

Langfristige und transformative Wirkungen in der ländlichen Entwicklung realisieren

Wie Programme und Projekte langfristig wirken und zu tiefgreifenden Veränderung beitragen

Konkrete Ansatzpunkte für Gestalterinnen und Gestalter, Innovatorinnen und Innovatoren.

Warum das Thema

an Bedeutung gewinnt

Es besteht zunehmend der Anspruch bzw. die Erwartung, dass mit öffentlichen Mitteln finanzierte Projekte und Programme eine dauerhafte Wirkung entfalten und zu einer positiven Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen¹. Dies gilt auch für die ländliche Entwicklung und die übergeordnete Gemeinsame Agrarpolitik (GAP), in der das Beschreiten neuer Wege immer wichtiger wird, um Ziele langfristig erreichen zu können.

Der Anspruch geht dabei längst über punktuelle Innovation hinaus: Schon jetzt steht hinter geförderten Projekten in der GAP häufig die Erwartung, dass die darin erzielten Ergebnisse langfristig wirken. Diese Beständigkeitsdimension verstärkt die Anforderung einer strukturellen Wirkung: Programme und Projekte sollen zu einer wünschenswerten grundlegenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderung beitragen. Der Grund liegt auf der Hand: Die zu lösenden Herausforderungen wachsen, die zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel sind jedoch begrenzt.

Damit die öffentliche Verwaltung (dieser obliegt in der Regel die Programmplanung) sowie praktische Umsetzerinnen und Umsetzer von Projekten (von landwirtschaftlichen Betrieben, Unternehmen, LEADER-Organisationen, Verbänden, NGOs bis hin zu Forschenden) zu mehr Langfristigkeit und transformativer Wirkung der Projekte beitragen können, braucht es neue Herangehensweisen und einen Paradigmenwechsel.

Diese sind gekennzeichnet durch neue Spielregeln und Rahmenbedingungen, ein eingreifendes, gestaltendes Handeln aller Beteiligten und eine Zukunftsorientierung². Aus diesem Grund hat die nationale Vernetzungsstelle für den GAP-Strategieplan, das Netzwerk Zukunftsraum Land, in den Jahren 2024 und 2025 durch die Auswertung praktischer Erfahrungen mit Pilotinitiativen im Bereich der GAP und ähnlicher Programme sowie Workshops mit Expertinnen und Experten aus Verwaltung und Umsetzungspraxis konkrete Ansatzpunkte zusammengetragen und aufbereitet. Sie sollen dabei unterstützen, Langfristigkeit und transformative Wirkungen in der Umsetzung der GAP und ähnlicher Programme verstärkt zu realisieren.

¹ Siehe beispielsweise den European Green Deal oder die Missionsorientierung der EU im Forschungsbereich

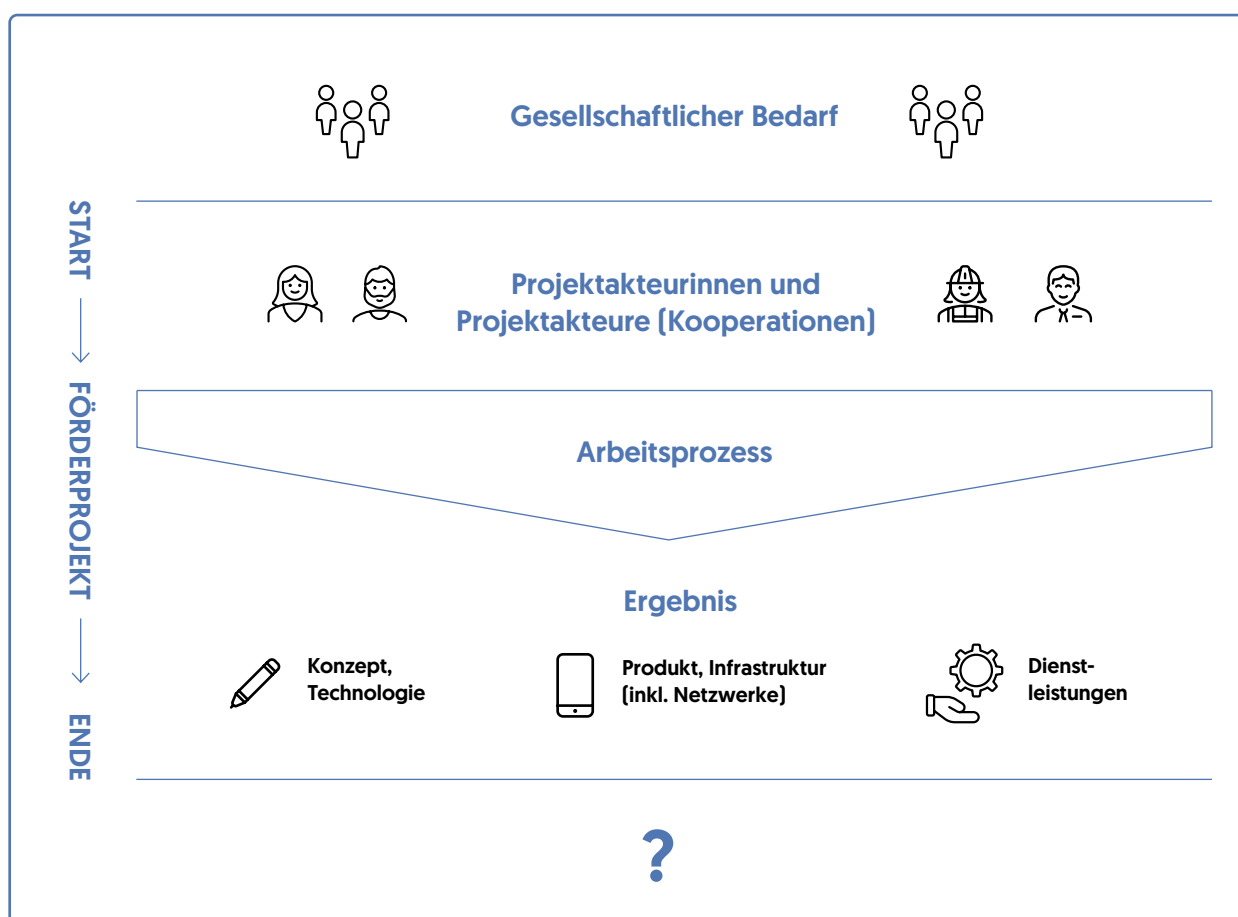
² Reza Razavi: Die Magie der Transformation, Haufe Verlag 2022

