

# **Strategieentwicklung für eine resiliente Region und einen nachhaltigen Strukturwandel für das Verbundvorhaben „Wendland-Elbetal – Sustainable Elbe Valley“**

**Endbericht vom 14.05.2021**

Auftraggeber:

**Landkreis Lüchow-Dannenberg  
Grüne Werkstatt Wendland e.V.**

Gutachter:

**B.A.U.M. Consult GmbH**

Michael Wedler, Christopher Prange  
Fanny-Zobel-Straße 9  
12435 Berlin  
info@baumgroup.de  
www.baumgroup.de



GEFÖRDERT VOM



*Das dieser Studie zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 03WIR7201A bzw. 03WIR7201B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.*

## Inhalt

<b>TEIL A: ERGEBNISSE.....</b>	<b>4</b>
<b>1 STRUKTURINNOVATION IM ELBE VALLEY - ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE AUS DER STRATEGIEBERATUNG.....</b>	<b>4</b>
<b>2 DEFINITION DER DREI LEITBILDER .....</b>	<b>6</b>
2.1 Was meinen wir mit Innovation? .....	6
2.2 Was meinen wir mit Nachhaltigkeit?.....	7
2.3 Was meinen wir mit Resilienz? .....	8
<b>3 INTEGRATION DER DREI LEITBILDER .....</b>	<b>9</b>
3.1 Resilienz und Nachhaltigkeit .....	9
3.2 Die nachhaltige Innovation .....	10
3.3 Die resiliente Innovation.....	11
3.4 Innovationsverständnis basiert auf Nachhaltigkeit und Resilienz .....	11
<b>4 VULNERABILITÄTSANALYSE DER STRUKTURPROJEKTE.....</b>	<b>12</b>
4.1 Co-Kreative Entwicklungsagentur .....	13
4.2 Region als Campus .....	15
4.3 Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle .....	19
<b>5 WIRKUNG DER STRUKTURPROJEKTE .....</b>	<b>21</b>
5.1 Sinn von Strukturinnovationen .....	21
5.2 Multiresilienz von Strukturinnovationen.....	22
5.3 Co-Kreative Entwicklungsagentur .....	22
5.4 Region als Campus .....	23
5.5 Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle .....	24
<b>TEIL B HINTERGRÜNDE UND METHODIK .....</b>	<b>25</b>
<b>6 HINTERGRÜNDE.....</b>	<b>25</b>
6.1 Resilienz Begriffsverständnis.....	25
6.2 Multiresilienzeigenschaften .....	25
6.2.1 Diversität .....	27
6.2.2 Redundanzen.....	27
6.2.3 Dezentralität.....	27
6.2.4 Lernfähigkeit.....	28

6.2.5	Selbststeuerung.....	29
6.2.6	Weitere Eigenschaften .....	29
<b>6.3</b>	<b>Resilienz und Zukunftsstärke im Elbe Valley.....</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>METHODIK.....</b>	<b>32</b>
<b>7.1</b>	<b>Resilienzmanagement und Vulnerabilitätsanalyse .....</b>	<b>32</b>
<b>7.2</b>	<b>Strategische Projektbewertung.....</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>39</b>

## Abbildungen

Abbildung 1:	Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Nachhaltigkeitssäulen( (BUND, 2020) .....	7
Abbildung 2:	Der Integrative Ansatz gesellschaftlicher Leitprinzipien (B.A.U.M., 2021).....	9
Abbildung 3	Systemische Identifikation von Vulnerabilitäten auf globaler, regionaler und lokaler Perspektive (B.A.U.M., 2021) .....	12
Abbildung 4	Tiny-House-Resilienzmodell – Werte-Einbettung der SDG's in die „Resilienzhülle“ (B.A.U.M., 2021).....	26
Abbildung 5	Identifizierung von Vulnerabilitäten (B.A.U.M., 2021) bearbeitet nach WeltRisikoIndex und seine Komponenten (Bündnis Entwicklung Hilft, 2017) .....	33

## Tabellen

Tabelle 1	Strukturinnovationen für das Elbe Valley (B.A.U.M., 2021).....	6
Tabelle 2	Vulnerabilitätsanalyse „Co-Kreative Entwicklungsagentur“ .....	15
Tabelle 3	Vulnerabilitätsanalyse "Region als Campus" (B.A.U.M., 2021) .....	18
Tabelle 4	Vulnerabilitätsanalyse "Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle" (B.A.U.M., 2021) .....	21
Tabelle 5:	Rolle der Co-Kreativen Entwicklungsagentur im Elbe Valley (B.A.U.M., 2021).....	22
Tabelle 6	Prinzipien einer multiresilienten Gesellschaft (Fathi, 2018) ausgearbeitet durch B.A.U.M. 2021). 32	
Tabelle 7	Prüffragenkatalog zur strategischen Projektentwicklung (ohne Resilienzeigenschaften, da diese in 6.2 vorgestellt wurden) (B.A.U.M., 2021).....	39

## Teil A: Ergebnisse

### 1 Strukturinnovation im Elbe Valley - Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Strategieberatung

In der Konzeptphase waren sich die Vertreter\*innen der vier Teilregionen (Elbe-Valley-Komitee) und die vier Gutachtenden schnell einig. Das Elbe Valley hat besondere Potentiale, um Strukturen für eine Regionalentwicklung zu etablieren, zu professionalisieren und Landkreis-übergreifend und transdisziplinär zu vernetzen, die den heutigen und zukünftigen komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht werden. Die Region – bestehend aus den Landkreisen Stendal, Lüchow-Dannenberg, Prignitz sowie dem Altkreis Ludwigslust, welche allesamt als strukturschwache ländliche Räume gelten – hat besonders gute Perspektiven, um beispielhafte Strukturinnovationen zu schaffen, welche einen resilienten, nachhaltigen und zukunftsorientierten Wandel ermöglichen und einlösen. Hierbei soll es nicht um leere vermarktungswirksame Worthülsen gehen. Stattdessen sollen Strukturen im Elbe Valley verankert werden, welche die Menschen und ihre Ideale, nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweisen, sowie die Finanzierung von eben diesen aufgreifen, verstärken, wertschätzen und zur Blüte bringen.

In der Konzeptphase für das Elbe Valley wurden die ersten Schritte für eine Etablierung eines umfassenden Reallabors<sup>1</sup> in die Wege geleitet, welches den Mechanismus der Co-Produktion zwischen Wissenschaft und Praxis etabliert (Wuppertal, Institut, 2019). Dazu wird sich in revolutionärer Art und Weise das betreffende Systemwissen (Schritt 1), das Orientierungswissen (Schritt 2) und das Transformationswissen (Schritt 3) angeeignet (Leuphana, Universität, 2017). Zum Abschluss der Konzeptphase des WIR-Bündnisses konnte sich bereits zu großen Teilen dem Transformationswissen zugewendet werden, um Strukturinnovationen auf den Weg zu bringen. Die drei bis dato getätigten Schritte sind im Folgenden beschrieben:

**Schritt 1: was ist? - Systemwissen** | Es wurden Initiator\*innen und Mitglieder des Elbe Valley, Gutachter\*innen und Engagierte und/oder Projektentwickler\*innen sinnbildlich an einen Verhandlungstisch geholt um einen Aushandlungsprozess vorzubereiten. Entsprechend einer systemisch ganzheitlichen und gemeinwohlorientierten Betrachtungsweise, die über die anthropozentrische Sicht hinaus geht, wurden dabei die folgenden Akteure am Verhandlungstisch berücksichtigt:

- die Elbe und der Wolf als Sinnbild der Berücksichtigung von Natur und Klima
- die aktuellen und potentiellen Bewohnenden und ihre Wohn- und Lebensstile
- die Institutionen in den vier Landkreisen, die schon jetzt als Basis eines Gründungs- und Innovationssystems gelten können

---

<sup>1</sup> „Die Forschung in Reallaboren [benötigt] einen langfristig angelegten Aufbau von Ressourcen, aber insbesondere auch Beziehungs- und Vertrauenskapital zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Akteuren [...]. Nur so können auch auf viele Jahre angelegte Veränderungsprozesse sinnvoll und kontinuierlich in Reallaboren angestoßen und begleitet werden.“ (Wuppertal, Institut, 2019).

**Schritt 2: was soll sein und was nicht? - Orientierungswissen** | Auf verschiedenen Ebenen wurden Zukunftsbilder (Bedarfe des guten Lebens) entwickelt, diskutiert und aufbereitet. Dies geschah in den Potentialstudien der Gutachtenden, genauso wie in und um die Ideenwerkstätten und die entwickelten Projektideen. Die größten Fragen die thematisiert wurden waren:

- Wie wollen wir wohnen und leben? (*Neue Wohnformen*)
- Wie wollen wir arbeiten? (*Neue Arbeit*)
- Was sind die Zukunftsbranchen der Region? (*Neue Arbeit*)
- Wie wollen wir uns und unsere Produkte/Dienstleistungen bewegen? (*Neue Wege*)
- Wo liegen gemeinsame und/oder einzigartige Potentiale und Herausforderungen der Teilregionen? (*Zusammenarbeit mit dem Elbe-Valley-Komitee*)

**Schritt 3: wie gelangen wir vom Ist- zum Soll-Zustand? - Transformationswissen** | Es wurden Initiator\*innen und Mitglieder des Elbe Valley, Gutachter\*innen und Engagierte und/oder Projektentwickler\*innen sinnbildlich an einen Verhandlungstisch geholt um einen Aushandlungsprozess vorzubereiten. Entsprechend einer systemisch ganzheitlichen und gemeinwohlorientierten Betrachtungsweise, die über die anthropozentrische Sicht hinaus geht, wurden dabei die folgenden Akteure am Verhandlungstisch berücksichtigt:

- die Elbe und der Wolf als Sinnbild der Berücksichtigung von Natur und Klima
- die aktuellen und potentiellen Bewohnenden und ihre Wohn- und Lebensstile
- die Institutionen in den vier Landkreisen, die schon jetzt als Basis eines Gründungs- und Innovationssystems gelten können

*Wie kann gewährleistet werden, dass im Elbe Valley ein Bündnis entsteht, das resiliente und nachhaltige Innovationen fordert und fördert, die den Herausforderungen in der Projektregion hinsichtlich der drei Handlungsfelder Wohnen, Arbeiten und Mobilität gerecht wird?*

**Die Antwort:** Die Region braucht umfassende Strukturinnovationen, die den Wissensaustausch, die Finanzierung und die strategische Organisationsentwicklung gewährleisten (vgl. Tabelle 1).

Der katalysatorische Charakter von Strukturinnovationen birgt den Vorteil gegenüber Einzel- und Pilotvorhaben, dass sie sich nicht erschöpfen, sondern sich bei jedem „Durchgang“ optimieren. Strukturinnovationen schaffen den notwendigen Handlungsrahmen, um im Elbe Valley einen zukunftsfähigen Strukturwandel zu vollziehen. Sie bündeln grundlegende Transformations- und Anpassungskapazitäten, wirken quasi enzymatisch ohne sich aufzubrechen. Sie verknüpfen sektorale Einzelprojekte miteinander und geben ihnen einen strategischen Rahmen. Sie sind modular und situativ und schaffen somit die für den Einzelfall notwendigen Kompetenzen und Ressourcen. Außerdem können die Strukturinnovationen eine langfristige Nachhaltigkeitsagenda sichern und pflegen. Weiter zählen Strukturinnovationen in hohem Maße auf die in 6.2 aufgeführten Resilienzeigenschaften ein:

- Sie bestehen unabhängig von aktuellen Trendthemen (fördert **Kontinuität und Selbstorganisation**)
- Sie sind nicht auf eine Branche, ein Thema oder eine Akteursgruppe angewiesen (fördert **Flexibilität**)

- Sie können Fähigkeiten bündeln und verschiedene Ressourcen einbinden (fördert **Dezentralität und Redundanz**)
- Die Strukturinnovationen beinhalten vielfältige und unterschiedliche Blickwinkel (fördert **Diversität**), sind in der Praxis jedoch in starkem Maße miteinander verbunden (fördert **Modularität**) und fordern einen hohen Grad an Erfahrungsaustausch (fördert **Lernfähigkeit**)

Struktur:	Wissensmanagement	Finanzierung	strategische Organisationsentwicklung
<b>Thema:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschaffen und Verändern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzieren und Beteiligen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen und Akzeptanz</li> </ul>
<b>ermöglicht<sup>2</sup>:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxis und Hochschulkooperation; Technologie- und Wissenstransfer</li> <li>• Erproben neuer Praktiken</li> <li>• Menschen als Innovationsstreiber*innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältigkeit der Mittel (privat und öffentlich; niederschwellig)</li> <li>• Finanzielle Selbstbestimmtheit und „Mitdenken“ der langfristigen Finanzierbarkeit</li> <li>• Anwerben, Vermitteln und Vernetzen von Investor*innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablieren der Strukturen und Ideale des Gesamtvorhabens</li> <li>• Vernetzen der Aktiven und Engagierten</li> <li>• WIR-Gefühl und Elbe Valley-Kultur (Innen- und Außenwirkung)</li> </ul>
<b>Elbe Valley Bezeichnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Region als Campus“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Co-Kreative Entwicklungsagentur“</li> </ul>

Tabelle 1 Strukturinnovationen für das Elbe Valley (B.A.U.M., 2021)

## 2 Definition der drei Leitbilder

Das Elbe Valley adressiert eine zukunftsorientierte Regionalentwicklung entlang der drei Leitbilder Innovation, Nachhaltigkeit und Resilienz.

