unter Einbeziehung unterschiedlichster AkteurInnen (sichtbare und unsichtbare), die relativ hierarchiearm verbunden sind und entwickeln. **Es bilden sich dann lebendige, sich der Sache verpflichtend fühlende, motivierte, lebendig-dynamische Netzwerke/Gemeinschaften, die sich Werte und Regelungen selber vereinbaren und mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten voll verbunden sind.** Ihre Bildung erfolgt i.d.R. nicht im Rahmen herkömmlicher und bestehender, vielfach auf Status quo-Bewahrung ausgerichtete institutionalisierter und politisierter Steuerungsformen.

Eine Open Village Culture oder offene Dorfzukunftskultur (synonym für lokale Innovationskultur in diesem Fall) bedarf dabei einer Öffnung emotional-mentaler Strukturen und von Willensstrukturen bei Individuen und sozialen Systemen. Wie das Open Source-Beispiel deutlich macht, war es nicht eine Person oder eine Organisation, die das so *wollte*, sondern eine Umsetzung wurde ermöglicht, weil AkteurInnen willensoffen waren, empathie- und emergenzorientiert und voller Hingabe für die größere Sache waren. Das Neue konnte sich „durch“ die Menschen verwirklichen, so wie es in die Welt kommen wollte. Innovation vollzog sich als evolutionärer Prozess.

Die Idee des Globalen Dorfes ist dabei nicht mit einem globalisierten Dorf zu verwechseln.

Ein globalisiertes Dorf ist ein von der globalen Welt überformtes Dorf. Es ist ein durch globale Entwicklungen (von außen) gestaltetes Dorf, was unter anderem in Austauschbarkeit, Monokultur, Außenabhängigkeit, Reiz- und auch Identitätsverlust mündet. Das Globale Dorf dagegen öffnet sich von innen heraus der Welt und ihren Möglichkeiten. Es ist bestrebt, die Möglichkeiten in einer zunehmend global organisierten (Wissens-)Welt zu ergreifen und zu integrieren, ohne dabei aber eigene Traditionen, Entwicklungslinien und Potenziale außer Acht zu lassen. Ein wesentlicher Unterschied ist demnach, dass das Globale Dorf seine Selbstorganisations-, Selbstbestimmungsfähigkeiten und -ressourcen aktiviert und um zum aktiven Mitgestalter seiner Lebenswelt wird. Dazu greift es auf (Wissens-)Ressourcen aus der Region und der Welt gleichermaßen zurück. NAHRADA

(2005) formuliert das mit den Worten: "**Macht es nicht Lust, das Beste zweier Welten so nahe beieinander zu haben - die Welt der städtischen Wissensbasen und die Welt des ländlichen Lebensraumes?**"

Eine große Herausforderung auf dem Weg zum Erschließen von Wissensressourcen und der Generierung neuen Wissens in ländlichen Dorfstrukturen ist, dass Wissen meist nicht in Form kodifizierten Wissens, sondern als implizites, stilles Wissen vorliegt. Es lässt sich von seinem Wesen her schwer in explizites Wissen transformieren. Die Telekommunikation hat zwar den Informationszugang fundamental erweitert, die Implementierung von Wissen bleibt herausfordernd: „It has become apparent that telecommunications provides access to knowledge but does not facilitate its understanding and implementation. The reason is that tacit knowledge, on which localized capabilities are based, is ‘sticky’ and difficult to transfer within or between organizations.“ (MALECKI 2000, 339)

Die ersten Prototypen Globaler Dörfer bzw. differenzierter ausgedrückt, Bausteine in Richtung Globales Dorf waren stark technologiefixiert und mündeten etwa in Formen von Telehäusern. Das KB5-Projekt ist ein innovatives Projekt, welches das umfassende Konzept des Globalen Dorfes aufgreift und weiterentwickelt. Es hat einen „Laborcharakter“; der Innovationsprozess folgt einem konsequenten Lernprozess mit der Frage, wie ein Globales Dorf sich in einem konkreten räumlichen Kontext verwirklichen lässt. Der **wesentliche Unterschied zu** auf den ersten Blick vielleicht **ähnlichen Modellen** ist:

- Das Haus und Prozess KB5 sind nicht von außen subventioniert, sondern **bauen auf eigene Mittel, Verantwortung und Initiative**. Im Vordergrund steht nicht die Rendite des Hauses, sondern lokal etwas zu bewegen. Regionale Kreisläufe werden damit erschlossen.
- **Nicht allein auf Technologie ausgerichtet**, sondern mehr auf Wirtschaft, Kultur/Bildung und soziale Aufgaben/Angebote setzend. Technologie ist ein Werkzeug und erschließt Möglichkeiten, ist aber nicht mehr der Daseinsgrund.
- Der **Fokus** liegt nicht mehr auf Formen der Telearbeit, sondern **auf dem Aspekt Lernen und Bildung**. Ziel ist den **BewohnerInnen der Gemeinde und der Region dieselben resp. gleichwertige Kultur- und Bildungsangebote zu bieten, wie sie StadtbewohnerInnen zugänglich sind**. Dazu bedarf es entsprechender (Infra-)Strukturen, die was den ländlichen Raum betrifft, erst entwickelt werden müssen. Telekommunikation ist dafür das Werkzeug.
- **Ausgerichtet auf eine größere**, über unmittelbare (Eigen-)Interessen hinausreichende **Vision**: das Globale Dorf, das auf Dezentralisierung und einer Kultur geteilten und gemeinsam generierten Wissens basiert (= Open Source Culture).
- Eine **Keimzelle eines ländlichen „Haus des Wissens und Könnens“** (NAHRADA), das sich in Form offener Wissens- und Kooperationsnetzwerke über kommunale und institutionelle Grenzen hinausreichend, der Idee des Globalen Dorfes und der Nachhaltigkeit verschreibt

Die eigentlich zugrunde liegende Frage, die das Innovationsprojekt adressiert, ist demnach, wie die Entwicklung vom Dorf zum Globalen Dorf mitgeschaffen und mitgestaltet werden kann.

Der Innovationsprozess zeichnet sich bisher dadurch aus, dass es gelungen ist, Prinzipien und Elemente des Globalen Dorfes auf Ebene des Hauses zu gestalten und entwickeln. Zum einen liegt das an der Konzeption und Organisation des Hauses, die jeder Etage des Hauses eine spezielle Funktion zu weist und damit sozusagen, das „Globale Dorf in Hausform“ ermöglicht. (vgl. Analyseaspekt 2 „Situativer Kontext“ - „Das Haus KB5 und der Umbau“) Zum anderen weil es gelungen ist, das Thema Wissen, Bildung und Kultur in seiner Bedeutung für den ländlichen Raum in einer im Entstehen begriffenen Wissensgesellschaft in prototypischer Form und anhand von diversen Aktionen umzusetzen. Z.B. werden breitenwirksame Vorlesungen von der TU Graz und der Karl-Franzens-Universität in Graz live nach Kirchbach übertragen. (vgl. dazu Analyseaspekt 7 „Prozessmanagement und -struktur“ - „Wirkungen, Erfolge und Potenziale“)

Die Auswahl des Projektes begründet sich über das Beschriebene hinaus darin, dass

- das Projekt ein signifikantes Beispiel für einen informellen Innovationsprozess ist, welcher im Zuge der Studie ebenso Berücksichtigung finden soll
- auf innovative Weise, dem Thema Wissensgenerierung, Bildung, Lernen und Vernetzung unter Bezug auf technologische Möglichkeiten,
- es ein lebendiger Prototyp eines „Hauses des Wissens und Könnens“ ist, der das Themenfeld Wissensgenerierung, Innovation und Nachhaltigkeit im ländlichen Raum adressiert.

ANALYSEFELD 1: SYSTEM DER INNOVATION

1) Allgemeiner Kontext - endogene Rahmenbedingungen

Kirchbach in Steiermark liegt im oststeirischen Hügelland in der Region „Vulkanland“ und gehört zum politischen Bezirk Feldbach. Die Marktgemeinde liegt praktisch im Schwerpunkt des Städtedreiecks Graz (27km), Leibnitz (25km) und Feldbach (20km). Nach Maribor (Slowenien) sind es knapp 35 km.

Die Gemeinde Kirchbach setzt sich aus sechs Ortschaften (Kirchbach, Glatzau, Kleinfrannach, Maierhofen, Tagensdorf und Ziprein) zusammen mit insgesamt 1631 Einwohnern (Stand 2004; www.statistik.at). Die Bevölkerungsentwicklung ist seit der Nachkriegszeit bis auf einen kleinen Einbruch in den 1950er Jahren bis zum Jahr 2001 immer kontinuierlich ansteigend gewesen. Der Bevölkerungszuwachs betrug 1,9% zwischen 1971 und 81, 6,7% zwischen 1981 und 91 und 5,8% zwischen 1991 und 2001. Die Kurve der Bevölkerungsentwicklung liegt damit knapp anhaltend über dem Bezirksdurchschnitt, der im selben Zeitraum zwischen 1 und 2,5% liegt. Seit 2001 gibt es einen kleinen Bevölkerungsrückgang um 1,2% zu verzeichnen, der auf Wegzug zurückzuführen ist. (Stand 2004; www.statistik.at).

Der Pendleranteil in der Gemeinde ist als hoch zu beziffern. Fast zwei Drittel der Erwerbstätigen am Wohnort sind Auspendler (510 Auspendler). Über die Hälfte der AuspendlerInnen wiederum pendelt nach Graz. Kompensiert wird der hohe Auspendleranteil

durch praktisch gleich hohen Einpendleranteil, vor allem aus anderen Gemeinden des Bezirks.

Die Wirtschaftsentwicklung zeigt eine deutlich positive Tendenz. Die Gemeindestruktur kann als leicht strukturstark beschrieben werden. Die Gemeinde verzeichnet ein Arbeitsstättenplus von 28% zwischen 1991 und 2001 (708 Arbeitsstätten). Die Wirtschaftsstruktur ist in allen Sektoren gut ausgeprägt, wobei vor allem der tertiäre Bereich starke Ausprägung aufweist.

Die soziale Infrastruktur des Dorfes ist grundsätzlich gut ausgebaut und ausgestattet. Kirchbach verfügt über eine Volks- und Hauptschule sowie eine Polytechnische Schule, verfügt über ein ausgeprägtes Vereinsleben, eine intakte Nahversorgung und ärztliche Grundversorgung.

Kirchbach ist ein klassisches Straßendorf. Die Durchzugsstraße inklusive Gesamtverkehr führt direkt durch den Ort. Durch den Straßendorfcharakter fehlt Kirchbach ein klassisches Ortszentrum. Das und die Siedlungssplitter der einzelnen Ortschaften der Kommune bedingen eine infrastrukturelle Aufsplitterung.

Politisch-administrativ sind die Bedingungen gekennzeichnet durch eine langjährige Dominanz und Mehrheit der ÖVP. Bei der letzten Wahl (2005) gelang es einer Bürgerliste auf Antrieb in den Gemeinderat einzuziehen, wodurch neue politische Bedingungen geschaffen wurden, die Mehrheitskonstellation aber nicht gebrochen werden konnte. Der 15 Mitglieder umfassende Gemeinderat setzt sich aus 8 ÖVP-Mitgliedern, 5 Mitgliedern der Bürgerliste und 2 SPÖ-Mitgliedern zusammen. Einen Schub in Richtung nachhaltige Gemeindeentwicklung stellt die Lokale Agenda 21 dar, welche die Gemeinde kürzlich gestartet hat. Die Gemeinde steht im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen am Beginn einer lokalen Nachhaltigkeitsstrategie.

