



Bundesministerium
für Verkehr und
digitale Infrastruktur

Wirkungen der Transnationalen Zusammenarbeit in Interreg B

Untersuchung ausgewählter Interreg IVB-Projekte nach erzielten Wirkungen
und zentralen Gelingensfaktoren



Inhalt

0. Zusammenfassung	1
1. Wirkungen untersuchen	3
1.1 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung.....	4
1.2 Vorgehen.....	5
2. Wirkungen erkennen	8
3. Wirkungen verstehen	15
3.1 Wirkungsdimensionen.....	17
3.2 Wirkungskategorien.....	19
3.3 Projekttypen	22
4. Wirkungen erhöhen	26
4.1 Grundlagen für eine optimierte Umsetzung der Förderung	28
4.2 Programmumsetzung optimieren	29
4.3 Projektumsetzung optimieren.....	31
5. Weitere Publikationen dieser Untersuchung	40

Anhang

0. Zusammenfassung

- Ziel dieser Untersuchung ist es, die **Entwicklung, Planung und Durchführung** wirksamer und erfolgreicher Projekte mit **praxisnahen Hinweisen** zu unterstützen sowie Hinweise zur **Programmplanung und -umsetzung** zu geben. So soll ein Beitrag geleistet werden, um die Wirkungskraft von Interreg B zukünftig zu erhöhen.
- Auf der Grundlage empirischer Ergebnisse wurde ein Modell entwickelt, das die verschiedenen **Wirkungen der Interreg-Förderung systematisiert** und die **Zusammenhänge zwischen diesen** illustriert.
- Interreg B verfolgt das Ziel, „die Zusammenarbeit [in Europa] durch Maßnahmen zu stärken, die zu einer integrierten Raumentwicklung gemäß den Prioritäten der Kohäsionspolitik der Union beitragen“¹. Diese Zielsetzung besitzt zwei Dimensionen: die **thematische Dimension** (Unterstützung der Prioritäten der Kohäsionspolitik) und die themenübergreifende Dimension (Verbesserung der Zusammenarbeit in Europa). Entsprechend werden mit Interreg B zwei Arten von Zielen verfolgt:
 - Die **thematischen Ziele** der Interreg B-Förderung orientieren sich auf sektorale Elemente, z.B. die Erhöhung der Forschungs- und Innovationsaktivitäten, die Reduzierung der CO₂-Emissionen oder die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.
 - Daneben verfolgt Interreg B auch **themenübergreifende Ziele**, d.h. intersektorale, prozessuale, organisatorische und kooperative Ziele. Diese sind themenübergreifend, weil sie in allen Themenfeldern der Förderung gleichermaßen und unabhängig von den thematischen Zielen der Förderung verfolgt werden. Beispiele sind die Einführung neuer oder die Verbesserung von Strukturen und Prozessen in Organisationen, die Verbesserung der Fähigkeiten von Akteuren transnational zu arbeiten oder die Erhöhung institutioneller Kapazitäten.
- Es wurden **sechs Interreg B-spezifische Wirkungen** identifiziert:
 - Schlüsselakteure werden durch mehr Wissen und Kompetenz handlungsfähiger
 - Politische Entscheidungsfindungsprozesse werden durch gemeinsames Handeln erleichtert
 - Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene wird zielgerichteter
 - Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter
 - Soziale und technische Innovationen werden häufiger angewendet
 - Das ökologische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-) Umfeld wird verbessert
- Die Wirkungen der Interreg B-Förderung unterscheiden sich von denen der regionalen Strukturfondsprogramme, deren Fokus stärker auf den thematischen Wirkungen liegt. Es ist wichtig, in Zukunft die herausgearbeiteten spezifischen Interreg B- Wirkungen **auf allen Programmebenen** zu betonen, zu vermitteln und aktiv in der Programmumsetzung und -planung zu berücksichtigen.
- Die **Optimierung der Umsetzung der Projekte** ist von herausragender Bedeutung, um durch die Addition ihrer Effekte die Wirkungskraft der Programme weiter zu erhöhen. Es wurden fünf **Gelingensfaktoren** identifiziert, welche die Projektakteure aufgreifen müssen, um bestmögliche Projekteffekte zu erzielen:
 - Identifikation: Auf gemeinsame Ziele und Interessen verständigen
 - Leadership: Professionelles Projektmanagement gewährleisten & Teamgeist stärken
 - Ausgewogenheit: Tragfähige Projektpartnerschaft anlegen
 - Verknüpfung: Synergiepotenziale identifizieren und bestehende Strukturen nutzen
 - Aktualität: Drängende und überregional bedeutsame Herausforderungen adressieren
- Die weitere **Optimierung der Programmumsetzung** ist ebenfalls von großer Wichtigkeit, um die Wirkungskraft von Interreg B zukünftig zu erhöhen. Für die programmverwaltenden Stellen, die Mitgliedsstaaten, sowie die EU-Kommission wurden spezifische **Handlungsempfehlungen** formuliert:
 - Explizitere Anerkennung und stärkere Berücksichtigung der Interreg B-spezifischen Kombination aus themenübergreifenden und thematischen Wirkungen, insb. auf legislativer Ebene

¹ Vgl. Verordnung (EU) Nr. 1299/2013

- Durchführung einer präzisen Bestandsaufnahme der Situation im Programmraum und darauf aufbauend die Bestimmung der passenden **Balance aus themenübergreifenden und thematischen Zielen** für die Förderung.
- Entwicklung themenübergreifender Interventionslogiken, um präzise Zielstellungen für die Förderung zu formulieren
- Entwicklung von Ergebnisindikatoren, die auch die themenübergreifenden Wirkungen der Förderung berücksichtigen und Weiterentwicklungen in diesen Bereichen abbilden.

1. Wirkungen untersuchen



Interreg B setzt dort an, wo sich für die europäischen Staaten zunehmend große Herausforderungen stellen. Der Klimawandel, der Wettbewerb um Unternehmen, Fachkräfte und Investitionen und eine immer älter werdende Gesellschaft sind zentrale Themen, die die europäischen Staaten gleichermaßen über Verwaltungs- und Landesgrenzen hinaus betreffen und beschäftigen. Um diese Herausforderungen adäquat zu adressieren, bedarf es überregionaler Lösungsansätze und damit einer gestärkten Zusammenarbeit von Akteuren aus unterschiedlichen Ländern.

Seit der Einführung von Interreg im Jahr 1990 steht die Unterstützung einer ausgewogenen wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Entwicklung in Europa im Mittelpunkt der Förderung durch die Interreg-Programme. Der transnationale Strang, Interreg B, hat sich seit seiner Einführung im Jahr 1997 als spezifischer Ansatz der territorialen Zusammenarbeit entwickelt und etabliert. Dies zeigt sich sowohl im rechtlichen und organisatorischen Rahmen als auch in der Umsetzung der Förderung in den transnationalen Programmräumen. So zielt Interreg B darauf ab „die Zusammenarbeit [in Europa] durch Maßnahmen zu stärken, die zu einer integrierten Raumentwicklung gemäß den Prioritäten der Kohäsionspolitik der Union beitragen“.²

Seit mittlerweile mehr als 20 Jahren leistet Interreg B einen Beitrag zur Stärkung der territorialen Integration innerhalb Europas. Gefördert wird die Zusammenarbeit zwischen Partnern in transnationalen Kooperationsräumen. An Projekten teilnehmen können Vertreter aus Verwaltungen, Wissenschaft, KMU sowie Vertreter von Interessensvertretungen und Nichtregierungsorganisationen und sonstigen privaten Organisationen. Ziel ist es, neue Strategien, Dienstleistungen, Produkte und Konzepte zu entwickeln, um die oben genannten, überregionalen Herausforderungen effektiv adressieren zu können. Die Transnationalität dieser Kooperationen ist Voraussetzung dafür, dass effektive Lösungen für die großen, gemeinsamen Herausforderungen entwickelt und langfristig etabliert werden können.

1.1 ERKENNTNISSINTERESSE UND ZIELSETZUNG

Vor dem Hintergrund einer verstärkten Ergebnisorientierung in der Europäischen Strukturpolitik³ ist es für die Projekt- und Programmakteure von großer Bedeutung, die spezifischen Wirkungen transnationaler Kooperationsprojekte präzise zu benennen und abbildbar zu machen. Wenngleich die positiven Effekte der Interreg B-Förderung seit Jahren beispielsweise durch verbesserte Kooperationsstrukturen spürbar werden, ist der spezifische Beitrag von Interreg B zur ökonomischen Weiterentwicklung der jeweiligen Programmregion nur bedingt in Kennziffern abzubilden.

In dieser Studie wurde die skizzierte Anforderung aufgegriffen. Die erzielten Interreg B-spezifischen Wirkungen werden anhand ausgewählter Projekte aus der Förderperiode 2007-2013 identifiziert und systematisiert. Weiterhin werden Merkmale erfolgreicher Projekte herausgearbeitet und illustriert sowie Möglichkeiten zur Optimierung der Programmumsetzung dargestellt.

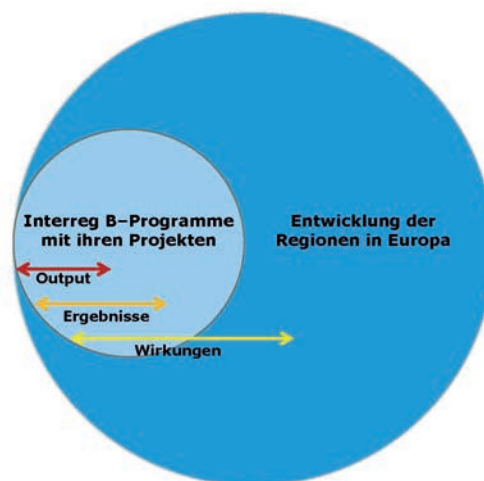
Unter **Wirkungen** werden Effekte verstanden, die durch die geförderte Intervention unmittelbar oder mittelbar verursacht werden und die über die direkt am Projekt beteiligten Akteure hinaus ausstrahlen. Die Effekte können bereits während der Förderung oder nach Abschluss der Intervention eintreten.

Diese Untersuchung nimmt zwei Ebenen in den Blick: ausgehend von den Kooperationsprogrammen, die mit ihren zahlreichen Projekten Outputs und Ergebnisse erzeugen, wird der Beitrag zur Entwicklung der Regionen in Europa (Wirkungen) untersucht.

² Vgl. Verordnung (EU) Nr. 1299/2013.

³ Europäische Kommission (2014): Einführung in die EU-Kohäsionspolitik 2014-2020. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_de.pdf (abgerufen am 09.08.2016)

Abbildung 1: Einordnung der Interreg B-Programme und ihrer Effekte im europäischen Kontext



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

Ein Ziel dieser Untersuchung ist es, unter der Berücksichtigung von drei Leitfragen bei der **Entwicklung, Planung und Durchführung** wirksamer und erfolgreicher Projekte mit **praxisnahen Hinweisen** zu unterstützen sowie Hinweise zur **Programmplanung und -umsetzung** zu geben. So soll ein Beitrag geleistet werden, um die Wirkungskraft von Interreg B zukünftig zu erhöhen.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird auf der Grundlage empirischer Ergebnisse ein **Modell** entwickelt, das die Wirkungen der Interreg-Förderung **systematisiert** und die **Zusammenhänge** zwischen den Ebenen **illustriert**. Die Akteure erhalten konkrete Praxishinweise, wie sie die Erkenntnisse aus dieser Untersuchung für eine noch erfolgreichere Umsetzung der Projekte und Programme nutzen können.



Folgende Leitfragen sollen mit den Ergebnissen der Untersuchung beantwortet werden:

- Welche themenübergreifenden Wirkungen können ausgehend von Interreg IVB-Projekten in den fünf Interreg-Kooperationsräumen mit deutscher Beteiligung identifiziert werden, die über die direkte Projektlaufzeit und die beteiligten Projektpartner hinausgehen?

- Wie sind diese Wirkungen zustande gekommen? Welche Aktivitäten während der Projektumsetzung und Umstände innerhalb der Projektpartnerschaft haben die Entfaltung von themenübergreifenden und langfristigen Wirkungen erleichtert?
- Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Förderperiode 2014-2020 und darüber hinaus ableiten? Wie können die Erkenntnisse in die künftige Projektauswahl und Projektentwicklung einfließen und so einen Beitrag zur Erhöhung der Wirksamkeit der Interreg B-Förderung leisten?

1.2 VORGEHEN

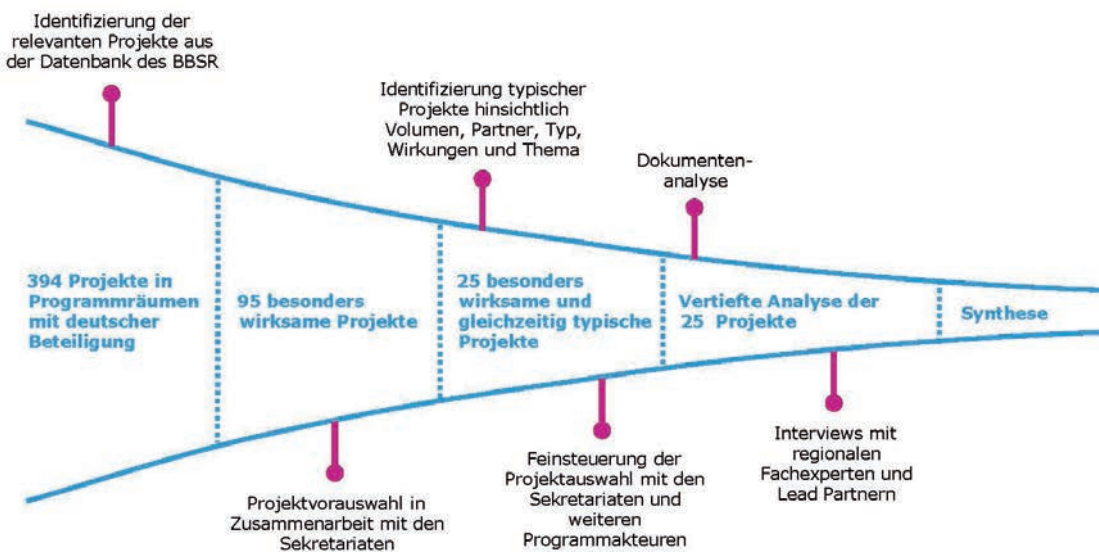
In der Untersuchung wurden die möglichen Wirkungen der Förderung identifiziert und anschließend systematisiert.

Um die Untersuchungsergebnisse für eine möglichst hohe Anzahl an Programm- und Projektpartnern nutzbar zu machen, sollen die untersuchten Ansätze möglichst übertragbar sein. Die Aufgabe lag somit darin, gleichermaßen typische wie auch erfolgreiche Projekte zu identifizieren. In der Untersuchung wurden ausschließlich besonders erfolgreiche Projekte untersucht, da der Fokus auf der Identifizierung tatsächlicher erreichter Wirkungen sowie der wich-

tigsten Faktoren zu deren Herbeiführung lag. Projekte, die nach Einschätzung der programmverantwortlichen Stellen weniger erfolgreich waren, wurden in dieser Untersuchung

somit bewusst nicht berücksichtigt, da der Erkenntnisgewinn im Sinne des Untersuchungsziels erkennbar geringer gewesen wäre.

Abbildung 2: Schrittweises Vorgehen zur Untersuchung und Systematisierung der Wirkungen



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

Nachfolgend sind die zentralen Aspekte der ausgeführten Arbeitsschritte zusammenfassend dargestellt.

