netzwerk zukunftsraum land

Vom Projekt zur dauerhaften Wirkung

Webinar am 2. April 2025

zukunftsraumland.at

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft

WIR leben Land Gemeinsame Agrarpolitik Österreich

Kofinanziert von der Europäischen Union

Agenda

09.00	Begrüßung und Einführung Sechs (Erfolgs-)Faktoren für die dauerhafte Wirkung
09.45	Vom Traunsee-Taxi zum Salzkammergut Shuttle Service Humusaufbau und regenerative Landwirtschaft mit HUMUS+
10.45	Pause
10.55	GIS-ELA – digitale Technologien für die Düngeplanung *Spezieller Fokus:* Was können wir von sozial-unternehmerischen Ansätzen lernen, um die Wirkung von Projekten zu verstetigen und zu steigern? Mit Beispielen aus dem Bereich Landschaftspflege und Bergmahd
12.00	Ende des Webinars

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft

WIR leben Land

Kofinanziert von der Europäischen Union

Bilder zur dauerhaften Wirkung

Konzept, Technologie

Produkt, Infrastruktur

Dienstleistungen
(inkl. Netzwerke)

Bedarf

ProjektakteurInnen

Arbeitsprozess

Ergebnis/ Wirkung

START

ENDE

„Was bleibt?“
Szenarien für die Zeit danach

Das Projektergebnis bleibt 1:1 aufrecht und wirkt kontinuierlich weiter.

Die Kooperation arbeitet an oder mit dem Ergebnis weiter, um die Wirkung aufrechtzuerhalten und zu erhöhen.

Das Ergebnis wird in einem Entwicklungsstadium zur Weiterarbeit an neue AkteurInnen übergeben *(Transition)*

Das Ergebnis bleibt in reduziertem Umfang aufrecht (mit reduzierter Wirkung)

Eine Infrastruktur besteht, die „abbezahlt“ wurde (und gepflegt wird)

Wissen aus dem Projekt ist aufbereitet und wird zur Verfügung gestellt *(Wissenstransfer)*

Kooperation der ProjektakteurInnen und Netzwerke

Inspiration für andere

…..

netzwerk zukunftsraum land

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

Warum müssen wir uns diesem Thema widmen?

Es geht um (finanzielle) Ressourcen….
Im Rahmen von geförderten Projekten werden Leistungen finanziell unterstützt – d.h. Ressourcen bereitgestellt, die für Erstellung und Aufrechterhaltung des Projektergebnisses notwendig sind (Personal, Infrastruktur, Marketing, …). Finanzielle Ressourcen müssen gesichert werden, damit eine Initiative dauerhafte Wirkung entfalten kann.

… aber nicht nur!
Interne Zerwürfnisse im Team, fehlende gemeinsame Perspektive, fehlender Nutzen für AnwenderInnen, etc. können auch bereits während eines Projekts dafür verantwortlich sein, dass es zwar zum Ende geführt, aber nicht weiterverfolgt wird.

Qualität, Resilienz und ein Austarieren von Eigenständigkeit und Kooperation sind relevante Faktoren, die man im Blick haben sollte.

-> und dies vom Beginn jedes Projektes an

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

Erwartungsmanagement für dieses Webinar

Wir haben (leider) nicht den *einen* Bauplan für Dauerhaftigkeit eines jeden Projekts.
Jedoch versucht dieses Webinar, ***Orientierung* und *Werkzeuge*** *zu bieten.*

Im Rahmen der GAP gibt es eine Vielzahl an Konfigurationen aus Menschen, Ressourcen, Zielgruppen und Projektergebnissen.
Unser Schwerpunkt heute liegt vor allem auf **sozialen Prozessen**.

Ein Teil der Faktoren, die Dauerhaftigkeit von Projektwirkungen beeinflussen, sind **im Förderprogramm** angelegt. Diese nehmen wir heute einmal als *gegeben* an, wohl wissend, dass sie dies nicht sind (an dieser Stelle setzen wir mit anderen Initiativen an).

