

Langfristige und transformative Wirkungen in der ländlichen Entwicklung realisieren

Wie Programme und Projekte langfristig wirken und zu tiefgreifenden Veränderung beitragen

NOVEMBER 2025

Konkrete Ansatzpunkte für die Programmverwaltung.

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.

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

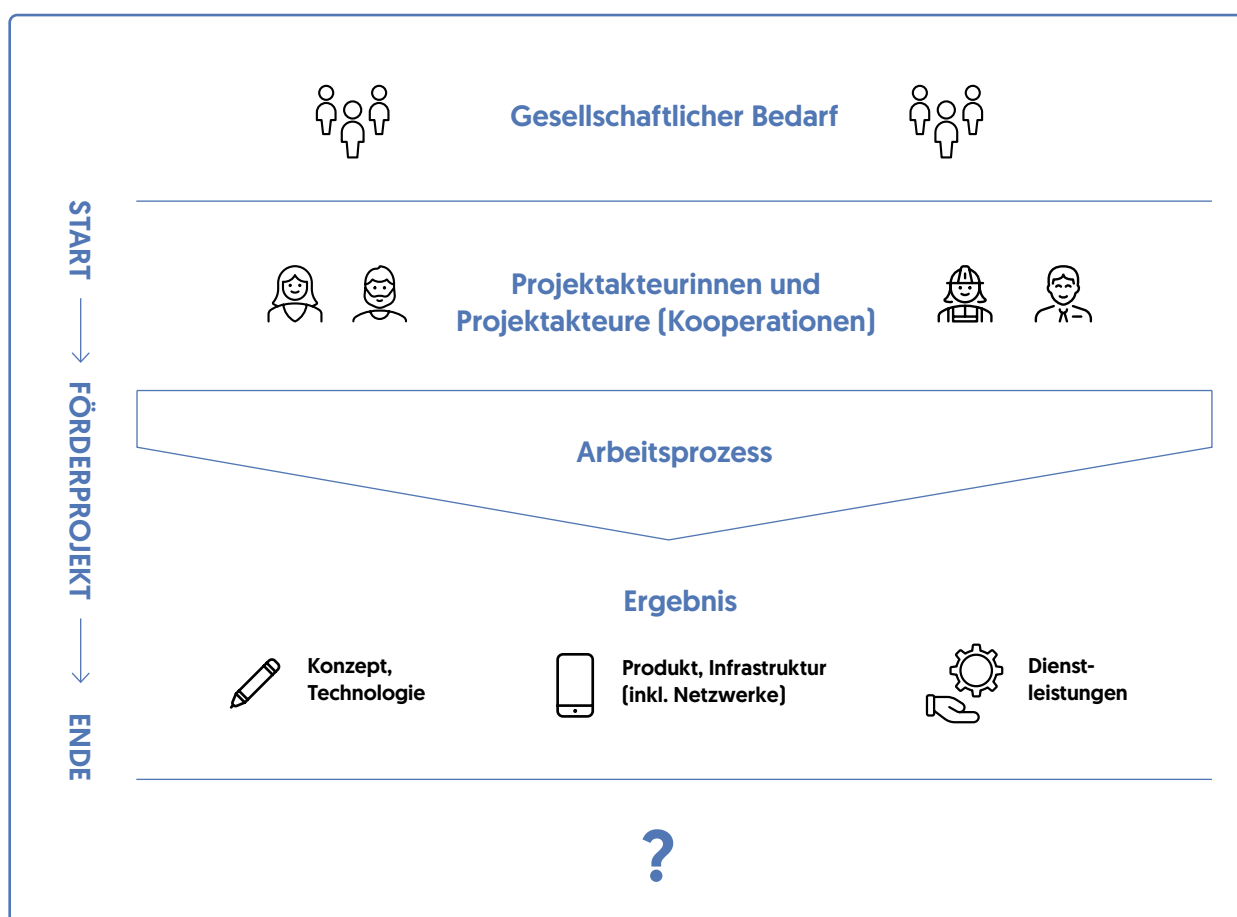
²Reza Razavi: Die Magie der Transformation, Haufe Verlag 2022.