1. Projektauswahl und Analyse

Ausgangspunkt für die Identifizierung und Auswahl geeigneter Projekte war ein Auszug aus der Projektdatenbank des BBSR⁴, in der alle Projekte aus den fünf untersuchten Programmräumen mit deutscher Beteiligung aufgeführt sind⁵. Auf Grundlage der Kurzbeschreibungen der Projekte und unter Berücksichtigung einschlägiger Studien und Analysen sowie Vorerfahrungen des Beraterteams wurde eine vorläufige Kategorisierung möglicher Wirkungen vorgenommen.

Die Gemeinsamen Sekretariate der Interreg-B Programmräume als verantwortliche programmumsetzende Stellen wählten aus den aufgeführten Projekten die nach ihrer Einschätzung besonders erfolgreichen und vor dem Hintergrund des Untersuchungsziels besonders geeigneten Projekte aus.

Auf der Grundlage von weiterführenden, öffentlich zugänglichen Informationen wurden typische Merkmale der 95 vorausgewählten Projekte hinsichtlich des Volumens, der beteiligten Partner, des Typs, der Wirkungen und des Themas identifiziert. Unter Einbindung von Akteuren aus den Programmräumen wurden 25 Projekte ausgewählt, die als typische Interreg IVB-Projekte in den untersuchten Programmräumen bezeichnet werden können.⁶

⁴ Siehe hierzu: <https://www.bbr-server.de/Interreg/>

⁵ In der Förderperiode 2007-2013 gab es fünf Programmräume mit deutscher Beteiligung: Ostseeraum, Nordseeraum, Nordwesteuropa, Mitteleuropa, Alpenraum. Der Donaauraum wird erst seit der Förderperiode 2014-2020 im Rahmen von Interreg B gefördert und wurde in dieser Untersuchung aus diesem Grund nicht berücksichtigt.

⁶ Siehe Anhang

Um weitere Informationen zu den 25 Projekten zu erhalten, wurde zunächst eine umfassende Dokumentenanalyse (Projektberichte sowie weitere projektbezogene Dokumente) durchgeführt.

Es wurden Wirkungslogiken skizziert sowie Erkenntnisse zur Bedeutung und zur Ausgestaltung möglicher Gelingensfaktoren generiert.

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden in telefonischen Interviews verifiziert und inhaltlich angereichert. Dazu wurden zunächst regionale Fachexperten⁷ telefonisch interviewt. Im Mittelpunkt stand die Frage nach den Effekten, die aufgrund der Projekte im Programmraum erreicht wurden. Die Einschätzungen der Fachexperten wurden im nächsten Schritt durch Angaben von Projektpartnern weiter vertieft und inhaltlich angereichert. Der Fokus der telefonischen Interviews mit den Projektpartnern lag auf der Verifizierung der skizzierten Wirkungslogiken sowie auf den Gelingensfaktoren für die erfolgreiche Projektumsetzung. Die Wirkungslogiken wurden zusätzlich entlang der 95 vorausgewählten Projekte verifiziert.

2. Synthese und Schlussfolgerungen

Nach Abschluss der Analyse wurden die gesammelten Informationen auf Grundlage der langjährigen Erfahrungen des Beraterteams ausgewertet: Wirkungen wurden identifiziert und systematisiert. Es wurden Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen den untersuchten Projekten herausgearbeitet. Die Erkenntnisse aus den einzelnen Projekten wurden auf übergreifender Ebene eingeordnet und kategorisiert. In einem Zwischenschritt wurden die Erkenntnisse im Rahmen eines Workshops im November 2016 mit Akteuren aus den Programmräumen sowie weiteren Interreg-Experten diskutiert.

Anschließend hat im Beraterteam eine weitere, ausführliche Befassung mit den Möglichkeiten, die Ergebnisse der Untersuchung nachvollziehbar zu systematisieren und für die handelnden Akteure nutzbar zu machen, stattgefunden.

Im Fokus stand zu diesem Zeitpunkt die Herausforderung, die umfangreichen und komplexen Untersuchungsergebnisse so aufzubereiten, dass sie für die Akteure ein in sich logisches und nachvollziehbares Konstrukt ergeben. Zudem sollten konkrete Handlungshinweise für die Projektakteure, die Programmakteure sowie die Akteure auf europäischer Ebene formuliert werden. Um die Anwendbarkeit sicherzustellen, wurden die Ergebnisse für die unterschiedlichen Akteursgruppen in zielgruppenspezifischen Formaten aufbereitet sowie mit geeigneten Beispielen illustriert:

- Für die interessierte Fachöffentlichkeit wurde die vorliegende ausführliche Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse erarbeitet. Für diese Zielgruppe wurde darüber hinaus auch ein Fachpapier erarbeitet, in dem Ansätze zur Verdeutlichung Interreg B-spezifischer Wirkungen skizziert werden.
- Für die Projektakteure wurde ein Praxisleitaden erarbeitet, der die Wirkungen erfolgreicher Projekte illustriert sowie deren Gelingensfaktoren anschaulich darstellt.

⁷ Bei den regionalen Fachexperten handelte es sich um Akteure, die im Programmraum im Themenbereich des jeweiligen Projekts aktiv sind und die aufgrund ihrer weitreichenden fachlichen und regionalen Kenntnisse eine realistische Einschätzung der Situation vor Ort treffen können. Insgesamt wurden für 20 der untersuchten Projekte regionale Fachexperten befragt.

2. Wirkungen erkennen



→ Auf einen Blick: Wirkungen erkennen

Im Zuge der Untersuchung wurden sechs Interreg B-spezifische Wirkungen identifiziert:

- Schlüsselakteure werden durch mehr Wissen und Kompetenz handlungsfähiger
- Politische Entscheidungsfindungsprozesse werden durch gemeinsames Handeln erleichtert
- Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene wird zielgerichteter
- Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter
- Soziale und technische Innovationen werden häufiger angewendet
- Das ökologische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-) Umfeld wird verbessert

Der **spezifische Beitrag von Interreg B zur Weiterentwicklung der jeweiligen Programmregion** ist nur sehr schwer abzubilden. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Wirkungen der Förderung, die durch die geförderte Intervention unmittelbar oder mittelbar verursacht werden, auch über die direkt am Projekt beteiligten Akteure hinaus ausstrahlen. Sie können bereits während der Förderung oder auch erst nach Abschluss der Intervention eintreten.



In diesem Kapitel wird somit die **erste Leitfrage der Untersuchung** beantwortet:

1. Welche themenübergreifenden Wirkungen können ausgehend von Interreg IVB-Projekten in den fünf Interreg-Kooperationsräumen mit deutscher Beteiligung identifiziert werden, die über die direkte Projektlaufzeit und die beteiligten Projektpartner hinausgehen?

Um die Wirkungen von Interreg B zukünftig besser abbilden zu können, wurden in einem ersten Schritt die möglichen Wirkungen der Förderung untersucht sowie systematisiert. Zu diesem Zweck wurden ausgewählte **Projekte vertieft untersucht**. Es wurden **Muster und Gemeinsamkeiten**, aber auch **Unterschiede** zwischen den Projekten sichtbar.

Abbildung 3: Wirkungen von Interreg IVB



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

→ **Wirkung: Schlüsselakteure werden durch mehr Wissen und Kompetenz handlungsfähiger**

Die Wirkung beschreibt, dass Akteure, die innerhalb des Themenspektrums eines Projektes agieren, befähigt werden, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und aktiv zu nutzen. Diese Wirkung wird in zahlreichen untersuchten Projekten insbesondere durch neue Ansätze und Produkte, eine verbesserte Informationslage sowie ein erhöhtes Bewusstsein herbeigeführt.

So können durch die Entwicklung und das Aufzeigen neuer Lösungswege, Methoden und Technologien die Handlungsspielräume unterschiedlicher Schlüsselakteure gezielt erweitert werden. Aber auch die direkte Ansprache und Sensibilisierung (z.B. durch Beratungsleistungen) sowie konkrete Unterstützungen zum Kompetenz- und Wissensaufbau (z.B. durch Workshops und Seminare) erhöhen die Handlungsfähigkeit der Akteure.

Die Zielgruppen dieser Wirkung sind stark themenabhängig, insbesondere handelt es sich um Akteure aus Politik und Verwaltung sowie Unternehmen. Beide Zielgruppen bauen ihre spezifischen Kapazitäten aus und erweitern ihre Fähigkeiten. Die Anwendung des gewonnenen Wissens und der neuen Kompetenzen ist ein möglicher nachfolgender Schritt, der nicht mit dieser Wirkung erfasst wird.



Projektbeispiel für die Wirkung „Schlüsselakteure werden durch mehr Wissen und Kompetenz handlungsfähiger“

Das SCIENCE LINK Netzwerk von führenden Großforschungseinrichtungen und Hochschulen sowie regionalen Wirtschaftsförderorganisationen hat den Wissenstransfer zwischen Wirtschafts- und Wissenschaftsakteuren im Ostseeraum verbessert und damit deren Handlungsfähigkeit gesteigert. Durch stärkere Vernetzungsaktivitäten (Contact Points bei Wirtschaftsförderorganisationen), konkrete Forschungspartnerschaften und die Bereitstellung von Instrumenten sind Unternehmen befähigt worden, Innovationen anzustoßen. Die Forschungseinrichtungen profitieren von erhöhter Sichtbarkeit und Bedeutung und damit gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Wissenschaftskontext. Die Wirkung wurde bei 23 der 25 vertieft untersuchten Projekte identifiziert.

→ **Wirkung: Politische Entscheidungsfindungsprozesse werden durch gemeinsames Handeln erleichtert**

Das gestärkte, gemeinsame Handeln in politischen Entscheidungsfindungsprozessen wird im Rahmen der untersuchten Interreg IVB-Projekte insbesondere durch die Schaffung fachlicher und organisatorischer Grundlagen für eine verstärkte politische Zusammenarbeit sowie durch bewusstseinsbildende Maßnahmen hinsichtlich des Mehrwertes verstärkter transnationaler Kooperation initiiert.

So werden beispielsweise neue Kommunikationskanäle etabliert und strategische Ansätze dafür entwickelt, wie gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen im jeweiligen Programmraum über gemeinschaftliche, transnationale Schwerpunktsetzungen und Anstrengungen in Politik und Verwaltung noch wirksamer begegnet werden kann. Auch können Workshops und Seminare organisiert werden, um Silo-Mentalitäten zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen abzubauen und so eine Grundlage für gemeinsame politische Entscheidungen und integrierte Partnerschaften über Fachbereiche hinaus zu bilden.

Primär profitieren von dieser Wirkung die auf europäischer und nationaler Ebene in dem jeweiligen Themenbereich tätigen Akteure aus Politik und Verwaltung (z.B. Raumplanung, Arbeitsmarktpolitik, Ressourcenschutz). Das gemeinsame Handeln bezieht sich dabei nicht nur auf eine verstärkte Zusammenarbeit von Akteuren auf vertikaler Ebene (z.B. durch die stärkere Vertretung von nationalen und regionalen Stakeholdern in politischen Prozessen auf EU-Ebene), sondern auch auf horizontaler Ebene (z.B. durch die stärkere Einbindung von unterschiedlichen national und regional agierenden Akteuren in Entscheidungsfindungsprozessen).



Projektbeispiel für die Wirkung „Politische Entscheidungsfindungsprozesse werden durch gemeinsames Handeln erleichtert“

Die in dem Projekt BALLAST WATER OPPORTUNITY entwickelten Lösungsansätze zur Ballastwasserbehandlung und begleitende Öffentlichkeitsarbeit haben zu intensivierten Abstimmungen zwischen den Anrainern der Nordsee bezüglich Entscheidungsprozessen in der Internationalen Maritimen Organisation (IMO) geführt. So wurden die Ergebnisse des Projekts als Grundlage für Verhandlungen um eine neue Konvention zu Ballastwasserbehandlung verwendet, die zurzeit zur Ratifizierung gestellt wurde.

Die Wirkung wurde bei 7 der 25 vertieft untersuchten Projekte identifiziert.

→ Wirkung: Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene wird zielgerichteter

Die zielführendere Interessensvermittlung auf nationaler, regionaler und europäischer Ebene beschreibt den erhöhten Einfluss auf politische Entscheidungsträger und somit das verstärkte Bewusstsein für das jeweilige Thema bei diesen Akteuren. Im Ergebnis ist das jeweilige Thema prominenter auf der politischen Agenda der relevanten Entscheidungsträger platziert und die gewonnenen Erkenntnisse werden in Entscheidungsfindungsprozessen berücksichtigt. Die Platzierung von Themen auf der politischen Agenda ist eine wichtige Voraussetzung, damit beispielsweise erforderliche Veränderungen (z.B. in der Gesetzgebung) angestoßen oder andere politische Maßnahmen initiiert werden (z.B. Fördermaßnahmen im Bereich Umweltschutz).

Die effektivere Interessensvermittlung wirkt sich insbesondere für die Stakeholder in den jeweiligen Themenbereichen positiv aus. Sie hilft ihnen, ihre Themen bei den entsprechenden Entscheidungsträgern zu platzieren, ggf. die mediale Aufmerksamkeit zu erhöhen und Verbesserungen herbeizuführen. Erreicht wird dies im Rahmen der untersuchten Interreg IVB-Projekte insbesondere durch die Etablierung neuer oder effektiverer Kommunikationskanäle wie transnationale Netzwerke oder Verbände mit Rechtsform, in denen sich die Stakeholder zusammenschließen und gemeinsame Interessen bündeln. Die Darstellung dieser gemeinsamen Interessen kann wiederum durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Erstellung von Ratgebern, Positionspapieren, Broschüren etc.) effektiver gestaltet werden.



Projektbeispiel für die Wirkung „Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene wird zielgerichteter“

Der Zusammenschluss der regionalen Akteure und Entscheidungsträger in dem Projekt CODE24 und die damit einhergehende Bündelung der Interessen verbesserte die Interessensvermittlung auf europäischer Ebene. Neben der Erarbeitung der Gesamtstrategie und der damit einhergehenden umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit, war hier insbesondere die Verstärkung der Partnerschaft durch die Rechtsform EVTZ gewinnbringend. Die Rechtspersönlichkeit verleiht den Anliegen der beteiligten Akteure höhere Bedeutung und stärkere Sichtbarkeit auf europäischer Ebene. Tatsächlich ist die Organisation als Sprachrohr für regionale Belange aktiv, beispielsweise im Zuge der Konsultationsprozesse zum Bundesverkehrswegeplan 2030 oder bei der Entwicklung von Kernnetzkorridoren auf EU-Ebene.

Die Wirkung wurde bei fünf der 25 vertieft untersuchten Projekte identifiziert.

→ Wirkung: Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter

Die effizientere und effektivere Gestaltung von Arbeitsprozessen beschreibt die Weiterentwicklung von Verfahren und Vorgehensweisen sowohl in öffentlichen als auch in privatwirtschaftlichen Organisationen. Dazu zählt insbesondere, dass Entscheidungen stärker zukunftsorientiert getroffen, bestehende Prozesse und Verfahren weiterentwickelt und standardisiert bzw. neue Methoden und Ansätze in die Arbeitsprozesse integriert werden.

Die Grundlage für diese Verbesserungen bildet im Rahmen der untersuchten Interreg IVB-Projekte die gemeinschaftliche Entwicklung neuer bzw. die Verbesserung bestehender Prozesse und Verfahren sowie die Bewusstseinsbildung darüber. Dieses befähigt die Akteure, zum einen kosten- und zeitsparender zu agieren und zum anderen effektiver das angestrebte Ergebnis zu erreichen. Vielmals steht bei Effektivität der ökologische Nachhaltigkeitsaspekt im Mittelpunkt, d.h. Ressourcen werden durch neue Methoden und Ansätze sparsamer eingesetzt oder durch veränderte Arbeitsprozesse weniger stark beansprucht.

Von der effizienteren und effektiveren Gestaltung von Arbeitsprozessen profitieren sehr unterschiedliche Akteursgruppen. Es kann sich um Verwaltungen, z.B. Ministerien und Behörden, handeln, aber auch um Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen.