### 2.1 Was meinen wir mit Innovation?

**Die Innovation** bezeichnet eine mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehende (komplexe) Neuerung. Innovationen beinhalten die folgenden Merkmale:

- Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objektes oder einer sozialen Handlungsweise, mindestens für das betrachtete System
- Veränderung bzw. Wechsel durch die Innovation in und durch die Unternehmung, d. h. Innovation muss entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.

<sup>2</sup> Die Anforderungen der Strukturen an Einzelvorhaben lassen sich den Prüffragen im Bewertungstool entnehmen.

Eine Innovation im herkömmlichen Sinne ist die Umsetzung von einer Idee in Form von Produkten oder Dienstleistungen am Markt. Dabei zielen Innovationen nicht unbedingt auf die Erreichung normativer Ziele ab, sondern definieren ihren Mehrwert vielfach allein durch ihren Neuigkeitswert. Die Summe aller Innovationen trägt auf diese Weise zu immer komplexeren Lebenswelten bei.

**Das Elbe Valley** möchte Innovationen fördern, die an vorhandenen Strukturstärken wie Solidarität, vorhandene Nachhaltigkeit, Mut, Kleinräumigkeit, Übersichtlichkeit und Platz anknüpfen. Die Region braucht und wünscht sich einen Innovationsbegriff, der von mutigen Veränderungen geprägt ist und einen tatsächlichen Nutzen – im Sinne von Nachhaltigkeit und Resilienz – für die Gesellschaft und das Individuum mit sich bringt. Es grenzt sich somit dem aktuell verbreiteten Streben nach Innovation als Selbstzweck ab, in dem Stillstand als Rückschritt gilt und Entwicklung mit (quantitativem) Wachstum gleichgesetzt wird. Im technisch-ökonomischen Kontext ist Innovation mit marktwirtschaftlichem Erfolg verknüpft. Im Elbe Valley wurde erkannt, dass ökonomische Indikatoren<sup>3</sup> nur zum Teil Wohlstand und *gutes Leben* widerspiegeln. Allein eine Werteorientierung liefert den Maßstab, um Innovation als Motor der zielgerichteten Veränderung hin zur Nachhaltigkeit, Zirkularität, Resilienz einzusetzen im besten Sinne zu instrumentalisieren.

## 2.2 Was meinen wir mit Nachhaltigkeit?

**Nachhaltigkeit** erlangt ausgehend von der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Dimension mit den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) ein globales Verständnis. Vor Ort in der Region sind jedoch nicht alle globalen Ziele gleichrangig relevant. In einem gemeinwohlorientierten Ansatz versucht das Elbe Valley die regionalen Bedürfnisse mit einer Mitweltverantwortung in Einklang zu bringen.

Nachhaltigkeitsziele werden entweder mithilfe einer gesteigerten Effizienz („besser produzieren“), Konsistenz („anders produzieren“) und Suffizienz („weniger produzieren und konsumieren“) erreicht.<sup>4</sup>

**Dem WIR!-Bündnis Elbe Valley** ist bewusst, dass der Nachhaltigkeitsansatz trotz globaler Umweltsicht einem anthropozentrischen Selbstverständnis folgt und von einer „Beherrschbarkeit“ der Welt im Guten ausgeht. Daher orientiert es



Abbildung 1: Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Nachhaltigkeitssäulen (BUND, 2020)

<sup>3</sup> Im ursprünglichen Verständnis von Sokrates meint Ökonomie die optimale Ressourcenallokation zur Bedürfnisbefriedigung im Haus (Ökos). Maßgeblich ist die Mehrung gesetzter ideeller und materieller Werte in diesem Haushalt/in unserer Region mittels Geld. Wertschöpfung und Wohlstand bedeutet also nicht – und vor Allem nicht nur – Mehrung des Bruttoinlandsproduktes (das ist nur Ausdruck von Handlungsoptionen) sondern ein gutes Leben.

<sup>4</sup> <https://www.bund-bawue.de/themen/mensch-umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategien/> (BUND, 2020)



sich an der Perspektive der systemischen Nachhaltigkeit, bei der die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales aus einer Vielzahl komplexer Systeme sich durch ein flexibles Zusammenspiel mit anderen Systemen auszeichnen, so dass sich permanent positive wie negative Rückkopplungen ergeben, die mit betrachtet werden müssen. Dies ist ein sehr neuartiger, pioniergetriebener Ansatz, der auf einer Neuausrichtung der Werte und somit auf eine sozial-ökologische Transformation unserer Gesellschaft abzielt. Dass diese strategische Ausrichtung (noch) nicht mehrheitsfähig ist, ist dem WIR!-Bündnis bewusst, unterstützt aber die Vorstellung der Modellregion, die Entwicklungen proaktiv zu gestalten und Vorbild für andere zu sein.

### 2.3 Was meinen wir mit Resilienz?

**Resilienz** bezeichnet die Fähigkeit von komplexen Systemen (Gesellschaften), mit Ungewissheiten, Störungen und Krisen umzugehen. Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit sind „Tugenden“, die bei Störungen und Krisen zum Tragen kommen. Wir (sowohl als Gesellschaft als auch als treibende Akteure des Elbe Valley) gehen davon aus, dass unsere Zukunft mit fortschreitender Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA<sup>5</sup>) stetig Risiken und unvorhersehbare Störungen mit sich bringen wird und wir uns stetigen Betroffenheiten und Verwundbarkeiten (Vulnerabilitäten) bewusstwerden sollten. Den beschriebenen Unsicherheiten will das Elbe Valley mithilfe von Multiresilienzeigenschaften entgegentreten: Vielfalt (Diversität), Mehrfachheit (Redundanz), Verteiltheit (Dezentralität), Selbststeuerung und Lernfähigkeit fördert eine grundsätzliche Fitness auf der Ebene des Individuums, der Organisation und der Region (Günther, 2009). Die Reaktionsfähigkeit bei akuten Krisen und Störungen wird zudem in Form von hohen Vernetzungsgraden, transparenten Partizipationsmöglichkeiten (Deimling, 2016)<sup>6</sup> sowie gesellschaftlicher Solidarität unterstützt.

Das Gegenkonzept zur Resilienz ist die Vulnerabilität – Verwundbarkeit bzw. Krisen-/ oder Störungsanfälligkeit. Im Sinne eines Resilienzmanagments gilt es entgegen dieser Vulnerabilität so gut es geht zu antizipieren (vgl. Kapitel 7.1 - allgemein und Kapitel 4 angewandt auf die Strukturinnovationen).

**Das WIR!-Bündnis Elbe Valley** strebt hinsichtlich Resilienz vor Allem danach gegenüber globalen Herausforderungen besser aufgestellt (bzw. entkoppelt) zu sein, als so manche großstädtisch geprägte Region. Vermeintliche Strukturschwächen<sup>7</sup> erweisen sich unter diesem Blickwinkel vielfach als Zukunftsstärken:

- Leistbares Wohnen belastet geringe Einkommensgruppen weniger und erlaubt gutes Leben.
- Solidarität und gute Vernetztheit sorgen in Krisenzeiten für tragendes Miteinander. Niemand wird „vergessen“, wie es in Anonymität geschehen kann. Eine hohe Bedeutung kann hierbei auch die Tragfähigkeit von Ehrenamt und Nachbarschaft spielen.

---

<sup>5</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

<sup>6</sup> Die acht genannten Resilienzeigenschaften werden in 6.2 ausgeführt.

<sup>7</sup> Siehe unter Anderem Raumordnungsprognose 2040 [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-04-2021-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-04-2021-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (BBSR, 2021)



- Hohe Handwerkliche und Reparatur-Kompetenz sowie Improvisationsgeschick und hoher Selbstversorgungsgrad mit Lebensmitteln und Erneuerbarer Energie erlauben Autonomie und Entkopplung von externen Verflechtungen.
- Die räumliche Distanz zu Hochschulen trägt zu einer Macher\*innen-Kultur bei, welche in Krisen Krisen besonders gefragt.

### 3 Integration der drei Leitbilder

Das Elbe Valley verbindet die drei maßgeblichen Leitprinzipien unserer Zeit zu einem (alternativen) gemeinwohlorientierten Gesellschaftsentwurf des Einigens und Teilens jenseits einer wachstumsfixierten Prägung.

Nachhaltigkeitswerte verleihen uns Orientierung und Motivation.

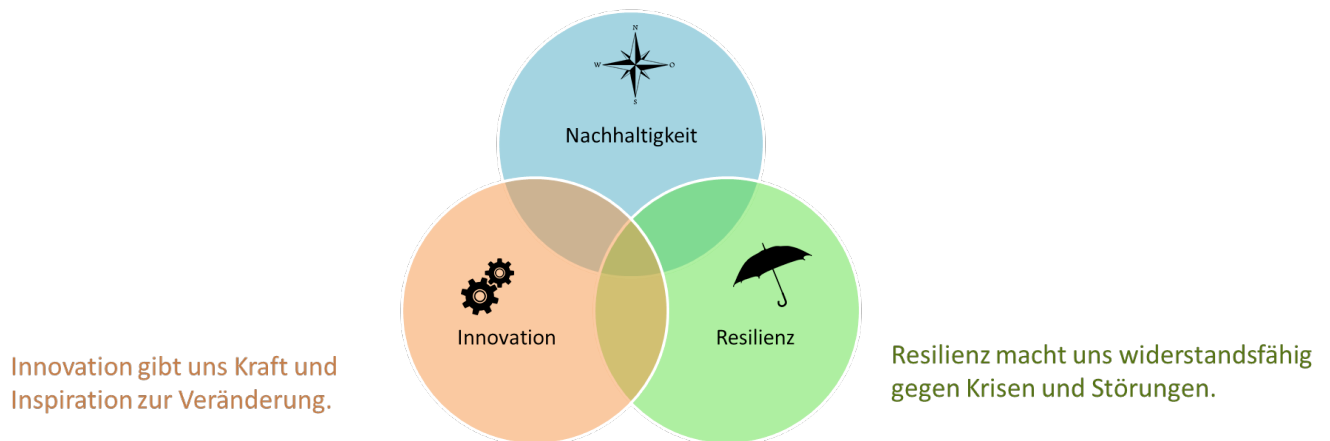


Abbildung 2: Der Integrative Ansatz gesellschaftlicher Leitprinzipien (B.A.U.M., 2021)

Die drei Prinzipien ersetzen einander nicht. Eine gegenseitige Ergänzung und eine Annäherung an den verbindenden Kern der drei Prinzipien ist aus den folgenden Gründen ratsam:

- Nachhaltigkeit fordert den Gesellschaftsnutzen von Innovationen.
- Resilienz fordert Stabilität, Flexibilität, Planbarkeit und Zukunftsfähigkeit von Innovationen.
- Eine Innovation, die auf umfassenden Nachhaltigkeits- und Resilienzkriterien beruht, führt zu wirklich notwendigen und zukunftsgerichteten Veränderungen.

Das WIR!-Bündnis ist davon überzeugt, dass gerade im Elbe Valley, die für diese Strategie notwendigen Einsichten, Akteur\*innen und Best Practice Projekte vorhanden sind, um diese Modellregion für zukunftsfähigen Strukturwandel zu verwirklichen. Die Leitprinzipien der Innovation, Nachhaltigkeit und Resilienz sind allesamt Trends, die in kleinen Nischen entstehen und erst später größere Kreise der Gesellschaft mit sich ziehen.

#### 3.1 Resilienz und Nachhaltigkeit

Sowohl Resilienz als auch Nachhaltigkeit stellen Anforderungen an ein Zukunftsbild. Die Anforderungen unterscheiden sich grundsätzlich und sollten daher auf keinen Fall gleichgesetzt werden:

In der Nachhaltigkeit geht es im Elbe Valley in erster Linie um eine wünschenswerte Zukunft (Utopie). Es werden **wertebasierte** Nachhaltigkeitsziele definiert und in Form einer Zielerreichungskontrolle regelmäßig evaluiert. Nachhaltigkeitskriterien dienen demnach als **Wertekompass**.

In der Resilienz Betrachtung werden **wertfrei (und pragmatisch)** unter Berücksichtigung von vorhersagbaren, sowie nichtvorhersagbaren Ereignissen und Risiken regionale Vulnerabilitäten identifiziert. Es gilt, krisenfeste Strukturen<sup>8</sup> zu schaffen, die so gut es geht vor Krisen schützen und zu ihrer Bewältigung beitragen (**Schutzschild/Schirm**).

Vor dem Hintergrund der komplexen und unsicheren (VUCA) Realität braucht es neben einer wertorientierten Vision für die Zukunft (Nachhaltigkeitsperspektive) auch eine wertfreie und pragmatische Resilienz Betrachtung, um den aus externen und interenen Einflüssen gegebenen Herausforderungen gerecht zu werden.

### 3.2 Die nachhaltige Innovation

Nachhaltige Innovationen sind Instrumente um sich einer wünschenswerten Zukunft (Utopie) anzunähern oder sie zu erreichen. Nachhaltige Innovationen lassen sich analog zu **Fehler! Ungültiger Eigenverweis auf Textmarke.** in die folgenden vier Kategorien unterteilen:

- Technologische und gesellschaftliche Neuheiten (Sozio-technische Innovationen<sup>9</sup>)
- Gesellschaftliche Neuheiten (organisationelle/strukturelle Innovationen, Gesellschaftlicher Wandel)
- Neuheiten zur Förderung von gesellschaftlichem Verzicht (Suffizienz; Low-Tech statt High-Tech)
- Bewusster Konservatismus (Bewahrung des Vorhandenen) als Innovation<sup>10</sup>

Eine nachhaltige Innovation ist niemals nur technologischer Art, sondern adressiert immer auch eine erwünschte gesellschaftliche Veränderung, wie z.B. einen effizienten technologiebasierten Ressourcenverbrauch oder die Verbesserung einer tatsächlichen Versorgungslücke. Eine Innovation kann aber auch rein gesellschaftlicher Art sein, wie etwa eine Verbesserung des Marktzugangs von Produkten der Tausch-, Reparier- und Open-Source-Wirtschaft oder eine verstärkte (finanzielle) Wertschätzung von Care-Arbeit.