Der Ausgangspunkt: Einzelne Projekte

Die Umsetzung von Maßnahmen der ländlichen Entwicklung im Rahmen der GAP erfolgt für gewöhnlich über Einzelprojekte. Damit sollen vorab eruierte Bedarfe angesprochen und gesteckte Ziele erreicht werden. In vielen Fällen greift eine Person oder Personengruppe einen Bedarf auf, beispielsweise jenen, die Mobilität älterer Menschen zu verbessern. Sie formt aufgrund der Komplexität des Themas eine Partnerschaft mit weiteren Akteurinnen und Akteuren. Ein Förderprojekt wird eingereicht. Der gemeinsame Arbeitsprozess kann dann zu Lösungskonzepten (zum Beispiel einem Leitfaden), einem

neuen Produkt (zum Beispiel einer App für eine regionale Mitfahrbörse) oder einem neuen Infrastrukturangebot (zum Beispiel einem regionalen Rufbus-System) führen. An diesem Punkt endet das Förderprojekt in der Regel.

Im günstigsten Fall entfaltet das Projekt auch nach Beendigung der Förderphase langfristige transformative Wirkungen. **Doch wie genau kann das sichergestellt werden bzw. welche Faktoren müssen dafür wirken/vorhanden sein?**



Was passiert danach?

Szenarien zu Langfristigkeit und transformativer Wirkung

Ein erstes Szenario der Langfristigkeit könnte man als **Betriebsphase** bezeichnen. Hier wird das Projektergebnis im vollen Umfang in der Praxis umgesetzt und weitergeführt. *Beispielsweise wird das Rufbus-System durch Kostenteilung zwischen mehreren Stakeholdern (Gemeinde, Tourismus, Nutzende) finanziert und die Dienstleistung über eine Taxizentrale organisiert³.* Handelt es sich beim Projektergebnis allerdings um ein [theoretisches] Konzept, so entsteht eine langfristige Wirkung nur dann, wenn Personen oder Organisationen für eine praktische Umsetzung gefunden werden können (**Transition**) und diese aufbauend auf dem Projektergebnis weiterarbeiten (**Verwertung**).

Möchte man in Richtung stärkerer oder sogar transformativer Wirksamkeit gehen, reicht oft der bloße Weiterbetrieb in einem kleinen Maßstab nicht aus. Mehr Wirkung wird erreicht, wenn das Projektergebnis so überzeugend ist und so gut kommuniziert wird, dass es Dritte kopieren. Damit erhöht sich die Zahl der Anwenderinnen und Anwender und möglicherweise auch der abgedeckte [geografische] Anwendungsbereich (**Scaling up**).

Beispiel: Das Rufbus-System wird auch in den Nachbarregionen angeboten. Nicht mehr nur ältere Menschen nutzen es, sondern auch andere Personengruppen empfinden den Rufbus als nützliche Alternative zum eigenen PKW oder als Alternative zum Zweit-PKW.

Ein nächster transformativer Schritt passiert, wenn die neue Lösung dann in andere Sektoren in der betroffenen Region diffundiert (**Scaling deep**).

Beispiel: Bildungseinrichtungen nehmen diese neue Form der Mobilität in ihre Lehrinhalte auf, Unternehmen entwickeln eine Software, um die Auslastung des Rufbusses zu verbessern und die Verwaltung erkennt das System als öffentliches Verkehrssystem an.

Damit entwickelt sich die neue Lösung Schritt für Schritt von einer „Nischenlösung“ zu einer neuen Norm. Ein wesentlicher Transformationsschritt ist dann passiert, wenn die neuen Lösungen **dauerhaft Denk- und Verhaltensweisen in der Gesellschaft verändern**.

Beispiel: Das Rufbus-System hat eine Größe und Bedeutung erreicht, die es Menschen vor Ort ermöglicht, ihr tägliches Mobilitätsverhalten zunehmend auf öffentliche Verkehrsmittel zu verlagern. Dadurch reduziert sich langfristig die Anzahl an PKWs und damit verbundenen privaten Einzelfahrten, wodurch ein Beitrag zum Klimaschutz geleistet wird.