Auf regionaler Ebene ist in Richtung nachhaltige Entwicklung in den letzten Jahren sehr viel passiert. Unter dem Namen „**Vulkanland**“ wurde eine Strategie der endogenen Regionalentwicklung erarbeitet, die **österreichweit einer der Modellprozesse** ist. Das „Vulkanland“ ist eine bewusst und strategisch **nachhaltigkeitsorientierte Regionalentwicklung, die dem Weg der Entwicklung endogener Ressourcen und des Aufbaus eines individuellen ökologischen und sozio-ökonomischen Regions- und Kompetenzprofils folgt**. Die Grenzregion am ehemaligen Eisernen Vorhang, geprägt von hohem Pendlertum aufgrund fehlender Arbeitsplätze, vollzieht seit 1999 ein Wandel der die nachhaltige Entwicklung - die Ausrichtung auf bestehende und darauf gründende Kompetenzfelder bei gleichzeitiger Reduktion des ökologischen Fußabdruckes - zum Ziel hat und etliche Erfolge aufweisen kann. Gefördert wurde dadurch eine regionale Kooperationskultur auf politischer Ebene, die mithilft ein Klima der Veränderung und Entwicklung von oben her zu gestalten. Dementsprechend definiert sich das Vulkanland auch als Lernende Region und bietet einen günstigen regionalen Kontext, indem sich das Projekt von unten her einfügt.



Abb. : Blick auf die Gemeinde Kirchbach (Quelle: **Matzer**)

Zusammengefasst ist der lokale Kontext in dem sich das Innovationsprojekt entwickelte **als neutral** bis leicht positiv für das Entstehen von profunden Innovationsprozessen **zu bewerten**. Die Entwicklung der Gemeinde in Richtung innovationsbegünstigende Agendaprozesse ist in den Anfangsphasen. Das politische Commitement für eine derartige Strategie ist von außen nicht wirklich einzuschätzen. Positiv auf das überörtliche und lokale Klima wirkt sich die Arbeit auf der regionalen Ebene im Zuge der Entwicklung des Vulkanlandes aus.

2) **Situativer Kontext - Auslösende Situation des Innovationsprozesses**

Die Idee „etwas“ zu machen, ergab sich relativ spontan. Einer der künftigen zentralen AkteurInnen²²³ erhielt die Information, dass das ehemalige Gerichtsgebäude zum Verkauf angeboten wird. Damals noch ohne größere oder fixe Absichten, aber intuitiv gelenkt, nahm er Kontakt zu zwei AkteurInnen auf, mit denen ein mehr oder weniger loser Kontakt bestand. Kurzfristig beschlossen die drei AkteurInnen unter Einbeziehung zweier weiterer „sich das einmal anzuschauen“ und legten ein Anbot für das Haus. Nach eigenen Aussagen eher nach dem Motto, „ja schauen wir uns das einmal an ... weil wir gedacht haben um das Geld, um das wir angeboten haben, bekommen wir es eh nie.“ Ende November 2002 kam dann für die fünf AkteurInnen der überraschende Zuschlag. Bis dahin gab es keine Idee, was mit dem Haus gemacht werden soll.

Nachfolgend wird über den situativen Kontext hinausgehend der Prozess der zum Umbau führte näher beleuchtet, da das im Sinne der Ablauflogik und zu einem besseren Verständnis des Prozesses beiträgt:

Die Findungsphase

Der Ausgangspunkt war eher profaner Natur, das heißt es bestand zu Beginn überhaupt keine Klarheit, was man mit und aus der Immobilie machen sollte. Am Anfang gab es einfach eine innovative Gelegenheitsstruktur, die die AkteurInnen teils aus Intuition, teils aus

²²³ Da es sich nur im männliche AkteurInnen handelt, wird in der Folge keine geschlechterneutrale Schreibweise verwendet.

Neugierde, teils aus privaten Gründen ergriffen. Die Motivationen waren vielfältig: ein Akteur weißt eine enge Beziehung zu dem Haus auf, weil er dort geboren wurde; da alle Selbständig sind, stand die Überlegung mehr oder weniger ausgereift im Raum, ein neues Büro zu anzumieten; die Möglichkeit das Haus als Investition und eine Art Altersvorsorge zu nutzen; „Etwas zu bewegen und Spuren zu hinterlassen“.

„Die glückliche Fügung“ in den Besitz des Hauses zu gelangen, mündete dann in eine Findungsphase. Die **AkteurInnen trafen sich über ein Jahr hinweg alle vierzehn Tage und arbeiteten** an der Frage „was tun mit dem Haus?“. Über Brainstorming, Ideenfilterung und Kostenschätzung wurde die Entscheidung getroffen, den Umbau des Hauses durchzuziehen. Viele Ideen standen im Raum. Letztlich entschloss man sich doch für eine mutigere, innovative Lösung. Eine der zentralen und leitenden Ideen dafür, wurde von einem der AkteurInnen eingebracht. Er meinte, sein Traum ist es, dass wenn er alt ist, er hier im Dorf studieren kann. Dahinter verbirgt sich die bereits vorgestellte Idee, dass bisher auf städtische Räume beschränkte Bildungs- und Kulturangebote den BewohnerInnen ländlicher Räume zugänglich gemacht werden. Dass dies keine zukunftsferne Vision war sondern, eine Art handlungsleitende oder -fokussierende Ausrichtung, zeigen Meilensteine in der Entwicklung, die im Laufe der Analyse noch beschrieben werden.²²⁴

Für die Entfaltung des Prozesses war hilfreich, dass die AkteurInnen sich relativ bis zur Entscheidungsfindung lange Zeit ließen, was sie mit dem Haus machen wollten. Ideen mussten nicht auf Knopfdruck geboren werden, sondern konnten reifen. Es gelang ein kreatives Spannungsfeld aufzubauen, in dem Zeit und Raum für neue Ideen war. Es bestand ausreichend Zeit in den sozio-kulturellen Findungs- und Willensbildungsprozess einzutauchen.

Das Haus KB5 und der Umbau

Das Haus Kirchbach 5 wurde 1854 erbaut. Es diente lange Zeit als regionaler Fokus, da es das Bezirksgericht, das Grundbuch- und Steueramt beinhaltete. 1976 wurde das Bezirksgericht geschlossen und wurde von 1978-2002 als Landwehrlager des Bundesheeres genutzt. Das Haus verlor dadurch seine regionale Bedeutung.

Mit dem Umbau, der an einen Generalunternehmer vergeben wurde, wurde im Mai 2004 begonnen. Es gab die Vorgabe, dass Subunternehmen aus Kirchbach oder der Region sein müssen. Der Umbau des Hauses wurde in der Folge sehr rasch vollzogen, wobei die Übergabe bereits Ende September 2004 stattfand.

Das Konzept des Umbaus sah im Endeffekt vor, dass **jede Etage eine andere Funktion** erhält:



Abb. : das Haus KB5 um 1900, 2003 und 2004 (Quelle:)

²²⁴ Vgl. dazu auch Analysefeld „Innovationspersönlichkeiten“

- Im Keller Ausbau und Angebot für gastronomische und kulturelle Nutzungen
- Im Erdgeschoss findet sich das Büro einer steirischen Versicherung, ein EDV-Dienstleister mit Shop sowie eine KFZ-Anmeldestelle. Zusätzlich wurde ein C-Business Bereich geschaffen, der StartUps und Freiberuflern im Haus Unterstützung in Form von Bürosharing, Sekretariatsdiensten und technischen Infrastrukturen bietet.
- Im 1.OG gibt es ein Seminarzentrum mit Schulungs- und Veranstaltungsräumen
- Im 2.OG befinden sich Büros eines Versicherungsmaklers, eines Grafikers und eines Rechtsanwaltes
- Im Dachgeschoss waren Wohnungen geplant, die erst während der Umbauphase in Gästezimmer modifiziert wurden

Das Haus wird durch einen Lift erschlossen und ist behindertengerecht ausgebaut. Zur Beheizung wird auf ein bestehendes Nahwärmeversorgungsnetz zugegriffen, dass mit erneuerbaren Energien befeuert wird.

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme bestätigen.

3) Organisationsstruktur

Im Zuge des Innovationsprozesses kam es zur Bildung **zweier Organisationsformen**. Im März 2003 wurde die „**KB5 Infrastruktur- und BeteiligungsGmbH**“ gegründet. Die GmbH dient der Geschäftsführung und Verwertung des Hauses.

Im November 2004 kam es zur Gründung des **Vereins „KB5 Globale Dörfer“**, um die über das Haus hinausgehenden Intentionen des Innovationsprojektes voranzutreiben.

Die Ziele des Vereins sind u.a. (VEREINSSTATUTEN KB5 Globale Dörfer):

- Förderung der Kommunikation zwischen den Mitgliedern insbesondere durch digitale Netze und das Internet
- Förderung der Idee der „Globalen Dörfer“, durch die Vernetzung der Arbeits-, Kultur-, Freizeit- und Bildungsaktivitäten seiner Mitglieder
- Förderung der Idee „Open-Source-Village Kirchbach“. Hilfe und Unterstützung bei der Umsetzung einer KB5 Linux Akademie
- Hilfe und Unterstützung bei der Entwicklung eines lokalen, nationalen und internationalen Bildungsnetzes
- Initiierung eines Open-Source-Kompetenzzentrums in der Region KB5 Kirchbach

Der Innovationsprozess baut somit auf zwei formellen juristischen Strukturen auf. Die Trennung in „Haus- und Vereinsangelegenheiten“ erweist sich als günstig für mögliche Weiterentwicklungen im Zuge des Innovationsprozesses. Die GmbH regelt für die Hauseigentümer die Geschäftsführung und damit das alltägliche Geschäft. Sie stellt die notwendigen Infrastrukturen zur Verfügung, um das Innovationsprojekt weiterzuentwickeln. Der Verein ist die offene Basisstruktur für die intentionalen Kooperationsprozesse in Wirtschaft, Bildung und Kultur. Die Vereinsbasis ermöglicht ein aktives Verfolgen der Ziele und bietet eine notwendige, offene Beteiligungs- und Wachstumsstruktur. Der Verein ist die ergänzende Plattform für die breitere Verfolgung der Ziele. Für die Verwirklichung der „höheren“ Ziele des Innovationsprojektes ist die Akteurgemeinschaft, die das Haus gestaltet hat zu klein. Insbesondere vor dem Hintergrund, da alle AkteurInnen selbständige Unternehmer sind und gar nicht über entsprechende Zeit- und Energieressourcen

verfügen.²²⁵ Die Struktur spiegelt gegenwärtig auch den evolutionären inside-out und bottom-up-Entwicklungsprozess wider. Das Haus ist der Nukleus und der Fokus des Innovationsprozesses. Die GmbH regelt alle damit zusammenhängenden Belange. Das Haus ist im Grunde „fertig“, das heißt nicht nur gebaut, sondern das wirtschaftliche Konzept läuft im Prinzip. Herausforderungen das Haus betreffend, treten mehr oder weniger intensiv auf, sind aber nicht als das Projekt gefährdend einzustufen. Darauf aufbauend organisierte sich der Verein, der die Idee die das Haus verkörpert, hinaus in die lokale und regionale Welt tragen will. Eine losere Form der Organisation, die Entwicklung und Wachstum ermöglicht, erscheint passend. (vgl. dazu ebenso Analyseaspekt „Innovationswiderstand und Institutionalisierungsprozesse“ unter „Institutionalisierung“)

Zusammenfassend lässt sich die getroffene Grundannahme bestätigen.

4) Systemexterne Ressourcen und Netzwerke(n)

Systemexterne Ressourcen:

Externe Ressourcen konnten und wurden in sehr geringem Ausmaß in Anspruch genommen. Förderungen für den Umbau des Hauses konnten nicht erschlossen werden. Zwar wurde um diverse Förderungen angesucht, die aber aus unterschiedlichen Gründen nicht bezogen werden konnten. Einzige Ausnahme war die Förderung des Liftes, der die behindertengerechte Erschließung des Hauses gewährleistet.

Sonstige externe Ressourcen spielten für die Innovationsgenerierung keine Rolle.

Der Innovationsprozess ist somit gänzlich informell sowie inside-out- und bottom-up-organisiert, wodurch er auch eine zusätzliche Bedeutung für die Analyse von innovationsgenerierenden Prozessen bekommt.