Entgegen des herkömmlichen Innovationsbegriffes ist für das Elbe Valley eine Innovation nicht zwingendermaßen eine Neuheit im engeren Sinne. So ist auch gesellschaftlicher Verzicht und die gemeinsame Begrenzung von Konsumüberfluss höchst innovativ und kann auch die konservative Entscheidung gegen eine globale Innovation bedeuten. Nachhaltige Innovationen in diesem Sinne können auch Resilienz stärken.

---

<sup>8</sup> Resilienzeigenschaften vgl. Kapitel 6.2

<sup>9</sup> Erfolgreiche Verknüpfung von Technologien mit gesellschaftlichen und individuellen Anforderungen

<sup>10</sup> Aus wissenschaftlicher Perspektive ist die Frage, ob die bewusste Entscheidung gegen eine Innovation auch als „Innovation“ bezeichnet werden kann, fraglich, steht aber in Einklang mit einem Innovationsbegriff - als Instrument der Veränderung - des Elbe Valley-Bündnisses

### 3.3 Die resiliente Innovation

Im Gegensatz zur nachhaltigen Innovation ist die resiliente Innovation deutlich weniger durch Innovationstreiber\*innen geprägt. Wer wünscht sich schon bei einer guten Idee und den vielversprechenden gemeinsam definierten Nachhaltigkeitsabsichten, innezuhalten? Statt Pläne zu schmieden und auszuprobieren z.B. darüber nachzudenken, welche Auswirkungen und Risiken die Verwirklichung in einer komplexen Welt in 50 Jahren hat? Genau darum geht es aber bei einer resilienten Innovation. Wir halten inne und fragen uns:

- Ebnet die Innovation den Weg aus einem krisenanfälligen Ist-Zustand in einen resilienteren Ist-Zustand?
- Stabilisiert die Innovation einen im Vergleich zur Alternative resilienteren Ist-Zustand?
- Handelt es sich um eine reine Krisenbewältigung, oder um eine Krisentransformation, welche durch Lernen und Anpassen Verletzlichkeiten und Risikofaktoren vermindert und eine Art Fitness herausbildet?

### 3.4 Innovationsverständnis basiert auf Nachhaltigkeit und Resilienz

Innovationen sind kein Selbstzweck. Es braucht sie, um einen nachhaltigen oder resilienten Zustand anzustreben bzw. zu stabilisieren. Auch Suffizienz (Begrenzung und Verzicht; Low-Tech statt High-Tech), sowie ein nachhaltiges und resilientes Maß an Konservatismus (Bewahrung) wird ein Teil des Weges hin zu mehr Nachhaltigkeit und Resilienz sein und wird daher im Innovationsbegriff des Elbe Valley mitgedacht.

**Innovation** ist nur zielführend, wenn sie auf Werte(schöpfung) und tatsächliche Bedürfnisse ausgerichtet ist. **Nachhaltigkeitsziele** geben hier Orientierung nach außen und innen. Transformationsprozesse gelingen langfristig, wenn sie auch Störungen und Krisen überstehen. **Resilienz** stärkt unsere Fitness, um auf Kurs zum guten Leben zu bleiben.

#### **Reflexive bzw. transformative Resilienz**

*Der integrative Ansatz der drei Leitprinzipien wird vom Konzept der „reflexiven bzw. transformativen Resilienz“ abgedeckt (Endreß, 2014)<sup>11</sup>. Dieses Konzept geht davon aus, dass Krisen und Störungen in einer Gesellschaft, die insbesondere vor den großen Herausforderungen der Antizipation gegenüber des Klimawandels steht, nicht wertfrei gelöst werden können. Resilienzstrategien hin zu mehr Zirkularität und Klimagerechtigkeit, aber auch schon die bloße Frage nach der „notwendigen Veränderung“ brauchen den in 3.1 beschriebenen „Wertekompass“ aus der Nachhaltigkeit. Das Konzept der reflexiven bzw. transformativen Resilienz ist demnach bereits eine Verbindung der drei Leitprinzipien.*

<sup>11</sup> „einfache“ Resilienzkonzepte beschäftigen sich mit „unmittelbare[n] Reaktion[en] auf eine ‚großräumige Schadenslage‘, also auf die Frage, was akut zu tun ist“, während „‘reflexive‘ Resilienz stärker am klassischen Präventionsgedanken ansetzt und auf Überlegungen verweist eben diese Unfälle zu verhindern“ (Endreß, 2014).

### **Warum trotzdem eine einfache Betrachtung der Resilienz?**

*Die reflexive bzw. transformative Perspektive der Betrachtung führt eben auch zu einem komprimierten Verständnis, das insbesondere bei der Analyse der Resilienz des Ist-Zustands zu kurz greift. Die wertfreie bzw. pragmatische Betrachtung der Resilienz (vgl. 3.1) des Elbe Valley soll insbesondere die Stärken der Region offenlegen (siehe hierzu Kapitel 6.3).*

## **4 Vulnerabilitätsanalyse der Strukturprojekte**

Im engen Austausch mit den Gutachter\*innen der Handlungsfelder „Neue Arbeit“, „Neue Wege“ und „Neue Wohnformen“ wurden für drei Strukturprojekte Vulnerabilitätsanalysen durchgeführt. Die Analysen deckten je je fünf Ebenen ab:

1. Systematische Identifikation von Krisen und Störungen
2. Identifikation der Betroffenheit und des Ausmaßes
3. Identifikation der einzelnen Vulnerabilitäten (Angriffspunkt und Wirkungskette)
4. Trendprognose
5. Vorschlag von Resilienz-Maßnahmen










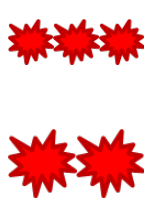





Dabei wurden diverse Ursachen für Vulnerabilitäten identifiziert. Abbildung 3 zeigt globale, regionale und lokalspezifische Ursachen, die für alle drei Handlungsfelder in Zukunft von großer Bedeutung sein werden.















Globale Abhängigkeit	Regionale Ungleichgewichte	Versorgungsungleichgewichte
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klimakrise</li> <li>■ Wirtschaftswachstum</li> <li>■ Digitalisierung und Technik</li> <li>■ Politische- und Gesellschaftliche Konflikte/Herausforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterschiedliche Betroffenheit (Klimakrise, politische Maßnahmen)</li> <li>■ Abhängigkeit durch Branchenstruktur</li> <li>■ Demographische Herausforderungen</li> <li>■ Ungerechte Entlohnung/Wertschätzung von Arbeit</li> <li>■ Versorgungslücken (siehe rechts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Homogene Wohnstrukturen</li> <li>■ Mobilitätshemmnisse und Zwänge</li> <li>■ Erreichbarkeit von Daseinsvorsorge (Einzelhandel, Ärzte etc.)</li> <li>■ Teilhabe an Digitalisierung</li> </ul>

Abbildung 3 Systemische Identifikation von Vulnerabilitäten auf globaler, regionaler und lokaler Perspektive (B.A.U.M., 2021)

In den folgenden Tabellen sind die Ergebnisse je Strukturprojekt dokumentiert.

#### 4.1 Co-Kreative Entwicklungsagentur

Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>   (gering  , mittel  , hoch  )  Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
<b>Finanzkrise</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterschiedliche Betroffenheit in der Region und Abhängigkeit von externen Investoren gefährdet Co-Kreativität</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern von lokalen (entkoppelten) Investitionsmöglichkeiten</li> <li>Suche nach Investor*innen mit intrinsischen (nicht rein monetären) Motivationen</li> </ul>
<b>Klimawandel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erderwärmung</li> <li>Extremwetterereignisse (Sturm, Hitzewelle, Starkregen, Hochwasser)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterschiedliche Betroffenheit in der Region und Abhängigkeit und Handlungsbedarfe stellen Co-Kreativität auf die Probe</li> <li>Extremwetterereignisse erschweren Realisierung einiger Projekte oder macht sie ggf. unmöglich</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewusstsein schaffen in der gesamten Projektregion</li> <li>Umweltbildung, Umweltbewusstsein und Strategien für einen nachhaltigen Lebenswandel in der Region fördern</li> <li>Entsprechende Infrastruktur über Projektideen fördern (Radwege, Mülltrennung, E-Bikes, E-Mobilität, Carsharing, Homeoffice etc.)</li> </ul>
<b>Demographischer Wandel</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangel an jungen engagierten Köpfen</li> <li>Herausforderungen werden aus der Brille der älteren Bevölkerung (ggf. noch aus der Brille von wenigen potenziellen Zuzügler*innen betrachtet)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedlungs- und Haltepolitik</li> <li>Demographische Stabilisierung durch vielfältige Wohnformen (Einfamilien, Hof, Hausgemeinschaft, Mietwohnhäuser, altersgerechtes Wohnen, Probewohnen)</li> </ul>
<b>Branchenverlust/Scheitern von</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abruptes schwinden endogener Potenziale der Region</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizieren von Finanzierungsmodellen</li> <li>Transparenz</li> </ul>

Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  )  Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
<b>Schlüsselunternehmen</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Entkoppeln von politischen Abhängigkeiten</li> </ul>
<b>Gesellschaftliche Polarisierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lohn-/Vermögensungleichgewicht</li> <li>Unzufriedenheit/Betroffenheit durch politische Maßnahmen</li> <li>Populismus/Rechtsextremismus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungen werden von Partikularinteressen geprägt und werden daher kritisiert und politisch instrumentalisiert</li> <li>Gesellschaftliche Ablehnung von Veränderung (des „Neuen“)</li> <li>Co-Kreative Entwicklungsagentur wird für negative Entwicklungen verantwortlich gemacht und bekommt schlechten Ruf</li> <li>Vielzahl und Dopplungen von Kooperationen/Vernetzungsangebote (z.B. basierend auf dem Eigeninteresse von Institutionen)</li> </ul>	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizierung von Finanzierungs- und Beteiligungsmodellen</li> <li>Transparenz</li> <li>Entkopplung von politischen Abhängigkeiten</li> <li>Entwicklung einer Dachmarke aller Stakeholder und der Kreativen</li> </ul>
<b>Digitalisierungsrückstand im ländlichen Raum</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kommunikation/Digitales Marketing erreicht nur wenige Adressat*innen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizieren von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>Analoge Prozesse und Kommunikation als Stärke etablieren</li> <li>Open Data</li> <li>Persönlicher Kontakt/Nähe zu Entscheidungsträger*innen</li> </ul>
<b>Hackerangriff/Datenverlust</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrohung geistigen Eigentums/Privacy</li> <li>Vertrauensverlust</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz, Open Innovation, Open Source</li> <li>Investition in IT-Sicherheit</li> <li>Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden</li> </ul>

































Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  ) Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
<b>Energiepreisschock/Stromausfall</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>erschwert Realisierung einiger Projekte oder macht sie ggf. unmöglich</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Energieautonomie (Energiegemeinschaften, regionale Erzeugung)</li> <li>Fokus auf digitale und analoge Tätigkeiten</li> </ul>
<b>Pandemie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschränkung von persönlichen Treffen, die zur Identitätsstiftung beitragen sollen; erschwert Bündnis Aufbau und -pflege; erschwert Aufbau persönlicher Beziehungen und Vertrauensbildung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizierung von Veranstaltungsformaten, Solidarisierung mit besonders betroffenen Bevölkerungsgruppen</li> <li>Möglichkeitsraum für neue kreative digitale Formate für Austausch und Vernetzung</li> </ul>

















Tabelle 2 Vulnerabilitätsanalyse „Co-Kreative Entwicklungsagentur“

## 4.2 Region als Campus

Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  ) Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
<b>Finanzkrise</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausfall von Investor*innen, Förderung und Querfinanzierung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzielle Rücklagen und Redundanzen</li> <li>fördern von lokalen (entkoppelten) Investitionsmöglichkeiten</li> </ul>



Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffs- punkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  )  Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Suche nach Investor*innen mit intrinsischen (nicht rein monetären) Motivationen</li> </ul>
<b>Klimawandel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erderwärmung</li> <li>Extremwetterereignisse (Sturm, Hitzewelle, Starkregen, Hochwasser)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hitze in Klassenzimmern, Schulen, Wohnungen inkl. Gesundheitsfolgen sorgen für hohen Investitionsbedarf in der Region</li> <li>Extremwetterereignisse erschweren Realisierung einiger Projekte oder machen sie ggf. unmöglich (z.B. Dürre für Ökolandwirtschaft, Hitze für manche Wohnformen)</li> <li>Scheitern von Mobilitätsprojekten durch Extremwetterereignisse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewusstsein schaffen in der gesamten Projektregion</li> <li>Nachhaltiges Bauen, Maßnahmen zur Klimawandelanpassung (Verschattung, Hochwasserschutz etc.)</li> <li>Klimaangepasste Bewirtschaftungsformen einführen</li> </ul>
<b>Demographischer Wandel</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangel an jungen engagierten Köpfen</li> <li>Fachkräftemangel z.B. in handwerklichen Tätigkeiten</li> <li>Herausforderungen werden aus der Brille der älteren Bevölkerung (ggf. noch aus der Brille von wenigen potenziellen Zuzügler*innen betrachtet)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedlungs- und Haltepolitik</li> <li>Demographische Stabilisierung durch vielfältige Wohnformen (Einfamilien, Hof, Hausgemeinschaft, Mietwohnhäuser, altersgerechtes Wohnen, Probewohnen)</li> <li>Anwerbung von Handwerker*innen mittels Reparaturkompetenz</li> </ul>
<b>Branchenverlust/Scheitern von Schlüsselunternehmen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abruptes Schwinden endogener Potenziale der Region</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizieren von Projekten; nicht abhängig machen von Schlüsselunternehmen</li> </ul>

Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  )  Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wachstumsorientierte Startups gründen in der Nähe von Forschung und Schlüsselunternehmen – wenn diese schwinden, schwinden vorauss. auch die Startups</li> <li>Schwinden von Partner*innen</li> <li>Mangel an Mitarbeiter*innenkompetenz durch mangelnde Ausbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz</li> <li>Entkoppeln von politischen Abhängigkeiten</li> <li>Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen (Digitalisierung als Chance begreifen um Entfernungen zu überwinden)</li> </ul>
<b>Gesellschaftliche Polarisierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>rel. geringe Löhne; Lohn-/Vermögensungleichgewicht</li> <li>Unzufriedenheit/Betroffenheit durch politische Maßnahmen</li> <li>Populismus/Rechtsextremismus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesellschaftliche Ablehnung von Veränderung (des „Neuen“) – verstärkt z.B. durch Skepsis an Forschungsprojekten und Probewohnenden Studierenden</li> <li>Konflikte zwischen „alter“ und „neuer“ Bevölkerung</li> <li>Co-Kreative Entwicklungsagentur wird für negative Entwicklungen verantwortlich gemacht und bekommt schlechten Ruf</li> </ul>	   	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizierung von Finanzierungs- und Beteiligungsmodellen</li> <li>Transparenz</li> <li>Entkopplung von politischen Abhängigkeiten</li> </ul>
<b>Digitalisierungsrückstand im ländlichen Raum</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kommunikation/Digitales Marketing erreicht nur wenige Adressat*innen</li> <li>Statt wirklich neue Innovationen, wird nur versucht die ältere Generation an der Digitalisierung teilhaben zu lassen</li> </ul>	    	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizieren von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>Analoge Prozesse und Kommunikation als Stärke etablieren</li> <li>Persönlicher Kontakt/Nähe zu Entscheidungsträger*innen</li> </ul>












































Krise	Relevanz/ Potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  ) Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Software bleibt aufgrund von geplanter Obsoleszenz auch bei einer ausgeprägter Reparaturkompetenz unbrauchbar</li> </ul>		
<b>Hackerangriff/Datenverlust</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrohung geistigen Eigentums/Privacy</li> <li>Vertrauensverlust</li> <li>Infragestellen von Forschungskooperation</li> <li>Scheitern mancher Mobilitätsprojekte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz, Open Data, Open Innovation, Open Source</li> </ul>
<b>Energiepreisschock/Stromausfall</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>macht Realisierung eines Projektes unmöglich</li> <li>Scheitern von Mobilitätsprojekten</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Energieautonomie (Energiegemeinschaften, regionale Erzeugung)</li> <li>Fokus auf digitale und analoge Tätigkeiten</li> </ul>
<b>Pandemie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Große Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft</li> <li>Nutzungshindernis für ÖPNV</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizierung, Solidarisierung in der Wertschöpfungskette, Erhöhung der Eigentumsquote, Fremdkapitalauswahl</li> </ul>

Tabelle 3 Vulnerabilitätsanalyse "Region als Campus" (B.A.U.M., 2021)

### 4.3 Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle

Krise	Relevanz/ potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  ) Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
<b>Finanzkrise</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitativ: Kapital und Investitionskraft schwindet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern von lokalen (entkoppelten) Investitionsmöglichkeiten</li> <li>breiter Investorenkreise</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitativ: Investitionsmöglichkeiten verengen sich (Rentabilität und Kontrollierbarkeit)</li> </ul>		
<b>Klimawandel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erderwärmung</li> <li>Extremwetterereignisse (Sturm, Hitzewelle, Starkregen, Hochwasser)</li> </ul>	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheitern von Witterungsabhängigen Projekte</li> <li>Dürre und Hitze zerstört Landwirtschaftliche Erträge und ggf. ökon. Existenzen</li> <li>Schäden an finanzierten Anlagen/Lieferketten/Transportmitteln</li> </ul>	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaangepasste Bewirtschaftungsformen einführen</li> <li>Schadensrobuste Anlagen Flächeninanspruchnahme verringern und ökologisch nachhaltig Bauen Redundanzen und Flexibilität in den Lieferketten (inkl. Reparaturkompetenzen)</li> </ul>
<b>Demographischer Wandel</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wegzug/Aussterben von heimischen privaten Kapitalgeber*innen</li> <li>Abnehmende Investitionsbereitschaft bei älterer Bevölkerung</li> <li>Verengung der Investitionsfelder auf verbleibende Zielgruppen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedlungs- und Haltepolitik</li> <li>Demographische Stabilisierung durch vielfältige Wohnformen (Einfamilien, Hof, Hausgemeinschaft, Mietwohnhäuser, altersgerechtes Wohnen, Probewohnen)</li> </ul>
<b>Branchenverlust/Scheitern von Schlüsselunternehmen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wegfall maßgeblicher Investoren</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizierung des Finanzierungsportfolios</li> <li>breiter Investorenkreise</li> </ul>

Krise	Relevanz/ potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<p><i>Störungsgrad</i></p> <p>(gering , mittel , hoch )</p> <p><i>Anzahl = Wahrscheinlichkeit</i> (gering 1, mittel 2, hoch 3)</p>		<p> = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu</p> <p> = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab</p> <p> = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wegfall von Investitionsfeldern entlang der Wertschöpfungskette</li> <li>Ausfall von existenziellen lokalen Zulieferern/Abnehmern für geförderte Projekte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wachsame Marktbeobachtung</li> <li>Diversifizierung globalen Lieferketten hin zu regionalen Wertschöpfungsnetzen</li> </ul>
<p><b>Gesellschaftliche Polarisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lohn-/Vermögensungleichgewicht</li> <li>Unzufriedenheit/Betroffenheit durch politische Maßnahmen</li> <li>Populismus/Rechtsextremismus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>(finanzielle) Entscheidungen des Fonds werden von Partikularinteressen geprägt und werden daher kritisiert und politisch instrumentalisiert</li> <li>Steigende Bodenpreise/Gentrifizierung erschwert Investitionen in gemeinwohlorientierte Projekte (Geschäftsmodelle)</li> <li>Beförderung des Trends Immobilien als Ferien- oder Zweitwohnsitz zu erwerben (inkl. geringem lokalen Engagement der nur temporär anwesenden „Gäste“)</li> </ul>	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifizierung von Finanzierungsmodellen</li> <li>Transparenz</li> <li>Entkopplung von politischen Abhängigkeiten</li> <li>Finanzierungskonzepte nicht nur auf die jeweiligen Wohnenden ausrichten, sondern an gesamte Bevölkerung</li> </ul>
<p><b>Digitalisierungsrückstand im ländlichen Raum</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Standortentscheidung wird aufgrund mangelnder (digitaler) Infrastruktur nicht getroffen</li> <li>Erschwerte analoge Geschäfts- und Verwaltungsprozesse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierungsoffensive zum Finanzierungsgegenstand machen</li> <li>Vorteile von analogen Prozessen hervorheben (Genossenschaft als Familie erleben/Solidarität jenseits des Business Case)</li> </ul>














Krise	Relevanz/ potenzielle Betroffenheit	Vulnerabilität (Angriffspunkt und Wirkungskette)	Trend	Resilienzmaßnahmen
<b>Störungsgrad</b>  (gering  , mittel  , hoch  ) Anzahl = Wahrscheinlichkeit (gering 1, mittel 2, hoch 3)		 = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft zu  = Vulnerabilität nimmt voraussichtlich in Zukunft ab  = Vulnerabilität bleibt vorauss. in Zukunft gleich		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Kontakt/Nähe zu Entscheidungsträger*innen</li> </ul>
Hackerangriff/Datenverlust		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrohung geistigen Eigentums/Privacy</li> <li>• Vertrauensverlust</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz, Open Data, Open Innovation, Open Source</li> </ul>
Energiepreisschock/Stromausfall		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilitätseinbuße für finanzierte energieintensive Projekte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieautonomie (Energiegemeinschaften, regionale Erzeugung)</li> </ul>
Pandemie		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilitätseinbuße für pandemiebetroffene Branchen (Gastronomie, Hotellerie, Kultur)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifizierung, Solidarisierung in der Wertschöpfungskette, Erhöhung der Eigentumsquote, Fremdkapitalauswahl</li> </ul>

Tabelle 4 Vulnerabilitätsanalyse "Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle" (B.A.U.M., 2021)

## 5 Wirkung der Strukturprojekte

Zur Einordnung und Bewertung der Strukturprojekte auf Basis der Vulnerabilitätsanalyse wurde geprüft, in wie fern die einzelnen Projekte dem Sinn von Strukturinnovationen dienen und auf Resilienz-Kriterien einzahlen. Die Analyse der Strukturprojekte bedient sich hierbei den Erkenntnissen aus der Vulnerabilitätsanalyse genauso wie der in Kapitel 1 vorgestellten Bedeutung von Strukturinnovationen

### 5.1 Sinn von Strukturinnovationen

Der katalysatorische Charakter von Strukturinnovationen birgt den Vorteil gegenüber Einzel- und Pilotvorhaben, dass sie sich nicht erschöpfen, sondern sich bei jedem „Durchgang“ optimieren. Strukturinnovationen schaffen den notwendigen Handlungsrahmen, um im Elbe Valley einen zu-

kunfts-fähigen Strukturwandel zu vollziehen. Sie bündeln grundlegende Transformations- und Anpassungskapazitäten und wirken quasi enzymatisch ohne sich aufzubrechen. Sie verknüpfen sektorale Einzelprojekte miteinander und geben ihnen einen strategischen Rahmen. Sie sind modular und situativ und schaffen somit die für den Einzelfall notwendigen Kompetenzen und Ressourcen. Außerdem können die Strukturinnovationen eine langfristige Nachhaltigkeitsagenda sichern und pflegen.

## 5.2 Multiresilienz von Strukturinnovationen

Strukturinnovationen zählen in hohem Maße auf die in 6.2 aufgeführten Resilienzeigenschaften ein:

- Sie bestehen unabhängig von aktuellen Trendthemen (fördert **Kontinuität und Selbstorganisation**)
- Sie sind nicht auf eine Branche, ein Thema oder eine Akteursgruppe angewiesen (fördert **Flexibilität**)
- Sie können Fähigkeiten bündeln und verschiedene Ressourcen einbinden (fördert **Dezentralität und Redundanz**)
- Die Strukturinnovationen beinhalten vielfältige und unterschiedliche Blickwinkel (fördert **Diversität**) sind in der Praxis jedoch in starkem Maße miteinander verbunden (fördert **Modularität**) und fordern einen hohen Grad an Erfahrungsaustausch – u.a. zu lokalen bis überregionalen Best-Practices (fördert **Lernfähigkeit**)

## 5.3 Co-Kreative Entwicklungsagentur

### Übersicht

Was tut sie im Kern?	Innovationsprozesse managen.
Wie funktioniert das?	ein Ökosystem von Ressourcen und Methoden zusammenführen, in dem Initiativen aufgegriffen, unterstützt, professionalisiert, begleitet, evaluiert werden können.
Warum?	Wertschöpfung (materiell und ideell) und Arbeitsplätze (Erwerbsarbeit auch informelle und ehrenamtliche).
Wer mit wem?	- Akteure, Initiator*innen, Promotor*innen, Partner*innen sind: WiföG, Grüne Werkstatt Wendland e.V., ..... - Zielgruppen sind: Unternehmen, Startups, Projektideenträger*innen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kommunen
Womit anfangen?	Starterprojekt 1 und 2: Innovationsmanagement und Strategieentwicklung
Wohin entwickeln?	Innovationsökosystem mit verteilten Bausteinen in der ganzen Vierländerregion, die arbeitsteilig modular ineinandergreifen, professionalisieren, katalysieren, promoten.