Projektbeispiel für die Wirkung „Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter“

Die beiden Softwareprodukte, die im Projekt MORECO entwickelt wurden, werden vermehrt bei Standortentscheidungen im Alpenraum eingesetzt, was eine nachhaltigere Gestaltung der Siedlungsentwicklung unterstützt. Beispielsweise wurde die landesweite Umsetzung des Siedlungsrechners durch die Landesregierung Salzburg finanziert, neue Standortkriterien in der Salzburger Wohnbauförderung aufgenommen und der Haushaltsrechner in Wohnberatungen etabliert, um Zersiedelung einzudämmen und umweltfreundliche Mobilität zu fördern. Zahlreiche Workshops vermittelten öffentlichen Entscheidungsträgern das nötige Wissen über den Nutzen und die Handhabung der Softwareprodukte, Privatpersonen wurden durch Informationsveranstaltungen sensibilisiert.

Die Wirkung wurde bei 12 der 25 vertieft untersuchten Projekte identifiziert

→ Wirkung: Soziale und technische Innovationen werden häufiger angewendet

Die häufigere Anwendung sozialer und technischer Innovationen beschreibt die Steigerung der Innovationsleistung von unterschiedlichen Stakeholdern innerhalb der Programmräume. Diese Wirkung wird in untersuchten Interreg IVB-Projekten insbesondere durch einen verstärkten Wissensaustausch von Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft, die Herstellung innovationsfördernder Rahmenbedingungen sowie die Initiierung bewusstseinsbildender Maßnahmen herbeigeführt. So werden beispielsweise durch die Bereitstellung von Forschungsinstrumenten, stärkere Vernetzungsaktivitäten oder konkrete Partnerschaften relevante Forschungsergebnisse für Unternehmen zugänglich gemacht und so die Weiterentwicklung und Umsetzung von Innovationen unterstützt. Auch der verbesserte Zugang zu Kapital oder geeigneten Räumlichkeiten können Innovationen anstoßen und kreative Pilotansätze befördern.

Die Steigerung der Innovationsleistung im Programmraum ist, im Vergleich zu den anderen Wirkungen, stark auf ausgewählte Akteursgruppen fokussiert: Primär profitieren Unternehmen, hier insbesondere KMU, und wissenschaftliche Einrichtungen, die technische Innovationen entwickeln und anwenden. In den untersuchten Projekten sind aber auch Akteure vertreten, die soziale Innovationen im Sinne von neuen, problemlösungsorientierten Ansätzen bezüglich gesellschaftlicher Herausforderungen anstießen.



Projektbeispiel für die Wirkung „Soziale und technische Innovationen werden häufiger angewendet“

Das Projekt PROINCOR konnte durch die Beratungen und den dadurch angestoßenen Veränderungen in den Unternehmen die Innovationsleistung der teilnehmenden KMU steigern. So wurden insgesamt 80 technische Produkt- und Prozessentwicklungsprojekte angestoßen und 30 Mio. Euro an Fördergeldern akquiriert. Die Fördergelder wurden meist genutzt, um Produkte zu verbessern oder neue Produkte zu entwickeln.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser zahlreichen technischen Innovationen hatte auch einen Spill-Over Effekt auf weitere KMU in der Region: Das Interesse an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (und damit die Zahl der Anträge) in der Region ist erkennbar gestiegen. Neben der Erarbeitung der Gesamtstrategie und der damit einhergehenden umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit, war hier insbesondere die Verstetigung der Partnerschaft durch die Rechtsform EVTZ gewinnbringend. Die Rechtspersönlichkeit verleiht den Anliegen der beteiligten Akteure höhere Bedeutung und stärkere Sichtbarkeit auf europäischer Ebene. Tatsächlich ist die Organisation als Sprachrohr für regionale Belange aktiv, beispielsweise im Zuge der Konsultationsprozesse zum Bundesverkehrswegeplan 2030 oder bei der Entwicklung von Kernnetzkorridoren auf EU-Ebene.

Die Wirkung wurde bei sieben der 25 vertieft untersuchten Projekte identifiziert.

→ **Wirkung: Das ökologische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-)Umfeld wird verbessert**

Diese Wirkung beschreibt all jene positiven Veränderungen in einer Region, die die Lebens- und Handlungssituation für verschiedene regionsansässige Akteure spürbar verbessert. Die Verbesserungen werden insbesondere durch die (Weiter-)Entwicklung von Planungsprozessen und Steuerungsstrukturen sowie durch konkrete Pilotprojekte erreicht. Sie können dabei unterschiedliche Lebensbereiche betreffen: So beziehen sich einige auf wirtschaftliche und strukturelle Verbesserungen in der Region, andere wiederum auf verbesserte soziale und ökologische Rahmenbedingungen.

Begünstigte dieser Veränderungen sind somit potenziell alle Akteure in der betreffenden Region: Im Gegensatz zu den vorherigen, meist stärker zielgruppenspezifisch ausgerichteten Wirkungen, ist diese Wirkung ganzheitlicher zu begreifen, da die Veränderungen in der Regel zielgruppenübergreifend spürbar sind.

Der unmittelbare Charakter dieser Wirkung ist besonders zu betonen: Die Veränderungen in der Region sind direkt auf die Interreg B-Projekte zurückzuführen bzw. wurden durch die Aktivitäten der Projektpartnerschaft angestoßen. So können beispielsweise durch Interreg B-Projekte neu geschaffene, soziale und kulturelle Angebote die soziale Raumentwicklung befördern, während in anderen Fällen durch neue Daten und Managementansätze beispielsweise das Ökosystem in der Region spürbar verbessert wird.



Projektbeispiel für die Wirkung „Das ökologische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-)Umfeld wird verbessert“

Das Projekt SECOND CHANCE hat einen Beitrag geleistet, die Nachbarschaft in Stadtgebieten wiederzubeleben, die Attraktivität zu steigern und die Lebensqualität für die Bewohnerinnen und Bewohner zu verbessern.

In dem Projekt wurden innovative Ansätze für den Erhalt alter Industriestätten entwickelt, es wurden Marketingstrategien erarbeitet und Kulturzentren errichtet. Diese Aktivitäten haben direkt dazu beigetragen, dass sich neue Firmen im Stadtteil angesiedelt haben und dass zahlreiche weitere Investitionen getätigt wurden. In der Folge hat sich das Lebensumfeld der Bewohnerinnen und Bewohner sowohl in wirtschaftlicher als auch in sozialer Hinsicht erkennbar verbessert.

Die Wirkung wurde bei sieben der 25 vertieft untersuchten Projekte identifiziert.

Im Anhang sind die skizzierten Projektbeispiele ausführlicher und unter Berücksichtigung ihrer weiteren Wirkungen dargestellt.

3. Wirkungen verstehen



→ **Auf einen Blick: Wirkungen verstehen**

Es wurden zwei **Wirkungsdimensionen** von Interreg B identifiziert:

- Themenübergreifende Wirkungen, z.B. neue oder verbesserte Strukturen und Prozesse in Organisationen, erweiterte Fähigkeiten von Akteuren transnational zu arbeiten oder erhöhte institutionelle Kapazitäten.
- Thematische Wirkungen, z.B. Erhöhung der FuE-Intensität oder Reduzierung der CO2-Emissionen.

Die Interreg-spezifischen Wirkungen wurden in **drei Wirkungskategorien** systematisiert:

- Befähigung von Schlüsselakteuren
- Aktivierung von Entscheidungsträgern
- Anwendung von Wissen und Kompetenz

Die Erkenntnisse über die drei Wirkungskategorien wurden auf die untersuchten Projekte angewendet. Dies führte zur Bildung von **vier Projekttypen**:

- Projekttyp 1: Befähigung und Aktivierung
- Projekttyp 2: Befähigung und Anwendung
- Projekttyp 3: Befähigung, Aktivierung und Anwendung
- Projekttyp 4: Aktivierung

Die Systematik zur Abbildung der Wirkungen in Interreg B stellt sich somit folgendermaßen dar:

Abbildung 4: Entwickelte Systematik für die Interreg B-spezifischen Wirkungen



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Im Zuge der eingehenden Auseinandersetzung mit den sechs identifizierten Interreg B-spezifischen Wirkungen, wurde deutlich, dass diese teilweise aufeinander aufbauen bzw. einander ergänzen. Um dieses Erkenntnis zu veranschaulichen, wurden die Wirkungen in zwei Schritten systematisiert. Dies fördert das Verständnis des Zustandskommens der Wirkungen und erhöht dadurch die Anwendbarkeit der Erkenntnisse für die Akteure in den Programmräumen.

? In diesem Kapitel werden weiterführende Erkenntnisse zur Beantwortung der **ersten Leitfrage der Untersuchung** präsentiert:

1. Welche themenübergreifenden Wirkungen können ausgehend von Interreg IVB-Projekten in den fünf Interreg-Kooperationsräumen mit deutscher Beteiligung identifiziert werden, die über die direkte Projektlaufzeit und die beteiligten Projektpartner hinausgehen?

3.1 WIRKUNGDIMENSIONEN

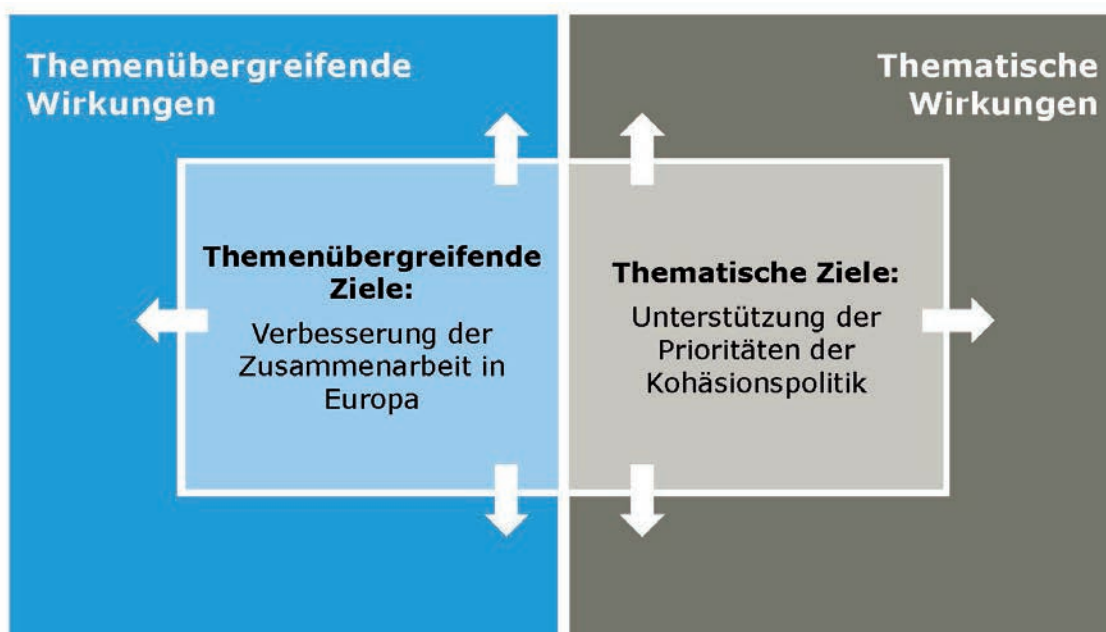


In einem ersten Schritt wurden die Wirkungen auf übergreifender Ebene in **zwei Wirkungsdimensionen** systematisiert. Dabei handelt es sich um eine Einordnung der grundsätzlich **möglichen Dimensionen von Wirkungen** in der transnationalen Zusammenarbeit, zu denen Interreg B beitragen kann.

Das Interreg B-spezifische Ziel „die Zusammenarbeit [in Europa] durch Maßnahmen zu stärken, die zu einer integrierten Raumentwicklung gemäß den Prioritäten der Kohäsionspolitik der Union beitragen“⁸ besitzt zwei Dimensionen: die **themenübergreifende** Dimension (Verbesserung der Zusammenarbeit in Europa) und die **thematische** Dimension (Unterstützung der Prioritäten der Kohäsionspolitik).

⁸ Vgl. Verordnung (EU) Nr. 1299/2013.

Abbildung 5: Zwei Dimensionen der Interreg-Förderung



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

Mit dem Interreg B-spezifischen Ziel und seinen zwei Dimensionen werden zwei Arten von Wirkungen angestrebt:

→ Thematische Wirkungsdimension

Die **thematischen Ziele** der Interreg B-Förderung orientieren sich auf sektorale Elemente, z.B. die Erhöhung der Forschungs- und Innovationsaktivitäten, die Reduzierung der CO₂-Emissionen oder die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.

Die anvisierten **thematischen Wirkungen** lassen sich unmittelbar aus der Struktur eines Kooperationsprogramms ablesen: von den Prioritätsachsen über die Investitionsprioritäten bis hin zu den Spezifischen Zielen finden sich klar thematisch ausgerichtete Zielstellungen, die mit Hilfe der Förderung erreicht werden sollen. Es ist grundsätzlich möglich, die thematischen Wirkungen anhand statistischer Daten zu erfassen.

→ Themenübergreifende Wirkungsdimension

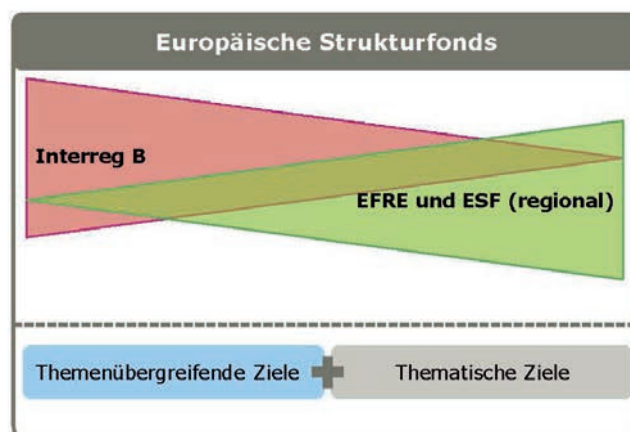
Die **themenübergreifende Ziele** von Interreg B sind intersektorale, prozessuale, organisatorische und kooperative Ziele. Diese sind themenübergreifend, weil sie in allen Themenfeldern der Förderung gleichermaßen verfolgt werden. Beispiele sind die Einführung neuer oder die Verbesserung

von Strukturen und Prozessen in Organisationen, die Verbesserung der Fähigkeiten von Akteuren transnational zu arbeiten oder die Erhöhung institutioneller Kapazitäten.

Die **themenübergreifenden Wirkungen** bilden den zentralen Mehrwert von Interreg B. Im Gegensatz zu den regionalen Strukturfondsprogrammen (z.B. EFRE und ESF im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“), deren Fokus stärker auf den thematischen Wirkungen liegt und die mit deutlich höheren Mitteln ausgestattet sind, hat diese zweite Wirkungsdimension in Interreg B eine besondere Bedeutung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Kooperation zwischen Akteuren in Interreg B speziell im Mittelpunkt steht.

Eine der zentralen **Besonderheiten von Interreg B** gegenüber regionalen Strukturfondsprogrammen besteht in der Gewichtung, mit der die themenübergreifenden und thematischen Ziele adressiert werden: Während in Interreg B die **themenübergreifenden Ziele von spezifischer Bedeutung** sind, stehen in den regionalen Strukturfondsprogrammen die thematischen Ziele erkennbar stärker im Fokus der Förderung.