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 Programmebene tun?

Definieren Sie die gewünschten Veränderungsziele möglichst klar. Damit lassen sich Einzelprojektziele leichter den vorab festgelegten größeren Wirkungszielen ihres Programms (beispielsweise „Missionen“) zuordnen und die Wirkungsbeiträge werden sichtbar. Finden Sie dabei eine gute Mischung aus Ambition und sicherer Realisierbarkeit und seien Sie möglichst konkret in Ihren Erwartungen. Skizzieren Sie, etwa in Form von Beispielen, welche Art von Projekten zur Erreichung der Ziele beitragen können.

Honorieren Sie die Erstellung von Wirkungsstrategien.

Projektwerberinnen und Projektwerber sollten dazu angehalten werden, die größeren Wirkungszusammenhänge, in denen sie das Projekt planen, darzustellen. Auch Wachstumsmöglichkeiten (Skalierung) sollten hier ersichtlich werden. Dies zu beurteilen, bedarf jedoch zusätzlicher Ressourcen auf beiden Seiten. Dies sollte frühzeitig mitgedacht werden.

Verstärken Sie „Portfolio-Denken“. Denken Sie aus der Perspektive der zu realisierenden Wirkungsketten und bauen Sie Calls stufenweise auf. Spannen Sie diese über unterschiedliche Förderinstrumente, beziehungsweise, falls Sie nur eine oder wenige Fördermaßnahmen verwalten, programmieren Sie programmübergreifend gemeinsam mit anderen Behörden.

Geben Sie Zeit zur Entfaltung der Wirkung. Wirkungen von Projekten sind oft nicht schon am Ende der Laufzeit sichtbar. Schließen Sie daraus nicht gleich, dass das ursprünglich gesetzte Ziel verfehlt wurde, sondern schaffen Sie Möglichkeiten zur längerfristigen Beobachtung (und Umsetzung). Folgeprojekte können hier eine Möglichkeit darstellen. Diese sollten aber nicht zwingend „etwas anderes“ bearbeiten müssen, sondern gezielt auch Wirkungen der Vorprojekte im Blick behalten und Entwicklungen rückkoppeln.

Unterstützen Sie Skalierung. Transformative Veränderungen verlangen, dass vielversprechende Initiativen wachsen können (Skalierung). Das kann bedeuten, Akteurinnen und Akteure in anderen Regionen oder Themenbereichen zu motivieren, bestehende, tragfähige Lösungen in ihrem Umfeld anzuwenden. Das ist auch kein Widerspruch zur Forderung nach Innovation, denn ein Übernehmen guter Lösungen ist nie eine exakte Kopie. Es braucht sehr oft eine Veränderung gesellschaftlicher Prozesse („soziale Innovationen“), um eine bestehende Lösung unter neuen Bedingungen (z.B. in einer anderen Region) einzuführen.

Für eine gelingende Skalierung ist eine Zusammenarbeit im Mehrebenensystem aus Region, Land und Bund besonders wichtig.

Beispiele auf Programm- und Verwaltungsebene, wie das Thema adressiert werden kann:

Europäischer Sozialfonds (ESF+): Installieren einer Unterstützungsstruktur für Projektakteur:innen (Begleitung bei der Skalierung durch Angebot einer Potentialanalyse), aber auch für die Verwaltung (Vorbereitung der Calls, Identifikation skalierungsfähiger Einreichungen etc.): **www.siplus.at**

Ländliche Innovationsnetzwerke im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: Projekte haben die Möglichkeit zur Verlängerung (3 + 2 Jahre): **Ländliche Innovationssysteme im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft (77-03)⁴**