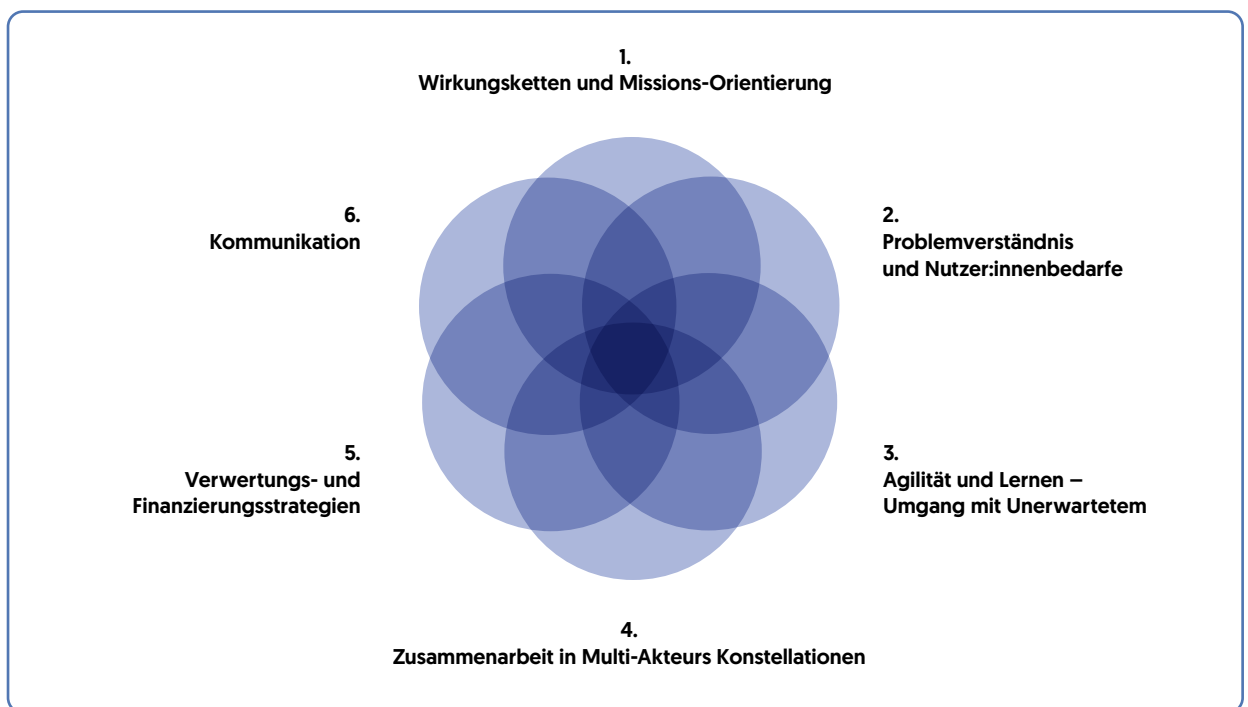
³ Siehe hierzu das „Salzkammergut Shuttle“ in der LEADER Region Traunsteinregion in Oberösterreich.

Ins Tun kommen:

Sechs Faktoren für langfristige und transformative Wirkungen

Die hier dargestellten Szenarien für langfristige und transformative Wirkungen treten in den seltensten Fällen automatisch ein, sondern müssen gezielt angesteuert werden. Nachfolgend soll daher näher auf jene Faktoren eingegangen werden, die Handlungsmöglichkeiten für Akteurinnen und Akteure auf Projektebene aufzeigen. Obwohl damit nicht das gesamte Spektrum an Möglich-

keiten abgedeckt ist, sollen die im Anschluss dargestellten Strategien dazu anregen, zentrale Hürden im Zusammenhang mit langfristigen und transformativen Projektwirkungen zu erkennen und Inspiration für Lösungsmöglichkeiten zu erhalten. Die sechs Faktoren sind dabei nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in einem starken Wirkungsverhältnis zueinander.



1. WIRKUNGSKETTEN UND MISSIONS-ORIENTIERUNG

Die Herausforderung im Zusammenhang mit der Erreichung dauerhafter, transformativer Wirkungen besteht darin, dass durch die starke Projektorientierung vieler Förderprogramme Akteurinnen und Akteure häufig in Einzelprojekten denken und handeln und thematisch von Förderung zu Förderung springen. Dadurch reißen Entwicklungen nach Projektende mitunter ab, Dynamik und erreichte Ergebnisse gehen verloren. Schwierig für die Langfristigkeit wird es zudem, wenn ein Wissenstransfer zwischen den Projekten oder zwischen Projekten und Praxis nicht gelingt.

Was kann man auf Ebene der Initiativen und Projekte tun?

Planen Sie langfristig. Auch wenn die Umsetzung über zeitlich und finanziell begrenzte Projekte erfolgt, braucht es eine Perspektive, die auf die gewünschte Veränderung „ganz am Ende“ abzielt. Damit schaffen Sie eine Klammer, die es Ihnen erleichtert, parallel oder nacheinander durchgeführte Projekte in Wirkungszusammenhänge zu bringen. Oftmals hilft es, den gemeinsamen „Sinn“ (Purpose) zu vergegenwärtigen [siehe Methodentipp#1].

Denken Sie von Beginn an Skalierung mit. Transformativ bedeutet, aus der „Nische“ heraus zu wachsen, mehr Personen zu erreichen, andere zu finden, die die eigene Initiative kopieren und dergleichen. Nachvollziehbares Wachstumspotenzial macht Sie auch attraktiver für Finanzierungspartnerinnen und -partner!