Abbildung 6: Spezifische Bedeutung thematischer und themenübergreifender Ziele in der Umsetzung regionaler Strukturfondsprogramme und Interreg B im Vergleich (vereinfachte Darstellung)



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

3.2 WIRKUNGSKATEGORIEN



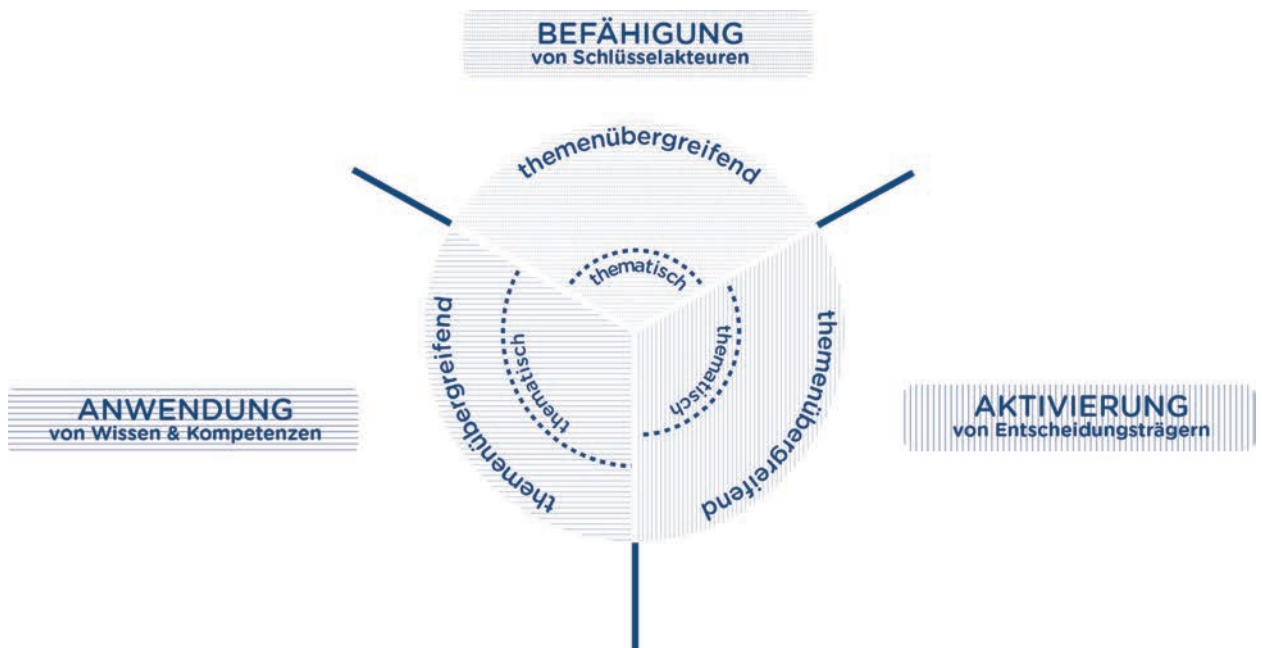
In einem zweiten Schritt wurden die Wirkungen in **drei Wirkungskategorien** eingeteilt. Die Wirkungskategorien bilden die Entwicklungsschritte ab, die erforderlich sind, um nachhaltig erfolgreiche und wirksame Kooperationen in **den jeweiligen Regionen** zu etablieren.

Im Zuge der Untersuchung wurden Verbindungen zwischen einem Teil der sechs Interreg B-spezifischen Wirkungen identifiziert. Bei der vertieften Analyse dieser Verbindungen wurde deutlich, dass die Wirkungen drei unterschiedlichen **Wirkungskategorien** zugeordnet werden können:

- Befähigung von Schlüsselakteuren,
- Aktivierung von Entscheidungsträgern und
- Anwendung von Wissen und Kompetenz.

Innerhalb jeder Wirkungskategorie werden sowohl themenübergreifende als auch thematische Wirkungen erzielt. Der Unterschied zwischen den drei Kategorien liegt in der **Gewichtung zwischen den beiden Wirkungsdimensionen**.

Abbildung 7: Kategorisierung der sechs Interreg B-spezifischen Wirkungen in drei Wirkungskategorien: Befähigung, Aktivierung und Anwendung



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Die dargestellten drei Wirkungskategorien, innerhalb derer die Wirkungen der untersuchten Interreg IVB-Projekte zusammengefasst sind, **greifen ineinander und bauen teilweise aufeinander auf**. Abhängig von der Zielsetzung, der Ausgangslage und den Rahmenbedingungen können Interreg B-Projekte diese Wirkungskategorien in unterschiedlichem Maße adressieren.

Wirkungskategorie: Befähigung von Schlüsselakteuren

→ **Wirkung: Schlüsselakteure werden durch mehr Wissen und Kompetenz handlungsfähiger**

Die Wirkungskategorie „Befähigung (der Schlüsselakteure)“ beschreibt Wirkungen transnationaler Zusammenarbeit, durch die Schlüsselakteure ermöglicht wird, **neue Handlungsmöglichkeiten** auszuschöpfen. Als **Schlüsselakteure** werden in diesem Kontext jene Akteure bezeichnet, die in dem betreffenden Themengebiet fachlich, politisch und regional in bedeutsamer Rolle aktiv sind. Der **Grad der Befähigung** dieser Akteure ist somit ein wichtiger Indikator für den Erfolg und die Wirksamkeit des Projekts. Um die anvisierte Befähigung zu erreichen, sind unterschiedliche Wege möglich: sie reichen von der Neu- oder Weiterentwicklung von **Wissen, Kompetenzen, Methoden** und Produkten bis hin zur **Sensibilisierung** über eben solche Entwicklungen. Diese Wirkungskategorie ist somit deckungsgleich mit der ihr zugeordneten Wirkung.

Die Wirkungskategorie der Befähigung ist zudem als **Vorstufe** für die im Folgenden beschriebenen Wirkungskategorien „Aktivierung“ und „Anwendung“ zu verstehen: Schlüsselakteure müssen zunächst befähigt werden, neue, sich bietende Handlungsmöglichkeiten zu erkennen. In einem zweiten Schritt können sie aktiv werden, die sich bietenden Möglichkeiten nutzen und entsprechende Maßnahmen realisieren. Diese skizzierte **kausale Verbindung der drei Wirkungskategorien** erklärt die enorme Bedeutung einer „gesteigerten Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz“: Eine „**Befähigung der Schlüsselakteure**“ ist **notwendig**, damit in der Folge aktivierende (z.B. ein gestärktes gemeinsames politisches Handeln) und anwendungsorientierte Wirkungen (z.B. eine erhöhte Innovationsleistung) erreicht werden können.



Auf Grundlage der identifizierten Wirkungen wurden die untersuchten Projekte den Wirkungskategorien zugeordnet.

Es wird deutlich, dass die drei Wirkungskategorien unterschiedlich häufig in Projekten vorgefunden wurden. In fast allen Projekten (23 Projekte) hat eine „Befähigung von Schlüsselakteuren“ stattgefunden.

Wirkungskategorie: Aktivierung von Entscheidungsträgern

→ **Wirkung: Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene wird zielgerichteter**
→ **Wirkung: Politische Entscheidungsfindungsprozesse werden durch gemeinsames Handeln erleichtert**

Die Wirkungskategorie „Aktivierung von Entscheidungsträgern“ ist primär von politischer Dimension: Entscheidungsträger sind in diesem Kontext politische **Akteure in relevanten Schlüsselpositionen**, die aufgrund ihres Verantwortungsbereichs und ihres politischen Einflusses entscheidend dafür sind, die nötigen politischen **Rahmenbedingungen für die anschließende Umsetzung** von zielgerichteten Maßnahmen zu schaffen. Relevante Rahmenbedingungen sind beispielsweise neue themenrelevante **Entscheidungsprozesse** oder eine verstärkte **Koordinierung** und Abstimmung. Je nach regionalem Kontext und adressiertem Themenbereich können die hier beschriebenen Entscheidungsträger auch identisch mit den Schlüsselakteuren sein, die befähigt werden (siehe Wirkungskategorie „Befähigung von Schlüsselakteuren“).

Die „Aktivierung von Entscheidungsträgern“ ist dann von besonderer Bedeutung, wenn aktuelle Herausforderungen eine **gemeinsame Position über Ländergrenzen** hinweg bedürfen, Lösungen entwickelt und Entscheidungen herbeigeführt werden müssen. Erfahrungsgemäß ist dies insbesondere in **neuen Themen**, im Zuge **neu etablierter Kooperationen** sowie in **weniger homogenen Räumen**, die große und kurzfristig entstandene Herausforderungen bewältigen müssen, von besonderer Bedeutung.

Die Projekte zielen zumeist darauf ab, (meist hochrangige) politische Akteure jedoch mit unterschiedlicher Intention zu aktivieren. Die „**zielführendere Interessensvermittlung**“

auf nationaler, regionaler und europäischer Ebene“ führt dazu, dass das jeweilige Projektthema prominenter auf der politischen Agenda der jeweiligen Entscheidungsträger platziert wird und Entscheidungsprozesse entsprechend beeinflusst werden. Das „gestärkte gemeinsame Handeln in politischen Entscheidungsfindungsprozessen“ dagegen führt zum Ausbau oder der Vertiefung der konkreten Zusammenarbeit von politischen Akteuren im jeweiligen Themenbereich.



Die „Aktivierung von Entscheidungsträgern“ ist in rund der Hälfte der untersuchten Interreg B-Projekten von Bedeutung. Ob die Wirkungskategorie bedient wird ist unter anderem von der Neuartigkeit des Themas, den Prioritäten bei der Programmsteuerung und dem Reifegrad der Kooperationen abhängig.

In einigen der untersuchten Interreg IVB-Projekte waren die notwendigen politischen Rahmenbedingungen (z.B. Förderpolitik, Infrastruktur) entweder bereits vorhanden oder in dem jeweiligen Themenbereich und zur Erreichung des anvisierten Ziels von sekundärer Bedeutung. Die Wirkungskategorie „Aktivierung“ wurde entsprechend nicht bedient.

Wirkungskategorie: Anwendung von Wissen und Kompetenzen

- Wirkung: Das ökologische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-) Umfeld wird verbessert
- Wirkung: Soziale und technische Innovationen werden häufiger angewendet
- Wirkung: Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter

Die dritte Wirkungskategorie „Anwendung von Wissen und Kompetenzen“ schließlich ist von stärker **fachlicher bzw. operativer Natur**: Sie beschreibt die **Realisierung von Maßnahmen** durch Schlüsselakteure bzw. Zielgruppen und baut somit auf den anderen beiden Wirkungskategorien auf. Ermöglicht durch erhöhtes Wissen und gesteigerte Kompetenzen und, falls relevant, in Folge einer erfolgreichen Aktivierung von Entscheidungsträgern werden Maßnahmen konkret umgesetzt bzw. **neue, aufgezeigte Handlungsmöglichkeiten genutzt**.

Die umsetzenden Akteure können – abhängig von dem jeweiligen regionalen Kontext und Themenbereich – sehr unterschiedlich sein. Dies wird auch in den drei dieser Kategorie zugeordneten Wirkungen deutlich: So können beispielsweise politische Akteure durch die Verabschiedung und Umsetzung neuer gesetzlicher Regelungen und Standards das ökologische Umfeld stärken („Das ökologische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-) Umfeld wird verbessert“), wirtschaftliche Akteure können Innovationen initiieren und umsetzen („Soziale und technische Innovationen werden häufiger angewendet“) und Verwaltungsakteure können durch neue Ansätze ihre Arbeitsprozesse wirksamer gestalten („Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter“).



Die „Anwendung von Wissen und Kompetenzen“ wurde in 19 der untersuchten Projekte identifiziert. Auffällig ist, dass diese Wirkungskategorie immer zusammen mit mindestens einer Wirkung aus der Kategorie „Befähigung“ oder „Aktivierung“ aufgetreten ist. Dies unterstreicht die besondere Bedeutung der besonders stark themenübergreifend geprägten Wirkungen in Interreg B.



Zu betonen ist, dass ein Interreg B-Projekt nicht jede der drei skizzierten Wirkungskategorien bedienen muss, um als erfolgreich oder besonders wirksam bezeichnet zu werden. Vielmehr sind die Wirkungskategorien, die ein Projekt im Zuge der Förderung durchläuft, abhängig von der jeweiligen **Ausgangssituation**, von den **Akteuren** sowie weiteren Rahmenbedingungen des Projekts. Während einige der untersuchten Interreg B-Projekte bei der „Befähigung“ von Schlüsselakteuren ansetzen, können andere Projekte auf bereits vorhandenes Wissen und Kompetenzen aufbauen und somit im Zuge der Förderung den Schwerpunkt auf die „Aktivierung“ oder „Anwendung“ legen. Welche und wie viele der drei Wirkungskategorien im Rahmen eines Projektes bedient werden, gibt also keinen unmittelbaren Aufschluss über den Erfolg des einzelnen Projektes. Vielmehr lässt dies Rückschlüsse über die Ausgangssituation eines Projekts zu.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die **Kombination aus themenübergreifenden und thematischen Wirkungen** notwendig ist, um das Interreg B-spezifische Ziel der Förderung laut ETZ-Verordnung zu erreichen. In transnationalen Kooperationen ist es zunächst von großer Wichtigkeit, dass eine gemeinsame Wissensgrundlage geschaffen wird, d.h. dass alle Schlüsselakteure befähigt werden. Hierbei handelt es sich um einen stark auf **intersektorale, prozessuale und kooperative Wirkungen** ausgerichteten Schritt. Da Interreg B-Programme regelmäßig neue Herausforderungen adressieren, ist Befähigung auch in langjährig bestehenden Kooperationsräumen eine wichtige und legitime Zielstellung. Dies gilt grundsätzlich auch für die ebenfalls überwiegend themenübergreifend geprägte Wirkungskategorie „Aktivierung“.

Der wichtigste Mehrwert ist die **Bündelung der Interessen** und die **Etablierung transnationaler Partnerschaften**. Erst wenn mindestens die Befähigung und ggf. auch die Aktivierung gelungen ist, kann die „Anwendung“ erfolgen. Bei der **Anwendung** von Wissen und Kompetenzen nimmt die thematische Wirkungsdimension eine größere Rolle ein. Wissen und Kompetenzen werden i.d.R. in einem **spezifischen thematischen Kontext** eingesetzt, um **unmittelbar thematische Wirkungen** herbeizuführen (z.B. Erhöhung der Innovationskraft oder Reduzierung der CO2-Emissionen).

3.3 PROJEKTTYPEN

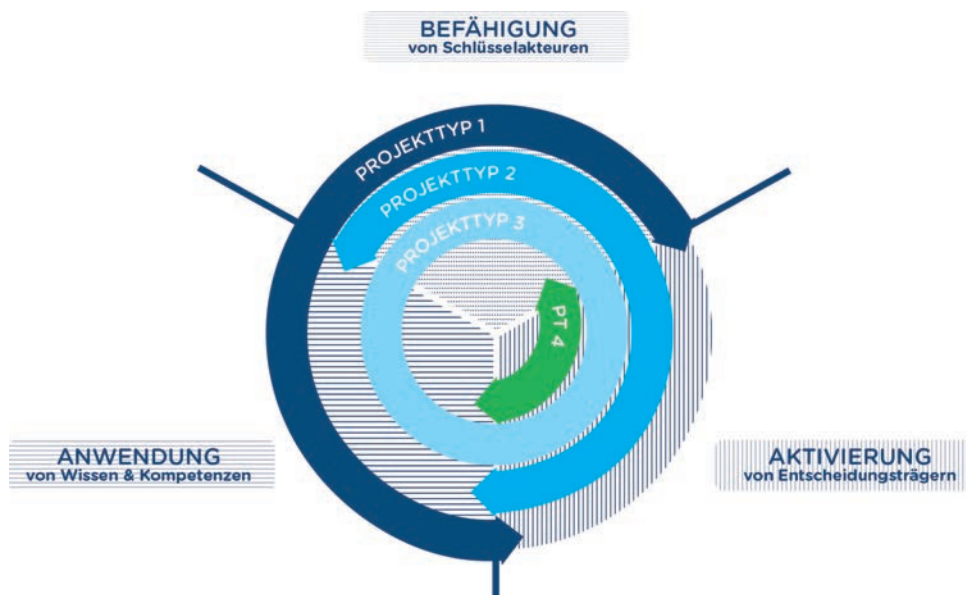


Im Anschluss an die Systematisierung der Wirkungen in zwei Wirkungsdimensionen und drei Wirkungskategorien wurden die untersuchten **Projekte erneut analysiert** und die Ergebnisse der vorherigen Schritte verifiziert.