LEADER im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: Setzen konkreter Themenschwerpunkte durch Programmierung eines neuen Aktionsfelds „Klimaschutz und Klimawandelanpassung“: **LEADER - Entwicklung durch die regionale Bevölkerung⁵**

⁴ <https://www.bmluk.gv.at/themen/landwirtschaft/gemeinsame-agrarpolitik-foerderungen/nationaler-strategieplan/ausserlandwirtschaftliche-foerderungen/77-03.html>
⁵ <https://www.bmluk.gv.at/themen/landwirtschaft/gemeinsame-agrarpolitik-foerderungen/nationaler-strategieplan/ausserlandwirtschaftliche-foerderungen/leader.html>

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 Programmebene tun?

Formulieren Sie Bedarfe in den Programmen sehr klar.

Nicht nur beabsichtigte Veränderungen (siehe oben), sondern auch dahinterliegende Bedarfe und Zielgruppen sollten möglichst klar dargestellt werden. Dies erleichtert es den Projektakteurinnen und -akteuren, ihre Projekte danach auszurichten und Ihnen, die Auswahl geeigneter Projekte sicherzustellen.

Fordern Sie die Klärung des spezifischen Bedarfs aktiv ein und unterstützen Sie dabei.

Manchmal ist es nicht möglich, Bedarfe vorab genau zu klären. In diesen Fällen ist es sinnvoll, Anforderungen der Zielgruppe im Hinblick auf die Lösung in einer (geförderten) Vorphase des Projekts zu erheben. Jedenfalls sollte eine präzise Definition von Zielgruppen eingefordert werden, gemäß dem Motto: spitz ist besser als breit.

Stellen Sie sicher, dass die Zielgruppe aktiver Teil des Vorhabens ist.

Eine Einflussnahme ist auch auf Programmebene möglich, indem beispielsweise der Nachweis partizipativer Methoden, die personelle Ausgestaltung von Projektgremien oder bestimmte Zusammensetzungen des Konsortiums bereits im Auswahlprozess gefordert und beurteilt werden. Sie könnten das in Ihren Auswahlkriterien entsprechend vorsehen.

Beispiele auf Programm- und Verwaltungsebene, wie das Thema adressiert werden kann:

Ländliche Innovationssysteme im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: In Programmtext und Sonderrichtlinie sind die Ermittlung von (Innovations-)Bedarfen und Trends als Teil des Aufgabenspektrums der Projekte definiert:

Ländliche Innovationssysteme im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft (77-03)⁶

Europäische Innovationspartnerschaft EIP-AGRI im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: Es gibt die Verpflichtung, dass mindestens 2 Partnerinnen und Partner aus der Zielgruppe, d.h. aus der landwirtschaftlichen Praxis, kommen müssen: **Europäische Innovationspartnerschaft für Landwirtschaftliche Produktivität & Nachhaltigkeit EIP-AGRI⁷**

Europäische Innovationspartnerschaft EIP-AGRI & Ländliche Innovationssysteme im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: Netzwerk Zukunftsraum Land unterstützt mit der Innovationsbrokerage bei der Bedarfs- und Zielschärfung sowie bei der Einbindung der Zielgruppe in die Fördervorhaben: **Innovationsbrokerage – Netzwerk Zukunftsraum Land⁸**

⁶ <https://www.bmluk.gvat/themen/landwirtschaft/gemeinsame-agrarpolitik-foerderungen/nationaler-strategieplan/ausserlandwirtschaftliche-foerderungen/77-03.html>

⁷ <https://www.bmluk.gvat/themen/landwirtschaft/gemeinsame-agrarpolitik-foerderungen/nationaler-strategieplan/weitere-foerdermassnahmen/eip-artikel-allgemein.html>

⁸ <https://www.zukunftsraumland.at/innovation-durch-kooperation/innovation-brokerage/>

3. AGILITÄT UND LERNEN

Projektanträge und Förderverträge bilden gemeinsam mit anderen Dokumenten, wie Merkblätter und Leitfäden, 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 prozessorientiert 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 Programmebene tun?