Holen Sie früh Dritte ins Boot. Damit in die Umsetzung gestartete Ideen auch nach Projektende weiterverfolgt werden, kann es sinnvoll sein, sie an andere Partnerinnen und Partner zu übergeben. Dafür braucht es Suchprozesse und Kommunikation im Vorfeld, damit potenziell Übernehmende rechtzeitig von Ihrer Initiative erfahren, gefolgt von einem guten Übergabeprozess.

Methodentipp#1: Golden Circle

Möchte man in einem Team oder Unternehmen den grundlegenden „Sinn“ des gemeinsamen Tuns herausarbeiten, ist die Methode des Golden Circle⁴ besonders hilfreich, weil sie zuallererst die Frage nach dem **Warum** stellt – also dem tief-erliegenden, emotionalen Antrieb. Anstatt sich nur auf Produkte oder Ziele zu konzentrieren, lädt die Methode dazu ein, sich als Team zu fragen:

- Warum tun wir, was wir tun?
- Welchen Beitrag leisten wir – für Kundinnen und Kunden, Gesellschaft oder Umwelt?
- Was ist unser übergeordnetes Ziel, das uns verbindet?

Durch diese gemeinsame Sinnklärung entsteht Identifikation, Motivation und eine klare Ausrichtung. Das „Warum“ schafft also eine gemeinsame Basis, auf der Strategie, Kommunikation und Entscheidungen aufgebaut werden können und gleichzeitig eine Klammer, die Einzelinitiativen verbindet. Diese Klammer kann über die beiden anderen Ebenen des Golden Circle noch weiter präzisiert werden:

Wie? Wie tun wir das? Was unterscheidet uns von anderen? (Hier geht es um Prozesse, Werte oder Alleinstellungsmerkmale)

Was? Was machen wir konkret? Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten wir an?

Weitere Methoden:⁵ Desktop Research, Wirkungsmodelle wie beispielsweise I-O-O-I (Input–Output–Outcome –Impact) oder Theory of Change

2. PROBLEMVERSTÄNDNIS UND NUTZER:INNENBEDARFE

Häufig wird die Frage „Wer braucht unsere Lösung und wofür?“ nicht oder nicht ehrlich genug gestellt. Die Folge: Projekte werden angebots- und lösungsgetrieben mit zu wenig Beachtung der Bedürfnisse der Nutzenden realisiert. Verbunden damit sind Zielgruppen oft zu breit definiert, wodurch die Lösung an Passgenauigkeit einbüßt.

Was kann man auf Ebene der Initiativen und Projekte tun?

Präzisieren Sie die Zielgruppe. Klären Sie im Projektteam, auf welche spezifische Zielgruppe (besser enger als zu breit) Sie sich konzentrieren und welches definierte Problem Sie lösen möchten. Arbeiten Sie heraus, welche Anforderungen die Zielgruppe im Hinblick auf die Lösung hat.

Binden Sie die Zielgruppe konsequent ein. Die Feststellung des Bedarfs sollte nicht der einzige Kontakt mit der Zielgruppe sein. Damit sich diese Bedarfe dann auch in den Lösungen gut abbilden, sollten Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe das Projekt aktiv mitgestalten. Binden Sie Vertreterinnen und Vertreter aktiv in Ihr Projekt-konsortium ein und nutzen Sie deren Wissen für Entwicklung und Rückkoppelung [Reality Checks] der Lösung.

⁴ Simon Sinek (2011): *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*

⁵ Zu den hier im Reader angeführten weiteren Methoden gibt es eine Vielzahl von Quellen, die sich teilweise aber nach konkretem Anwendungskontext unterscheiden. Aus diesem Grund wurde auf eine Angabe konkreter Links oder Literaturquellen abgesehen.

Methodentipp#2: Design Thinking

„Design Thinking“ ist ein Entwicklungsansatz samt spezifischem „Werkzeugkasten“, der dabei unterstützen kann, neue Ideen zur Lösung von Problemstellungen hervorzubringen. Das Spezielle dabei ist, von Beginn an Zielgruppen und deren Bedarfe in den Mittelpunkt zu stellen und Zwischenlösungen, sogenannte „konzeptive Prototypen“ von diesen wiederholt testen zu lassen. Das Feedback wird dann wieder eingearbeitet und so gelangt das Projektteam schneller zu einer praxistauglichen Lösung. Design Thinking ist vielseitig einsetzbar, von der Entwicklung konkreter Produkte bis hin zu Dienstleistungen.

Netzwerk Zukunftsraum Land bietet die Möglichkeit, die Methode in einem Online-Kurs kostenfrei zu erlernen. Ein Mix aus konzeptionellen Inputs, anwendungsorientierten Methoden und der Bezug zu einem Praxisbeispiel aus der Regionalentwicklung ermöglichen einen vertiefenden Einblick. Der Kurs eignet sich besonders für Akteurinnen und Akteure aus dem Bereich der Regionalentwicklung, um Anwendungsmöglichkeiten für die eigene Praxis kennenzulernen: **Online-Selbstlernkurse (MOOCs) - Netzwerk Zukunftsraum Land⁶**

Weitere Methoden: User Pain Point Analysen, Stakeholder Mapping, Desktop Research, Teilnehmende Beobachtung, Gespräche und Interviews mit der Zielgruppe, Personas, User Journeys, Value Proposition Canvas