Netzwerke(n):

Die Verbindung zu über die Gemeinde hinausreichenden Netzwerken war für das Zustandekommen des Prozesses relevant. Ein Akteur hatte seit längerer Zeit eine enge Verbindung zu Netzwerken der Global Village-Bewegung. Allen voran bestand eine langjährige Freundschaft zwischen dem Akteur und dem Betreiber von GIVE, Franz NAHRADA.²²⁶ Diese Vernetzung spielte eine wichtige Rolle, weil es dadurch zu einem aktiven Wissensaustausch kam, der die Ausrichtung und Entstehung des Projektes maßgeblich mitgestaltete. Konkret ist die Rede von den unter Punkt 0 angeführten Konzepten.

Technologische Vernetzung spielte für den Prozess ebenso eine relevante Rolle bei der Entstehung oder Umsetzung. Der zuvor angesprochene Akteur hatte intensive Telework-Erfahrungen bei einem mehrmonatigen Auslandsaufenthalt gesammelt und kannte daher die Sonnen- und Schattenseiten der Arbeitsform. Seine Erfahrungen und jene, die im Austausch mit anderen Netzwerken gemacht wurden, flossen in die Gestaltung des Hauskonzeptes mit ein.

²²⁵ Vgl. zu dieser Thematik Analysefeld „Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse“

²²⁶ Globally Integrated Village Environment, ein Verein der die Idee des Globalen Dorfes aktiv vorantreibt.

Daneben spielten technologische Vernetzungsmöglichkeiten von Beginn an eine bedeutende Rolle, weil die Telekommunikation in Form von Open Source-Strategien ein Kennzeichen des Hauses sein sollte.

5) Systeminterne Ressourcen und Kapazitäten

Die Nutzung systeminterner Ressourcen war für das Gelingen des Prozesses bedingt ausschlaggebend. Eine **lokale Ressource war das Haus** selber, dass es ja gab, das historisch gesehen eine regionale Betonung besitzt und das im Zuge des Prozesses neu adaptiert wurde. Eine **weitere zentrale Ressource war die günstige und komplementäre Zusammensetzung der Innovationsgemeinschaft**, die unter Punkt 12 „Beteiligungskultur und -struktur“ beschrieben wird und hier nicht mitgedacht ist.

Ein weiterer zentraler Punkt war die Finanzierung des Hausprojektes. Diese wurde zu 90% durch Fremdfinanzierung ermöglicht. Eine regionale Bank stellte sich als Bestbieter heraus und brachte dem Projekt zudem den größten Vertrauensvorschuss entgegen. Das Finanzierungsbeispiel macht die **Bedeutung und Verantwortung regionaler Banken bei der Förderung von Innovation deutlich**. Auch wenn das finanzielle Risiko kalkulier- und einschätzbar ist, gab es nach Auskunft der AkteurInnen aktives Entgegenkommen und einen spürbaren Support für die Idee und die Finanzierung.

Letztlich wurde aber voll auf die Ressourcen der InnovationsAkteurInnen gebaut: „... dass wir rundherum keine Beratung gehabt haben, **weil wir gesagt haben, wir sind selber unsere Ressource**. Weil der Peter hat gesagt, EDV kann so funktionieren und so weiter. **Dass heißt es haben sich die Ressourcen eigentlich getroffen.**“ Ein signifikanter Hinweis, dass es informellen Innovationsgemeinschaften gelingen kann, das notwendige Know-how selbständig zu erschließen. **Neben einem hohen Selbstbestimmungsgrad ist auch der Selbstorganisationsgrad sehr stark ausgeprägt.**

Die Grundannahme trifft deshalb bedingt zu, da es zu beachten gilt, dass sich der Prozess als informeller Innovationsprozess vollzog. Der Prozess nutzt daher in geringem Ausmaß und im Rahmen eingeschränkter Möglichkeiten lokale und gemeinschaftsbezogene Ressourcen und Kapazitäten.

6) Innovationswiderstände und Institutionalisierungsprozesse

Der Innovationsprozess war bisher **mit keinen gravierenden Widerständen konfrontiert**. Umgekehrt konnte der Prozess wie bei den vorigen Punkten beschrieben, aber auch nicht auf relevante Förderungen und Unterstützungen von außen bauen. Blicken wir aber differenzierter auf den Prozess und seine Entwicklung:

In der Anfangsphase waren **Schwierigkeiten** die auftraten und als mühsam beschrieben worden **sind behördlich-administrativer Natur**. Alle behördlichen Genehmigungen zu erhalten, gestaltete sich als langwierigerer und beschwerlicherer Weg, als angenommen. Ein Beispiel war, dass das Haus revitalisiert werden sollte. Ein entsprechender Förderungskredit war zugesagt, die Planungen auf die Sanierung abgestimmt. Eine andere Behörde beeinspruchte die geplante Sanierung, worauf die Planung neu gestaltet werden musste, der Kredit wegfiel und es ein Umbau und keine Revitalisierung wurde.

Weitere Probleme bei der Verwirklichung des Hauses waren nach Auskunft der AkteurInnen:

- eine rechtlich und steuerlich optimierte Form zu gestalten,
- das Kostenlimit, da alles eigen- bzw. kreditfinanziert ist,
- Zeitdruck beim Umbau des Hauses, das aufgrund eines Mietübereinkommens bis November 2004 fertig sein musste und
- wie gesagt, dass keine Förderungen für den Umbau erschlossen werden konnten.

Ansonsten lief der Umbau des Hauses einwandfrei. In den auf die Eröffnung im November 2004 folgenden zwei Jahren, traten ebenfalls keine gravierenden Barrieren auf. Die Herausforderungen lagen immer darin, mit den geringen Ressourcen viel zu erreichen und für punktuelle Aktivitäten zusätzliche Ressourcen zu erhalten. Besonders für punktuelle Aktivitäten wie die Montagsuniversität und die Tage der Utopie (beides wird unter Analyseaspekt 7 beschrieben) musste in kurzer Zeit eine Finanzierung aufgestellt werden, Humanressourcen vor allem in Form von Eigenleistung bereit gestellt werden und die technische Infrastruktur organisiert und eingerichtet werden.

Institutionalisierungsprozesse

Die erste Institutionalisierungsetappe konnte erfolgreich gestaltet werden:

- es wurde das **innovative Hauskonzept umgesetzt**
- das Haus konnte **insgesamt und besonders durch punktuelle herausragende Aktivitäten erfolgreich belebt** und bekannt gemacht werden
- es wurden die **institutionell-organisatorischen Basisstrukturen** gelegt, die innovative Entwicklung auszuweiten (vgl. zu diesen Punkten auch Analyseaspekt. 7), wo Erreichtes näher dargelegt wird)

Ein Grund dafür, dass im Zuge des Innovationsprozesses bisher keine gravierenden Widerstände auftraten, mag darin liegen, dass der **Innovationsprozess noch nicht so weit fortgeschritten resp. diffundiert ist, dass er etablierte, lokale Strukturen (ernsthaft) tangiert**. Wie beschrieben, wurde der Prozess durch das Ergreifen einer emergenten Entwicklungsmöglichkeit ins Rollen gebracht. AkteurInnen nutzten diese, indem sie das Haus kauften und ein außergewöhnliches Konzept verwirklichten. Bisher konnte der Prozess in diesem „window of opportunity“ sich einigermaßen frei entfalten, ohne dabei in Reibung mit bestehenden lokalen und institutionalisierten Strukturen zu geraten. Gemäß SCHUMPETER (1997) waren im außen noch keine signifikanten „schöpferischen Zerstörungen“ notwendig, um die innovative Entwicklung aufrecht zu erhalten. Zusammenfassend gelang es den AkteurInnen **die internen, grundlegenden Strukturen zu schaffen**, die über das Haus hinausgehenden Ziele zu verwirklichen. Im Kleinen, also auf der Ebene der Innovationsgemeinschaft und des Hauses gelang es bisher eindrucksvoll, die Idee des Globalen Dorfes auf spezifische Weise umzusetzen. Der Institutionalisierungsprozess steht momentan vor der Herausforderung der Ausweitung auf das lokal-regionale System in das die innovative Entwicklung eingebettet ist. Der Innovationsprozess tritt in eine neue Entwicklungsphase. **Die zentrale Frage wird sein, inwieweit es gelingen kann, den Innovationsnukleus aufbauend auf den bestehenden Strukturen, auszuweiten und dafür notwendige Ressourcen zu erschließen**. Oder anders formuliert, das was auf der Ebene des Hauses funktioniert, stärker in die lokale und regionale Entwicklung einfließen zu lassen. Dafür wird es erforderlich sein neue oder

bekannte strategische Partner zu gewinnen, die helfen können und wollen, die Diffusion des Innovationsprozesses zu unterstützen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Innovationsbarrieren dann offensichtlicher und massiver auftreten.

Mir ist es wichtig in diesem Zusammenhang auf Folgendes hinzuweisen. Das Beispiel wurde wie dargestellt u.a. deswegen ausgewählt, weil es ein dynamisches, informelles Innovationsprojekt mit starkem Entwicklungspotenzial ist. Eine Dynamik basierend auf Eigenverantwortlichkeit und -engagement, Selbstorganisation und -bestimmtheit, Entrepreneurship und Zukunftsorientiertheit, die, wie als grundlegende These der Arbeit formuliert, für die Entwicklung ländlicher Räume zentral sein wird. Das Spannende an dem Projekt ist u.a. seine evolutionäre Dynamik. In einem engagierten und Risiko eingehenden Selbstorganisations- und -gestaltungsprozess entwickelte sich das Projekt in Folge vieler Unplanbarkeiten und „spontaner“ Fügungen. **Emergenz und die Fähigkeit der Akteursgemeinschaft emergente Gelegenheiten zu erkennen und zu ergreifen, spielen für den Erfolg des Innovationsprozesses die entscheidende Rolle.** Die innovative Entwicklung vollzog sich bisher auf „natürliche“ Weise von innen nach außen und von unten nach oben. Es gelang den AkteurInnen „darauf zu hören“ und zu erspüren was emergieren will und den Kontext zu schaffen, damit sich diese Zukunft dann manifestieren kann. Genau darin liegt die Besonderheit und Kraft des Prozesses. Seine erfolgreiche Diffusion, so meine Annahme, wird genau davon abhängen, in wie weit es gelingt in dieser positiven, evolutionären Entwicklungsdynamik drinnen zu bleiben.²²⁷ In dem Sinne dass Diffusion der innovativen Entwicklung bedeutet, die Ideen, Chancen, Impulse und bisherigen Aktivitäten des Globalen Dorfes (modellartig KB5) auf der regionalen Ebene zu forcieren.

Es zeigen sich in Hinblick auf eine positive Diffusion und Integration der innovativen Entwicklung in das lokal-regionale System **folgende Entwicklungsherausforderungen:**

- Um die Diffusion und Permanenz des Innovationsprozesses zu ermöglichen, bedarf es einer **Erweiterung und Professionalisierung der Ressourcenbasis** (Finanz-, Human-, Wissens-, Sozialressourcen) und **Infrastrukturen des Lernens**, die es ermöglichen, dass Menschen sich mit dem Thema identifizieren und Zugang zum Innovationsprozess erhalten
- **Fortführung und Vertiefung der Kerninhalte, Intentionen und Entwicklungen** innerhalb der Innovationsgemeinschaft. Fokussierung auf bestehende und ausbaufähige Themen und Aspekte, die den Wert und die Dynamik des Hauses bisher ausmachten. („Haus des Wissens und Könnens“)
- **Wertschätzung, Auseinandersetzung und Unterstützung politischer und lokaler EntscheidungsträgerInnen** für die resp. mit der innovative(n) Entwicklung.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bezüglich der Bedeutung der Institutionalisierung bestätigen.

ANALYSEFELD 2: VERHALTEN UND PROZESSE PRO INNOVATION

²²⁷ Diffusion der innovativen Entwicklung verstanden als komplementäres und stärkendes Element bestehender Gemeinde- und Regionalentwicklungsprozesse (z.B. LA 21-Prozess oder Regionalentwicklung „Vulkanland“)

7) Prozessmanagement und -struktur

Prozesssetting und -ziele

Ein spezielles Setting für den Prozess gab es aufgrund des evolutionären Charakters nicht. Nach dem die AkteurInnen das Haus gekauft haben, nahmen sie sich relativ Zeit zum Ideen generieren. Etwaige Verantwortlichkeiten und Arbeiten wurden festgelegt und der Prozess in Form von Besprechungsprotokollen festgehalten. Das **Projektmanagement entsprach also einer informellen und losen Form**. Der **Vorteil** dieser Vorgehensweise war eine **hohe Flexibilität und ein rasches Reaktionsvermögen**. Dieses Vermögen zeichnete sich z.B. in der Form aus, als ganz kurz bevor mit dem Dachausbau begonnen werden sollte, der bestehende Plan verworfen wurde. Die geplanten Wohnungen wurden zu Gästezimmern umgeplant.