Sensibilisieren Sie für den Unterschied zwischen Maßnahmen und Zielen. Versuchen Sie von Beginn an, Projektträgerinnen und Projektträger darauf hinzuweisen, mehr in Zielen und [Wirkungs-]Meilensteinen zu denken. Diese Ziele sollten Veränderungen bei Zielgruppen, Umwelt, etc. beschreiben und nicht als „Maßnahme X wurde umgesetzt“ formuliert sein.

Ermöglichen Sie Änderungen in Projekten. Ziele sind in Projekten ein wichtiger Anker, jedoch sollte Flexibilität bei Meilensteinen und Methoden auf dem Weg zum Ziel möglich sein. Bieten Sie Projektakteurinnen und -akteuren handhabbare Prozesse, um notwendige Änderungen und Anpassungen während der Umsetzung leichter durchführen zu können, beispielsweise indem Sie Zahlungen an die Erreichung von Prozess-Meilensteinen und nicht an bestimmte umgesetzte Maßnahmen knüpfen. Nutzen Sie verfügbare Möglichkeiten, die eine agile Projektumsetzung erleichtern, wie zum Beispiel Pauschalen oder andere vereinfachte Kostenoptionen. Ermöglichen Sie mehrphasige Anträge, beispielsweise ein Vorbereitungsprojekt, bei dem die wesentlichen Aspekte geklärt und getestet werden.

Diesen können dann Umsetzungsprojekte folgen. Wichtig ist hier aber, dass der Aufwand der Antragstellung für die Projektwerberinnen und -werber möglichst niedrig bleibt.

Veranschaulichen Sie den Umgang mit dem Unerwarteten.

Zeigen Sie Beispiele, wie Konsortien mit Veränderungen während der Projektlaufzeit erfolgreich umgegangen sind [Good Practices] und beschreiben Sie in Leitfäden, welche Möglichkeiten und Grenzen der Anpassung von Projekten bestehen.

Beispiele auf Programm- und Verwaltungsebene, wie das Thema adressiert werden kann:

Ländliche Innovationssysteme im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27:
In der Sonderrichtlinie wird die Möglichkeit eingeräumt, dass eine Auszahlung beispielsweise auch dann erfolgt, wenn die Suche nach Projektpartner:innen sowie die Entwicklung des Projektplans nachweislich versucht, aber nicht erfolgreich war. In diesem speziellen Fall ist der Bewilligenden Stelle eine nachvollziehbare Begründung vorzulegen und die Lernerfahrung zu dokumentieren.

Ländliche Innovationssysteme im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft (77-03)⁹

⁹ <https://www.bmluk.gv.at/themen/landwirtschaft/gemeinsame-agrarpolitik-foerderungen/nationaler-strategieplan/weitere-foerdermassnahmen/eip-artikel-allgemein.html>

4. ZUSAMMENARBEIT IN MULTI-AKTEURSKONSTELLATIONEN

Projekte werden häufig nicht allein, sondern im 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 Programmebene tun?

Sehen Sie Kooperation als wichtigen Projektaspekt an.

Kommunizieren Sie bereits über die Calls und Richtlinien, dass Kooperationsaufbau ein kritisches Moment in den Projekten darstellt. Unterstreichen Sie dies, indem Sie in den Antragsdokumenten Angaben einfordern, wie die Suche nach Partnerinnen und Partnern erfolgt ist. Bilden Sie dies auch als Faktor in den Auswahlkriterien ab! Gleichzeitig ist es wichtig, Kooperationsaufbau und -pflege als laufenden Prozess und damit verbundene Teile der Projekte als förderfähig einzustufen.

Lassen Sie Anpassungen in der Kooperationsstruktur zu und unterstützen Sie diese aktiv.