Wie bereits dargestellt, erzielen alle untersuchten 25 Interreg IVB-Projekten mehr als eine Wirkung. Meistens wurden zwei Wirkungen erreicht, bei einigen Projekten waren es drei Wirkungen. Hier aufbauend wurde ein Ansatz entwickelt, welcher die betrachteten Projekte in unterschiedliche Projekttypen differenziert. **Vier unterschiedliche Projekttypen** wurden identifiziert.

Die Zuordnung zu Projekttypen fand auf Basis der drei Wirkungskategorien statt. Die folgende Abbildung stellt die Bezüge zwischen Projekttypen und Wirkungskategorien dar. Die nicht farblich ausgefüllten Abschnitte des jeweiligen Kreises zeigen jene Wirkungskategorien an, die entweder bereits im Vorfeld der Förderung durch Interreg B durchlaufen wurden oder im Anschluss an die Interreg-Förderung bedient werden.

Abbildung 7: Vier Projekttypen und adressierte Wirkungskategorien



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

Projekttyp 1

→ Wirkungskategorien: Befähigung + Anwendung



Projekte des Typs 1 unterstützen den Wissens- und Kompetenzaufbau von Schlüsselakteuren („Befähigung“), die auf dieser Grundlage konkrete Aktivitäten und Maßnahmen umsetzen bzw. neue, aufgezeigte Handlungsmöglichkeiten beschreiten („Anwendung“). Dies bedeutet, dass Projekte des Typs 1 den Wissens- und Kompetenzaufbau von Stakeholdern unterstützen, die dieses sogleich anwenden, um (in den meisten untersuchten Fällen) Innovationen zu realisieren oder Arbeitsprozesse zu optimieren. Auch hier besteht bei den untersuchten Projekten ein direkter kausaler Link zwischen der Befähigungswirkung in einem ersten Schritt und der Anwendung in einem zweiten Schritt.

Die Aktivierung von politischen Entscheidungsträgern ist in diesem Projekttyp nicht erforderlich, da die nötigen Rahmenbedingungen zur Umsetzung im politischen Umfeld bereits gegeben sind oder diese für die erfolgreiche Anwendung nicht benötigt werden. Es fehlen lediglich die Kompetenzen bzw. das Wissen, um die drängenden gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen oder lang gehegte Vorhaben umzusetzen. Die Interreg IVB-Projekte dieses Typs schaffen die nötige Wissens- und Kompetenzgrundlage, um diese Maßnahmen zu realisieren.



In einem Projekt des Typs 1 wurden beispielsweise neue Netzwerke und Kontaktstellen für Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft geschaffen. Dies hat dazu beigetragen, den Wissenstransfer zu verbessern („Befähigung“), Forschungsk Kooperationen zu bilden und Innovationen hervorzubringen („Anwendung“).

In einem anderen Projekt des Typs 1 wurden KMU zu ihren Innovationspotenzialen beraten und konkrete Empfehlungen formuliert („Befähigung“). Dies hat dazu geführt, dass neue Innovationen angestoßen und realisiert wurden („Anwendung“).

Projekttyp 1 umfasst die meisten der 25 in diesem Rahmen untersuchten Projekte: Insgesamt 14 Projekte sind diesem Typ zugeordnet.

Weitere Informationen zu den genannten Projekten SCIENCE LINK und PROINCOR sind im Anhang zu finden.



In den Projekten des Typs 2 besteht somit eine kausale Verbindung zwischen den Wirkungen „gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz“ und „gestärktes gemeinsames Handeln in politischen Entscheidungsprozessen.“ In einem Projekt des Typs 2 wurde beispielsweise die Entwicklung von Softwareprodukten angestoßen woraufhin die relevanten Akteure eine verbesserte Grundlage haben, um gemeinsame, grenzüberschreitende Siedlungsentscheidungen zu treffen („Befähigung“). Die gemeinsamen Softwareprodukte ermöglichen, alle relevanten Informationen mit geringem Aufwand einzuspeisen. Sie liefern den Akteuren in politischen Prozessen fundierte Informationen, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden („Aktivierung“).

Der Projekttyp 2 wurde in fünf der untersuchten Projekte identifiziert.

Weitere Informationen zu dem genannten Projekt MO-RECO sind im Anhang zu finden.

Projekttyp 2

→ Wirkungskategorien: Befähigung + Aktivierung



Der Projekttyp 2 beschreibt all jene Projekte, die in ihrem Wirkungsgrad sowohl Schlüsselakteure befähigen als auch Entscheidungsträger aktivieren. Meist wird im Rahmen dieser Projekte neues Wissen generiert bzw. neue

Managementansätze entwickelt („Befähigung“), auf deren Grundlage politische Entscheidungsträger verstärkt zusammenarbeiten, um gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen gezielt zu adressieren („Aktivierung“).

Projekttyp 3

→ Wirkungskategorien: Befähigung + Aktivierung + Anwendung



Die zu Typ 3 gehörigen Projekte zeigen vielschichtige Wirkungen in allen drei Wirkungskategorien. Im Gegensatz zu den Projekten des Typs 1 und 2 treten die Wirkungen in den Wirkungskategorien jedoch nicht unbedingt in der oben genannten

kausalen Abfolge (Befähigung – Aktivierung – Anwendung) auf. Auch stehen sie nicht in allen Fällen in einer kausalen Verbindung zueinander. So schaffen Projekte dieses Typs beispielsweise neue Wissensgrundlagen („Befähigung“), die es Schlüsselakteuren (z.B. KMU, wissenschaftliche Akteure, soziale Unternehmen) erlaubt, Innovationen anzustoßen („Anwendung“). Gleichzeitig kann die erweiterte Wissensgrundlage auch politischen Entscheidungsträgern neue

Handlungsmöglichkeiten eröffnen, die zu einer verstärkten internationalen Zusammenarbeit führen („Aktivierung“). Die „Aktivierung“ findet dabei aber weitgehend unabhängig von der „Anwendung“ statt.

Andere Projekte können auf Grundlage neuer Wissensstände („Befähigung“) und durch Nutzung neuer Kommunikationskanäle politische Entscheidungsprozesse auf regionaler oder europäischer Ebene entsprechend beeinflussen („Aktivierung“). Parallel kann das Wissen von anderen Stakeholdern direkt angewendet werden, beispielsweise um Arbeitsprozesse effektiver zu gestalten („Anwendung“).



In einem Projekt des Typs 3 wurden beispielsweise neue Technologien zur Behandlung von Ballastwasser sowie neue Methoden und Strategien für Tests

entwickelt („Befähigung“). Die neuen Möglichkeiten führten zu intensivierten Abstimmungen zwischen den Nordseeanrainern und mündeten schließlich in Verhandlungen um einen neuen Konvention zur Ballastwasserbehandlung („Aktivierung“). Weiterhin trug die Einrichtung eines Wissenstransferzentrums und einer neuen Testeinrichtung dazu, dass in Unternehmen neue Technologien entwickelt wurden („Anwendung“).

Diesem Projekttyp wurden vier der 25 untersuchten Projekte zugeordnet.

Weitere Informationen zu dem genannten Projekt BALLAST WATER OPPORTUNITY sind im Anhang zu finden.

Projekttyp 4

→ Wirkungskategorien: Aktivierung



Der Projekttyp 4 beschreibt Projekte, die in ihrer Wirkung ausschließlich Entscheidungsträger aktivieren. Dabei können beide oder auch nur eine der beiden Wirkungen, die der „Aktivierung“ zugeordnet sind, erreicht werden.⁹



In einem Projekt des Typs 4 sind beide der unter „Aktivierung“ zugeordneten Wirkungen bedient worden: Durch den Zusammenschluss verschiedener Stakeholder in der Programmregion konnte nicht nur eine

Gesamtstrategie für den transnationalen Verkehrskorridor erreicht und die Zusammenarbeit durch die Rechtsform EVTZ institutionalisiert werden, sondern auch die Interessensvermittlung der einzelnen Stakeholder auf transnationaler Ebene verbessert werden.

Eines der 25 vertieft untersuchten Projekte konnte dem Typ 4 zugeordnet werden.

Weitere Informationen zu dem genannten Projekt CODE24 sind im Anhang zu finden.

⁹ Für eine genauere Beschreibung des Projekttyps siehe die Beschreibung der Wirkungskategorie „Aktivierung von Entscheidungsträgern“.

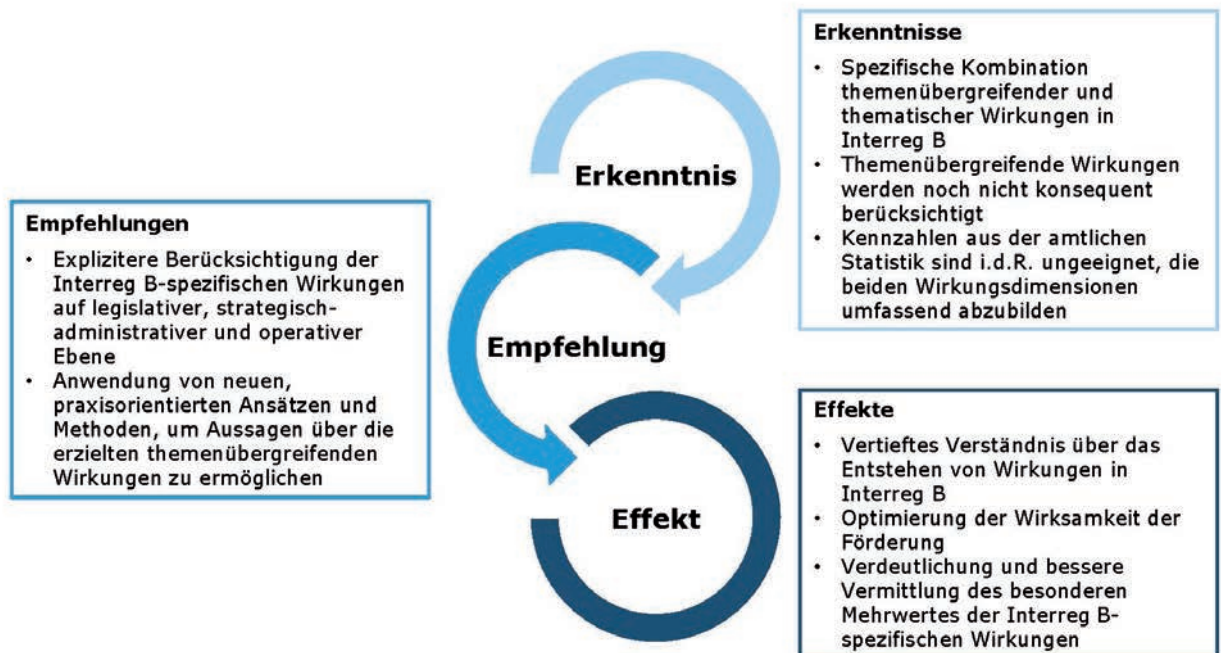
4. Wirkungen erhöhen



Aus der Untersuchung lassen sich konkrete Empfehlungen für die Förderperiode 2014-2020 und darüber hinaus ableiten. Die Empfehlungen richten sich an die Akteure auf den folgenden drei Ebenen:

- legislative Ebene: Europäische Kommission, Europäisches Parlament, Mitgliedstaaten
- programmverantwortliche Ebene: d.h. Verwaltungsbehörden und Gemeinsame Sekretariate in den Kooperationsprogrammen, sowie die mitgliedstaatlichen Vertreter in den Begleitausschüssen
- operative Ebene: (potenzielle) Projektakteure und projektunterstützende Stellen, z.B. Contact Points und Gemeinsame Sekretariate

Abbildung 8: Zentrale, übergreifende Erkenntnisse der Untersuchung, abgeleitete Empfehlungen und Effekte ihrer Umsetzung



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Damit der Mehrwert der Interreg B-Förderung zukünftig noch besser zum Tragen kommen kann, ist es von großer Wichtigkeit, dass die **Akteure auf allen Ebenen**, d.h. Projekt-, Programm- und Legislativebene, die herausgearbeiteten spezifischen Wirkungen der Förderung zukünftig aktiv berücksichtigen. Sowohl in der Projekt- und Programm-vorbereitung und -umsetzung als auch auf übergreifender Ebene bestehen konkrete Ansatzpunkte wie dies konkret erfolgen kann.

Zunächst werden Empfehlungen präsentiert, die sich an die programmverantwortlichen Stellen sowie die Akteure auf legislativer Ebene richten. Anschließend werden die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung wirksamer Projekte skizziert und ihre Umsetzung erläutert.



In den folgenden Kapiteln werden somit die folgenden **zwei Leitfragen der Untersuchung** beantwortet:

- Welche Empfehlungen lassen sich für die Förderperiode 2014-2020 und darüber hinaus ableiten? Wie können die Erkenntnisse in die künftige Projektauswahl und Projektentwicklung einfließen und so einen Beitrag zur Erhöhung der Wirksamkeit der Interreg B-Förderung leisten?
- Wie sind die identifizierten Wirkungen (vgl. Kapitel 2) zustande gekommen? Welche Aktivitäten während der Projektumsetzung und Umstände innerhalb der Projektpartnerschaft haben die Entfaltung von themenübergreifenden und langfristigen Wirkungen erleichtert?

4.1 GRUNDLAGEN FÜR EINE OPTIMIERTE UMSETZUNG DER FÖRDERUNG

Neben der erfolgreichen Umsetzung der Projekte ist es von großer Wichtigkeit, die Interreg B-spezifischen Ziele und Wirkungen adäquat darzustellen und den besonderen Wert dieser Art der Förderung zu betonen. Dies bedeutet, dass neben den thematischen Wirkungen **verstärkt auch die themenübergreifenden Wirkungen in den Blick genommen** und abgebildet werden.

Die nachfolgende Anforderung adressiert die Akteure auf allen Ebenen: die legislativen Akteure, die programmverantwortlichen Stellen aber auch die operativen Akteure.

Die grundlegende Anforderung lautet:

Schärfung des Bewusstseins und Erhöhung der Anerkennung für die Interreg B-spezifischen Wirkungen

→ Zielgruppe: Legislative Akteure, programmverantwortliche Stellen und operative Akteure

→ Zeitraum: Förderperiode 2014-2020 und Förderung nach 2020

Ein **stärkeres Bewusstsein über und eine größere Anerkennung der Interreg B-spezifischen Wirkungen** auf legislativer, programmverantwortlicher und operativer Ebene ist dringend erforderlich, damit die Wirksamkeit der Förderung weiter erhöht werden kann.