Die **Ziele des Prozesses** formulierten die AkteurInnen wie folgt:

- Investition in eine Sache, die wir selbst beeinflussen können
- Das Haus ist unsere Pensionsvorsorge
- KB5 verknüpft Kunst, Kultur, Bildung und Business
- KB5 bringt die Universität und hochwertige Bildung aufs Land
- KB5 öffnet die Horizonte
- KB5 setzt ein Zeichen gegen die bestehende Resignation
- KB5 gibt Kirchbach wieder jene Bedeutung zurück, die es vor der Schließung des Bezirksgerichts hatte
- Nutzung modernster Technologien
- Chancen für JungunternehmerInnen
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen und Lehrplätzen
- Ausrichtung auf das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung
- Wir wollen „Spuren hinterlassen“

Prozessverlauf- Der Prozess in seiner (zeitlichen) Entwicklung

Wie mehrfach erwähnt ist die **Entwicklungsdynamik völlig emergenzorientiert und evolutionär**. Der Prozess entwickelte sich „von selbst“. Die AkteurInnen trugen das Notwendige durch volle Hingabe dazu bei. Ein Akteur beschrieb es als „... das war agieren - nicht learning by doing sondern doing by learning.“

Ein **zentraler Aspekt** der zum Gelingen des Prozesses beigetragen hat, war, dass sich die **AkteurInnen** in der Anfangsphase vom Hauskauf bis **zur Entscheidung** was sie tatsächlich machen, sehr **viel Zeit ließen**. Auf diese Weise konnten auch ungewöhnliche Ideen und Konzepte - wie etwa die Idee des Globalen Dorfes - offen diskutiert und letztlich auch wirksam werden. Das Aufbauen eines zur Innovationsgenerierung notwendigen kreativen Spannungsfeldes konnte so erfolgen. (Vgl. FRITZ 1999, SENGE 1996)

Vergleicht man den Verlauf des Prozesses vor dem Hintergrund des U-Prozesses zeigen sich teilweise folgende homologe Abläufe: Die **Phase des Seeing und Sensing** wurde wie beschrieben sehr bewusst und intensiv durchwandert, indem ein langer Ideenfindungsprozess durchwandert wurde, indem letztlich emergente

Entwicklungsmöglichkeiten aufgespürt und umgesetzt wurden. Die **Phase des Presencing** trat nicht in dieser klaren Form auf. Es war nicht ein Punkt an dem klar war und das ist es und jetzt machen wir es so. Es waren eher mehrere „Presencing“-Momente, die im Laufe des Prozesses auftraten. Ein Akteur hatte wie unter Punkt 16 näher beschrieben wird die Vision, in Kirchbach studieren zu können, eingebracht. Diese Vision wurde von den anderen AkteurInnen nicht gleich und nicht gleich stark aufgenommen. Die Entwicklung der vertieften Aufmerksamkeitsstruktur entwickelte sich erst im Laufe des Prozesses und seiner Dynamik zu einer geteilten, wegweisenden Vision.

Die Ebene des **Crystallizing** war ähnlich wie zuvor Teil des Such- und Formulierungsprozesses zu Beginn und immer wieder Teil des Prozesses, wenn es darum ging, eine neue emergente Möglichkeit (Montagsuni, Tage der Utopie, Herausgabe der Kirchbacher Berichte, Fernuniversität, etc.) zu konkretisieren.

Prototyping-Phasen gab es dementsprechend viele. Die Bedeutung des Prototyping für den Prozess wird weiter unten beschrieben.

Institutionalisierungsvorgänge wurden bereits beschrieben.

Zusammenfassend lässt sich fast sagen, es handelt sich eher um viele kleine U-Prozesse, die durchwandert wurden, als einen. Die Phasen resp. die Aufmerksamkeits- und Handlungsebenen lassen sich meist nicht eindeutig und scharf identifizieren. Sie treten aber doch in einer beschriebenen undifferenzierteren resp. gehäuft Form auf.

Wirkungen, Erfolge und Potenziale

Was wurde in den ersten zwei Jahren seit der Eröffnung des Hauses im Zuge der innovativen Entwicklung eigentlich erreicht, dass es rechtfertigt von einem profunden Innovationsprozess zu sprechen? Und was waren Meilensteine bei der Entwicklung des innovativen Prozesses?

Aus Akteursicht waren die **Meilensteine** und damit die wichtigsten Erfolge, die zum Gelingen des Prozesses seit der Eröffnung des Hauses beitrugen:

- **die Initiierung und Etablierung der Montagsakademie:** Die Montagsakademie ist eine Einrichtung der Karl-Franzens-Universität Graz, die das Ziel hat, akademisches Wissen in verständlicher Weise für möglichst viele zugänglich zu machen.²²⁸ Dazu werden regelmäßig an Montagen Vorträge mit Diskussionen organisiert bei denen ProfessorInnen zu Themenschwerpunkten referieren. Diese Vorträge werden mittels digitalem Stream und Videokonferenz live an mehrere Orte in der Steiermark übertragen. Das Konzept sieht vor, dass vor Ort bei den öffentlichen Vorträgen ein fachkundiger Moderator anwesend ist. Das KB5 ist in diesem Sinne ein Ort an dem die Menschen der Region Zugang zu Information und Wissen bekommen können. Die Montagsakademie ins KB5 zu bringen ergab sich zufällig und spontan. Einer der AkteurInnen hat gehört, dass seitens der Universität die Veranstaltungsreihe geplant ist und empfand, das wäre eine interessante Sache für das Haus KB5. Nach kurzer Kontaktnahme kamen die Verantwortlichen der Universität direkt darauf an einem Donnerstag nach Kirchbach zur Besichtigung und am Montag (!) darauf wurde übertragen. Erfolg war, dass es gelang die Montagsakademie nach Kirchbach zu holen, dass es gelang in so kurzer Zeit die Technik für das Projekt aufzustellen und zum Laufen zu bringen, dass die Veranstaltung seitens der Bevölkerung sehr gut angenommen wurde und das Haus so „ins öffentliche

²²⁸ www.uni-graz-at/montagsakademie

Gespräch kam“. Das Ereignis stärkte die AkteurInnen und den Prozess immens. Ein Akteur äußerte sich zum damaligen Ereignis und seiner Wirkung auf ihn wie folgt: „Das war sicher ganz, ganz, ganz entscheidend. Das hat mein Leben geändert, weil nämlich insofern, dass ich mich mit Themen befasst habe, mit denen ich mich vorher nicht befasst habe und die mich wirklich interessieren.“ Die Themenschwerpunkte drehten sich in den ersten beiden Jahren um nachhaltige und ländliche Entwicklung. Mittlerweile gelang es auch den Veranstaltungsmodus umzudrehen, das heißt Veranstaltungen werden von Kirchbach aus übertragen. Insgesamt kamen bereits mehr als 1200 Besucher zu 24 Veranstaltungen.²²⁹

- **Tage der Utopie:** Die Tage der Utopie war der nächste Meilenstein. Die Tage der Utopie ist eine Veranstaltungsreihe zu Zukunftsfragen, die alle zwei Jahre seit 2003 in St. Arbogast in Vorarlberg abgehalten wird. Ziel der Veranstaltung ist es neue Denkansätze und visionäre Lösungsvorschläge vorzustellen, durchzudenken und zu diskutieren. „Im Vordergrund steht nicht die kurzfristige Machbarkeit der Ideen, sondern der Luxus, darüber nachzudenken“, erklären die beiden Organisatoren der Tage der Utopie in St. Arbogast ihr Credo.
Für die AkteurInnen war das Gelingen von großer Relevanz, weil sie beweisen konnten über mehrere Tage eine Veranstaltungsreihe durchzuziehen. Das betrifft zum einen die Technik, die Organisation und Kapazitäten.
Für die Abhaltung konnten Leute, die über den engen Akteurskreis der Hausbesitzer hinausgehen, gewonnen werden. Wieder ist es gelungen, die Veranstaltung in sehr kurzer Zeit umzusetzen. Insgesamt kamen zu der sechstägigen Veranstaltung knapp 800 Menschen. Die Außenwirkung war u.a. dementsprechend stark.

Weitere Erfolge und Meilensteine sind:

- Ausstellung „Bosna Quilts“: ist ein Projekt mit bosnischen Flüchtlingsfrauen, das in Vorarlberg seinen Anfang nahm. Die Frauen nähen Quilts nach Entwürfen von KünstlerInnen. Diese werden ausgestellt und verkauft und die Frauen tragen mit ihrer Arbeit an den Quilts zum Lebensunterhalt ihrer Familien bei.
- Vortrag des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann Promoter der New Work-Szene und renommierter Vordenker für neue Arbeitssysteme, stellte seine Ideen im Haus KB5 vor
- Seminare: u.a. findet eine Mentaltrainerausbildung im Haus statt
- Konzerte, Kabarett und Theater im Keller der Hauses
- Diverse Open Source-Aktivitäten
- Herausgabe der Kirchbacher Berichte: ein Lokalblatt, dass über regionale Kultur und Wirtschaft informiert
- Kooperation mit einer Fernuniversität und Einführung eines Blended Learning-Systems

Zwei weitere Veranstaltungen bzw. -reihen die in Aussicht sind, stärken die Funktion und Entwicklung des Hauses als ein TrägerIn und Netzwerkknoten von Wissen, Bildung und Kultur auf dem Weg zur regionalen organisierten Wissensgesellschaften:

- **Biodiversität:** eine Veranstaltung der Bio-Austria, die unter Beteiligung von ForscherInnen, PraktikerInnen und PolitikerInnen die biogene Wende in der Landwirtschaft zum Thema hat

²²⁹ Stand September 2006

- Religion am Donnerstag: eine Veranstaltungsreihe in Kooperation mit der Theologischen Fakultät der Karl-Franzens-Universität, die ähnlich wie die Montagsakademie, theologische Vorträge von der Universität aus nach Kirchbach überträgt

Der Erfolg des Hauses begründet sich darin, dass ein außergewöhnliches Hauskonzept verwirklicht wurde und es über teils „zufällige Fügungen“ gelang, herausragende Aktivitäten wie die Tage der Utopie oder die Montagsakademie anzubieten. Das Haus hat dadurch sehr schnell ein einzigartiges Profil erhalten und wurde dadurch von einer breiteren Öffentlichkeit wahrgenommen.

Was wurde seit der Eröffnung erreicht:

- Es wurden Arbeitsplätze in der Gemeinde gesichert und geschaffen. Nach Bilanz der Hauseigentümer **sind sieben neue Unternehmen** gegründet worden **und zwanzig Arbeitsplätze** geschaffen worden²³⁰
- Neue Lehrstellen wurden geschaffen
- **JungunternehmerInnen** werden durch Start Up-Hilfen und andere Dienste im Haus neue **Chancen** geboten
- Verbesserter **Zugang zum Internet mittels WLAN- und DSL-Techniken** in der Region
- Neuerrichtung von **sechs Gästezimmern**: die Zahl der Gästezimmer in der Gemeinde wurde damit verdoppelt
- Bereitstellung von **Seminar- und Veranstaltungsräumen**
- **Kooperationsformen** im Haus und nach außen, die sonst kaum zu verwirklichen gewesen wären - etwa Tage der Utopie gemeinsam mit dem Bildungshaus in St. Arbogast oder mit der örtlichen Gastronomie, die etwa die Frühstücksversorgung der Gäste übernehmen.