3. AGILITÄT UND LERNEN

Projektanträge und Förderverträge bilden gemeinsam mit anderen Dokumenten die formalen Elemente in Förderprogrammen. Sie bieten Sicherheit für Projektakteurinnen/Projektakteure und Verwaltung, indem möglichst klar beschrieben wird, wozu sich beide Seiten bekennen. Die Festlegungen passieren von Projektseite jedoch oft auf Basis von Annahmen und vor dem Hintergrund zahlreicher Unsicherheiten. So kann sich beispielsweise im Zuge der Umsetzung herausstellen, dass vorab geplante Maßnahmen nicht den identifizierten Bedarf abdecken bzw. nicht zur geplanten Wirkung führen. Dies festzustellen, ist die erste Herausforderung. Wenn Projekte dann eher maßnahmen- und nicht wirkungsorientiert verfasst sind, zeigt sich eine zweite Herausforderung in Form der Entscheidung: „bleibe ich am ursprünglichen Pfad, arbeite die geplanten Maßnahmen ab und bin ‚sicher‘ was die Fördervereinbarungen betrifft oder kann/soll ich in Abstimmung mit der Förderstelle eine Änderung vornehmen und damit eher die selbst gesetzte Wirkung erreichen?“

Was kann man auf Ebene der Initiativen und Projekte tun?

Planen Sie kurze Feedbackzyklen mit der Zielgruppe ein („Fail early, learn fast“). Vor dem Anpassen steht das Lernen. Es gilt also, Anpassungsnotwendigkeiten, die mit den Bedarfen der Zielgruppe zusammenhängen, so früh wie möglich herauszufinden. Dies gelingt, indem die Zielgruppe möglichst rasch in erste Umsetzungsentwürfe eingebunden wird und Feedback geben kann. Dann erfolgt zeitnah eine nächste Anpassung und ein erneutes Feedback [agiles Arbeiten]. Dieses „fail early“ erspart zwar meist nicht die Änderung des ursprünglichen Plans, aber es stehen noch ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung, um weiter an der Zielerreichung zu arbeiten. **Lassen Sie sich Spielräume offen.** Sehr oft beobachtet man in Projektanträgen, dass sich Projektakteurinnen und -akteure durch zu konkrete Maßnahmenplanung selbst den Spielraum für agiles Arbeiten einschränken. Beschreiben Sie Ihre Projekte daher eher über den Prozess und über Meilensteine im Prozessverlauf und nicht über die Maßnahmen und inhaltlichen Projektergebnisse. Das ermöglicht es Ihnen, die konkrete Auswahl der Maßnahmen kurzfristiger festzulegen. Eine gute Abstimmung mit den fördergebenden Stellen ist dafür wichtig.

⁶ <https://www.zukunftsraumland.at/online-selbstlernkurse-moocs/>

Kommunizieren Sie klar mit der Programmverwaltung.

Stellen Sie gegenüber der Förderstelle von Beginn an klar, wenn Sie sich mit Ihrem Projekt auf unsicheres Terrain begeben, vor allem bei jenen Fördermaßnahmen, die den Umgang damit nicht explizit berücksichtigt haben. In den meisten Fällen findet man damit bereits am Beginn einen gemeinsamen Modus, mit Annahmen und Unsicherheiten umzugehen. Wichtig ist ebenfalls, die Kommunikation zu pflegen und notwendige Veränderungen rasch zu kommunizieren.

Methodentipp#3: SCRUM

Scrum stammt aus dem agilen Projektmanagement, um komplexe Projekte effektiv, flexibel und teamorientiert zu organisieren. Statt langfristiger, starrer Projektpläne setzt Scrum auf Arbeiten in kurzen Zyklen (Sprints), bei dem regelmäßig überprüft und angepasst wird, was wirklich gebraucht wird. Das ist besonders dort hilfreich, wo sich Rahmenbedingungen und Bedürfnisse [z. B. von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen oder Verwaltungen] dynamisch verändern können.

Grundprinzipien von Scrum:

- **Definierte Einzelschritte:** Die Arbeit wird in kurzen, festen Zeitabschnitten durchgeführt – den sogenannten **Sprints** (meist 2–4 Wochen). Nach jedem Sprint steht ein funktionierendes [Teil-)Produkt.
- **Empirische Prozesssteuerung:** Entscheidungen basieren auf Beobachtungen und Erfahrungen, nicht auf langfristigen, starren Plänen.
- **Selbstorganisierte Teams:** Das Team entscheidet eigenständig, wie es die Aufgaben in den Sprints umsetzt.

Scrum stellt einen Gesamtrahmen für agiles Arbeiten dar und nutzt **eine eigene Terminologie**. Zu Beginn jedes Sprints plant das Team gemeinsam, welche Aufgaben es aus dem **Product Backlog** – **also dem Anforderungskatalog die Zielgruppen** – übernimmt. Diese werden im **Sprint Backlog** festgehalten. Täglich findet ein kurzes Meeting, das **Daily Scrum**, statt, in dem das Team den Fort-

schritt bespricht und sich abstimmt. Am Ende eines Sprints werden die Ergebnisse im **Sprint Review** präsentiert. Anschließend reflektiert das Team in der **Sprint Retrospective**, was gut lief und was verbessert werden kann.