Tabelle 5: Rolle der Co-Kreativen Entwicklungsagentur im Elbe Valley (B.A.U.M., 2021)



### Resilienz-Vorteile des Strukturprojektes

- macht das Elbe Valley handlungs- und wandlungsfähig (adaptive capacity)
- sorgt für länderübergreifende Vernetzung und Wissenstransfer (Lernfähigkeit)
- ist verantwortlich für interne und externe Kommunikation zur Vernetzung zwischen den vier Teilregionen und den drei Strukturprojekte (Dezentralität, Selbstorganisation, Flexibilität)
- stärkt die Elbe Valley-Identität (Regionalmarketing)

### Resilienz-Maßnahmen (Top 3)

- Entkoppeln von politischen Abhängigkeiten (Kontinuität und Strategietreue)
- mutige Kommunikation, Regionalmarketing (Identifikation und Beteiligung stärken)
- Transparenz (Akzeptanz von Entscheidungen)

## 5.4 Region als Campus

### Übersicht

Was tut sie im Kern?	Wissen mehrten, vermitteln, Inwertsetzen
Wie funktioniert das?	Begegnung und Vernetzung zwischen Wissenschaft, Erfahrungswissen und Wirtschaft initiieren, organisieren koordinieren.
Warum?	regionale Erfolge und Best Practice erkennen, verstehen, skalieren und übertragen, neue Wissens- und ideenträger*innen integrieren, Sichtbarkeit und Profilierung stärken
Wer mit wem?	- Akteure, Initiator*innen, Promotor*innen, Partner*innen sind: Bildungsträger*innen, Hochschulen der Umgebung, WiFös, gesellschaftliche Netzwerke, Gründungszentren, Coworking-Spaces,.. - Zielgruppen sind: Studierende, Startups, Unternehmen, Bürger*innen
Womit anfangen?	Summer of Pioneers, Sommerakademie (Erneuerbare Energie), Unis und FHs der Umgebung, Fortbildung Sozialpädagogen (für Pflege und Heimarbeit)
Wohin entwickeln?	regionsübergreifendes Netzwerk für lebenslanges Lernen bis in akademische Grade (Bürger-Uni nach Max Liebscht; <a href="https://youtu.be/gG43cqbLQEI">https://youtu.be/gG43cqbLQEI</a> )

### Resilienz-Vorteile des Strukturprojektes

- fördert und Praxis - Forschungskooperationen
- öffnet Ermöglichungs- und Experimentierräume
- stößt co-kreative Geschäftsmodelle an

- trägt zur Profilierung und Sichtbarkeit der Region bei (Wissensaustausch aus und in die Region)
- schafft Strukturen für lebenslanges Lernen

### Resilienz-Maßnahmen (Top 3)

- Verstetigung und regionsübergreifende Etablierung von Initiativen und Geschäftsmodellen
- Ausbauen einer breit gefächerten Zukunftsstärke (auf viele verschiedene endogene Potenziale setzen)
- Praxistauglichkeit einfordern

## 5.5 Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle

### Übersicht

Was tut sie im Kern?	regionale Wertschöpfungsteilhabe organisieren
Wie funktioniert das?	privates Kapital in regional wichtige Vorhaben lenken
Warum?	Selbstwirksamkeit der Region wiedererlangen
Wer mit wem?	- Akteure, Initiator*innen, Promotor*innen, Partner*innen sind: Banken, ... - Zielgruppen sind: Vorhabensträger*innen, Immobilien, ... die zur Umsetzung ihrer Vorhaben finanzielle Mittel benötigen oder bestimmte Nutzungen anbieten oder in Anspruch nehmen wollen (Bsp. Wohnraum)
Womit anfangen?	Transfer des Mikrokredit-Programms (revolvierender Fonds für Unternehmen) aus Stendal auf alle vier Landkreise
Wohin entwickeln?	Portfolio unterschiedlicher Finanzierungsmodelle vom Regionalfonds/Bodenfonds über Genossenschaften bis zu regionalem Geld (Blockchain-basiert?)

### Resilienz-Vorteile des Strukturprojektes

- stützen finanzielle Selbstbestimmtheit und Selbstwirksamkeit im Elbe Valley
- schaffen ergänzende/zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten zur vorhandenen regionalen und überregionalen Förderlandschaft, indem privates Kapital aus der Region akkumuliert und gezielt in die Region investiert wird, um die Selbstwirksamkeit in der Region auszubauen
- matchen regionale Vorhabensträger\*innen mit regionalen Geldgeber\*innen bzw. passenden Fördermitteln (Schafft Solidarität in Stresssituationen z.B. Verzicht auf Rendite oder Stundung von Rückzahlungen)

### Resilienz-Maßnahmen (Top 3)

- Diversifizierung von Finanzierungsmodellen und Investor\*innen
- Entscheidungskriterien für resiliente und zukunftsorientierte Investitionen etablieren
- Transparenz

## Teil B Hintergründe und Methodik

### 6 Hintergründe

#### 6.1 Resilienz Begriffsverständnis

Die Bezeichnung „Resilienz“ stammt von dem lateinischen Begriff *resilire* und bedeutet „zurückspringen“ oder „abprallen“. Während der Begriff bereits seit Mitte des 20. Jahrhunderts eine breite Anwendung in der Analyse und Bewertung von individueller psychologischer Krisenbewältigung findet, hat sich der Begriff der „gesellschaftlichen Resilienz“ in der Wissenschaft erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts etabliert. Gesellschaftliche Resilienz basiert auf dem Konzept der psychologischen Resilienz, untersucht aber neben Individuen auch ganze Gesellschaften oder Regionen. Resiliente Gesellschaften und Regionen sind bis jetzt deutlich weniger untersucht. Dies liegt insbesondere daran, dass hier neben individuellen psychologischen Faktoren auch soziale, technische, ökonomische, ökologische sowie infrastrukturelle und versorgungstechnische Rahmenbedingungen betrachtet werden. Inzwischen verknüpft (und vermischt) sich der Begriff auch mit ökonomischen Prozessen (Risikomanagement) und ökosystemaren Strategien (Klimaresilienz).

*Auf systemischer Ebene lautet die Kernfrage: „Wie muss ein System beschaffen sein, um robust und flexibel genug zu sein, unvorhersagbare Krisensituationen zu überstehen?“* Für die Beantwortung sind Erkenntnisse aus verschiedensten Lebensbereichen und Wissenschaften zusammenzuführen. Sie kann daher nur transdisziplinär<sup>12</sup> behandelt werden (Fathi, 2018).

#### 6.2 Multiresilienzeigenschaften

Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit sind „Tugenden“, die bei Störungen und Krisen zum Tragen kommen. Wir (sowohl als Gesellschaft als auch als treibende Akteure des Elbe Valley) gehen davon aus, dass unsere Zukunft mit fortschreitender Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA<sup>13</sup>) stetig Risiken und unvorhersehbare Störungen mit sich bringen wird und wir uns stetigen Betroffenheiten und Verwundbarkeiten (Vulnerabilitäten) bewusstwerden sollten. Den beschriebenen Unsicherheiten will das Elbe Valley mithilfe von Multiresilienzeigenschaften entgegentreten: Vielfalt (Diversität), Mehrfachheit (Redundanz), Verteiltheit (Dezentralität), Selbststeuerung und Lernfähigkeit fördert eine grundsätzliche Fitness auf der Ebene des Individuums, der Organisation und der Region (Günther, 2009). Die Reaktionsfähigkeit bei akuten Krisen und Störungen wird zudem in Form von hohen Vernetzungsgraden, transparenten Partizipationsmöglichkeiten (Deimling, 2016)<sup>14</sup> sowie gesellschaftlicher Solidarität unterstützt.

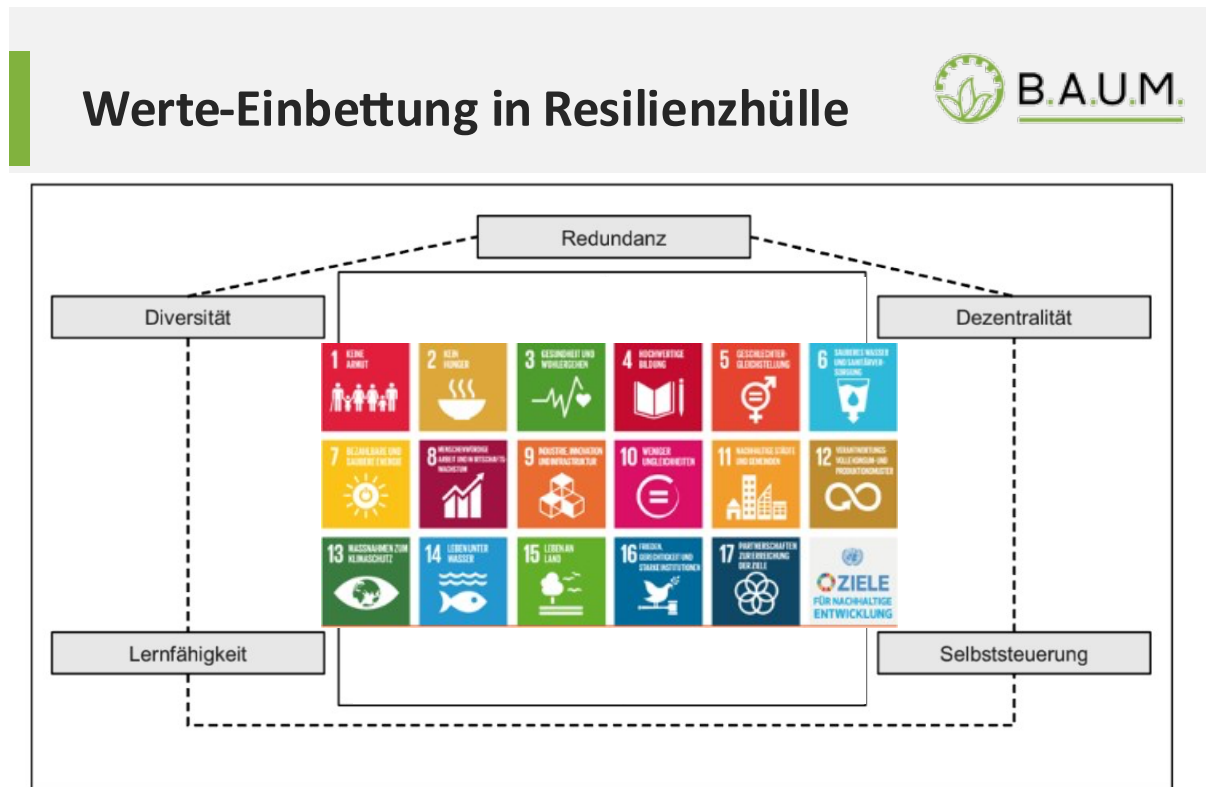
---

<sup>12</sup> Karim Fathi unterscheidet zwischen *interdisziplinär*, im Sinne von Querschnittsspezialisierung und *Transdisziplinär* im Sinne von universeller Zusammenschau.

<sup>13</sup> Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

<sup>14</sup> Die acht genannten Resilienzeigenschaften werden in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, sowie im Bewertungstool des WIR!-Bündnisses Elbe Valley weiter erläutert.

Um eine Gesellschaft zu fördern, die heute und in Zukunft Krisenvulnerabilitäten senkt, aber auch mit ihnen umgehen kann, wurden die folgenden 5 Eigenschaften identifiziert, nach denen gesellschaftliche Strukturen und Projekte im Elbe Valley untersucht werden sollen.



**Abbildung 42: Entscheidungsorientierter Prozess eines Resilience Managements**

B.A.U.M. Consult

Günther, Elmar. Klimawandel und Resilience Management: Interdisziplinäre Konzeption eines entscheidungsorientierten Ansatzes. Springer-Verlag, 2009.

11

Abbildung 4 Tiny-House-Resilienzmodell – Werte-Einbettung der SDG's in die „Resilienzshülle“ (B.A.U.M., 2021)

Grundsätzlich lassen sich die fünf Resilienz-Eigenschaften wie in Abbildung 4 ersichtlich wird in das „Dach“ und die potentiellen „Räder“ unterteilen.

- Das Dach bestehend aus Dezentralität, Redundanz und Diversität dient als Basis um Kapazitäten im Krisen-/ bzw. Störfall parat zu haben. Die Eigenschaften fungieren demnach als Schutzschild.
- Die tatsächliche Funktionsfähigkeit im Krisen-/ bzw. Störfall wird durch die Lernfähigkeit und die Möglichkeiten der Selbststeuerung in der Region gewährleistet. Modularität, Partizipation und Netzwerke können als Hinweise herangezogen werden, wie gut diese Funktionsfähigkeit ausgebildet ist.

Im Folgenden sind die genannten Eigenschaften weiter beschrieben und um Prüffragen ergänzt, die dem WIR!-Bündnis Elbe Valley bei der Projektauswahl helfen sollen.

### 6.2.1 Diversität

**Erläuterung** | Diversität ist die Basis jeder gesellschaftlichen oder institutionellen Flexibilität. Je diverser eine Struktur oder ein Projekt aufgebaut ist, desto mehr Handlungsmöglichkeiten gibt es auch. Im Elbe Valley bedeutet Diversität, dass Alt und Jung, Zugezogen und Alteingesessenen, genauso wie vielfältige Herkunfts-, Lebens-, Denkstile und diverse Wirtschafts- und Beteiligungsweisen zusammengehören.

- Diversität der Gesellschaft spiegelt ihre Interessens- und Wissensvielfalt dar.
- Diversität ist eine Treiberin für Kreativität, Innovationen und Beteiligung.
- Diversität unterstützt redundante Strukturen und letztlich das Anpassungsvermögen einer Gesellschaft.

**Prüffrage für die Projektentwicklung** | Fördert das Vorhaben die Diversität der Lebensumstände, Wirtschaftsformen, des regionalen Wissens, der verschiedenen Interessenslagen und/oder der Akteurslandschaft?