Insbesondere das Verständnis über das Zusammenwirken themenübergreifender und thematischer Wirkungen und deren Gewichtung in Interreg B ist von großer Bedeutung, um der Förderung gerecht zu werden und ihre Umsetzung weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck sollten die folgenden zwei Ansätze verfolgt werden:



Zum einen ist eine Anpassung der rechtlichen Grundlagen erforderlich, sodass auch auf legislativer Ebene die Anerkennung der zwei Wirkungsdimensionen von Interreg B fester verankert und in der Folge erhöht wird. Die derzeitigen Rechtsvorschriften geben einen stark thematisch orientierten Zuschnitt der Förderung vor. Die Besonderheiten von Interreg B insgesamt und die Spezifika der einzelnen Programmräume werden unzureichend berücksichtigt. Um die erforderlichen Veränderungen umzusetzen sollte der

Fokus in dieser Förderperiode zunächst auf der weiteren Erhöhung der Akzeptanz und der Wertschätzung der erreichten themenübergreifenden Wirkungen in Interreg B liegen. In Vorbereitung der Förderung nach 2020 sollte eine **explizitere Berücksichtigung der themenübergreifenden Wirkungsdimension auch in den rechtlichen Vorgaben** erfolgen. Diese müssen sicherstellen, dass Interreg B wieder stärker auf eine integrierte territoriale Projektumsetzung im Sinne der Territorialen Agenda 2020 ausgerichtet wird.

Zum anderen sollte ein „**Wirkungskatalog**“ in Form eines Praxishandbuchs entworfen werden. Darin könnten sowohl die themenübergreifenden als auch die thematischen Wirkungen der Förderung anschaulich beschrieben und die Beziehungen, in denen die Wirkungen zueinander stehen, nachvollziehbar erläutert werden. Das Dokument würde dazu beitragen, das Bewusstsein über die Spezifik von Interreg B weiter zu erhöhen und könnte noch in der aktuellen Förderperiode erarbeitet werden. Für die Akteure auf operativer Ebene könnte er unmittelbar genutzt werden, um die Ausgangssituation im Zuge einer Projektentwicklung treffend einzuschätzen und darauf aufbauend realistische Ziele zu formulieren.



Empfehlung: Explizitere Anerkennung und stärkere Berücksichtigung der Interreg B-spezifischen Kombination aus themenübergreifenden und thematischen Wirkungen durch die Erarbeitung entsprechender rechtlicher Grundlagen und die Entwicklung eines Wirkungskatalogs.

4.2 PROGRAMMUMSETZUNG OPTIMIEREN

Anknüpfend an eine größere Anerkennung der Interreg B-spezifischen Wirkungen, sollten auch in der **Vorbereitung und Implementierung der künftigen Förderung** Veränderungen angestoßen werden, um die Förderung weiter zu optimieren und den erreichten Mehrwert gezielter zu vermitteln. Die nachfolgenden drei Empfehlungen richten sich insbesondere an die **programmverantwortlichen Stellen** in den Programmräumen und sind insbesondere für die Vorbereitung der Förderung nach 2020 von Bedeutung. Die Empfehlungen zur Optimierung der Programmumsetzung lauten:

Präzisierung der regionalen Ausgangslage

→ Zielgruppe: Programmverantwortliche Stellen

→ Zeitraum: Förderung nach 2020

Die gezielte **Weiterentwicklung der Verfahren zur Programmplanung und -umsetzung**



sind ein weiterer Aspekt zur Optimierung der Förderung und Erhöhung der Wirksamkeit. Die identifizierten Wirkungen und Wirkungskategorien können von den programmverantwortlichen Stellen genutzt werden, um in Vorbereitung einer neuen Förderperiode eine sorgfältige **Analyse der aktuellen Situation im Programmraum** vorzunehmen (Was brauchen die Akteure im Programmraum, um wirksam miteinander zu kooperieren?). Es kann analysiert werden, inwiefern eine Befähigung der Schlüsselakteure bereits gegeben ist, ob eine Aktivierung politischer Entscheidungsträger erforderlich und ggf. bereits erfolgt ist und ob die Anwendung von Wissen und Kompetenzen im transnationalen Kontext erfolgen kann.

Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse kann die passende **Balance aus themenübergreifenden und thematischen Zielen** für die Förderung bestimmt, in der strategischen Ausrichtung und Implementierung des Programms (z.B. strategische Zielsetzungen, thematische Prioritäten, Monitoring- und Indikatorensystem) verankert sowie in der Umsetzung der Förderung (z.B. Einordnung der Projekte in die drei Wirkungskategorien im Zuge der Projektauswahl und so Steuerung des Anteils themenübergreifender und thematischer Zielstellungen) berücksichtigt werden.



Empfehlung: Durchführung einer präzisen Bestandsaufnahme der Situation im Programmraum und darauf aufbauend die Bestimmung der passenden **Balance aus themenübergreifenden und thematischen Zielen** für die Förderung.

Spezifizierung der Zielstellungen

- Zielgruppe: Programmverantwortliche Stellen
- Zeitraum: Förderung nach 2020

Die zwei Wirkungsdimensionen von Interreg B sollten sich auch in den Zielstellungen der Kooperationsprogramme widerspiegeln. Die identifizierten Wirkungen und Wirkungskategorien können die programmverantwortlichen Stellen bei der Formulierung **realistischer und präziser Zielstellungen** für die Förderung in ihrem Programmraum unterstützen. Die sorgfältige Analyse der Situation im Programmraum stellt hierfür eine geeignete Ausgangslage dar (siehe vorherige Empfehlung).



Um treffende, Interreg B-spezifische Ziele zu formulieren und diese zu operationalisieren, ist neben der Entwicklung thematischer Interventionslogiken (Output – Ergebnis – Wirkung) auch die Erarbeitung von Interventionslogiken erforderlich, in denen die themenübergreifenden Wirkungen explizit abgebildet werden. Diese bilden die Grundlage dafür, dass die Programmakteure ihre **Ansätze zur Erreichung der Interreg B-spezifischen Wirkungen skizzieren** und entsprechende **Zielstellungen formulieren** können.



Empfehlung: Entwicklung von Interventionslogiken für themenübergreifende Outputs, Ergebnisse und Wirkungen, um präzise Zielstellungen für die Förderung zu formulieren.

Erhöhung der Aussagekraft von Indikatoren

- Zielgruppe: Programmverantwortliche Stellen
- Zeitraum: Förderung nach 2020

Um die **Erreichung der themenübergreifenden Zielstellungen** messbar zu machen, ist die Entwicklung von geeigneten Indikatoren erforderlich, die die **Interreg B-spezifischen Wirkungen** erfassen. Während der Vorbereitung und Planung eines neuen Kooperationsprogramms ist dies ein weiterer wichtiger Aspekt für die programmverantwortlichen Stellen..



Bei der Definition geeigneter Indikatoren muss beachtet werden, dass die Interreg B-spezifischen Wirkungen oft **qualitativer Natur** sind. Statistische Daten eignen sich in der Regel nicht, um diese Entwicklungen abzubilden. Um geeignete Ergebnisindikatoren zu entwickeln, können die Interreg B-spezifischen Zielstellungen und die entworfenen **Interventionslogiken für die themenübergreifende Dimension als Ausgangspunkt** genutzt werden (siehe vorherige Empfehlung). Neben den Interventionslogiken kann auch die präzise Analyse der Situation im Programmraum sehr hilfreich sein. Der Fokus der Förderung sollte aus den Interventionslogiken bereits deutlich erkennbar werden und die Entwicklung einer kurzen, prägnanten Formulierung für einen Ergebnisindikator sicherstellen.



Empfehlung: Entwicklung von Ergebnisindikatoren, die auch die themenübergreifenden Wirkungen der Förderung berücksichtigen und Weiterentwicklungen in diesen Bereichen abbilden.

4.3 PROJEKTUMSETZUNG OPTIMIEREN

Im Zuge der Untersuchung wurden **fünf Gelingensfaktoren** herausgearbeitet, die für eine erfolgreiche Umsetzung Projekten und die Erreichung der identifizierten Interreg B-spezifischen Wirkungen maßgeblich sind.

Sie spielen in der **Projektumsetzung**, aber bereits auch in der **Projektvorbereitung** eine für den Erfolg entscheidende Rolle und sollten von Projektakteuren entsprechend frühzeitig berücksichtigt werden. Es ist anzumerken, dass die fünf Gelingensfaktoren grundsätzlich für nahezu jede Art von Projekt zutreffend sind. Allerdings stellen sich im transnationalen Kontext besondere Anforderungen bezüglich ihrer Berücksichtigung.

Die Empfehlung zur Optimierung der Projektumsetzung lautet deshalb:

Explizite Berücksichtigung der Gelingensfaktoren

- Zielgruppe: Programmverantwortliche Stellen und operative Akteure
- Zeitraum: Förderperiode 2014-2020 und Förderung nach 2020

Die identifizierten fünf **Gelingensfaktoren** sollten genutzt werden, um in der **Projektvorbereitung** und der **Projektumsetzung** noch stärker auf jene Aspekte zu fokussieren, die für eine erfolgreiche und wirksame Projektumsetzung besonders wichtig sind.

Diese Empfehlung richtet sich zum einen an die operativen Akteure, d.h. die Projektakteure und die programmbegleitenden Stellen (z.B. National Contact Points). Aber auch die programmverantwortlichen Stellen können die Gelingensfaktoren nutzen, um die Förderumsetzung in ihrem Programmraum weiterzuentwickeln.

Die operativen Akteure können sich für weitere Hinweise zu den Gelingensfaktoren insbesondere des Praxisleitfadens bedienen, der ebenfalls im Rahmen dieser Untersuchung publiziert wurde.¹⁰ Darin wird ihre Bedeutung für



eine erfolgreiche Projektumsetzung präsentiert, Projektbeispiele illustrieren die Erläuterungen. Der Praxisleitfaden richtet sich sowohl an (potentielle) Projektakteure als auch an programmbegleitende Stellen. Diesen liefert das Dokument Hinweise, wie sie (potentielle) Antragsteller während der **Projektvorbereitung** und im Zuge der **Antragstellung** noch gezielter unterstützen können.

Für die programmverantwortlichen Stellen wiederum können die Gelingensfaktoren ein Anhaltspunkt zur Überprüfung und, falls erforderlich, **Weiterentwicklung ihrer Projektauswahlkriterien** sein. Weiterhin können die Gelingensfaktoren in Anleitungen, Leitfäden, etc. integriert werden, die den Projektakteuren und den programmbegleitenden Stellen zur Verfügung gestellt werden.



Empfehlung: Bewusste Nutzung der Erkenntnisse über die besonders wichtigen Gelingensfaktoren, um die positiven Effekte von Interreg B weiter zu erhöhen und langfristige Wirkungen zu erzielen.

Abbildung 9: Gelingensfaktoren im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

¹⁰ Praxisleitfaden für eine wirksame Umsetzung von Interreg B-Projekten. Abrufbar unter: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ReFo/Raumordnung/2015/transnationale-zusammenarbeit/01-start.html?nn=1380582>

Die aufgeführten fünf Gelingensfaktoren sind als **integraler Bestandteil eines Gesamtkonstrukts** zu verstehen: Projektakteure sollten idealerweise alle aufgeführten Gelingensfaktoren berücksichtigen, um mit ihrem Vorhaben eine möglichst hohe Wirksamkeit zu erzielen. Je mehr Bestandteile fehlen, desto fragiler wird das Gesamtkonstrukt und desto weniger wahrscheinlich ist eine hohe Wirksamkeit des jeweiligen Projekts.

Gelingensfaktor:

IDENTIFIKATION – Auf gemeinsame Ziele und Interessen verständigen

Was meint IDENTIFIKATION?

Für eine hohe Motivation und Bereitschaft der Projektpartner, sich aktiv einzubringen, braucht es eine klare gemeinsame Vision, mit der sich alle involvierten Projektpartner identifizieren können. Zudem bedarf es klar kommunizierter Ziele, die für alle Projektbeteiligten von Nutzen sind und von diesen aktiv unterstützt werden.

Warum ist IDENTIFIKATION wichtig?

Gemeinsame Ziele: Ein gemeinsames Verständnis über die Projektziele und die damit verbundenen Aufgaben ist unabdingbar für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit in einem transnationalen Kooperationsprojekt. Alle Beteiligten sollten sich mit den vereinbarten Zielen identifizieren können und ein gemeinsames Verständnis über das zu Erreichende haben, um trotz regional unterschiedlicher Herausforderungen engagiert und erfolgreich an der Erreichung der Ziele mitwirken zu können. Insbesondere bei transnationalen Vorhaben wie in Interreg B können Missverständnisse durch sprachliche Barrieren, kulturelle Unterschiede und verschiedene Arbeitsweisen auftreten, die durch klar kommunizierte Zielsetzungen verringert bzw. gänzlich vermieden werden können. Dies bedeutet auch, dass Verantwortlichkeiten und Erwartungen klar und frühzeitig kommuniziert und vereinbart werden. Dies ist umso wichtiger, je höher die Anzahl der Projektpartner ist.

Hohes Engagement: Ein gemeinsames Verständnis über und eigenes Interesse an den Projektzielen ist ausschlaggebend für die Motivation der Projektpartner. Der Erfolg eines Projekts ist wiederum zu einem großen Teil abhän-

gig von dem Engagement der beteiligten Akteure bzw. ihrer Bereitschaft, eine aktive Rolle in der Projektumsetzung zu übernehmen. Ein gemeinsames Interesse ist somit eine wichtige Voraussetzung für eine verbindliche, aktive und engagierte Unterstützung der Projektziele durch die Projektpartner. Dabei gilt: Je stärker die Überzeugung der Beteiligten, von dem Projekt profitieren zu können, desto höher deren Bereitschaft, Verantwortung für die Projektumsetzung zu übernehmen.

Intensiver Austausch: Ein starkes gemeinsames Interesse wirkt sich erkennbar positiv auf die Häufigkeit und Intensität des Austausches unter den Projektpartnern aus. Je stärker die Beteiligten am Projekt und den Ergebnissen interessiert sind, desto intensiver ist der fachliche Austausch innerhalb des Projektteams. Dieser engagierte Austausch ermöglicht, die unterschiedlichen fachlichen und regionalen Perspektiven zu diskutieren und zu berücksichtigen und so das enorme Potenzial einer transnationalen Partnerschaft optimal auszuschöpfen.

Wie kann IDENTIFIKATION erreicht werden?

Schon vor Projektbeginn ist es wichtig, die Vision sowie die anvisierten Zielsetzungen des Projekts so konkret wie möglich zu benennen: Nur so werden sie für potentielle Projektpartner greifbar und dienen als Motivation, sich aktiv am Projekt zu beteiligen. Darüber hinaus ist diese frühzeitige Konkretisierung der anvisierten Ziele hilfreich, um im Zuge der Zusammenstellung der Projektpartnerschaft die am besten geeigneten Akteure gezielt zu identifizieren und für das gemeinsame Vorhaben zu gewinnen.

Zu Projektbeginn bedarf es innerhalb der Projektpartnerschaft einer expliziten Verständigung bezüglich der Zielsetzungen und einer sorgfältigen Planung der anstehenden Aufgaben, um eine gemeinsame Basis für die Projektumsetzung zu schaffen. In dieser Phase sollte für alle Akteure ausreichend Gelegenheit für Beteiligung und Mitbestimmung geschaffen werden, damit Partner diesen wichtigen Findungsprozess aktiv mitgestalten können. Zudem sollte schon hier das Bewusstsein über die besonderen Herausforderungen transnationaler Partnerschaften geschärft werden, sowohl bezüglich der unterschiedlichen regionalen Gegebenheiten, als auch hinsichtlich unterschiedlicher Arbeitskulturen und Sprachbarrieren. Ein starker Fokus

sollte daher auf einer klaren Kommunikation der Strategie, der Ziele, sowie der Verantwortlichkeiten innerhalb der Projektpartnerschaft liegen. In diesem Zuge sind auch die möglicherweise unterschiedlichen Sprachkompetenzen der Projektpartner zu berücksichtigen. Eine einfache und klare Sprache sollte nach Möglichkeit verwendet werden.