Vorteile dieser Methode liegen in der Transparenz, indem alle Beteiligten wissen, woran sie arbeiten und warum. Das erleichtert auch die Beteiligung weiterer Stakeholder. Die klare Lösungsorientierung legt den Fokus auf konkret umsetzbare Ergebnisse, nicht auf überlange Planungen. Eine Einführung in agiles Arbeiten bietet der **Online-Kurs von Netzwerk Zukunftsraum Land „Agile Methoden in der Regionalentwicklung“**

Weitere Methoden: Retrospektiven, Prototyping, Design Thinking

4. ZUSAMMENARBEIT IN MULTI-AKTEURSKONSTELLATIONEN

Projekte werden häufig nicht allein, sondern unter Zusammenwirken mehrerer Personen und Organisationen realisiert. Langfristigkeit hängt stark davon ab, wie gut man es schafft, kompatible Personen zu einem Team zu formieren und unterschiedliche „Kulturen“, Ziele und Perspektiven auszutarieren. Gelingt dies nicht, reicht auch die beste Umsetzungsstrategie und das attraktivste Ergebnis nicht, um Wirkungen langfristig zu sichern.

Was kann man auf Ebene der Initiativen und Projekte tun?

Wählen Sie geeignete Partnerinnen und Partner.

Die „Chemie“ ist wichtig und es hat durchaus Vorteile, bewährte Kooperations-Konstellationen fortzuführen – dennoch sollte immer geprüft werden, ob die Partnerinnen und Partner über genau die Ressourcen (Wissen, Finanzmittel, Beziehungszugänge etc.) verfügen, die es im jeweiligen Projekt braucht. Ein Kooperations-Check kann hier sehr nützlich sein. Bedenken Sie aber, dass das Zusammenarbeiten mit den immer gleichen Partnerinnen und Partnern mit der Zeit möglicherweise zu keinen neuen Ansätzen mehr führt. Nehmen Sie daher gezielt neue, unübliche Personen in die Kooperation herein.

Stellen Sie „Ownership“ durch Nutzen her. Wenn Personen das Gefühl haben, dass das Projekt das „eigene“ ist, sind sie eher motiviert, dazu beizutragen und sich zu engagieren. Überprüfen Sie daher Erwartungshaltungen am Beginn und vergewissern Sie sich in regelmäßigen Abständen, dass alle Beteiligten einen Nutzen für sich generieren können.

Gestalten Sie Kooperationsstrukturen dynamisch.

Projektakteurinnen und -akteure 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 zudem differenziertere Rollen und Strukturen.

Legen Sie Wert auf Transparenz und Empathie.

Gerade bei Partnerschaften mit unterschiedlichen Organisationshintergründen (Forschung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung, Politik) braucht es ein Grundverständnis für die Ziele und Logiken des jeweils anderen. Sorgen Sie dafür, dass Erwartungen und Pläne möglichst offen artikuliert werden und damit leichter Konsens zu gemeinsamen Entscheidungen hergestellt werden kann. Schaffen Sie eine Kooperationskultur, die beispielsweise auch in einem Kooperationsvertrag niedergeschrieben werden kann.

Pflegen Sie Kooperation. Regelmäßige physische Meetings, ausreichende Kommunikation nach innen und Konflikte adressieren sind wichtig, brauchen aber Ressourcen. Planen Sie diese von Beginn an in Ihr Projekt ein!

Methodentipp#4: Kooperations-Check

Vor dem Start in eine Kooperation sollte man versuchen, sich ein gutes Bild der potenziellen Partnerinnen und Partner zu machen. Was sind deren Erwartungen, welche Stärken und Schwächen haben sie? etc. **Wichtig ist:** Diese Fragen muss man sich auch über sich selbst stellen:

Fragen in Bezug auf sich selbst:

- Was erwarte ich von der Kooperation? Welchen Nutzen soll sie mir bringen?
- Was sind meine eigenen Stärken? Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) kann ich die Kooperation in besonderer Weise unterstützen und produktiv werden lassen?
- An welchen Stärken meiner künftigen Partnerinnen und Partner bin ich besonders interessiert?

- Was sind meine Schwächen? Wodurch kann ich die Kooperation gefährden?
- Was bin ich bereit, in die Kooperation einzubringen (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?
- Wieviel Autonomie verliere ich durch die Kooperation? Wieviel Unabhängigkeit bin ich bereit, zugunsten der Kooperation aufzugeben?

Fragen in Bezug auf die Kooperationspartnerinnen und -partner:

- Was erwarten meine Partnerinnen und Partner von der Kooperation?
- Was sind die Stärken meiner Partnerinnen und Partner? Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) können sie die Kooperation in besonderer Weise unterstützen und produktiv werden lassen?
- Was sind die Schwächen meiner Partnerinnen und Partner? Wodurch können sie die Kooperation gefährden?
- Was sind die anderen bereit, in die Kooperation einzubringen (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?
- Wieviel Autonomie verlieren die anderen durch die Kooperation? Wieviel Unabhängigkeit sind sie bereit, zu Gunsten der Kooperation aufzugeben?

Nachdem Kooperation kein einfaches Unterfangen darstellt, sollte man sich jedenfalls folgende Frage stellen: Ist die Kooperation der einzige mögliche Weg, um an das angestrebte Ziel bzw. den erwarteten Nutzen zu kommen – oder gibt es auch andere [einfachere, risikoärmere] Möglichkeiten? [Quelle: Bauer Wolf, S., Payer, H., Scheer, G. (Hrsg) [2008]: Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Wien, Springer.]