### 6.2.2 Redundanzen

**Erläuterung** | Redundanzen sind Voraussetzung um die Widerstandsfähigkeit eines Systems zu ermöglichen, indem beim Auftauchen einer Krise/Störung bzw. Ausfall einer Komponente oder eines Kettengliedes Kapazitäten vorgehalten werden, sodass das System nicht sofort zusammenbricht. Redundanzen sind zwar wirtschaftlich ineffizient, haben sich im Elbe Valley jedoch in vielen Bereichen des unternehmerischen Handelns bereits etabliert. Gerade im Elbe Valley sollen Redundanzen nicht nur zum individuellen Schutz der eigenen ökonomischen Existenz, sondern auch zum Schutz anderer angewandt werden. Anschauliche Beispiele sind:

- Eine Risikominimierung und Sicherung von Arbeitsplätzen im unternehmerischen Handeln
- Vorhalten von genügend Personal in Krankenhäusern und Verwaltung
- Finanzierung von genügend Einsatzkapazitäten bei der Freiwilligen Feuerwehr
- Hochwasserschutz an der Elbe (Deiche, ausgewiesene Überschwemmungsflächen + Hochwasserschutzwände um Ortschaften wie z.B. Hitzacker + mobile Wände, die bei Bedarf die fixen Wände noch erhöhen können + Pumpe in Hitzacker, die ggf. Wasser umverteilt + Freiwillige/THW etc., die bei Bedarf Sandsäcke füllen und verteilen etc.)
- Mehr Raum und Kapazität für Innovationen, wenn Mitarbeitende nicht völlig ausgelastet sind

**Prüffrage für die Projektentwicklung** | Werden Kapazitäten/Alternativen vorgehalten, (die im Alltag/alltäglich erwartbarem Handeln) nicht benötigt werden?

### 6.2.3 Dezentralität

**Erläuterung** | Dezentralität ist die Basis um Selbststeuerung und Lernfähigkeit zu ermöglichen. Mithilfe von Dezentralität werden autarke und in Krisensituationen entscheidungsfähige Einheiten vorgehalten. So kann auch im Falle einer Krise der übergeordneten Systemeinheit eine gewisse Handlungsfähigkeit gewährleistet werden.

Für den Aufbau des Elbe Valley-Bündnisses spielt Dezentralität eine besondere Rolle, da die Erfolge in mindestens allen vier Teilregionen – besser noch kleinräumiger – dezentral verankert werden sollen.

- Einbinden und stärken lokaler Einheiten
- Integrierbarkeit in das Gesamtsystem
- Subsidiarität<sup>15</sup>

Dezentralität funktioniert nur gemeinsam mit einer Selbststeuerung, welche dafür sorgt, dass dezentrale Strukturen funktionsfähig sind.

**Prüffragen für die Projektentwicklung** | Wie dezentral/zentral ist das Projekt/die Teilprojekte organisiert? Wie dezentral und bürgernah soll/kann das Projekt realisiert werden? Wird durch die Dezentralität eine Selbstbestimmung gefördert?

#### 6.2.4 Lernfähigkeit

**Erläuterung** | Lernfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit erfolgreich mit wandelnden Umständen und neue (bzw. noch nicht vorhandenen) Informationen aufnehmen zu können. Im Elbe Valley bedeutet Lernfähigkeit, dass Forschung und Praxis in Form eines transdisziplinären Reallabors stets zusammengedacht werden.

Individuelle Lernfähigkeit

- Persönliche Bereitschaft und (!) Wohlbefinden
- Fehler erkennen und aus Fehlern lernen

*Kollektive Intelligenz & innovative Praxis*

- Wissen, wen man Fragen muss
- Reaktions- und Innovationsfähigkeit in Krisen
- Innovative und zeiteffiziente Entscheidungsfindung

**Prüffragen für die Projektentwicklung** | Fördert das Vorhaben die Lernfähigkeit der Beteiligten und/oder Zielgruppen (Messbarkeit von Erfolgen)? Wie groß ist die Lernbereitschaft der Beteiligten? Wie gut kann das im Projekt erworbene Wissen weitergegeben und zur Verfügung gestellt werden (Management von kollektivem System-, Orientierungs- und Transformationswissen)? Wie groß ist das Reaktionsvermögen innerhalb des Vorhabens? Sind Abbruchkriterien oder alternative Wege formuliert? Sind für das Projekt Möglichkeiten zur aktiven Entscheidungsfindung/Kultur des Scheiterns und lebenslanges Lernen thematisiert?

Alle zuvor thematisierten Eigenschaften sind im Falle einer Krise unbrauchbar, so lange ein System nicht fähig ist von Fehlern und Veränderungen zu lernen, um stetig bessere Entscheidungen fällen zu können. Die Lernfähigkeit gewährleistet somit die Handlungsfähigkeit im Hinblick auf Verände-

---

<sup>15</sup> größtmögliche Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der niedrigsten Hierarchieebene

rungen der Systemumwelt. Auf den Kapazitäten der Lernfähigkeit basieren notwendige Entscheidungen hinsichtlich einer Balance zwischen Adaption und Wahrung des Wertekerns des Elbe Valley.

### 6.2.5 Selbststeuerung

**Erläuterung** | Selbststeuerung bezeichnet die eigenständige Funktionsfähigkeit der dezentralen Strukturen im Gesamtsystem. Die Fähigkeit zur Selbststeuerung hängt in hohem Maße von dem Gestaltungsspielraum und den Kompetenzen der dezentralen Einheiten ab. Dabei kommt es nicht nur auf die individuelle Lernfähigkeit, sondern vor Allem auf die kollektive Intelligenz und eine innovative Praxis an (siehe 6.2.4).

Im funktionierenden Zusammenspiel mit den weiteren vier Eigenschaften führt ein hoher Selbststeuerungsgrad zu

- einer verstärkter Eigenermächtigung
- einer verstärkten Selbstwirksamkeit
- einer Thematisierung der Frage „Wo wollen wir hin?“
- einem Hinterfragen der Sinnhaftigkeit von Technologien und Trends
- mehr Ausprobieren/Prototyping

**Prüffragen für die Projektentwicklung** | Fördert das Projekt die Selbstwirksamkeit der Beteiligten? Basiert das Projekt auf den endogenen Potenzialen der Region? Entscheiden die lokalen und/oder beteiligten Akteure über die Zielsetzung und die Zielerreichung des Vorhabens? Unterstützt das Vorhaben die Eigenermächtigung der regionalen Akteure?

### 6.2.6 Weitere Eigenschaften

Die oben genannten Eigenschaften decken die grundlegenden Charakteristika einer multiresilienten Gesellschaft ab. Weitere Eigenschaften, die im Rahmen der Konzeptphase des WIR!-Bündnisses Elbe Valley thematisiert wurden, sind Modularität, Partizipation und Vernetzung. Auch diese Eigenschaften sind für den Aufbau und die Etablierung des WIR!-Bündnisses von hoher Bedeutung.

#### Modularität:

**Erläuterung** | Einzelne Teilsystem/Projekte sollten auch allein funktionieren (siehe Selbststeuerung). Zugleich sollte es die Möglichkeit geben, mit anderen Teil- oder Subsystemen zu interagieren, aufeinander aufzubauen, schrittweise zu skalieren und/oder arbeitsteilig vorzugehen. Im Elbe Valley sollen Strukturen geschaffen bzw. verändert werden: Einzelprojekte können daran nur mitwirken, wenn sie in das Gesamtvorhaben integriert und an bestehende und neu zu entwickelnde Strukturen angedockt sind.

**Prüffragen für die Projektentwicklung** | Ist das Projekt Teil eines größeren Ganzen oder in einzelne Teile trennbar, die sich ergänzen und unabhängig voneinander entwickelt werden können?



#### Partizipation:

**Erläuterung** | Um aus diversen Systemen lernfähige und selbststeuernde Systeme zu formen braucht es Strukturen, die eine niederschwellige Beteiligung und Teilhabe ermöglichen. Gleichzeitig trägt dies zur Transparenz bei und schützt vor gesellschaftlicher Polarisierung. Im Elbe Valley ist Beteiligung auf drei Ebenen möglich: In der Organisation (Co-Kreative Entwicklungsagentur), in der Praxis (Region als Campus) und im Bereich der Finanzierung (Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle).

**Prüffragen für die Projektentwicklung** | Fördert das Vorhaben die Beteiligung unterschiedlicher Akteursgruppen? In wie hohem Maß wird mit relevanten Akteuren in der Region zusammengearbeitet?

#### Vernetzung:

**Erläuterung** | Neue Einbindung von Akteuren und Projekten reicht nicht - diese müssen in bestehende Kooperationen und Netzwerke überführt werden. Im Elbe Valley sollen neue Projekte nicht an etablierten und zu etablierenden Organisationen und Netzwerken vorbei entwickelt werden: Vom Wissenspool der vorhandenen Netzwerke wie Regionalentwicklungsorganisationen, Kreativnetzwerken, Wirtschaftsförderungen, Unternehmensverbänden, Banken, Genossenschaften und Universitäten aber auch Best Practices in anderen Regionen kann in hohem Maße profitiert werden.

**Prüffragen für die Projektentwicklung** | Wie viele Akteure werden in das Projekt eingebunden? Entstehen durch das Projekt neue Kooperationen und/oder Verbindungen? Unterstützt das Vorhaben die Bildung von Netzwerken oder Wertschöpfungspartnerschaften?

### **6.3 Resilienz und Zukunftsstärke im Elbe Valley**

Hinsichtlich Resilienz strebt das Elbe Valley vor allem danach, gegenüber globalen Herausforderungen besser aufgestellt (bzw. entkoppelt) zu sein, als so manche großstädtisch geprägte Region. Vermeintliche Strukturschwächen erweisen sich unter diesem Blickwinkel vielfach als Zukunftsstärken:

- Leistbares Wohnen belastet geringe Einkommensgruppen weniger und erlaubt gutes Leben.
- Solidarität und gute Vernetztheit sorgen in Krisenzeiten für tragendes Miteinander. Niemand wird „vergessen“, wie es in Anonymität geschehen kann. Eine hohe Bedeutung kann hierbei auch die Tragfähigkeit von Ehrenamt und Nachbarschaft spielen.
- Hohe handwerkliche und Reparatur-Kompetenz sowie Improvisationsgeschick und hoher Selbstversorgungsgrad mit Lebensmitteln und erneuerbarer Energie erlauben Autonomie und Entkopplung von externen Verflechtungen.
- Die räumliche Distanz zu Hochschulen trägt zu einer Macher\*innen-Kultur bei, welche in Krisen besonders gefragt ist.

Eine ausgeprägte Resilienz ist grundsätzlich die Antwort auf vielfältige globale, wie regionale Herausforderungen und wird auch schon seit einiger Zeit in Form von Krisenmanagement auf vielen verschiedenen Ebenen angewendet (Psyche, Soziales, Wirtschaft, techn. Wandel, Ökologie, Infrastruktur, Vorsorgeleistung). Es ist davon auszugehen, dass aktuell jeder Gesellschaftswandel den

Grad an Komplexität und Unsicherheit in der Welt erhöhen wird, was letztlich dazu beiträgt, dass selbst bewährte Resilienzstrategien zu neuen Risiken führen können. Resilienzstrategien sollten daher stetig auf die sich verändernden Zustände angepasst werden.

Am Beispiel der Corona- und der Klimakrise zeigen sich lange unterschätzte Schwächen unserer Gesellschaft. Sie schafft es nicht, mehrere akute Krisen gleichzeitig in den Blick zu nehmen.<sup>16</sup> Das Elbe Valley möchte hier eine Vorreiterrolle einnehmen und Eigenschaften einer „multiresilienten Region“ entwickeln. Mithilfe des Ansatzes der Multiresilienz sollen Eigenschaften entwickelt werden, die dazu beitragen eine „Grundrobustheit“ aufzubauen, um in völlig unterschiedlichen Krisenkontexten reaktions- und problemlösungsfähig zu sein.<sup>17</sup> Die Qualität der Resilienz misst sich immer wieder neu an den Herausforderungen der Zeit und der tatsächlichen Betroffenheit, bzw. Verwundbarkeit. Sie ist kein „Rundumschutz“ als Selbstzweck.

Dem Ziel eines resilienten Zustandes (Ideals) kann sich nur in einem stetigen Optimierungsprozess angenähert werden. Aus diesem Grund sollen im Elbe Valley Strukturen geschaffen werden, die kontinuierlich dazu beitragen robust und flexibel genug zu werden, zu sein und zu bleiben, um auch unvorhersagbare Krisensituationen zu überstehen. Prinzipien einer multiresilienten Gesellschaft nach Karim Fathi können in Tabelle 6 – auf einem noch sehr abstrakten Level – nachvollzogen werden.

■ Prinzipien einer multiresilienten Gesellschaft	■ Handlungen einer multiresilienten Gesellschaft
■ Kompetenzentwicklung und emotionale Bildung	■ Förderung individueller Resilienz ■ (Wohlbefinden); nicht nur „Lernen-lernen in der Wissensgesellschaft“
■ Souveräne Problemlösung auf der Basis von Wissen und Nichtwissen	■ Innovative Praxis
■ Entkopplung und Wissensvernetzung der Teilsysteme	■ Autarke (subsistente) und in Krisensituationen entscheidungsfähige Einheiten; kommunikative Vernetzung aller Einheiten

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=gG43cqbLQEI>: Dr. Louis Klein: Aktuell prägt die westliche Gesellschaft ein anthropozentrisches Weltbild mit linearen Zukunftsprognosen. Er fordert eine Weiterentwicklung zum anthropozänen Denken, in dem die globalrelevante Machtfülle des Homo sapiens verinnerlicht wird und exponentielle Entwicklungen berücksichtigt werden.