Während der Projektumsetzung ist es wichtig, die gemeinsam entwickelte Vision immerfort und klar in der Projektpartnerschaft zu kommunizieren und aufkommende (Teil-) Ziele mit dieser Vision abzugleichen und bei Bedarf anzupassen. Einige untersuchte Projekte richteten hierzu Arbeitsgruppen ein, die zum Ziel hatten, die Ausrichtung aller Aktivitäten im Sinne der übergeordneten Vision sicherzustellen. Zudem waren sie dafür zuständig, alle Projektpartner regelmäßig über erzielte Fortschritte zu informieren.



Projektbeispiel für den Gelingensfaktor IDENTIFIKATION

Eine wichtige Voraussetzung für die proaktive und engagierte Mitarbeit der beteiligten Wissenschafts- und Wirtschaftsakteure im Projekt SCIENCE LINK war die klar und häufig kommunizierte und von den, auch aufgrund eigener Interessen, Projektpartnern aktiv unterstützte Vision des Vorhabens. Die Projektpartner haben sich im Rahmen des Projekts somit einer gemeinsamen Herausforderung angenommen und Lösungen entwickelt. Alle Aktivitäten waren dieser Vision untergeordnet und sollten zu deren Erreichen beitragen.

Die konsequente Ausrichtung des Projekts auf die gemeinsame Vision und die Interessen der Projektpartner war ausschlaggebend für die aktive und engagierte Verfolgung der Projektziele durch die ausgesprochen komplexe Projektpartnerschaft (41 Akteure). Insbesondere das starke Bewusstsein über die konkreten Möglichkeiten, von den erzielten Ergebnissen sowohl kurzfristig (verbesserte Kooperationsstrukturen) als auch langfristig (verstärkte Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit) zu profitieren, wirkte sich positiv aus. Alle Partner hatten an der erfolgreichen Umsetzung des Projektes sowohl ein gemeinsames und als auch ein jeweiliges individuelles Interesse.

Gelingensfaktor:

LEADERSHIP – Professionelles Projektmanagement gewährleisten & Teamgeist stärken

Was meint LEADERSHIP?

Um die Zusammenarbeit der Projektpartner zu intensivieren und sie sowohl effizient als auch effektiv zu gestalten, bedarf es eines professionellen Managements des Lead Partners, das die aktive Einbindung aller Projektpartner sicherstellt und jene erfolgreich koordiniert und anleitet. Angesichts der transnationalen, komplexen Partnerschaften von Interreg B-Projekten ist ein effektives Projektmanagement von besonderer Bedeutung.

Warum ist LEADERSHIP wichtig?

Projektmanagement: Interreg B-Projekte bedürfen eines professionellen administrativen, finanziellen und persönlichen Managements durch den Lead Partner. In administrativer und finanzieller Hinsicht müssen die spezifischen und teils umfangreichen Anforderungen und europäischen Vorgaben der Interreg B-Förderung berücksichtigt werden. Langjährige Projektmanagementenerfahrungen, insbesondere bezüglich EU-geförderter Projekte, sind hierbei sehr hilfreich und bedeuten für die Umsetzung einen erkennbaren Effizienzgewinn.

In personeller Hinsicht muss der Lead Partner eine funktionierende Projektpartnerschaft zusammenstellen und entsprechend anleiten. Dazu gehört zum einen die gezielte Auswahl entsprechend motivierter, repräsentativer und fachlich kompetenter Akteure. Zum anderen muss die für gewöhnlich große Anzahl der Projektpartner – die untersuchten Projekte hatten durchschnittlich 14 Projektpartner – professionell angeleitet und koordiniert werden. Zuständigkeiten und Aufgaben müssen klar vergeben und Arbeitspakete entsprechend organisiert werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung von in administrativer, finanzieller und personeller Hinsicht sehr anspruchsvollen Vorhaben sind diese Aspekte von großer Bedeutung.

Teamgeist: Ein weiterer – vom Lead Partner entscheidend beeinflussbarer – wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Projektpartnern. Ein starker Teamgeist ist notwendig

angesichts der fachlich komplexen und personell vielfältigen Vorhaben in Interreg B: Er unterstützt eine intensive und ungezwungene Kommunikation zwischen den Partnern und hilft, Misstrauen, Silodenken und andere Kommunikationshemmnisse abzubauen. So können die Potenziale, die ein Interreg B-Projekt bietet, voll ausgeschöpft werden. Der Leadpartner kann hierauf entscheidenden, positiven Einfluss nehmen, indem er die Akteure zusammenbringt und eine Gruppendynamik erzeugt.

Wie ist LEADERSHIP zu erreichen?

Ausschlaggebend für ein professionelles Projektmanagement und starken Teamgeist ist das Engagement des Lead Partners. Letzterer kann insbesondere während der Anfangsphase des Projekts die Gruppendynamik positiv beeinflussen und einen Teamgeist unter den Akteuren unterschiedlicher fachlicher Hintergründe und Nationalitäten entwickeln bzw. diesen durch geeignete Aktivitäten aktiv fördern. Die Lead Partner in einigen der untersuchten Projekte haben zu diesem Zweck beispielsweise informelle Treffen, gemeinsame Aktivitäten wie z.B. Ausflüge organisiert. In anderen Projekten wurden Studienreisen bzw. Austausch unter den Projektpartnern ermöglicht, um den persönlichen Kontakt zwischen den Akteuren zu intensivieren.

Bezüglich des personellen Projektmanagements sind interkulturelle Kommunikations- und Organisationskompetenz, sowie Engagement, Ausdauer und Motivationsfähigkeit gefragt: beispielsweise können regelmäßige verbindliche Meetings und Erfahrungsaustausche, sowie häufige Einzelgespräche und Feedbackrunden genutzt werden, um spezifische Probleme und Missverständnisse mit einzelnen Projektpartnern frühzeitig zu klären und Fortschritte bei der Projektumsetzung zu überprüfen.

Der Lead Partner sollte hierbei (wie unter IDENTIFIKATION erwähnt) die weiteren Projektpartner kontinuierlich motivieren, sich für das gemeinsame Ziel zu engagieren, und den Mehrwert dieses Engagements regelmäßig verdeutlichen. Hierbei ist es unter anderem hilfreich, Projektpartnern explizite Gelegenheiten zu bieten, spezifische Probleme und Herausforderungen offen anzusprechen und sich aktiv in die Lösung dieser einbringen zu können. Die Herstellung von Verbindlichkeiten und Disziplin sind weitere wichtige Aspekte, die der Lead Partner durch eine frühzeitige Festlegung von Terminen und eine klare Verständigung auf Verantwortlichkeiten aktiv beeinflussen kann. Gleichzeitig ist es angesichts der unterschiedlichen Arbeitskulturen innerhalb der transnationalen Partnerschaft auch erforderlich, flexibel auf die unterschiedlichen Arbeitsweisen und -kulturen zu reagieren und diese, soweit möglich, zu respektieren.

Hilfreich für das personelle Projektmanagement kann zudem die Zusammenarbeit mit Akteuren sein, die einander bereits aus anderen Projekten kennen: So kann auf gemeinsamen Erfahrungen und einer bestehenden Vertrauensbasis aufgebaut und auf Wissen über die Durchführung von komplexen, transnationalen Projekten zurückgegriffen werden.

Hinsichtlich des administrativen und finanziellen Projektmanagements wurde in einigen Projekten, in denen der Lead Partner zu Projektbeginn noch nicht über entsprechende EU-spezifische Kompetenzen verfügte, auf externe Experten, Finanzberater oder Gutachter zurückgegriffen, die die entsprechenden Teilaufgaben des Projektmanagements übernahmen. Tatsächlich kann so der zeitliche Aufwand für diese Aufgaben innerhalb der Projektpartnerschaft erkennbar reduziert und die personellen und inhaltlichen Managementaufgaben können umso intensiver angegangen werden.



Projektbeispiel für den Gelingensfaktor LEADERSHIP

Die erfolgreiche Entwicklung neuer Lösungsansätze sowie deren Bedeutung auf der internationalen politischen Ebene in dem Projekt BALLAST WATER OPPORTUNITY war zu einem großen Teil dem engagierten und professionellen Management des Lead Partners zu verdanken. Um die Zusammenarbeit der zahlreichen Akteure - insgesamt 16 Projektpartner und 29 Subpartner aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor - zu stärken und deren Potentiale (insbesondere bezüglich der Netzwerkarbeit mit politischen Entscheidungsträgern) bestmöglich auszuschöpfen, wurde ein ständiger und intensiver Austausch organisiert.

Hilfreich hierzu war zum einen die hohe Erreichbarkeit des Lead Partners, zum anderen aber auch - neben regulären Meetings, Konferenzen und hoher Erreichbarkeit - die Schaffung von Räumen, die die Möglichkeit zum Austausch gewährleisteten. So wurden interne Workshops, regelmäßige Meetings und Konferenzen organisiert, innerhalb derer die Projektpartner motiviert wurden, aktuelle Herausforderungen bei der Projektumsetzung zu diskutieren und mögliche Lösungsvorschläge zu präsentieren. Zudem wurde ihnen so die Möglichkeit gegeben, sich aktiv auf strategischer Ebene der Projektumsetzung einzubringen.

Gelingensfaktor:

AUSGEWOGENHEIT – Tragfähige Projektpartnerschaft anlegen

Was meint AUSGEWOGENHEIT?

Förderlich für den Erfolg eines transnationalen Kooperationsvorhabens ist eine für das behandelte Thema repräsentative Partnerschaft, die unterschiedliche Stakeholder und damit Sichtweisen vereint: Schlüsselakteure, die für das Projektthema von fachlicher, politischer und/oder von regionaler Bedeutung sind, sollten in der Projektpartnerschaft vertreten sein, um die Projektumsetzung so wirksam wie möglich gestalten zu können.

Warum ist AUSGEWOGENHEIT wichtig?

Qualität: Eine ausgewogene Projektpartnerschaft erlaubt die Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen in die Projektumsetzung. Multidisziplinarität kann hierbei auf inhaltlicher Seite helfen, Wissen und Kompetenzen zu komplementieren. Die Zusammenarbeit von Akteuren aus unterschiedlichen Fachgebieten eröffnet neue Denkweisen und bringt Ideen und Gedankengänge zu einzelnen Problemstellungen auf einer ganzheitlicheren konzeptionellen Ebene zusammen. Der Multistakeholder-Ansatz ist darüber hinaus förderlich für die Praxistauglichkeit der erarbeiteten Projektergebnisse. Horizontale (Verwaltung, Wirtschaft, Interessensverbände, etc.) und vertikale (Vertreter auf regionaler, nationaler und EU-Ebene) Repräsentanz in der Partnerschaft erlaubt es, die Ergebnisse auf die jeweiligen regionalen Gegebenheiten anzupassen sowie auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder abzustimmen. Dies ermöglicht die Entwicklung effektiver, praxisnaher Lösungsansätze. Weiterhin ist Transnationalität notwendig, da ein immer größerer Anteil der gegenwärtigen Herausforderungen nicht regional oder national behandelt werden kann. Es braucht eine konsequente transnationale Ausrichtung der Projektpartnerschaft, um transnationale Herausforderungen wie z.B. den Klimawandel und dessen Folgen zu analysieren und entsprechende Lösungsansätze zu formulieren.

Legitimation: Eine vielfältige Partnerschaft wirkt sich positiv auf die Legitimation und Bedeutung der Aussagen und Ergebnissen des Projekts aus. Der besondere Wert einer transnationalen Partnerschaft wird hier besonders sichtbar: Erfahrungen, Ergebnisse und Fortschritte aus unterschiedlichen regionalen Kontexten werden zusammengetragen, lokalen oder weniger vernetzten Akteuren werden so neue Denkanstöße und erfolgreiche Praktiken vermittelt. Eine Projektpartnerschaft, die unterschiedliche Interessensgruppen und Stakeholder vereint, stärkt zudem die Verhandlungsposition der beteiligten Akteure: Je mehr Stakeholder die Aussagen und Empfehlungen des Projekts mitformulieren und -tragen, desto höher deren Bedeutung und desto stärker häufig auch der Einfluss der Projektpartner auf politischer Ebene.

Zielgruppenerreichung: Die Projektpartner fungieren als wichtige Multiplikatoren, die das Projekt in ihre jeweilige Region und ihren Themenbereich tragen. Eine multidisziplinäre, transnationale und ebenenübergreifende Partnerschaft ist daher wichtig, um wirksame Netzwerkarbeit betreiben zu können. Sie hilft, Zielgruppen auf unterschiedlichen Ebenen ansprechen und erreichen zu können und Projektergebnisse bzw. Informationen (wie Positionspapiere und Empfehlungen) so breit wie möglich zu streuen.

Wie ist AUSGEWOGENHEIT zu erreichen?

Ausschlaggebend für eine mehrwertstiftende Partnerschaft ist der Auswahlprozess der Projektpartner vor Projektbeginn. Als ersten Schritt sollten für die Projektumsetzung relevante Akteure gezielt identifiziert werden. Relevanz bezieht sich hier einerseits auf die thematische Ausrichtung: Anvisiert werden sollten Stakeholder, also Akteure, die sowohl ein eigenes Interesse an den Ergebnissen des Projekts haben und als auch thematisch wesentlich zum Projekterfolg beitragen können. Relevant bezieht sich andererseits aber auch auf die Stellung bzw. Position der Akteure. Potentielle Projektpartner sollten thematisch wie regional gut vernetzt sein, um die Zielgruppenerreichung zu erleichtern und relevante Akteure außerhalb der Projektpartnerschaft bei Bedarf in die Projektumsetzung einbinden zu können.

Potentielle Projektpartner sollten zudem möglichst frühzeitig angesprochen werden. Dies gibt dem Lead Partner genügend Zeit, geeignete Akteure für das Projekt zu gewinnen und bei Absagen alternative Akteure anzusprechen. Zudem erlaubt die frühzeitige Planung den Projektpartnern, ausreichend personelle und finanzielle Kapazitäten einzuplanen und sich angemessen vorzubereiten. Eine geeignete Möglichkeit zur Einbindung von Akteuren, die aus Zeit- und/oder finanziellen Gründen kein Projektpartner werden können, ist die „assozierte Partnerschaft“: Stakeholder übernehmen eine beratende Funktion und/oder beteiligen sich in beschränkter Weise durch Ressourcenerstellung (Netzwerkarbeit, Wissenstransfer etc.) an der Projektumsetzung. Diese Möglichkeit wird unter dem Erfolgsfaktor VERKNÜPFUNG nochmals aufgegriffen.

Um während der Projektumsetzung eine effektive und effiziente Zusammenarbeit der regional und fachlich sehr vielfältigen Akteure zu garantieren, bedarf es – wie unter LEADERSHIP beschrieben – eines engagierten personellen Managements seitens des Leadpartners.

Zu betonen ist, dass nicht die Anzahl der Projektpartner ausschlaggebend für den Projekterfolg ist. Eine große Anzahl von Partnern kann für eine effiziente Projektumsetzung unter bestimmten Voraussetzungen auch hinderlich sein. Eine große Ausgewogenheit der Projektpartner hinsichtlich ihrer fachlichen, regionalen und politischen Expertise und Bedeutung ist dagegen ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche und wirksame Projektumsetzung.



Projektbeispiel für den Gelingensfaktor AUSGEWOGENHEIT

Die komplexe, breit aufgestellte, und damit hoch repräsentative Partnerschaft des Projekts Code24 war entscheidend für die Erreichung des Projektziels, eine gemeinsame Gesamtstrategie für den Korridor zu entwickeln. Insgesamt 17 Projektpartner aus fünf Ländern waren beteiligt und repräsentierten den gesamten Korridor von Rotterdam bis nach Genua.