Weitere Methoden: Stakeholdermapping, **Multi-Actor-Simulation Gameplay (MAMY)**, Kooperationsvereinbarungen mit Regeln der Zusammenarbeit

5. VERWERTUNGS- UND FINANZIERUNGSSTRATEGIEN

Neue Lösungen werden erst durch die Anwendung in der Praxis zu einer echten Innovation. Wie es genau bei welchen Zielgruppen zu dieser gewünschten Anwendung kommt und wie diese finanziert und organisiert werden kann, wird in vielen Projekten jedoch nicht ausreichend behandelt bzw. mitgedacht. Ergebnisse landen dann „in der Schublade“ oder können aufgrund fehlender Anschluss- bzw. Eigenfinanzierung nicht weitergeführt werden.

Was kann man auf Ebene der Initiativen und Projekte tun?

Denken Sie in Form von Geschäftsmodellen: Aufbauend auf dem Problemverständnis sollte klar sein, wer letztlich Nutzen aus Ihrem Projekt zieht. Stellen Sie sich die Frage: „Für wen muss mein Projekt[ergebnis] auf welche Weise Nutzen entfalten, damit er/sie bereit ist, dafür Ressourcen bereitzustellen“ (Geld, Zeit, Eigenleistung, Beziehungszugänge/Netzwerke, Wissen etc.)?

Diversifizieren Sie einnahmenseitig: Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Projektleistungen nach Projektende zu finanzieren. Fee for Service, also unmittelbar für die Inanspruchnahme der Leistung zu zahlen, ist dabei nur eine Möglichkeit. Sie können Ihre Leistung teilweise kostenfrei anbieten und damit relativ viele Kundinnen und Kunden gewinnen und attraktiv für Werbepartnerinnen und -partner werden. Eine Finanzierung über Ihre Zielgruppen mittels Crowdfunding, Crowd-Invest oder Mitgliedschaften wären neben Stiftungen oder klassischer Finanzierung (Banken) weitere Optionen. Wichtig ist: Wenn möglich, setzen Sie nicht alles auf eine Karte, sondern nutzen Sie einen Mix. Sorgen Sie weiters bei der Zusammenstellung Ihres Projekt-Konsortiums dafür, dass auch Finanzierungspartnerinnen und -partner darunter sind! Achten Sie jedoch darauf, welche Auswirkungen zusätzliche Einnahmen auf die von Ihnen bezogene Förderung haben und klären Sie mögliche Effekte bereits im Vorfeld mit der Förderstelle ab.

Optimieren Sie ausgabenseitig. Geförderte Projekte verleiten manchmal dazu, sich nicht zu sehr über die Kostenstruktur Gedanken zu machen. Versuchen Sie bereits von Beginn an, ausgabenseitig effizient zu sein. Versuchen Sie beispielsweise, eine Anbindung an bestehende Strukturen (Gemeinden, beteiligte Organisationen) zu bilden, um (Overhead-)Kosten zu sparen. Qualifizieren Sie Mitglieder des Projekts, um möglichst wenig Leistungen nach außen abgeben (also outsourcen) zu müssen.

Methodentipp#5: Business Model Canvas

Das Business Model Canvas ist ein strategisches Werkzeug zur Visualisierung und Entwicklung von Geschäftsmodellen. Es stellt die wichtigsten Elemente auf einer einzigen Seite übersichtlich dar:

- Kundinnen- und Kundensegmente – Wer sind die Zielgruppen?
- Wertangebote – Welchen Nutzen bietet das Unternehmen?
- Kanäle – Wie werden Produkte oder Dienstleistungen zur Kundin/zum Kunden gebracht?
- Kundinnen- und Kundenbeziehungen – Wie werden Kundinnen und Kunden gewonnen und gebunden?
- Einnahmequellen – Wie wird Geld verdient?
- Schlüsselressourcen – Welche Ressourcen sind notwendig?
- Schlüsselaktivitäten – Was muss das Unternehmen leisten, um erfolgreich zu sein?
- Schlüsselpartnerschaften – Welche Partnerinnen und Partner sind wichtig für das Geschäftsmodell?
- Kostenstruktur – Welche Kosten entstehen bei der Umsetzung?

Das Business Model Canvas eignet sich besonders für Start-ups und Innovationsprojekte. Es fördert ein gemeinsames Verständnis im Team und erleichtert die Anpassung des Geschäftsmodells an sich verändernde Märkte. Durch die visuelle Darstellung auf einem Blatt ist das Modell flexibel, kollaborativ und leicht verständlich!

6. KOMMUNIKATION

Projekte werden erst dann wirksam, wenn die Erkenntnisse und Ergebnisse die richtigen Zielgruppen erreichen. Die Praxis zeigt jedoch, dass moderne, angemessene Kommunikationsaktivitäten häufig nicht ausreichend verfolgt werden. Dies hat zur Folge, dass Ergebnisse nicht die richtigen Zielgruppen treffen, beziehungsweise wertvolles Wissen nicht ausreichend lange zur Verfügung steht.

Was kann man auf Ebene der Initiativen und Projekte tun?

Kommunizieren Sie Wirkungen. In Projekten tendiert man oft dazu, maßnahmenorientiert, also „das was man getan hat“, zu kommunizieren. Was zur Legitimation in Richtung Förderstelle seine Berechtigung hat, ist aber oft nicht das, was bei den Zielgruppen und potenziellen Unterstützerinnen und Unterstützern Interesse weckt. Konzentrieren Sie sich in der Kommunikation daher eher auf Ergebnisse und Wirkungen und arbeiten Sie den gesellschaftlichen und ökonomischen Mehrwert heraus!