<sup>17</sup> <https://www.integralesforum.org/integrale-perspektiven/2020/198-ip-04-2020-integrale-politik/5262-gesellschaftliche-multiresilienz-aus-integraler-perspektive-von-karim-fathi> (Fathi, Karim, 2020)

■ Kollektive Intelligenz	■ Reaktions- und Innovationsfähigkeit in Krisen; innovative und zeiteffiziente Entscheidungsfindung;
■ Lernkultur	■ Balance zwischen Adaption und Wahrung des Wertekerns; aus Fehlern lernen
■ (Grund-)Bedürfnissicherung und Vorbeugung sozialer Konflikte	■ Sicherstellung von Wohlfahrt?
■ Entwicklung und Bewahrung	■ Sinnhaftigkeit von technologischer Entwicklung?
■ Kollektive Weisheit	■ „Wo wollen wir hin?“

Tabelle 6 Prinzipien einer multiresilienten Gesellschaft (Fathi, 2018) ausgearbeitet durch B.A.U.M. 2021)

## 7 Methodik

### 7.1 Resilienzmanagement und Vulnerabilitätsanalyse

Ein **Resilienzmanagement** befasst sich damit, wie ein erfolgreicher Umgang mit stetig auftretenden, unvorhersagbaren Risiken und Krisen gelingen kann. Ein umfassendes Resilienzmanagement umfasst daher drei Phasen:

- Risikomanagement – zur Prävention von und Vorbereitung auf potenzielle(n) Krisen
- Krisenmanagement – zur Anwendung von Widerstandsfähigkeit und Elastizität während der Krise
- Transformationsmanagement – zur Anpassung und aus der Krise Lernen nach der Krise

Aufbauend auf die Phasen sind im Sinne eines umfassenden Resilienzmanagements die folgenden Schwerpunkte zu bearbeiten:

- **Vorbeugung:** Eine Widerstandsfähigkeit gegenüber negativen externen Einwirkungen ist vorsorglich aufgebaut (Resistenz).
- **Absorption:** Nach Möglichkeit wird eine kurzfristige Rückkehr zur definierten Ausgangsstellung erreicht (Selbstregulation).
- **Innovation:** Potenzielle Vorteile aus den sich verändernden (Umwelt-)Bedingungen werden sozioökonomisch genutzt/ in Wert gesetzt, vergleichbar dem Innovationsmanagement.
- **Transformationskultur:** Ein optimistisches, lernbereites, fehlertolerantes, aber auch konfrontationsbereites Zusammenspiel der Akteur\*innen.

**Vulnerabilitätsanalyse** | Um Resilienzpotentiale zu identifizieren gilt es mögliche Gefährdungen zu identifizieren, die Verletzlichkeiten (Vulnerabilitäten) im System hervorrufen. Auf dieser Basis kann

ein erfolgreiches Resilienzmanagement den jeweiligen Verletzlichkeiten Strategien und Maßnahmen entgegensetzen. Diese Resilienzstrategien umfassen Vorbeugungsmaßnahmen, Anpassungsmaßnahmen und Bewältigungsmaßnahmen (vgl. Abbildung 5).

Als Bewältigungsmaßnahmen sind Transformationen und Innovationen wichtige Bestandteile eines Resilienzmanagements. Sie sind jedoch nicht immer das geeignete Mittel der Wahl. So können in einigen Fällen auch Vorbeugungsmaßnahmen und eine hohe Absorptionskapazität bereits die Widerstandsfähigkeit stärken – zumal Transformationen eine höhere Unsicherheit hervorrufen können<sup>18</sup>.

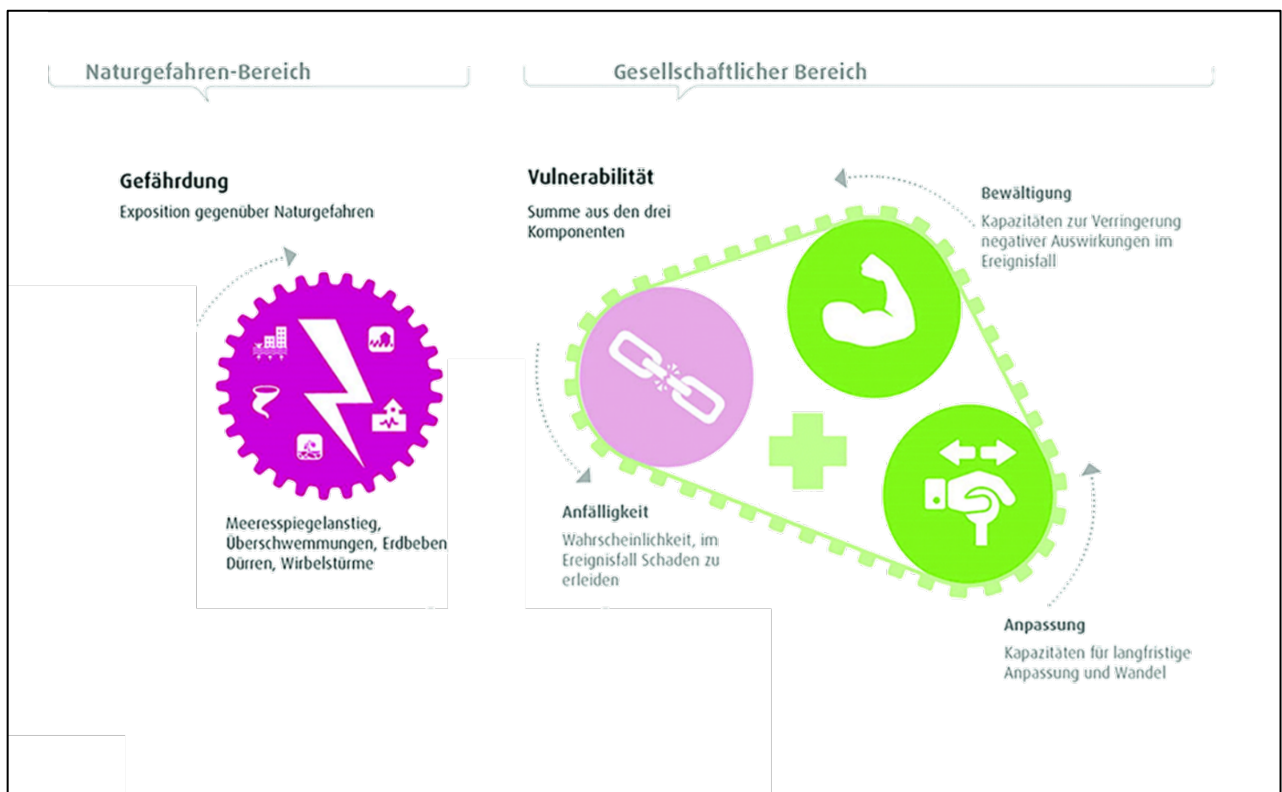


Abbildung 5 Identifizierung von Vulnerabilitäten (B.A.U.M., 2021) bearbeitet nach WeltRisikoIndex und seine Komponenten (Bündnis Entwicklung Hilft, 2017)

Wie in Kapitel 4 nachzuvollziehen ist, geschieht die Vulnerabilitätsanalyse entlang von fünf Phasen:

1. Systematische Identifikation von Krisen und Störungen
2. Identifikation der Betroffenheit und des Ausmaßes
3. Identifikation der einzelnen Vulnerabilitäten (Angriffspunkt und Wirkungskette)
4. Trendprognose
5. Vorschlag von Resilienz-Maßnahmen

<sup>18</sup> vgl. Ausführungen zu Multiresilienz in Kapitel 6.3 und 6.3

## 7.2 Strategische Projektbewertung

Zusätzlich zu den Resilienzeigenschaften welche inkl. Prüffragen in 6.2 dargestellt sind, befinden sich in einem von B.A.U.M. entwickelten Bewertungstool noch weitere Bewertungskriterien zur Projektentwicklung. Das Bewertungstool soll das WIR!-Bündnis dabei unterstützen eine umfassende Bandbreite an Projekten zu ermitteln. Es gilt Vorhaben danach zu analysieren, ob sie einen sinnvollen Einstieg bieten (Starterprojekte) umfänglich auf die Strukturinnovationen einzahlen und/oder, ob sie zur mittelfristigen Verstetigung (Verstetigungsprojekte) beitragen. Neben den Förderkriterien und den drei Leitbildern (Innovation, Nachhaltigkeit, Resilienz) empfiehlt B.A.U.M. Consult auch den folgenden Punkten gerecht zu werden:

- Zu Beginn niederschwellige Vorhaben fördern, um Erfolg frühzeitig sichtbar zu machen.
- Vorhaben so konzipieren, dass sie niederschwellig starten, gleichzeitig die Beteiligung und Akzeptanz fördern, damit die Vorhaben mittel- bis langfristig weiterentwickelt und/oder skaliert werden können.
- Vorhaben zu allen drei Handlungsfeldern (Neues Arbeiten, Neue Wege, Neue Wohnformen) anstreben

Thema	Prüffragenkatalog
<b>Nachhaltigkeit</b>	
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	Fördert das Projekt einen Zukunftsorientierten Umgang mit ökologischer Umwelt und Bekämpfung der Klimakrise (Stichwort Generationengerechtigkeit) auf lokaler und globaler Ebene?
<b>Soziale Nachhaltigkeit</b>	Trägt das Projekt zu einem guten Leben für alle bei (Minderung von Armut, Mehrwert für Ernährung und Gesundheit, gerechte/gute Bildung, Geschlechtergleichstellung, Nachhaltiger Konsum und Produktion, Globale Partnerschaften und Frieden)?
<b>Ökonomische Nachhaltigkeit</b>	Trägt das Projekt zu einer nachhaltigen Ökonomie bei? (Tatsächliche Zweckmäßigkeit von Wirtschaftswachstum und/oder Geschäftsmodellen, Gerechte Löhne und Vermögensverteilung, finanzielle Beteiligung der Bevölkerung an Transformationsprozessen (bspw. Energiewende), In Wertsetzung von Naturressourcen, Beendigung von ausbeuterischen Geschäftsbeziehungen)
<b>Innovation</b>	
<b>Neue Strukturen</b>	Schafft das Projekt Neuerungen, die über bloße Produkt- oder Dienstleistungsneuheiten hinaus gehen? Werden neue Strukturen geschaffen? Wird ein Umdenken von vorhandenen Praktiken angeregt (Out of the Box denken)?
<b>Problemorientierung</b>	Adressieren die Innovationen tatsächliche Herausforderungen des Elbe Valley? (Negativ zu bewerten wäre eine Nachahmung von Innovationen aus großstädtischen Regionen als Selbstzweck)
<b>Zukunftsfähig und im Sinne der Werte des Elbe Valley</b>	Sind die Neuerungen im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Elbe Valley relevant? Entsprechen die Neuerungen dem Werte-Kanon des Elbe Valley (Nachhaltigkeit, Resilienz)?

Thema	Prüffragenkatalog
<b>strategische Bedeutung und konkrete Realisierbarkeit</b>	
<b>Synergieeffekt zwischen den drei Leitbildern</b>	Wie stark trägt das Projekt zu allen drei Leitbildern bei? Gibt es einen gegenseitig verstärkenden Effekt? Welche positiven oder negativen Rückkopplungen innerhalb und zwischen den Systemen sind zu erwarten?
<b>Vernetzungsgrad zu anderen Projekten</b>	Bearbeitet das Projekt verschiedene Themenfelder oder deren Schnittstellen? Wie gut ist das Projekt zu anderen Projekten und/oder Vorhabenträgern vernetzt?
<b>Leuchtturmprojekt/Vorbildprojekt</b>	Ist das Projekt skalierbar und/oder auf andere Regionen übertragbar? Besteht ein Vorbildcharakter des Projektes (z.B.: Projekt stärkt positives Image/Strahlkraft des Elbe Valleys? Wie stark ist der Testfeldcharakter zu Projektbeginn, um einen Mehrwert für die Gesamtregion zu schaffen?
<b>Schlüsselprojekt</b>	Setzt das Projekt an grundsätzlichen Schwierigkeiten der Region an? Ist das Projekt für die Erreichbarkeit von Zielen der WIR!-Region immens wichtig? Sind verschiedene potentiell mögliche Anknüpfungsprojekte (in der zweiten Umsetzungsphase oder außerhalb der WIR-Förderung) nach einer erfolgreichen Realisierung sehr realistisch/sinnvoll?
<b>Umsetzbarkeit</b>	Gibt es einen geeigneten Projektträger? Ist die Finanzierung gesichert? Ist das Vorhaben kurzfristig realisierbar? Ist das Projekt politisch konsensfähig oder streitbar? Ist es infrastrukturell und rechtlich machbar?
<b>regionsweite Anschlussfähigkeit</b>	Wirkt das Projekt im gesamten Elbe Valley? Ist das Projekt für die gesamte Region umsetzbar? Negativbewertung: Nur für einen Teilraum umsetzbar?
<b>Finanzierbarkeit</b>	Ist die Finanzierbarkeit gesichert oder zumindest realistisch? Zu welchen Bedingungen/Förderquoten ist das Projekt im Rahmen des WIR!-Programms förderfähig? Gibt es andere Förderprogramme, die für das Projekt infrage kommen? Ist der Eigenanteil des Projektes gesichert?
<b>Etablierbarkeit am Markt</b>	Ist das Projekt auch ohne öffentliche Förderung realisierbar? Kann das Projekt nach Ablauf der Förderung verstetigt werden?
<b>Übertragbarkeit und Vorbildfunktion</b>	Besteht eine Übertragbarkeit und oder eine Vorbildfunktion für andere ländlichen Regionen mit ähnlichen Herausforderungen? Kann die überregionale Politik und/oder Forschung von den Erkenntnissen aus dem Projekt profitieren?
<b>Themenfeld neue Arbeit</b>	
<b>"Neuer Arbeit" als sinnstiftende und den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördernde Tätigkeit</b>	Adressiert das Projekt sinnstiftende und den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördernde Tätigkeiten (bisher zur Gemeinwohlorientierung)?
<b>Branchenpotentiale</b>	Adressiert das Projekt eine der identifizierten Potenzialbranchen (z.B. ökologische Landwirtschaft, Kultur- und Kreativwirtschaft, Bauen und Baugewerbe, Soziales Unternehmertum -