Vereinfachen Sie die Möglichkeit, Projektpartnerinnen und -partner während der Projektlaufzeit, sofern erforderlich, zu wechseln und kommunizieren Sie dies auch proaktiv an die Akteurinnen und Akteure.

Gewähren Sie Unterstützung für das Finden geeigneter Partnerinnen und Partner.

Bieten Sie beispielsweise geförderte Vorphasen zur Suche und Auswahl von Projektpartnerinnen und -partnern. Organisieren Sie Vernetzungsformate und stellen Sie Personen für Brokerage und Vermittlung von Partnerschaften bereit. Dies hilft dabei, neue Personen kennenzulernen und erste Kontakte aufzubauen. Stellen Sie Tools bereit, denn auch der Aufbau von Kooperationen braucht methodische Grundlagen.

Beispiele auf Programm- und Verwaltungsebene, wie das Thema adressiert werden kann:

Ländliche Innovationssysteme im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: Es wird eine geförderte Vorphase angeboten, um u.a. die Kooperation gut aufzustellen. Die Zusammensetzung der Partnerschaft und Beteiligung sind Kriterien im Auswahlprozess (Repräsentativität, Heterogenität, Inklusivität „unüblicher“ Gruppen, ergänzende Kenntnisse). Weiters wird gezielt die Vorgehensweise abgefragt, wie die Kooperation zusammengestellt wurde. Die Förderung zielt darauf ab, Unterstützung für Aufbau und Management regionaler Innovationsökosysteme zu geben, in Form der Bereitstellung von „Kapazitäten“. Damit verbunden ist die Verpflichtung, sich in dieser Rolle spezifische Kompetenzen anzueignen und sich nach außen zu vernetzen.

Weiterführende, unterstützende Angebote: Handbuch „**Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk**“¹⁰

Beratung durch **Innovationsbrokerage Netzwerk Zukunftsraum Land**¹¹

¹⁰ <https://www.bmluk.gv.at/service/publikationen/regionen-raumentwicklung/schritt-fuer-schritt-zum-innovationsnetzwerk.html>

¹¹ <https://www.zukunftsraumland.at/innovation-durch-kooperation/innovation-brokerage/>

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 Programmebene tun?

Fordern Sie konkrete Verwertungsstrategien ein. Projekte sollten sich bereits in der Antragsphase mit finanzieller Nachhaltigkeit beschäftigen. Fordern Sie diese Überlegungen zumindest in Ansätzen bereits am Beginn der Vorhaben ein. Ergänzend zu strategischen Überlegungen sollten auch Verwertungspartnerinnen und -partner (im Konsortium oder außerhalb) konkret benannt werden können. Vor allem während der Umsetzung sollte der Verwertung großes Augenmerk geschenkt werden, z. B. sollten Verwertungskonzepte als eigenes Arbeitspaket im Arbeitsprogramm bearbeitet werden [können]. Verwertungsstrategien sollten jedenfalls auch in Zwischen- und Endberichten beschrieben werden.

Bedenken Sie, dass Geschäftsmodelle divers sind. Geschäftsmodell bedeutet nicht zwingend, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung am Käufermarkt einen Absatz findet. Es gibt gerade bei Leistungen im öffentlichen Interesse Grenzen dieser Art marktorientierter Verwertung. Dann kann es legitim sein, dass das Geschäftsmodell auch öffentliche Finanzierung oder ehrenamtliches Engagement beinhaltet. Aber auch dies gilt es im Geschäftsmodell zu definieren und abzusichern. Weisen Sie in jedem Fall aber auf die Rahmenbedingungen hin, die bezüglich Einnahmen in Projekten gelten.

Hinterfragen Sie die Kostenstruktur. Betrachten Sie gemeinsam mit der Projektwerber:in den Antrag auch kostenseitig. Hinterfragen Sie, ob bestimmte gewählte Arten der Leistungserbringung auch anders erfolgen könnten [z.B. „in-House“ oder durch Zusammenarbeit mit Partner:innen] und damit einen nachhaltigen Betrieb erleichtert. Dieser Blick ergänzt die Überprüfung der Kostenplausibilisierung.