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

Ansatzpunkte für Dauerhaftigkeit

Die einzelnen Punkte weisen Schnittstellen auf!

netzwerk zukunftsraum land

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

1. Wirkungsketten und Missionsorientierung

Beobachtungen

- Akteurinnen und Akteure denken häufig in Projekten (Projektlogik), nicht in Wirkungsketten und Missionen
- Akteurinnen und Akteure „springen" - auch thematisch - von Fördermöglichkeit zu Fördermöglichkeit; durch die Themenwechsel geht Wissen verloren
- Wissen über unterschiedliche Finanzierungsvarianten und Projektketten fehlt
- Finanzierungen von Überbrückungsphasen zwischen Projekten schwierig

netzwerk zukunftsraum land

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

1. Wirkungsketten und Missionsorientierung

Empfehlungen

- Missionsorientierung und Wirkungsketten von Beginn an verfolgen - wo will die Region, die Organisation, der Betrieb hin, wo will er/sie sich positionieren, welches Thema soll besetzt und nachhaltig verfolgt werden?
- Einzelprojektziele sollen in die vorab festgelegte Mission einzahlen (thematische „Wirkungsklammern") – Analyse von Wirkmechanismen bereits in der Antragsphase und laufendes Scanning nach Möglichkeiten, die Projektergebnisse weiterzugeben bzw. auf ihnen aufzubauen
- Skalierung planen – Skalierung kann dabei helfen, Anschlussfinanzierung zu erhalten
- Laufende Einbindung und Information an potenzielle spätere Kooperationspartner:innen oder „Übernehmende" von Projektergebnissen
- Einbindung starker Partnerinnen und Partner im Konsortium, um Überbrückungsphasen finanzieren zu können

Mögliche Methoden: *Desktop Research, Golden Circle (gemeinsame Arbeit am „Purpose"), Wirkungsmodelle wie beispielsweise I-O-O-I (Input–Output–Outcome –Impact) oder Theory of Change*

netzwerk zukunftsraum land

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft

WIR leben Land

Kofinanziert von der Europäischen Union

2. Problemverständnis und Nutzerbedarfe

Beobachtungen

- Häufig wird die Frage „Wer braucht das, und wofür?” nicht oder nicht ehrlich genug gestellt
- Oftmals eher angebots-/ lösungsgetrieben und zu wenig Beachtung der Bedürfnisse der Nutzenden und der Rahmenbedingungen im jeweiligen Einsatzkontext
- Zielgruppe zu breit definiert/ zu wenig (Mut bei der) Fokussierung. Oft verspricht man sich bessere Chancen bei der (Förder-)Antragstellung, wenn man die Zielgruppe möglichst breit definiert
- Die Bedeutung eines umfassenden Erkennens der Problem- und Bedarfserhebung wird von den Antragstellenden häufig unterschätzt
- Kenntnisse zu Methoden, wie mit einer potenziellen Zielgruppe der Bedarf und Nutzen erhoben werden kann, sind oft nicht genügend vorhanden

netzwerk zukunftsraum land

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

2. Problemverständnis und Nutzerbedarfe

Empfehlungen

- Interne Klärung, auf welche Zielgruppe man sich konzentrieren und welches definierte Problem man lösen möchte (spitz ist besser als breit)
- Definition der Anforderungen, die die Zielgruppe im Hinblick auf die Lösung hat
- Gezielte, ernsthafte und konsequente Einbindung der Zielgruppe
  - in das Konsortium (festzumachen an Aktivitäten und Arbeitsvolumen) oder
  - mithilfe von Workshops, Befragungen,... zur Definition der Anforderungen sowie zur Entwicklung und Rückkoppelung (Reality Checks) der Lösung

Mögliche Methoden: Stakeholder Mapping, Desktop Research, Teilnehmende Beobachtung, Gespräche und Interviews mit der Zielgruppe, Personas, User Journeys, Value Proposition Canvas, Design thinking-Workshops mit der Zielgruppe / Prototyping (siehe auch MOOC „agile Methoden“ des Netzwerks Zukunftsraum Land)

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

3. Agilität und Lernen

Beobachtungen

- Verschiedenste Faktoren führen zu Herausforderungen in der Projektumsetzung:
  - Bei sehr vielen Projektkonsortien ändert sich die personelle Zusammensetzung während des Projekts
  - Klimatische Bedingungen, z.B. für landwirtschaftliche Innovationsprojekte, sind nicht vorhersehbar
  - Die Bedürfnisse der Zielgruppe können sich - z.B. aufgrund externer Faktoren - während des Projekts verändern
  - Projekte mit hohem Innovationsgrad starten häufig mit „Annahmen“ in die Arbeit, die sich auch als nicht zutreffend herausstellen können; Hypothesen müssen verworfen oder verändert werden, Methoden stellen sich als nicht zielführend heraus
- Kurskorrekturen bedeuten oft: zurück an den Start, was mit zusätzlichem Ressourcenaufwand bzw. Nichterreichung von Projektzielen verbunden sein kann
- Es ist einem selbst und auch oft dem Projektumfeld unangenehm Kurskorrekturen einzugestehen; Projekte werden deshalb eher wie geplant umgesetzt, anstatt sie neu und nutzenstiftend zu gestalten