Thema	Prüffragenkatalog
	Sozialwesen/Heime, Produzierendes Gewerbe, Green-Care) oder Themen im Bereich Wirtschaftsförderung 4.0?
<b>Ausbau der Stärken des Innovations-Ökosystems</b>	In welchem Maß adressiert das Projekt die bestehenden Stärken des Innovations-Ökosystems (Lebenswertes Umfeld, Mutiges Regionalmarketing; Produktiver Austausch und Kollaboration; Relevante Bildung & Wissensvermittlung)?
<b>Abbau von Schwächen des Innovations-Ökosystems</b>	In welchem Maß adressiert das Projekt die bestehenden Schwächen des Innovations-Ökosystems (Disruptive Interdisziplinäre Forschung; Nachhaltige Finanzierung und Förderung, Effektiver Marktzugang und Wettbewerbsumfeld, Touchpoint/Brücke)?
<b>Humankapital</b>	Fördert das Projekt die Anziehungs- bzw. Haltekraft von Talenten (Fachkräfte, Akademiker*innen, Creative Class, ...)
<b>Aktivierung endogener Wertschöpfungspotenzialen</b>	Werden durch das Projekt vorhandene Strukturen in der Region gestärkt (Stichwort Zukunftsstärke)? Adressiert das Projekt endogene Potenziale von Unternehmen, Engagierten Akteuren und/oder sonstige regionalspezifische Interessen?
<b>klima- und umweltgerechte Wirtschaftsweisen</b>	In wie weit unterstützt das Projekt ressourcenschonende und klimagerechte Wirtschaftsweisen, Kreislaufökonomie, Cradle to Cradle oder sonstige Ansätze?
<b>Intensivierung des Wissens- und Know-how-Transfers</b>	Wird ein aktiver Wissens- und Know-how-Transfer im Projekt praktiziert? Werden langfristige Strukturen etabliert, die den Wissens- und Know-how-Transfer unterstützen?
<b>Standortaufwertung und Sichtbarkeit</b>	Fördert das Projekt die Wahrnehmung der regionalen Zukunftsstärke? Trägt das Projekt zur Standortattraktivität bei?
<b>Themenfeld neue Wege</b>	
<b>flächendeckende Sicherstellung von DSV und Erreichbarkeiten; Schließung von Versorgungslücken</b>	Reduziert das Projekt Lücken der Versorgung und/oder der Erreichbarkeit? Trägt es zur Schließung von Versorgungslücken bei? Adressiert das Projekt den Zugang zu Versorgungsinfrastruktur oder Dienstleistungen der Daseinsvorsorge? Trägt das Projekt zu weniger Verkehr bei erhöhter Mobilität (von Dienstleistungen und Menschen) bei?
<b>Nähe zu Daseinsvorsorge</b>	Schafft das Projekt eine Nähe zur Daseinsvorsorge (Daseinsvorsorge kommt zum Menschen)?
<b>Verkehrliche Erreichbarkeit</b>	Schafft das Projekt Angebote für eine verbesserte verkehrliche Erreichbarkeit der Bevölkerung (Mensch kommt zur Daseinsvorsorge)?
<b>Schließung von Versorgungslücken</b>	Das Projekt schafft neue (bspw. digitale) Daseinsvorsorgeangebote, was wiederum den Verkehr verringert
<b>mehr Mobilität mit weniger Verkehr</b>	Werden Möglichkeiten geschaffen, damit Menschen, Dienstleistungen und Waren mobil sind, ohne das Verkehrsaufkommen auf der Straße weiter zu belasten (klima- und funktions-technisch) oder/und reduziert das Projekt klimaschädliche Verkehre z.B. durch Vermeidung,



Thema	Prüffragenkatalog
	Verlagerung, umweltverträglich abwickeln, vernetzen, teilen und bündeln? Werden verschiedene Mobilitätsformen zusammengedacht (Mutimodaler Verkehr)?
Ökologisch-Nachhaltige Mobilitätsangebote	Werden Treibhausgasemissionen und Schadstoffemissionen reduziert (verkehrsbedingte THG-Emissionen und Schadstoffe; Klimaschädliche Produktion etc.)?
Sozial-Nachhaltige Mobilitätsangebote	Trägt das Projekt zu einer inklusiven und bedarfsgerechten Mobilität bei? Trägt das Projekt dazu bei, Transportwege für alle Menschen, Dienstleistungen und Produkte zu schaffen, oder sollen nur dort Angebote geschaffen werden, wo es am rentabelsten ist? Werden Möglichkeiten für gesellschaftlich benachteiligte Personen und/oder Personen in schlechter Anbindung geschaffen?
Ökonomisch-Nachhaltige Mobilitätsangebote	Lässt sich das Projekt längerfristig verstetigen (inkl. Finanzierbarkeit und Realisierbarkeit)? Ist das Projekt am aktuellen Markt realisierbar? Werden Möglichkeiten zur Finanzierung und Realisierung rechtzeitig mitgedacht? Ist das Projekt Anschlussfähig an die Säule "gemeinwohl-orientierte Finanzierungsmodelle"?
Zugang zu Mobilitätsalternativen oder Angeboten	Fördert das Projekt den Zugang zu nachhaltiger Mobilität z.B. durch nutzungsfreundliche und digitale Dienste und/oder Kampagnen/Werbemaßnahmen, die die Nutzung nachhaltiger Mobilität unterstützen?
<b>Themenfeld neue Wohnformen</b>	
vielfältiges Wohnen	Fördert das Projekt eine Vielfaltigkeit von Lebens- und Wohnformen allgemein?
bedarfsgerechtes Wohnen	Fördert das Projekt den bedarfsgerechten und inklusiven Zugang zu Wohnformen (inkl. Zugang und Ausstattung auch für benachteiligte Zielgruppen)?
klima- und generationengerechtes Wohnen	Fördert das Projekt klima und generationengerechte Wohnformen? Werden Ressourcenverbräuche im Sektor Wohnen verringert? Werden die Bedarfe der zukünftigen Generationen berücksichtigt?
organisiert bisher nicht abgedeckten Wohnbedürfnisse/-stile	Organisiert das Projekt die Etablierung von Wohnformen, die aktuell noch nicht ausreichend Unterstützung erfahren (bspw: Probewohnen, zur Miete Wohnen Wohngemeinschaften, generationenübergreifendes Wohnen, minimalistisches Wohnen, temporäres Wohnen, Commoning-Ansätze/genossenschaftliche Modelle zur Teilhabe der Wohnenden?
adressiert gemeinwohlorientierte Lebensstile	Fördert das Projekt gemeinwohlorientierte Modelle des Zusammenlebens und der Wohnkultur (z.B. Teilen oder Nachbarschaftshilfe, aber auch die gemeinschaftliche Organisation und Entscheidungskultur in den Wohn- und Lebensorten, Commoning-Ansätze/genossenschaftliche Modelle zur Teilhabe der Wohnenden)?
Förderung der Balance mit dem Ökosystem und den nichtmenschlichen Akteuren	Fördert das Projekt die Sicherung des Erhalts der natürlichen Lebensgrundlagen (klimagerechte Lebensstile, Ressourcenintensität, Zirkularität, nachhaltiger Konsum, Suffizienz)?
Wohlfahrtswirkung	Schafft das Projekt einen Mehrwert für das Umfeld und nicht nur für die Bewohnenden?

Thema	Prüffragenkatalog
Vermittlung	Organisiert das Projekt eine Vermittlung zwischen Interessensgruppen (sowohl Konfliktmanagement als auch Maklerfunktion)?
Akzeptanz/Marketing	Fördert das Projekt Initiativen, Bewusstseinsbildung, Wahrnehmung und Akzeptanz (Öffentlichkeitsarbeit) im Bereich Neue Wohnformen?
<b>Co-Kreative Entwicklungsagentur</b>	
Strategieentwicklung und Ausrichtung des WIR-Bündnisses/Elbe Valley	In wie weit trägt das Projekt dazu bei die Strategieentwicklung des Elbe Valley zu unterstützen und zu stabilisieren? Schafft das Projekt einen Rahmen um Strukturinnovationen im Sinne des Elbe Valleys zu fördern (Schaffen und Etablieren von langfristigen, nachhaltigen und resilienten Strukturen)?
Innovationsmanagement und Ko-Kreativität	Trägt das Projekt zu einer Vernetzung von "Aktiven" innerhalb des Elbe Valley bei? Schafft es Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung? Bietet es Möglichkeiten zur Mitentscheidung? Arbeitet es mit bestehenden Netzwerken zusammen (z.B. der Kultur und Kreativwirtschaft)?
WIR-Gefühl und Elbe Valley Kultur	In wie weit trägt das Projekt dazu bei das Elbe Valley als heterogenes Bündnis – länder-, sektoren- und disziplinen-übergreifendes Netzwerk langfristig zu etablieren? Unterstützt das Projekt die Außenwahrnehmung und das Regionalmarketing? Leistet das Projekt einen konkreten Beitrag, um das Elbe Valley als Marke zu entwickeln und zu katalysieren?
<b>Region als Campus</b>	
Forschungskoope-ration	Beinhaltet oder fördert das Projekt Praxis- Hochschulkooperationen und/oder Technologie- und Wissenstransfer (lokal, regional und überregional)?
Neue Praktiken:	Werden neue Praktiken erprobt (z.B. Kreatives Innovationsklima, Reallabore, Ermöglichen, Experimentieren; Netzwerk und Plattform für Innovation und Wissenstransfer)?
Neue Menschen:	Werden neue Menschen in die aktive Gestaltung der Region eingebracht (z.B. Neuankömmlinge; Fachkräfte; Gründer*innen; Forschende und Studierende als Multiplikator*innen)?
<b>Gemeinwohlorientierte Finanzierungsmodelle</b>	
Vielfältigkeit der Mittel	Wird die Akkumulation von Privatem Kapital und die bestehende regionale und überregionale Förderlandschaft zusammengedacht? Werden auch niederschwellige Finanzierungsmöglichkeiten etabliert?
finanzielle Selbstbestimmtheit und "Mitdenken" der langfristigen Finanzierbarkeit	Schafft oder fördert das Projekt eine finanzielle Selbstbestimmtheit im Elbe Valley und/oder einzelnen Sektoren und/oder Projekten in der Region? Sicherung langfristiger Mittel? Werden dazu Finanzierungsmodelle erprobt, die einen hohen Grad an Beteiligungsmöglichkeit mit sich bringen? - bspw. Fonds, Genossenschaft, Aktiengesellschaft, Kopplung Verein und GmbH, Stiftung etc.); Wird die Teilhabe der Region an Regionaler Wertschöpfung erhöht (bspw. Energiegenossenschaften)?
Anwerbung, Vermittlung und Vernetzung von Inves-	Werden Investitionsmöglichkeiten für ein nachhaltiges und gemeinwohlorientiertes Elbe Valley beworben? Werden Geldgeber*innen und Vorhabensträger*innen miteinander vernetzt? Werden Erfolge im Sinne der Gemeinwohlorientierung frühzeitig sichtbar und aufgezeigt?

Thema	Prüffragenkatalog
tor*innen für gemeinwohlorientierte Zwecke	

Tabelle 7 Prüffragenkatalog zur strategischen Projektentwicklung (ohne Resilienzeigenschaften, da diese in 6.2 vorgestellt wurden) (B.A.U.M., 2021)

## 8 Literaturverzeichnis

B.A.U.M. (2021). Eigene Darstellung.

BBSR. (2021). *Raumordnungsprognose 2040 – Bevölkerungsprognose*. Von [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-04-2021-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-04-2021-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2) abgerufen

BUND. (2020). Von Nachhaltigkeitsstrategien BUND Baden Württemberg: <https://www.bund-bawue.de/themen/mensch-umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategien/> abgerufen

Bündnis Entwicklung Hilft. (2017). *Der Weltrisikoindex und seine Komponenten*.

Deimling, D. (2016). *Regionale Resilienz als alternative ökonomische Perspektive nachhaltiger Regionalentwicklung*. Unveröffentlichter Forschungsbericht, Graz.

Endreß, M. a. (2014). *Resilienz im Sozialen: theoretische und empirische Analysen*. . Springer-Verlag.

Fathi, K. (2018). *Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit - Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert*. Springer.

Fathi, Karim. (2020). *Gesellschaftliche Multiresilienz aus integraler Perspektive*. Von Integralesforum.org: <https://www.integralesforum.org/integrale-perspektiven/2020/198-ip-04-2020-integrale-politik/5262-gesellschaftliche-multiresilienz-aus-integraler-perspektive-von-karim-fathi> abgerufen

Günther, E. (2009). *Klimawandel und Resilience Management: Interdisziplinäre Konzeption eines entscheidungsorientierten Ansatzes*. Springer-Verlag,.

Leuphana, Universität. (2017). *Reallabore im Kontext transformativer Forschung: Ansatzpunkte zur Konzeption und Einbettung in den internationalen Forschungsstand*. IETSR discussion papers in transdisciplinary sustainability research. Von [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/6629/file/6629\\_Schaepke.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/6629/file/6629_Schaepke.pdf) abgerufen

Wuppertal, Institut. (2019). *"Reallabore-Perspektiven für ein Forschungsformat im Aufwind."*. Von [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7360/file/7360\\_Reallabore.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7360/file/7360_Reallabore.pdf) abgerufen