Prototyping

Die Wirkung und Bedeutung des Prototyping im Falle des Innovationsprozesses Kirchbach ist offensichtlich. Wie an den beiden oben beschriebenen Meilensteinen dargelegt, zeigten die AkteurInnen, dass sie in kurzer Zeit „Prototypen“ der intendierten Wirklichkeit realisieren können. Beide Beispiele sind eigentlich „Rapid Prototyping-Vorgangsweisen“, wo in kürzester Zeit ein Modell verwirklicht wird. Für die Innovationsgemeinschaft und die Entwicklungsdynamik des Prozesses waren diese lebendigen **Prototypen von entscheidender Bedeutung**. Die InnovationsAkteurInnen erfuhren Selbstbestätigung und Motivation, dass der Weg den sie mit dem Kauf und Umbau des Hauses eingeschlagen haben, lohnenswert ist. Zudem kam auch Bestätigung von außen durch mediale Berichte, renommierte Vortragende oder in Form politischer HandlungsTrägerInnen, die bei den Veranstaltungen teilnahmen.

Einsatz innovationsorientierter Methoden

Innovations- und kreativitätsfördernde Methoden kamen nur bedingt zur Anwendung. In der Anfangsphase des Prozesses, als die AkteurInnen sich Zeit nahmen für die Ideenfindung, wurde nach Prinzipien des Brainstormings vorgegangen. Für die Entwicklung des

²³⁰ Stand September 2006

Innovationsprojektes waren diese aber nicht maßgeblich und werden deshalb nicht weitergehend beschrieben.

Wissensaufbau und -gewinn

Spezielle Fähigkeiten mussten für das Ermöglichen des Innovationsprozesses nicht erworben werden. Einzig bezüglich der Finanzierbarkeit des Hausprojektes arbeiteten die AkteurInnen mit einem Finanzierungsprofi zusammen, mit dem ein persönlicher Kontakt bestand. Das war ein Wissensgebiet, wo die AkteurInnen laut eigener Aussagen dazu lernen mussten und durch die Kooperation mit dem Experten auch dazu lernten.

Der Know-how-Gewinn für die InnovationsAkteurInnen ist beträchtlich. Die AkteurInnen erschlossen sich neue Themenfelder und Wissensgebiete, die für sie selber von Bedeutung geworden sind. Durch die Umsetzung der weiter oben beschriebenen Aktivitäten, gelang es Praxiswissen zu erhöhen. **Das aufgebaute Umsetzungswissen und die angesprochenen sowie die künftigen Aktivitäten erhöhen zudem das Wissenstransferpotenzial in der Gemeinde und Region. Das Haus als „Infrastruktur der Bildung und des Lernens“ macht Wissen in neuen, direkten Formen leichter zugänglich und fördert die Vernetzung von AkteurInnen aus und außerhalb der Region.**

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

8) Orientierung Nachhaltigkeit

Der Innovationsprozess orientiert sich an Werten und Zielen nachhaltiger Entwicklung. Das Thema war in Ansätzen von Anfang an von Bedeutung, wurde aber im Laufe der Willensbildung und des Prozesses zunehmend relevant für die „programmatische Ausrichtung“ des Hauses. Entwicklungen lassen sich aufgrund der Dimension des Beispiels in geringerem Ausmaß als bei den anderen Fallbeispielen finden:

Im Handlungsfeld **Umwelt** setzt man durch Sanierung eines Hauses auf Ressourceneinsparung, Flächenschutz und Nutzung erneuerbarer EnergieTrägerIn beim Heizsystem.

Das Handlungsfeld **globale Verantwortung** wird berührt indem eine vorbildhafte Lösung für ländliche Räume geschaffen wurde, die Kooperation und Vernetzung von AkteurInnen anvisiert wird und das Projekt Chancen für Menschen in ländlichen Räumen schafft.

Das **personal-intentionale** Handlungsfeld wird berührt, indem AkteurInnen für sich neue Wissensgebiete erschließen, sich aktiv personalen Entwicklungen und der Eigenverantwortlichkeit stellen. Zudem sprechen InnovationsAkteurInnen teilweise davon, dass das Thema einer nachhaltigen Entwicklung sie beschäftigt und sie es auch bezogen auf ihren eigenen Lebensbereich und -stil reflektieren, um entsprechende Handlungsmöglichkeiten umzusetzen.

Die ausgeprägtesten Wirkungen im Zuge des Innovationsprozesses finden sich entlang der Entwicklungslinien Sozio-Kulturelles und Wirtschaft. Das Handlungsfeld **Soziales** wird gefördert indem das Projekt bürgerschaftliches Engagement stärkt, die Bildungschancen und -angebote für die Bevölkerung fördert und die Kooperation, Vernetzung und Kommunikation intern als auch nach außen (lokal und global) signifikant steigert.

Im Handlungsfeld **Wirtschaft** erhöht das Projekt KB5 die Standortattraktivität, fördert lokale Wirtschaftskreisläufe, schafft qualifizierte Arbeitsplätze und Möglichkeiten für UnternehmensgründerInnen, trägt zur Bildung eines kleinräumigen innovativen Milieus durch Vernetzung von (Wirtschafts-)AkteurInnen bei, bietet auf kleinem Raum einen Branchenmix und zielt auf innovative Entwicklungen. Die Chance, dass Menschen mit Ideen und gutem Bildungsstand in der Region gehalten werden können, steigt durch das Projekt.

Die prinzipielle Ausrichtung auf den Orientierungs-, Bewertungs-, Entwicklungs- und Handlungsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung wurde zunehmend zu einem bedeutenden Leitprinzip der Entwicklung. Auch wenn es nicht per definitionem das Ziel war, orientiert sich der Prozess an Prinzipien und (normativen) Werten einer nachhaltigen Entwicklung und setzt quantitative und qualitative Schritte in diese Richtung.

ANALYSEFELD 3: INNOVATIONSKULTUR

9) Kommunikations- und Dialogkultur

Die Entwicklung einer dialogischen Kommunikation war im Falle KB5 aufgrund der persönlichen Bekanntschaft der InnovationsAkteurInnen kein relevanter Aspekt. Es gab von Beginn an „einen Draht“ zueinander. Intensiviert und weiter entwickelt wurde die bestehende Basis im Zuge des intensiven Ideenfindungsprozesses. Laut den InnovationsAkteurInnen war die Dialogkultur geprägt von Toleranz und Offenheit, was sich wie bereits dargestellt auch in der Themenoffenheit äußert, die im Findungsprozess gegeben war. **Die gemeinsame Gesprächskultur war nach Auskunft der AkteurInnen ein wichtiger Gelingensaspekt.**

Die Grundannahme lässt sich demnach bestätigen.

10) Vertrauensarbeit

Ähnlich wie beim Aspekt der Dialogkultur verhält es sich mit der Vertrauensbasis. Diese bestand aufgrund der persönlichen Bekanntschaft. Im Falle des Analysebeispiels KB5 spielt er dementsprechend keine so große Rolle, da der Aspekt von Beginn an gegeben war und ohne relevante Vorbehalte zu arbeiten, begonnen werden konnte. Aufgrund der günstigen Akteurskonstellation (siehe dazu Punkt 12) und der Bekanntschaften gab es auch ein gegenseitiges Zutrauen zueinander. Das bedeutet, die AkteurInnen hatten ein Grundvertrauen zueinander, in dem sie sich selber und den anderen AkteurInnen etwas zu trauten.

Gesamthaft spielte der Aspekt des Vertrauens resp. Zutrauens eine verdeckte aber wesentliche Rolle bei der Entfaltung des Innovationsprozesses.

11) Werte und Regelungen

Die Erarbeitung und Etablierung eines geteilten, informellen Werteverständnisses und von Regelungen des Umganges im Team erfolgte gemeinsam im bisherigen Verlauf des Innovationsprozesses. Im Zuge der Ideengenerierung und ihrer Ausformulierung bildeten

sich zum einen Werte heraus, die das Konzept des Hauses spiegeln. Entsprechend der skizzierten Idee des Globalen Dorfes, der damit zusammenhängenden Open Source Kultur und des Themenfeldes „Bildungs- und Wissensort“ ergeben sich gewisse Grundwerte, wie etwa die Ausrichtung auf Wissen, Wissenszugang, -vernetzung und -teilung. Ein offener Themen- und Wissenszugang und -umgang ist Grundwert der Open Source-Idee und war auch für die Ideengenerierung prägend. **Der offene Umgang untereinander, als ein unausgesprochener jedoch gelebter Wert unter den InnovationsAkteurInnen, war einer für das Gelingen ein äußerst förderlicher.**²³¹

Die **Regelungen**, die unter den InnovationsAkteurInnen getroffen wurden, lassen sich als **lose, informell und gering** charakterisieren. Insgesamt gab es wenige ausgesprochene Regelungen. Eine wesentliche war, dass in der Ideenfindungsphase Besprechungsprotokolle angefertigt wurden sowie Verantwortungen und Arbeitsaufgaben festgehalten wurden. Damit entstand eine gewisse und laut den AkteurInnen notwendige Verbindlichkeit unter den AkteurInnen.

Durch die von Beginn an bestehende Vertrauensbasis und den bis jetzt relativ kleinen Akteursradius, kann angenommen werden, dass nicht mehr Regelungen notwendig waren.

Im Zuge der evolutionären Entwicklung des Projektes mit entsprechenden Veranstaltungsaktivitäten, ergaben sich neue Themenfelder und mit ihnen Werte. So wurde etwa der Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung ein spezifisches Entwicklungsthema. Dementsprechend fand eine verstärkte Auseinandersetzung mit Werten einer nachhaltigen Entwicklung statt. Auf gewisse Weise ergaben sich Werte und Regelungen im Zuge des evolutionären Prozesses „von selbst“. Mit der Formulierung und Ausrichtung auf neue oder vertiefende Themenaspekte und Aktivitäten kamen entsprechende Wertebenen dazu (etwa die zunehmende Bedeutung des Themen- und Wertefeldes einer nachhaltigen Entwicklung). Diese werden allerdings nicht von allen AkteurInnen mit der gleichen Intensität getragen.

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

12) Beteiligungskultur und -struktur

Beteiligungsstruktur und quantitative Aspekte

Getragen wird der Prozess von einer fünfköpfigen Gemeinschaft. Ausgangspunkt des Prozesses war ja die Idee, das Haus zu kaufen. Wie beschrieben kennen sich die InnovationsAkteurInnen zwar nicht alle, aber teils seit längerem untereinander. Die drei AkteurInnen, die gleich von Beginn an - auf Initiative eines der drei AkteurInnen - Interesse an der Idee bekundeten, kannten sich seit langem, da sie alle Kirchbacher sind und die Jahre davor in losem Kontakt gestanden sind. Diese fünf AkteurInnen waren es auch die den Prozess initiiert und getragen haben. Im Laufe der Zeit wuchs sozusagen die Frau eines Partners ins Team und trägt heute den Prozess voll mit.

Der Hintergrund der AkteurInnen ist zum Teil sehr unterschiedlich. So fanden sich ein Grafiker, ein Versicherungsmakler, ein Internetprovider und zwei weitere nebenberufliche EDV-Dienstleister zusammen.

²³¹ vgl. dazu auch Pkt. 12 „Beteiligungskultur und -struktur“

Beteiligungskultur

Der **Zugang zum Kern des Innovationsprozesses war nicht offen**, da er auf die Hauseigentümer beschränkt war. Eine (teilweise) Öffnung des Prozesses erfolgte erst im Zuge der Gründung und Zielverfolgung des Vereines. Dieser bietet eine **offene Struktur**. Grundsätzlich können sowohl Privatpersonen als auch Organisationen beitreten. Wie im Zuge der Beleuchtung des Institutionalisierungsprozesses besprochen, befindet sich der Innovationsprozess vor der Herausforderung einer Diffusion. Der Verein spielt dabei die entscheidende Rolle. Da sich die innovative Entwicklung sehr schnell vollzog und durch eine kleine, in sich geschlossene Innovationsgemeinschaft geprägt ist, erschwert das eine Beteiligung von außenstehenden AkteurInnen. Auch hängt sie davon ab, das Angebote und Möglichkeiten für eine Beteiligung im Zuge des sich erst vollziehenden Institutionalisierungs- und Diffusionsprozess geschaffen werden. Festzuhalten ist, dass die **Struktur für eine offene Beteiligung gelegt** ist. Sie ist Grundlage für eine positive Diffusion der innovativen Entwicklung und bringt zwangsläufig Veränderungen für den Kern der InnovationsAkteurInnen mit sich (neue Menschen, Sichtweisen, Entscheidungsfindungs- und Steuerungsprozesse und -strukturen, etc.)