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land Gemeinsame Agrarpolitik Österreich
Kofinanziert von der Europäischen Union

3. Agilität und Lernen

Empfehlungen

- Schaffung einer Kultur des Lernens und der Anpassung – Screening von Umfeldbedingungen in die Arbeit integrieren, um besser darauf vorbereitet zu sein
- Framing, auch gegenüber dem Fördergeber: „Wir lassen uns hier gemeinsam auf etwas Neues ein“
- Projekte so aufsetzen, dass eine etwaige Anpassung während der Umsetzung gut möglich ist (Prozessergebnisse tendenziell als Meilensteine statt als konkrete Outputs definieren – lässt den Weg offen und Spielräume bleiben erhalten)
- Kluge Arbeitsplanung und offene Kommunikation über (nötige) Veränderungen in der Arbeitsweise und im Projektteam, zum Beispiel rechtzeitiges Vorbereiten von Personalwechseln und anderen Übergängen
- Feedbackzyklen auch mit der Verwaltung vorsehen, um Änderungen rasch und verlässlich kommunizieren zu können

Mögliche Methoden: Div. agile Methoden des Projektmanagements wie SCRUM, Retrospektiven, Prototyping, Design Thinking (siehe dazu auch den MOOC „agile Methoden“ des Netzwerks Zukunftsraum Land)

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

4. Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Konstellationen

Beobachtungen

- Wahl der PartnerInnen erfolgt oft nur nach eingeschränkten Gesichtspunkten
- In der Kooperation meist eine/n AkteurIn, der/die „zieht“ (lange Zeitdauer, Höhen und Tiefen); die „Last” liegt oft nur auf wenigen Schultern - Resilienz ist gefährdet
- Die „Ränder” des Netzwerks sind oft brüchig und werden zu wenig gepflegt.
- Kooperationen bestehen oft aus Personen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen, Logiken, Zielen und Werten – es entstehen Hürden für die Kommunikation
- Gelten Logiken und Regeln nur eines/ einer PartnerIn - herausfordernd für Kooperation
- Spannungen, Konflikte und Frustration, weil Engagement unterschiedlich, Leistungen und Erfolge unter den Projektpartnern nicht honoriert etc. Hintergrund: meist zu wenig Aufmerksamkeit für das Abklären von Annahmen und Erwartungen

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

4. Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Konstellationen

Empfehlungen

- Die *Chemie* ist wichtig, es braucht aber auch Kooperationspartner, die über komplementäre Ressourcen verfügen
- “Ownership” herstellen: Wenn Personen das Gefühl haben, dass das Projekt das “Eigene” ist, sind sie eher auch motiviert beizutragen, die Leistung aufrechtzuerhalten;
- Kooperationsstrukturen als dynamisch anerkennen und ausgestalten:
  - Projektakteure bleiben oft nur eine bestimmte Zeit aktiv und wollen dann übergeben - das muss geplant werden bzw. man muss sich darauf vorbereiten.
  - Wenn das Projekt wächst, braucht es ausdifferenziertere Rollen und Strukturen
- Transparenz: Offenlegen aller Erwartungen und Pläne der Beteiligten und übersetzen in gemeinsame Ziele
- Empathie und eine eigene (gemeinsame) Kultur der Zusammenarbeit
- Kooperation muss gepflegt werden: regelmäßige physische Meetings, ausreichend nach innen kommunizieren, Feedbacks einholen, Konflikte adressieren -> Ressourcen reservieren um sich um Netzwerkaufbau und -erhalt zu kümmern

Mögliche Methoden: Stakeholdermapping, Nutzen der Netzwerk-Broker, Multi-Actor-Simulation Gameplay (MAMY), Checkliste für die Bewertung von Kooperationsbeziehungen, Kooperationsvereinbarungen mit Regeln der Zusammenarbeit

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land Gemeinsame Agrarpolitik Österreich
Kofinanziert von der Europäischen Union

5. Verwertungs- und Finanzierungsstrategien

Erkenntnisse

- Finanzielle Strategien (bzw. Probleme damit oder ein Fehlen) wurde von den ProjektakteurInnen kaum thematisiert - Schwerpunkt lag auf den übrigen 5 Faktoren
- Wenig klare Vorstellungen, wie eine dauerhafte Finanzierung gelingen kann (auch als Geschäftsmodell) - und wie man aktiv darauf hinarbeitet
- Fokus liegt stark auf dem Projektergebnis mit der Hoffnung, “wenn das gut genug ist, wird schon jemand bereits sein, Geld in die Hand zu nehmen”
- Verwertende Rollen sind wenig präsent - vor allem an öffentliche Stellen wird hier oft gedacht. Wenig im Bewusstsein, dass man spätere Finanzpartner auch frühzeitig einbinden muss