Beispiele auf Programm- und Verwaltungsebene, wie das Thema adressiert werden kann:

Ländliche Innovationssysteme im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27: In den Auswahlkriterien des Programms ist die finanzielle Langfristigkeit als Auswahlkriterium verankert („Qualität der beschriebenen Nachhaltigkeit des Projekts besonders nach Ende der geförder-ten Laufzeit“). Weiters hat das Landwirtschaftsministerium und die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft [FFG] gemeinsam mit dem Impact Hub Wien Initiativen gestartet, um den Projektbeteiligten Kompetenzen zur Geschäftsmodellentwicklung zu vermitteln.

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 Programmebene tun?

Erkennen Sie Kommunikation als wichtigen Projektbestandteil an. Kommunikation verursacht Kosten, vor allem auch, wenn man dafür Dienstleisterinnen und Dienstleister bezieht. Dies ist aber oft notwendig, damit eine entsprechende Zielgruppenorientierung erfolgt und die Botschaften auch ankommen. Förderfähigkeit professioneller Kommunikation ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

Behalten Sie im Hinterkopf, dass Kommunikation nicht mit dem Projekt enden sollte. Trotz gut aufbereiteter Projektergebnisse befindet sich ein Großteil von in Projekten generiertem Wissen in den Köpfen der Projektakteurinnen und -akteure. Wenn nach Projektende keine finanzielle Abgeltung mehr erfolgt, ist es diesen oft nicht möglich, ihr Wissen aktiv zu teilen. Prüfen Sie daher, ob eine Unterstützung von Wissensträgerinnen und Wissensträgern für das Aufbereiten, Teilen und Bereitstellen von Wissen auch nach Projektende noch möglich ist, beispielsweise, wenn auf Veranstaltungen Ergebnisse präsentiert werden. Ein Angebot von zusätzlichen kleineren Nach- bzw. Zwischenprojekten zur Kommunikation der Erkenntnisse ist eine weitere Option.

Sorgen Sie auch selbst für die Aufbereitung von Wissen.

Auf Programmebene läuft das Wissen aller im Programm geförderten Innovationsprojekte zusammen. Nutzen Sie diese wichtige Schnittstelle und schaffen Sie eine Möglichkeit, auf dieses Wissen zuzugreifen. Dies kann beispielsweise in Form smarterer Projektdatenbanken erfolgen und durch Analysen zu ausgewählten Fragestellungen ergänzt werden.

Beispiele auf Programm- und Verwaltungsebene, wie das Thema adressiert werden kann:

Ländliche Innovationssysteme und EIP-Agri im Rahmen des österreichischen GAP-Strategieplans 23–27:

In der Sonderrichtlinie wurden spezifische Verpflichtungen zur Verbreitung vorgesehen: „Die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Arbeit [...] müssen veröffentlicht und verbreitet werden, insbesondere im Rahmen der nationalen und europäischen GAP-Netzwerke (z. B. Projektdatenbank der GSP-Vernetzungsstelle). Eine Beschreibung der Aktivitäten ist in den Berichten beizulegen.“

Im Aufgabenprofil der Ländlichen Innovationsmanager:in ist Kommunikation ebenfalls vorgesehen: „Sichtbarmachung und Öffentlichkeitsarbeit für die Aktivitäten des Innovationsunterstützungsnetzwerks sowie Verbreitung der Ergebnisse und Erkenntnisse der Ländlichen Innovationspartnerschaft insbesondere aus der Region.“

Netzwerk Zukunftsraum Land unterstützt projektspezifische Kommunikation über die gesamte GAP in Form der **Projektdatenbank**¹², Case Studies und im gezielten Einbinden von Projekten in Veranstaltungs- und Kommunikationsformate.

¹² <https://www.zukunftsraumland.at/projekte/>



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