Die Integration von ExpertInnenwissen war für das Gelingen des Prozesses kein relevanter Gelingensfaktor.

Beteiligungskultur als Katalysator einer innovationsorientierten Zukunftskultur

Wie bei der Beschreibung des Analyseaspektes dargelegt, ist die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Beteiligungskultur beim Aufbau einer innovationsorientierten Zukunftskultur ein zentraler Baustein. Im Kern geht es darum kraftvolle, leistungsfähige, inspirierte und mit (Führungs-) Kompetenz ausgestatte Innovationsgemeinschaften zu bilden. Im Falle des Beispiels Kirchbach fand sich von Beginn weg eine sehr günstige Konstellation von AkteurInnen. Die InnovationsAkteurInnen selber sprechen von einer „Idealbesetzung“, was die Ergänzung von Kapazitäten anbelangt und von „es haben sich die Ressourcen eigentlich getroffen.“ **Die spezielle, sich ergänzenden und ausgewogene Teamkonstellation war für das Entwickeln und Gelingen des Innovationsprozesses sehr wichtig.** Es fanden sich bildlich gesprochen drei komplementäre Archetypen.²³²

- der **Experimentator**, Visionär oder Künstler (z.B. in Form von „wenn ich alt bin, will ich in Kirchbach studieren“),
- der **Entrepreneur**, der durch unternehmerische, pragmatische und rhetorische Fähigkeiten besticht (z.B. in Form von „etwas bewegen“, „Risiken eingehen“ und wortwörtlich sagt „ich bringe seine Ideen [Anm.: siehe Experimentator] auf den Boden“.
- der **Techniker**, für den die Ideen reizvoll waren und der die Motivation und Fähigkeiten hatte resp. sich erwarb, die notwendigen (Infra-)Strukturen zu schaffen, um so ein Haus und die entsprechende Aktivitäten überhaupt zu ermöglichen.

Gerade in der intensiven Ideengenerierungsphase, wo die AkteurInnen sagen, „da haben wir sehr viel gelernt und intensiv miteinander gearbeitet“, konnte aufbauend auf diese Tendenzen der Persönlichkeitsstruktur eine **konsistente Gemeinschaft gebildet** werden. Der Einbindungsgrad, die Offenheit und Verantwortungsübernahme waren von Beginn weg

²³² Die archetypische Beschreibung soll in diesem Fall keine Reduktion von Personen sein, sondern beschreibt Tendenzen von Persönlichkeitsstrukturen.

sehr hoch. Aufgrund der relativ kleinen Anzahl von AkteurInnen und der günstigen Akteurskonstellation konnte sich leichter eine **tiefgehende, konstruktive und schlagkräftige Zusammenarbeit** entwickeln. Das war dann auch eine Basis für die intensiven, beschriebenen Aktivitäten, die es in kurzer Zeit umzusetzen galt. Gemeinsam mit den anderen im Zuge der Analyse der Innovationskultur beschriebenen Aspekten entwickelte sich eine innovationsorientierte Zukunftskultur innerhalb der Akteursgemeinschaft. Die AkteurInnen fanden im Zuge der kreativen Phase immer deutlicher heraus, was sie verwirklichen wollen (und können) und dennoch gelang es ihnen, eine gewisse Durchlässigkeit zu bewahren, die es ermöglichte kurzfristige, ressourcenintensive aber letztlich bedeutende Entwicklungschancen zu ergreifen (Montagsakademie, Tage der Utopie, etc.). Diese **Flexibilität und (Entwicklungs-)Offenheit zeichnen die Innovationsgemeinschaft** aus.

13) Kulturelle Grundannahmen und kollektive mentale Modelle

Wie oben beschrieben zeichnet die Akteursgemeinschaft von Beginn an eine gewisse Offenheit gegenüber Themen und generell Neuem aus. Die Akteursgemeinschaft begegnete dementsprechend der Herausforderung kulturelle Grundannahmen zu reflektieren und gegebenenfalls zu erweitern mit mentaler Offenheit. Es gab in dem Sinne keine Tabus. Pluralismus wurde von der Gemeinschaft toleriert. Eine gemeinsame Wahrnehmung und **ein neues, geteiltes mentales Modell, was man machen möchte, entwickelte sich erst langsam im Laufe des Prozesses sowie unterschiedlich stark geteilt und schnell bei den AkteurInnen**. In der Wahrnehmung der AkteurInnen war es „ein zäher Prozess“. Auch waren die Ansichten über die Ausrichtung des Hauses anfangs sehr verschieden. **Ein gemeinsames Entwicklungsbewusstsein zeichnet sich in dem Fall weniger durch seinen Inhalt aus, als über den Umstand, dass die AkteurInnen alle etwas bewegen wollen und eine geteilte (Prozess- und Willens-)Offenheit eint**.

Versucht man das „lokale mentale Modell“, die lokale Mentalität, bezüglich des Projektes ein bisschen zu reflektieren, zeigt sich, dass wenige an eine derartige Möglichkeit geglaubt haben. Es lässt sich eine grundlegende Skepsis gegenüber dem Projekt v.a. zu Beginn identifizieren, die sich u.a. darin äußert, dass sich viele etwas Derartiges nicht vorstellen konnten und es den InnovationsAkteurInnen auch nicht zutrauten, das Projekt zu realisieren. Mit den ersten sichtbaren Erfolgen (Hauseröffnung und diverse Aktivitäten) setzte aber in der Wahrnehmung der AkteurInnen eine positive Änderung ein.²³³

Die Grundannahme lässt sich prinzipiell bestätigen.

14) Geteilte Vision und gemeinsame Willensbildung

Die Antwort ob es eine gemeinsame Vision gibt, ist im Falle KB5 nicht ganz einfach zu beantworten. Ich würde diese Frage mit Ja beantworten, allerdings entwickelte sich die geteilte Vision langsam und wurde unterschiedlich stark von den AkteurInnen aufgenommen und getragen.

²³³ Ich beziehe mich hier auf Aussagen der AkteurInnen selber und auf ein paar wenige Aussagen von BewohnerInnen der Gemeinde, denen ich begegnet bin und die ich befragte. Es handelt sich demnach keineswegs um eine repräsentative Aussage, sondern mehr um den Versuch ein Stimmungsbild gegenüber dem Projekt zu zeichnen.

Nach Auskunft der AkteurInnen werden die Ziele, die KB5 als Haus und als Verein verfolgt, von allen mitgetragen. Die gemeinsame Vision entwickelte sich schrittweise und unterschiedlich schnell bzw. intensiv bei den AkteurInnen. Ein Akteur hatte wie unter Punkt q) näher beschrieben, die persönliche Vision in Kirchbach studieren zu können. Diese Vision wurde von den anderen AkteurInnen nicht sofort und nicht gleich stark aufgenommen. Sie war aber dennoch für die Ideengenerierung, die Projektformulierung und letztlich für die positive Entwicklung leitend. Ein Akteur meinte, dass der Grund mitzumachen, am Anfang für ihn ein sehr profan war: „Ich habe mit diesen Dingen überhaupt nichts am Hut gehabt. Das ist einfach eine Sache, die sich in den letzten zwei Jahren sehr intensiv entwickelt hat bei mir ... Diese Sache etwa, der ganze Begriff Nachhaltigkeit und alles was da dran hängt und darüber nachzudenken, etwa über meinen eigenen ökologischen Fußabdruck und alle diese Dinge, das hat erst eingesetzt, da war das alles schon realisiert. Das war für mich bis zum fertig bauen kein Thema.“ Und: „Das heißt da war ich nicht der große Visionär und Vordenker, sondern das war, wenn du so willst einmal eine ganz pragmatische Entscheidung - 'passt, investiere da, wo du wohnst, weil da kannst du ein bisschen was beeinflussen und da kennst du die Leute und ein Büro brauchst du auch' - so eher von der Seite und alles andere, dass du dann sagst die Geschichte 'Globales Dorf', das war überhaupt kein Thema für mich. Das habe ich nicht gekannt. Ich habe mich dann, auseinandersetzen begonnen mit der ganzen Materie und mit der ganzen Geschichte.“ Was die Innovationsgemeinschaft verbindet ist, dass alle etwas bewegen wollen und die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden stärken wollen. **Zudem ist es die gemeinsame Erfahrung, die sich im evolutionären Verlauf des Prozesses ergab, etwas bewegen zu können.** Dokumentiert ist das etwa in der Aussage eines Akteurs, wenn er sagt: „Es sind durch diese Aktivitäten im Haus und im Verein Türen aufgegangen, von denen ich bisher gar nicht gewusst habe, dass es sie gibt. Da ist soviel passiert, so viele Möglichkeiten.“ Oder wenn die AkteurInnen davon sprechen, dass das **Haus** für sie „**ein Symbol ist, dass es möglich ist, etwas Innovatives in der Gegend zu tun - nämlich für jeden.**“ Wenn man mit den AkteurInnen in intensive Gespräche verwickelt ist und auf das hört, was ihnen wichtig ist und wo man spürt, da steckt Kraft und Motivation dahinter, dann ist die gemeinsame Vision, aufbauend auf die persönliche Vision („ich will in Kirchbach studieren“), einen Bildungs-, Wissens-, Lern- und Zugangsort mit regionaler Wirkung mitzugestalten. So meinte ein Akteur im Gespräch: „**Wenn das gelingt mit einer Uni, dass du da wirklich ein Zugangs- und Lernort bist, wo die Leute das auch annehmen, wäre das fantastisch. Um das geht es.** Es kann zwar lustig sein, wenn ich da alleine unten sitze [Anm.: gemeint sind die Seminarräume im Haus], aber ich brauche zehn, dann wird es spannend. Und ich brauche zwanzig im nächsten Jahr. Es muss angenommen werden. **Wenn das wirklich stimmt, dass Bildung unsere Zukunft ist und die Leute das auch verstehen und auch annehmen, dann habe ich also Ort Kirchbach vielleicht über kurz oder lang wirklich ein Problem, wie sich Menschen an Orten wie Kirchbach weiterbilden und wo bringe ich die Leute unter.**“

Eine vertiefte und geteilte Aufmerksamkeitsstruktur als eine wegweisende, informelle und entwicklungs- resp. ergebnisoffene Vision gibt es demnach. Sie besitzt starke Bezüge zur Idee des Globalen Dorfes, mit Kernintentionen wie Kooperation, offener Wissenszugang und Wissensentwicklung sowie die Möglichkeiten moderner Technologien zur Förderung dieses Weges zu nutzen. Die Innovationsgemeinschaft entwickelte sonst erst die kollektive Fähigkeit zur geteilten Vision. Die **Phase des Presencing** trat

dementsprechend nicht in dieser klaren Form auf. Entsprechend der für den Analyseaspekt formulierten Grundannahme lässt sich sagen, dass die **Fähigkeit zu langfristigem, strategischem und kollektivem Denken sowie zu offenem und respektvollem Kooperieren entwickelt werden konnte.**

Weitere Ausblicke, die seitens der Innovationsgemeinschaft formuliert wurden, sind:

- Weitere Kooperation mit der Karl-Franzens-Universität Graz
- Kooperation mit der Technischen Universität Graz
- Kooperation mit dem Verein GIVE (Globally Integrated Village Environment)
- Tage der Utopie 2007
- Studieren in Kirchbach (wozu ja durch die Partnerschaft mit einer Fernuniversität weiterführende Schritte gesetzt wurden)
- Ausbau des Seminarangebotes im Bereich Open-Source „Linuxakademie“
- Wir sind auf dem Weg zum „Globalen Dorf“

Die getroffene Grundannahme lässt sich bestätigen.