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

5. Verwertungs- und Finanzierungsstrategien

Empfehlungen

- Aufbauend auf dem Problemverständnis ein Geschäftsmodell entwerfen: für wen muss mein Projekt(ergebnis) attraktiv sein, damit er/sie bereit, dafür Ressourcen bereitzustellen (Geld, Zeit, Eigenleistung, Beziehungszugänge/Netzwerke, Wissen …)
- Einnahmenseitig: Fee for Service/ Diversifizierung der Leistung (teilweise kostenfrei/ teilweise kostenpflichtig), Crowdfunding, Crowd-Invest, Mitgliedschaften, Stiftungen, klassische Finanzierung (Banken)
- Diversifizierung von Ressourcen wichtig (Beispiel: Multifunktionshäuser)
- Ausgabenseitig:
    - Kostenstruktur mit dem Blick auf die Zeit danach wählen (nicht zu groß dimensionieren)
    - Anbinden an bestehende Strukturen, um (Overhead-)Kosten zu sparen
    - Mitglieder und Projektpersonal qualifizieren
- In der Zusammenstellung des Konsortiums Finanzpartner mit berücksichtigen.
- Verwertung kann auch Übergeben bedeuten - “man muss auch loslassen können”

Mögliche Methoden: Business Plan (v.a. am Beginn), Business Model Canvas (als dynamisches Instrument)

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

6. Kommunikation

Beobachtungen

- Kommunikation der Projektergebnisse erhält derzeit oft nicht die Aufmerksamkeit und das Level an Professionalität, die nötig wären, um Projektinhalte, -Fortschritte und -Ergebnisse bestmöglich zu verbreiten; dadurch erfolgt keine Nachnutzung; Ergebnisse bleiben in der Schublade
- Kommunikation nicht ausreichend zielgruppenspezifisch
- Häufig fehlt die Übersetzung der Projektergebnisse in den Praxiskontext, sodass potenziell Nutzende nicht wissen, wie sie die Ergebnisse in ihre Arbeit integrieren können
- Entstandenes Wissen abseits der Projektergebnisse wird meistens nicht dokumentiert und nach außen weitergegeben

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

6. Kommunikation

Empfehlungen

- Kommunikation der Ergebnisse und Wirkungen (also des gesellschaftlichen Mehrwerts) zentrale Kernbotschaft.
- Zielgruppenorientiertes Storytelling statt wissenschaftlicher Aufsätze; z.B. kompakte Factsheets und Übersetzungen der Ergebnisse für PraktikerInnen.
- Alle Beteiligten im Projekt sollen (in der Lage sein zu) kommunizieren - jedenfalls abgestimmt und ggf. mit professioneller Unterstützung.
- Menschen, die eine Rolle in der "Dauerhaftigkeit" des Projekts haben (werden), sollten frühzeitig vom Projekt erfahren
- Verbreitung der Projektinhalte und -ergebnisse sollte als eigenes, wichtiges Arbeitspaket mitgeplant werden.

Mögliche Methoden: Stakeholdermapping (wer soll kommunizieren, wie wird an diese Information weitergegeben…), Storytelling, zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien, nutzen von Plattformen um (Forschungs-)Ergebnisse zu veröffentlichen, MOOC zu Kommunikation in der Regionalentwicklung (zukunftsraumland.at)

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land
Kofinanziert von der Europäischen Union

Ausblick

- Video zum heutigen Webinar – Veröffentlichung auf www.zukunftsraumland.at
- Workshop „Langfristige, transformative Wirkungen von Innovations- und Regionalentwicklungsprojekten” für die Verwaltung (8. Mai 2025)
- Factsheet zum Thema „Vom Projekt zur dauerhaften Wirkung” in Arbeit – Veröffentlichung auf www.zukunftsraumland.at
- LEADER Jahrestagung 13.6.2025 und Jahreskonferenz vom Netzwerk Zukunftsraum Land zum Thema „Mut schafft Zukunft" (Herbst 2025)

Unser Tipp:

Newsletter abonnieren und auf dem Laufenden bleiben: https://www.zukunftsraumland.at/newsletter/

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union
Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
WIR leben Land Gemeinsame Agrarpolitik Österreich
Kofinanziert von der Europäischen Union