Nutzen Sie zielgruppenorientiertes Storytelling statt wissenschaftlicher Aufsätze. Kompakte Factsheets und eine praxisorientierte Aufbereitung der Ergebnisse kommen oft besser an als Projektberichte mit dreistelligen Seitenzahlen. Wichtig ist, dass Menschen, die eine Rolle in der „Dauerhaftigkeit“ des Projekts haben bzw. haben werden, frühzeitig vom Projekt erfahren und die Information über das Projekt in ihren individuellen Erfahrungshintergrund einordnen können.

Kommunizieren Sie gemeinschaftlich. Alle Beteiligten im Projekt sollten in der Lage sein, zu kommunizieren und dies auch aktiv tun. Projektbeteiligte können so als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihrem Umfeld fungieren und allgemeine Kommunikationsaufgaben im Projekt übernehmen. Das schont die Ressourcen und erhöht gleichzeitig die Reichweite. Dabei ist wichtig, eine gemeinsame Linie für Kommunikation zu definieren. Nutzen Sie gegebenenfalls auch professionelle Unterstützung!

Machen Sie sich bewusst, dass Kommunikation nicht nebenher läuft. Planen Sie zeitlich wie finanziell ausreichend Ressourcen für Kommunikation ein. Erstellen Sie eine kleine Kommunikationsstrategie, die Sie daran erinnert, wann welche kommunikativen Maßnahmen gesetzt werden sollten.

Methodentipp#6: StoryTelling

Gerade bei komplexeren Themen sind wir oft verleitet, abstrakt oder kompliziert darüber zu erzählen. Dies hindert aber oft dabei, dass unser Gegenüber in kurzer Zeit versteht, worum es geht und Emotionen geweckt werden. **Storytelling** ist die Kunst, Informationen, Ideen oder Botschaften in **erzählerischer Form** zu vermitteln. Anstatt trockene Fakten aufzuzählen, nutzt Storytelling **Geschichten**, um Menschen emotional zu erreichen, Inhalte besser verständlich zu machen und diese nachhaltig im Gedächtnis zu verankern.

Eine gute Geschichte hat dabei typischerweise eine **klare Struktur**: Sie beginnt mit einer Ausgangssituation, stellt einen Konflikt oder ein Problem dar und führt schließlich zu einer Lösung oder Veränderung. Elemente wie **Figuren, Spannung, Emotionen** und ein nachvollziehbarer Handlungsverlauf machen die Erzählung lebendig und greifbar.

Wichtige Prinzipien im Storytelling:

Dynamik

- Spannung bzw. eine gewisse Erwartungshaltung erzeugen
- Unerwartetes vorsehen (wenn möglich)
- Schnell auf den Punkt bzw. das Wesentliche kommen
- Emotionen: besser durch Mimik und Gestik zeigen als lediglich beschreiben
- Auf Authentizität achten

Inhalt

- Am besten anhand einer Hauptfigur erzählen
- Besser auf kleine Momente als auf epische Ereignisse abstellen
- Konflikte und Risiken ansprechen und überlegen, welchen Einfluss diese im Projekt haben/hatten bzw. wie diese ggf. überwunden werden [konnten]
- Stattgefundenen Veränderungen beschreiben
- Wesentliche Schlussfolgerungen/Erkenntnisse benennen (ohne belehrend zu sein)

Weitere spannende Informationen rund um das Thema Kommunikation finden Sie in folgenden Online-Kursen von Netzwerk Zukunftsraum Land:

- **„Die Region im Fokus – erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“⁸**
- **„Kommunikationsmethoden für Akteurinnen und Akteure im Natur- und Umweltschutz“⁹**

Autorinnen und Autoren:

Netzwerk Zukunftsraum Land

Michael Fischer
michael.fischer@zukunftsraumland.at

Elisabeth Gumpenberger
elisabeth.gumpenberger@zukunftsraumland.at

Gertraud Leimüller
gertraud.leimueller@zukunftsraumland.at

Lena Müller-Kress
lena.mueller-kress@zukunftsraumland.at

In enger Zusammenarbeit mit der Abteilung „Innovation, Lokale Entwicklung und Zusammenarbeit“ im Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Klima- und Umweltschutz, Regionen und Wasserwirtschaft.

Wir danken an dieser Stelle allen Personen, die uns im Rahmen der Fokusgruppe bei diesem Prozess mit ihrer Expertise unterstützt haben: Bernhard Bichler, Christine Filip, Hans-Georg Graf, Martin Hirt, Arne Krage, Harald Kraxner, Theresia Markut, Nicole Prop, Nina Radl, Christian Rosenwirth, Markus Stadler, Rita Trattnigg.

Herausgeber: Netzwerk Zukunftsraum Land, www.zukunftsraumland.at
Im Auftrag des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Klima- und Umweltschutz, Regionen und Wasserwirtschaft, Sektion II - Landwirtschaft und ländliche Entwicklung sowie Sektion III - Forstwirtschaft und Regionen, www.bmluk.gv.at
Konzept und Text: Michael Fischer, Elisabeth Gumpenberger, Gertraud Leimüller, Lena Müller-Kress | Design: Simone Jauk, www.simonejauk.com

⁸<https://www.zukunftsraumland.at/online-selbstlernkurse-moocs/online-kurs-6-die-region-im-fokus-erfolgreiche-presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/>

⁹<https://www.zukunftsraumland.at/online-selbstlernkurse-moocs/online-kurs-3-kommunikationsmethoden-fuer-akteurinnen-und-akteure-im-natur-und-umweltschutz/>