ANALYSEFELD 4: INNOVATIONSPERSÖNLICHKEITEN

15) Einstellungen

Wie bereits mehrfach angedeutet, ist die **Grundeinstellung** der Akteursgemeinschaft gegenüber Erneuerung **von Beginn an eine Offene gewesen**. Kein Akteur musste von der Idee, mit zu machen, überzeugt werden. Im Gegenteil fanden alle AkteurInnen in der Einstellung zusammen, „etwas bewegen zu wollen“. Ebenso zeichneten sich die AkteurInnen durch Offenheit in der Ideenfindungsphase aus. Die **Bereitwilligkeit und Fähigkeit zur Zusammenarbeit** war gleichfalls von Beginn weg **gegeben**. Auf all das aufbauend suchten die AkteurInnen intentional Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Einstellung der AkteurInnen bezieht sich aber nicht nur auf eine grundlegende Offenheit. In ihrer Konsequenz erfordert eine innovationsorientierte Einstellung einen individuellen Lernprozess im Zuge des Prozesses. Profunde Innovation bedarf der Bereitschaft und dem Willen, sich selber zu verändern. Das Individuum erschließt neue Sichtweisen, Möglichkeiten, Erfahrungen. **Den AkteurInnen gelang es im Prozessverlauf eine mentale, emotionale und willensmäßige Offenheit zu wahren**. Deutlich wird das etwa am Beispiel eines Akteurs, der sagt, dass die Themen Nachhaltigkeit und Globales Dorf zu Beginn keine zentrale Rolle für ihn gespielt haben, im Laufe des Prozesses aber zentrale Themen wurden. (vgl. Pkt. 14)

Die zur Beschreibung des Analyseaspektes formulierte innere Offenheit resp. Arbeit bei Innovationspersönlichkeiten, lässt sich ebenfalls teils erkennen:

- Eine **offene Geisteshaltung im Sinne eines erkundenden Denkens von (emergenten) Entwicklungsmöglichkeiten** spiegelt sich im gesamten Prozessverlauf

wider und wurde immer wieder bei der Beschreibung des Fallbeispiels angeführt. Besonders deutlich lässt sich diese innere Offenheit in der Anfangsphase ablesen, als die AkteurInnen in einem gemeinsamen Willensbildungsprozess das Konzept und Zukunftsbild des Hauses der Gemeindeentwicklung zu erkunden und formulieren begannen.

- Eine **offene emotionale Haltung oder Wahrnehmung** zeigt sich an der emotionalen Verbundenheit und Identifikation mit dem Ort resp. Haus. Es gibt ein klares emotionales Ja zum gestalteten Zukunftsbild bei den AkteurInnen, was für die Selbstorganisation der innovativen Entwicklung zentral gewesen ist. Erlebbar wird die emotionale Offenheit zudem bei der Begegnung mit den AkteurInnen und in Form von Beschreibungen des Umganges unter zentralen AkteurInnen, die sich in einer prinzipiell offenen und wertschätzenden Art und Weise ausdrückt. Nach meiner subjektiv-fachlichen Einsicht sind das emotionale Ja und die entsprechende Offenheit in der direkten Begegnung erfahrbar. Es ist regelrecht spürbar, dass nicht bei allen gleich, aber doch eine emotionale Verbundenheit mit den Entwicklungszielen gegeben ist.
- Eine **zukunfts offene und emergenzorientierte Willensstruktur** ist ebenfalls u.a. aus den bisherigen Prozessbeschreibungen ersichtlich. Neben der mentalen, erkundenden Offenheit, gab es ebenfalls eine offene Willensstruktur. Das bedeutet im Vordergrund bei den AkteurInnen standen weniger Ego-Intentionalitäten, sondern eine Offenheit im Wahrnehmen und Wollen im Sinne von „wo wollen“ resp. „wo können wir hin“. Diese offene Willensstruktur ermöglichte in „freier“ Weise, emergente Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und sich der „höchstmöglichen“ Zukunftsentwicklung zu öffnen.²³⁴ Die Ebene des Presencing (siehe nächster Analysepunkt) konnte im Zuge der Öffnung des Willens bei der Entwicklung der Vision und des Leitbildes leichter erschlossen werden. Ebenso war es damit möglich, sich von individuellen und kollektiven/kulturellen Intentionen und Identitäten zu lösen, die einer entsprechenden Öffnung in Richtung Emergenz und Presencing in der Regel den Weg „versperren“ (gemeint sein können u.a. blockierende und limitierende mentale und emotionale Muster und Grundannahmen, Ego-Intentionalitäten sowie mangelnde Reflexionsfähigkeiten von AkteurInnen oder Gemeinschaften).

Aufgrund der Einstellung der AkteurInnen ergänzt durch günstige kulturelle Eigenschaften entstand Raum für Neues innerhalb der Innovationsgemeinschaft. Der Aspekt „**Einstellung**“ ist im Falle Kirchbach als **sehr relevant für die Generierung von Innovation und das Gelingen des Prozesses** einzustufen.

16) Vision (Presencing)

Die „**Ursprungsvision**“ war, dass einer der AkteurInnen zu Beginn des Prozesses meinte, er möchte einmal in Kirchbach studieren können. Diese persönliche Vision wurde zu Beginn des Prozesses von den anderen AkteurInnen, wie unter Pkt. 14 beschrieben, nicht geteilt. So spricht ein Akteur: „**Ich habe nicht die Vision gehabt. Das ist gewachsen.**“ Für die Generierung und das Gelingen des Innovationsprozesses war sie dennoch ausschlaggebend. Es reichte offensichtlich zu Beginn, dass ein Akteur eine kraftvolle Vision in den Prozess einbrachte. Damit gab es einen TrägerIn, der die

²³⁴ Vgl.: wurde im Kap. „Theorie U“, Punkt „Presencing“ eingehender beschrieben.

Gemeinschaft mit einer emergenten und „höchstmöglichen“ Zukunftsentwicklung in Verbindung brachte. Es war ein Zukunftsbild, das damals weit hergeholt und zunächst einmal unglaublich klang. Aufgrund der im Analysepunkt zuvor beschriebenen offenen Einstellung der AkteurInnen, gab es aber Raum für diese Zukunftsidee. Der günstige Boden auf dem diese Vision dann entsprechend gedeihen konnte, lässt sich in den Worten eines Akteurs, der zu Beginn diese Vision nicht teilte, vermitteln: „Dieses Leben ... ich will einfach ein bisschen experimentieren. Ich will einfach spüren, ich möchte einfach sehen, wie weit man da ohne jetzt Unsinn zu machen, positive Sachen machen kann, die einen Wert haben für die Zukunftsgestaltung.“ Im Dialog über diesen Themenkreis meinte ein Innovationsakteur, für ihn drücke sich das am Besten aus in den Worten einer Liedzeile der Gruppe SÖHNE MANNHEIMS „Wir müssen was bewegen, denn sonst bewegt sich nichts.“²³⁵

Reflektierend zeigt sich, dass es in der Anfangsphase des Prozesses unterschiedliche handlungsleitende Antriebsquellen resp. Visionen bei den AkteurInnen gab. War die eine sehr konkret - nämlich im Dorf im Zuge neuer Entwicklungsmöglichkeiten bisher auf städtische Räume beschränkte Qualitäten und Vorteile in Form einer Studienmöglichkeit nutzbar zu machen - war es bei anderen AkteurInnen mehr grundsätzlicher Natur, „etwas bewegen zu wollen“. In gewisser Weise kam es so zu einer förderlichen Ergänzung von Leitbildern, die sich im Prozessverlauf stärker zu einer geteilten Vision entwickelte (vgl. Pkt. o).

Die Aussagen zeigen ebenfalls deutliche und homologe Strukturen, wie sie bei der Beschreibung der Presencing-Ebene dargelegt wurden (Ausrichtung auf einen Prozess des Bewusstwerdens - Intention, Sinn, Zweck und kognitive Vertiefung -, die Verbindung mit dem ganzen Feld „Gemeinde“ - keine isolierten Einzelprojekte, sondern eine grundlegende Verbindung auf das Ganze -, ein Gespür dafür, was verändert werden soll, ohne genau zu wissen wie, Orientierung an der eigenen Intuition, an Selbstgestaltungsmöglichkeiten und an Emergenz). **Den Innovationspersönlichkeiten gelang es, sich mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten zu verbinden und offen genug zu bleiben, zu hören, wie es sich verändern will. Die entsprechend formulierte Grundannahme, lässt sich im Falle Kirchbach bestätigen.**

SYNTHESE DES FALLBEISPIELES KIRCHBACH

Die Synthese des Innovationsprozesses zeigt folgende Aspekte:

- **Evolutionäre, hochdynamische Entwicklungslinie**

Die Entwicklungslinie des Innovationsprozesses folgt einer evolutionären, emergenzorientierten und sehr dynamischen Spur. Der Prozess ist gekennzeichnet durch eine hohe Eigendynamik, bei dem die **AkteurInnen viel mehr die Rolle von „Geburtshelfern“ übernehmen**. Das weist auf hohe Flexibilität, ein Gespür für potenzielle Zukunftsentwicklungen und die unternehmerischen Fähigkeiten hin, diese Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend umzusetzen. Die AkteurInnen sind Teil eines sich vollziehenden Prozesses, den sie ohne ein Mindestmaß an (mentaler, emotionaler und

²³⁵ CD SÖHNE MANNHEIMS „NOIZ“, 2004, Xavier Naidoo GmbH „söhne mannheims“, Universal Music

willensmäßiger) Offenheit hemmen oder zum Erliegen bringen würden. Die InnovationsAkteurInnen befinden sich einerseits in einem **permanenten, intensiven Dialog mit sich selber sowie mit dem sich entwickelnden, emergenten Kontext** (den sie selber so nicht geplant haben resp. planen konnten). Zum anderen ist dieser Dialogprozess mit dem was im Entstehen ist, **begleitet durch „Rapid Prototyping-Pasen“**, bei denen in kurzer Zeit emergente Gelegenheiten und Aktivitäten umgesetzt werden.

Der Innovationsprozess mit seiner evolutionären, hochdynamischen Entwicklungslinie hat ein ausgeprägtes Wachstumspotenzial. Diese Annahme gilt dann, wenn es gelingt den „natürlichen“ Entwicklungsprozess in seiner emergenzorientierten Dynamik weiterzuführen. Das bedeutet **Entwicklung basierend auf**

- den **Grundprinzipien, die das Beispiel auszeichnen** (neue, komplementäre Kultur- und Bildungsformen unter Nutzung technologischer Möglichkeiten, Begegnungsmöglichkeit, von Vernetzung und von Aspekten, die die Modelle „Globales Dorf“ und „Open Source“ als kulturelle Bewegung auszeichnen, etc.)
- den **sich teils spontan ergebenden Aktivitäten und emergenten Entwicklungsmöglichkeiten** (Montagsuni, Tage der Utopie und weiterer Aktivitäten, die im Entstehen sind und den Prototyp KB5 in seiner Entwicklung und „Bestimmung“ schärfen)
- **Vernetzung, Integration und Professionalisierung bestehender und entstehender Einzelaktivitäten sowie von Personen und Wissensnetzwerken**
- **Abwägung des Professionalisierungsbedarfs** bezogen auf Ausweitung der innovativen Entwicklung und Organisation der Ausweitung

Das Entwicklungspotenzial ergibt sich zudem daraus, dass das Beispiel sich in einer nicht-besetzten emergenten Gelegenheitsstruktur entfaltet hat und damit gewissermaßen konkurrenzlos ist. Eine große Rolle kann dieser Aspekt bei der Diffusion und möglichen Weiterentwicklung des innovativen Prozesses spielen. Vor allem weil und wenn nicht an bestehenden lokalen und regionalen Machtstrukturen und verteilten Ressourcen genagt wird. Das würde eine Konkurrenzsituation bewirken, bei der etablierte Machtstrukturen einen klaren „Wettbewerbsvorteil“ besitzen. Folgt der Innovationsprozess im Prinzip der natürlichen Entwicklungslinie, kann dieser ein weitgehend unbesetztes Feld gestalten und eher auf Unterstützung durch das lokale und regionale politisch-administrative und gesellschaftliche System bauen. Das lokale oder regionale gesellschaftliche System muss in einer formellen oder informellen Form im Falle einer Ausweitung der innovativen Entwicklung integriert sein.

▪ **Ausgeprägte Self-Governance-Kapazitäten - hohe Selbstorganisations- und Selbstbestimmungsfähigkeit informeller Innovationsprozesse**

Eng zusammenhängend mit dem vorigen Punkt, wird am Beispiel KB5 deutlich, dass bei günstiger (Personen-)Konstellation, die Selbstorganisationsfähigkeit informeller Innovationsgemeinschaften erstaunlich hoch ist. Notwendiges Wissen wird im Zusammenspiel der AkteurInnen generiert oder von außen eingeholt. Es wird stark auf eigene Ressourcen und Kapazitäten gebaut. KB5 ist zwar ein Einzelbeispiel, dass aber eindrucksvoll das Potenzial informeller Innovationsgemeinschaften im ländlichen Raum aufzeigt.

- **Emergente Gelegenheitsstrukturen können von sehr flexiblen, kompakten und handlungsfähigen Innovationsgemeinschaften gut und effizient genutzt werden**
 Das Beispiel des Innovationsprozesses in Kirchbach verdeutlicht, dass informelle, sich u.U. spontan bildende Innovationsgemeinschaften durch eine sehr hohe Flexibilität ausgezeichnet sind, die es ihnen erlaubt „windows of opportunities“ aufzuspüren und (rasch) umzusetzen. Innerhalb dieser Gelegenheitsstrukturen war ausreichend Raum, damit sich ein lebendiges, sich der Sache verpflichtend fühlendes, motiviertes, lebendig-dynamisches Akteursnetzwerk bilden konnte, das sich Werte und Regelungen selber und auf sehr lose Weise vereinbart und mit emergenten Entwicklungsmöglichkeiten voll verbunden ist.

- **Aufgrund der Entwicklung innerhalb dieser Gelegenheitsstrukturen stoßen informelle Innovationsprozesse weniger schnell resp. stark auf institutionell- und systembedingte Innovationswiderstände**
 Das Beispiel des Innovationsprozesses macht deutlich, dass informelle Informationsprozesse sich im Schatten bestehender Steuerungs- und Machtstrukturen, gerade in den Anfängen relativ uneingeschränkt entwickeln können. Das Beispiel verdeutlicht zudem, dass u.U. mit gravierenden institutionell- und systembedingten Innovationswiderständen später zu rechnen ist. Der Grund dafür dürfte sein, dass Reibungswiderstände mit etablierten Steuerungs- und Machtstrukturen erst in fortgeschrittenen Entwicklungs- resp. Diffusionsphasen auftreten.

- **Diffusion des Prozesses auf das größere (lokale) System aufgrund fehlender An- und Einbindung erschwert**
 Anknüpfend an die beiden vorhergehenden Punkte, zeigt sich, dass informelle Innovationsprozesse, wie im Falle KB5, sich vielfach über längere Zeit parallel und abgekoppelt von formellen Gemeindeentwicklungsprozessen und -strukturen entfalten. Eine An- und Einbindung in bestehende kommunale Strukturen ist meist nicht gegeben. Umgekehrt fehlt ebenso die An- und Einbindung von kommunalen EntscheidungsträgerInnen und institutionellen Strukturen in die innovative Entwicklung. Darin liegt die größte Herausforderung derartiger Innovationsprozesse bezüglich bei ihrer Diffusion. Die Unterstützung von kommunalen (politischen) Steuerungs- und Handlungsstrukturen ist vielfach nicht gegeben. Das kann sogar soweit führen, dass bei starker (Diffusions-)Dynamik des Innovationsprozesses, das politische Establishment irritiert wird. Aktiver oder passiver Widerstand kann die Folge sein, aufgrund mangelnder Auseinandersetzung mit der innovativen Entwicklung, aufgrund limitierender politischer Denk- und Handlungsmuster oder aufgrund von Befürchtungen Kontrolle oder Macht einzubüßen.

Das ist der Punkt mit dem größten Entwicklungsbedarf und -potenzial. In Anbetracht der steigenden Bedeutung derartiger informeller, selbstorganisierter und zivilgesellschaftlicher Innovationsprozesse für komplementäre kommunale Entwicklungen, einfach weil viele Gemeinden die bisherigen kommunalen Aufgaben nicht mehr wie bisher erfüllen werden können, wird eine entscheidende Frage bei der Entwicklung innovationsorientierter Gemeinden sein, **wie das Zusammenspiel von politischen und**

gesellschaftlichen HandlungsTrägerInnen sowie von TrägerInnen von Innovation gestaltet werden kann, mit dem Ziel innovative Entwicklungen zu ermöglichen und zu fördern. **Intention und Ziel von betroffenen Stakeholdern beim Aufbau innovationsgenerierender Kommunen muss sein,**

- neue resp. adaptierte Formen von institutionellen Infrastrukturen des Lernens zu gestalten,
 - Wertschätzung und Auseinandersetzung seitens politischer HandlungsTrägerInnen mit derartigen Entwicklungen und gegebenenfalls ein Umdenken bezüglich ihrer Wertigkeiten und Einbindungspotenziale,
 - eine integrative und transparente Informationspolitik seitens aller Stakeholder
 - im Konfliktfall professionelle Konfliktlösungsinterventionen wie externe Moderation oder Mediation einzusetzen
- **Entwicklungspotenzial zwischen (Lokal-)Politik und informellen, innovativen Entwicklungen**

Das Fallbeispiel weist auf brachliegende Entwicklungspotenziale in der Vernetzung mit und Unterstützung von politischen und institutionellen Strukturen bei informellen Innovationsprozessen. Diese entwickeln sich zwar in emergenten Gelegenheitsstrukturen auch ohne deren Unterstützung, eine frühe An- und Einbindung und Unterstützung von formellen Steuerungsstrukturen erleichtert oder ermöglicht die Institutionalisierung derartiger Entwicklungen.

Das Beispiel KB5 zeigt, dass derartige Entwicklungen mehr als Ergänzung und Erweiterung zu bestehenden Entwicklungen zu sehen sind und weniger als Konkurrenz. Informelle Innovationsentwicklungen können unter Umständen als kritische Impulsgeber gesehen werden, da sie teils unvoreingenommener Zusammenhänge und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und nutzen. Demnach zeigen sie auch Chancen im Kleinen auf. **In Anbetracht aktueller gesellschaftlicher und räumlicher Entwicklungstendenzen kann davon ausgegangen werden, dass Kommunen gerade im strukturschwächeren, ländlichen Raum auf ein Zusammenspiel von formellen und informellen AkteurInnen bei der Generierung von Innovation angewiesen sind. Das Überwinden von traditionellen Konfliktlinien und überalterten Steuerungsstrukturen ist dabei eine der zentralen Herausforderungen.**

Eine Stärkung des Kooperationspotenzials kann eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten bedeuten. Aus Sicht politisch-administrativer Steuerungsstrukturen stellt sich die Frage, in welcher Form und unter welchen Kriterien informelle Innovationsprozesse gestärkt werden können. Daneben geht es um das Ermöglichen und Unterstützen von profunden Innovationen. Informelle InnovationsAkteurInnen sind mit der Frage konfrontiert, wie sie professioneller Zugang zu unterstützenden und steuerungsrelevanten AkteurInnen und Institutionen finden können, vor allem dann, wenn noch wenige Kontakte bestehen. Da Innovationsprozesse sehr unterschiedlich verlaufen, kann eine generelle Antwort hier nicht gegeben werden, sondern ist mehr Teil des lokalen politischen Gestaltungsprozesses. Anzumerken bleibt noch, dass es sich bei den angesprochenen Unterstützungen nicht nur um materielle Anreize handelt, sondern diese ebenso immaterieller Natur sind (etwa Wertschätzung derartiger Entwicklung)

- **Wichtiger Beitrag und Lernfeld für den Aufbau einer (innovationsorientierten) Zukunftskultur**

Das Beispiel KB5 baut auf einer speziellen, sich ergänzenden und ausgewogenen Teamkonstellation auf. Für das Entwickeln und Gelingen des Innovationsprozesses war das bedeutsam. Der Aufbau kompakter, ziel- und innovationsorientierter Gemeinschaften ist gegenüber bestehenden und in Denk- und Handlungsmustern gefangenen Gemeindestrukturen resp. -institutionen erleichtert. Eine tiefgehende, konstruktive und schlagkräftige Zusammenarbeit kann durch den hohen Selbstbestimmungsgrad und entsprechender Einstellung der AkteurInnen erreicht werden. **Flexibilität und (Entwicklungs-) Offenheit zeichnen derartige Innovationsgemeinschaften dann aus.** Notwendig dazu ist, eine **ausreichende Verpflichtung der InnovationsAkteurInnen zu gewährleisten.** Im Falle KB5 war das primär aufgrund der finanziellen Bindung und dem Willen etwas zu bewegen gegeben.

Für den Aufbau einer nachhaltigkeitsorientierten Zukunftskultur stellen derartige Innovationsgenerierungsprozesse ein wichtiges Lernfeld dar. AkteurInnen und Gemeinschaften stärken ihre Innovationskapazitäten und werden im positiven Falle, wie im Beispiel KB5 zu TrägerInnen einer nachhaltigkeitsbetonten (Kommunal-)Entwicklung.

- **Informelle, selbstorganisierte Innovationsprozesse können wie in Kirchbach signifikante Impulse zur Entwicklung von (lokalen) Räumen geben**

Das Beispiel KB5 macht in seiner Aktualität und in seiner Potenzialität deutlich, dass informelle, selbstorganisierte Innovationsprozesse wesentliche Beiträge für eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung einer Gemeinde liefern können. Für den Aufbau innovationsgenerierender Kommunen können derartige Innovationsgemeinschaften zentrale AkteurInnen sein. Ein entscheidender Vorteil dabei, liegt in der Anfangs erwähnten hohen Flexibilität im Aufspüren und umsetzen emergenter Entwicklungsmöglichkeiten.

- **Profitmaximierung nicht im Vordergrund**

Dass die Profitmaximierung nicht im Vordergrund stand, ist eine Besonderheit des Projektes indem es sich von anderen vergleichbaren Projekten abhebt. Wäre dem so gewesen, wäre das Projekt nicht (profund) innovativ geworden, sondern eben ein rein renditeorientiertes Verwertbares - mit Sicherheit ohne Seminarräume, Gästezimmer und ohne die Ausrichtung auf über das Haus hinausgehende lokale Entwicklungsagenden. Die Wirtschaftlichkeit war natürlich ein essentieller Teil des Projektes, der auch dahingehend gelöst wurde, dass sich das Haus ohne Förderungen trägt. Dadurch dass Renditenmaximierung nicht der alleinige oder primäre Fokus von Beginn an war, gelang es, das Projekt für innovative Entwicklungen bei der Erstellung der Planung des Hauses zu öffnen.

- **Hohes Eigenengagement und Einsatzbereitschaft von AkteurInnen**

Hohe Bereitschaft personale und materielle Eigenressourcen einzubringen, Engagement und Wille zur Aktivität zeichnen AkteurInnen und Prozess aus. Zu bedenken ist, dass die AkteurInnen gerade die Aktivitäten, die eine Besonderheit des Hauses darstellen, in kurzer, intensiver Zeit unter großem Einsatz und vor allem parallel zu ihren Berufen umgesetzt

haben. Die Bereitschaft und Möglichkeit eine Vielzahl an Stunden und darüber hinaus an finanziellen Eigenmitteln einzubringen, war Kennzeichen der bisherigen Entwicklung.

- **Prozessverlauf folgt dem U-Prozess nicht im Detail - die einzelnen Phasen sind unschärfer, aber ablesbar**

Insgesamt folgt der Geneseprozess der Innovation dem U-Modell wie unter Pkt. 7 beschrieben nur bedingt (Seeing und Sensing, Presencing, Crystallizing, Prototyping, Institutionalizing). Homologe Strukturen lassen sich ablesen, treten jedoch nicht in der klaren Abfolge auf, sondern undifferenzierter.