Bei der Etablierung der Partnerschaft wurde besonderer Wert auf die Abdeckung der relevanten Themenbereiche gelegt. So wurden mit der Beteiligung von Vertretern der Verwaltung, privatwirtschaftlichen Akteuren, wissenschaftlichen Einrichtungen, Regionalplanern und Trägern von Seehäfen gleichermaßen vielfältige wie auch relevante Perspektiven zusammengeführt und zu einer integrativen, repräsentativen Gesamtstrategie vereint. Die hohe Repräsentativität erhöhte die Legitimation und Bedeutung der Gesamtstrategie wie auch der Partnerschaft an sich. Dies erleichterte den Zugang zu Entscheidungsprozessen auf EU-Ebene.

Die Identifizierung und Einbindung geeigneter Projektpartner bedurfte einer umfangreichen Vorbereitung. Über ein Jahr vor Antragstellung wurden potentiell geeignete Akteure angesprochen und für eine Mitarbeit gewonnen.

Gelingensfaktor:**VERKNÜPFUNG - Synergiepotenziale identifizieren und nutzen****Was meint VERKNÜPFUNG?**

Um von vorhandenen Strukturen bestmöglich profitieren zu können, bedarf es der aktiven Nutzung bestehender Kooperationen. Letztere können sich sowohl auf politische, wirtschaftliche und wissenschaftliche Verbände und Netzwerke beziehen, als auch auf Interreg geförderte Projekte in anderen Programmräumen.

Warum ist VERKNÜPFUNG wichtig?

Synergie: Die Zusammenarbeit mit bestehenden Kooperationen ist insbesondere für die inhaltliche Ausgestaltung des Projekts von großer Relevanz: So bieten Verbände, Netzwerke und Foren aufgrund ihrer Struktur (Zusammenschluss zahlreicher Akteure mit unterschiedlichen Erfahrungen) wichtige Ansatzpunkte für einen mehrwertstiftenden Erfahrungs- und Wissensaustausch. Sie bündeln unterschiedliches Wissen, verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen und bieten aufgrund der ähnlichen regionen- und akteursübergreifenden Ausrichtung große Synergiepotenziale für Interreg B-Projekte. Sie ermöglichen im ersten Schritt ein besseres, ganzheitliches Verständnis der Herausforderungen und im zweiten Schritt die Entwicklung passender, praxisnaher Lösungsansätze.

Sichtbarkeit: Die Zusammenarbeit mit bestehenden Strukturen erhöht die Sichtbarkeit der Interreg B-Projekte, sei es über vereinbarte Kooperationen, Vorträge auf Konferenzen oder über Teilnahmen an Workshops und Seminaren. Projektpartnern wird über diese Ansätze der direkte Zugang zu Stakeholdern über die Projektpartnerschaft hinaus ermöglicht. Dies vereinfacht zunächst die Stakeholderansprache und auch die mögliche, sich anschließende Einbindung dieser Akteure erkennbar. Die Sichtbarkeit kann zusätzlich durch die aktive Werbung und Mithilfe von bspw. Verbänden erhöht werden: diese sind wichtige Multiplikatoren für Interreg B-Projekte, da sie Informationen von und über das jeweilige Projekt effektiv in ihr Netzwerk streuen können und so den Bekanntheitsgrad des Projekts merklich erhöhen.

Einfluss: Auch die Zusammenarbeit mit anderen, ähnlich gelagerten Kooperationsprojekten, allen voran Interreg-Projekten, ist vorteilhaft insofern, als dass dadurch eine größere Außenwirkung erzielt werden kann. So hat beispielsweise ein untersuchtes Projekt eine gemeinsame Abschlusskonferenz mit einem thematisch ähnlich aufgerichteten Interreg-Projekt organisiert und somit nicht nur die Teilnehmerzahl erhöht, sondern auch die Zielgruppen-erreichung verbessert. Auch der fachliche und praktische Austausch sowie gegenseitige Hilfestellungen insbesondere bei der Zielgruppenansprache und -erreichung können während der Projektumsetzung sehr hilfreich sein.

Wie ist VERKNÜPFUNG zu erreichen?

Hilfreich für eine wirksame Verknüpfung ist die frühzeitige Sensibilisierung der Projektpartner zur aktiven Ansprache und Einbeziehung von externen Verbänden, Netzwerken und Foren. Alle Projektpartner sollten aufgefordert werden, in ihrem jeweiligen Einflussbereich auf das Projekt aufmerksam zu machen (z.B. durch mindestens eine Veranstaltung in jedem beteiligten Land) und Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit mit anderen Kooperationen zu identifizieren. Kooperationen von besonders hoher Relevanz (in fachlicher Hinsicht und/oder im Hinblick auf die Zielgruppen) sollten gezielt angesprochen werden und inhaltlich miteinbezogen werden, z.B. über assoziierte Partnerschaften oder durch konkrete Projekte.

Für die Ansprache ist zudem eine professionelle und umfassende Kommunikationsstrategie hilfreich, um relevante Verbände, Netzwerke und Foren zur Zusammenarbeit für die Projektumsetzung zu gewinnen und sie als Multiplikator mit ansprechendem Informationsmaterial versorgen zu können. Hierbei sollten ausreichend personelle Ressourcen mit fachlicher Expertise eingeplant werden, um entsprechende öffentlichkeitswirksame Produkte zu entwickeln und Aktivitäten umzusetzen. Geeignete Produkte beinhalten Publikationen, Pressemitteilungen und Infomaterialien. Bei der Darstellung der Ergebnisse in der Öffentlichkeit sollte ein ansprechendes Layout und Design gewählt bzw. eine eigene Corporate Identity verwendet werden, um den Wiedererkennungswert zu erhöhen. Andere kreative Formate (z.B. Comics, Kurzfilme, Postkartenaktion, Summer School für Studenten) können hilfreich sein, um die Projektziele und -ergebnisse so greifbar wie möglich darzustellen.



Projektbeispiel für den Gelingensfaktor VERKNÜPFUNG

Das Projekt PROINCOR unterstützte zwischen 2010 und 2013 ca. 400 Unternehmen im Programmraum. Die Projektpartner nutzten dafür ein gemeinsam entwickeltes Schema für einen Innovationsaudit. In die Methodik flossen die Erfahrung von Innovationszentren, Universitäten, Forschungsinstituten und IHKs ein. Zur Zielgruppenerreichung nutzten die Projektpartner ihre regionalen Netzwerkbeziehungen z.B. zum European Enterprise Network, zu Unternehmerverbänden und Innovationsberatern. Damit wurden zum einen die KMU mit dem Leistungsangebot von PROINCOR vertraut gemacht. Darüber hinaus wurden diese genutzt, um die Empfehlungen der durchgeführten Innovationsaudits umzusetzen.

PROINCOR wurde zudem von einem international besetzten Advisory Board begleitet. Gemeinsam mit den hochrangigen Board-Mitgliedern wurden politische Empfehlungen zur Verbesserung der regionalen Innovationssysteme formuliert. Die Empfehlungen bezogen sich auf Randbedingungen der regionalen Innovationssysteme, z.B. die für die Innovationssteigerung verfügbaren Förderinstrumente.

Gelingensfaktor:

AKTUALITÄT - Drängende und überregional bedeutsame Herausforderungen adressieren

Was meint AKTUALITÄT?

Um die Aufmerksamkeit von Schlüsselakteuren zu gewinnen und zu erhalten, sollte das Projekt auf bestehende Herausforderungen und drängenden Handlungsbedarf eingehen und entsprechende Lösungsansätze präsentieren.

Warum ist AKTUALITÄT wichtig?

Interesse: Der Projekterfolg und dessen Nachhaltigkeit hängen zu einem großen Teil von der Unterstützung hochrangiger Schlüsselakteure - insbesondere politische Entscheidungsträger - außerhalb der Projektpartnerschaft ab. Sie können nicht nur wertvolle fachliche wie praktische

Hilfestellungen während der Projektumsetzung leisten, sondern auch die Projektergebnisse nach Projektabschluss nutzen bzw. weitertragen und -entwickeln. Um diese Unterstützung zu gewinnen, sollte das behandelte Thema von ausreichender Bedeutung und entsprechendem Interesse für Akteure außerhalb der Projektpartnerschaft sein. Dabei spielt die Aktualität eine ausschlaggebende Rolle: Je stärker das Projekt auf bestehende Herausforderungen und drängenden Handlungsbedarf eingeht und Lösungsansätze präsentiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, aktive Unterstützung und Aufmerksamkeit von politischen Entscheidungsträgern und anderen Schlüsselakteuren zu erhalten. Teilweise kann es sich hier auch um Themen handeln, die trotz Handlungsbedarf zwischenzeitlich von der politischen Agenda verschwunden sind und die durch die Bemühungen der Projektpartner wieder an Aktualität gewinnen.

Wie ist AKTUALITÄT zu erreichen?

Eine wichtige Voraussetzung für die Aktualität des Projekts ist die frühe Abstimmung der Projektziele auf bestehende Herausforderungen bzw. drängenden Handlungsbedarf, z.B. durch das Anknüpfen an aktuelle politische Aktionspläne und kürzlich verabschiedete Agenden. Dies sollte bereits in der Konzeptionsphase vor Projektbeginn durch die Projektinitiatoren sichergestellt werden. Hilfreich zu Projektbeginn ist zudem ein intensiver Austausch zwischen den Projektpartnern über die Situation in den einzelnen Regionen. Projektpartner sollten den politischen, sozialen und/oder wirtschaftlichen Kontext des jeweiligen Programmraums und deren Spezifika gut verstehen und einschätzen können, um die bestehenden Herausforderungen gezielt zu identifizieren und geeignete Lösungsansätze zu entwickeln.

Förderlich ist auch die unter VERKNÜPFUNG thematisierte, proaktive Ansprache von Schlüsselakteuren, insbesondere von hochrangigen politischen Akteuren. Letztere sollten auf den Mehrwert, den das jeweilige Projekt bezüglich der Adressierung von drängenden Herausforderungen bietet, aufmerksam gemacht werden. Hierbei hilft einerseits die Präsenz bei und aktive Teilnahme an politischen Entscheidungsfindungsprozessen, wie z.B. Konsultationsprozessen. Auch kurze Vorstellungstreffen bei und Präsentationen vor hochrangigen Politikern, in denen nachvollziehbar

dargelegt wird, welche Potentiale die Projektergebnisse für bestehende Herausforderungen haben, ist förderlich. Andererseits können Schlüsselakteure auch aktiv in die Projektumsetzung eingebunden werden, sei es durch Einladungen zu eigenen Diskussionsrunden und Seminaren, oder auch durch deren Aufnahme in begleitende, empfehlungsgebende Projektgremien. [Quelle](#)

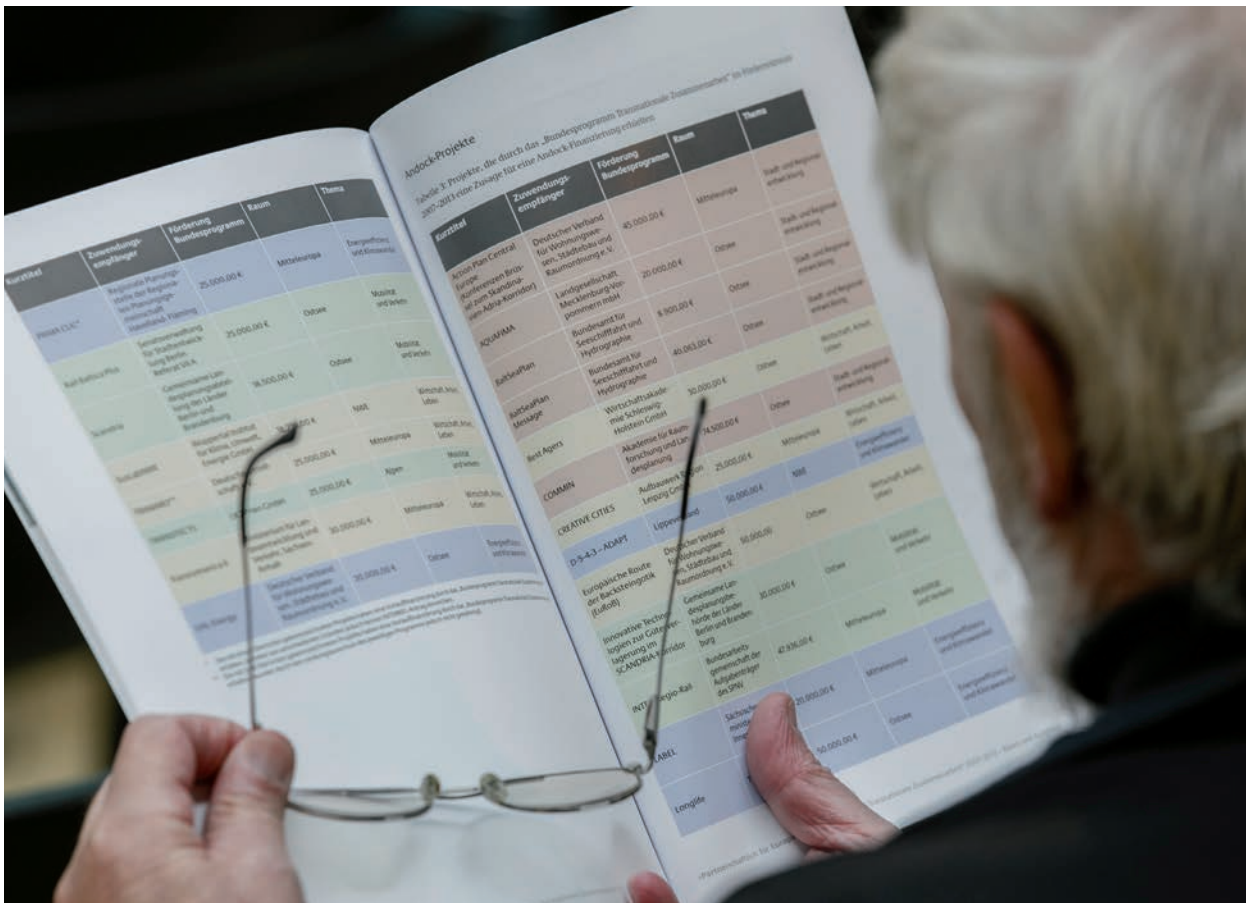


Projektbeispiel für den Gelingensfaktor AKTUALITÄT

Der Alpenraum ist aufgrund der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung in den letzten Jahren mit einer zunehmenden Zersiedelung konfrontiert: Während der ländliche Raum zunehmend ausdünn, haben Kommunen in städtischen Ballungsräumen mit einem hohen Siedlungsdruck zu kämpfen, welcher negative Folgen wie wachsende Pendlerströme oder hohe Kosten für Infrastruktur mit sich bringt. Der Handlungsbedarf der Kommunen bezüglich einer koordinierten und frühzeitigen Planung ist daher enorm gestiegen. Genau hier setzte das Projekt MORECO an. Mit den im Projekt entwickelten Softwareprodukten Haushalts- und Siedlungsrechner schuf das Projekt die nötigen Instrumente, um das wachsende Problem der Zersiedelung besser adressieren zu können.

Das Interesse an und die Resonanz der Kommunen, Städte und Landesverwaltungen auf die entwickelten Instrumente (Haushalts- und Siedlungsrechner) sind folglich sehr hoch. So besuchten beispielsweise über 2.500 öffentliche Akteure und Privatpersonen die zahlreichen Events und Veranstaltungen des Projekts im Alpenraum; mehrere Zeitungsartikel und ein Fernsehbeitrag widmeten sich dem Projekt, während die Projektleitung fortlaufend zu (internationalen) Vorträgen eingeladen wird.

5. Weitere Publikationen dieser Untersuchung



Im Zuge dieser Untersuchung sind zwei weitere Publikationen erschienen.

Praxisleitfaden für eine wirksame Umsetzung von Interreg B-Projekten

Der Praxisleitfaden richtet sich primär an (potentielle) Projektakteure, aber auch an projektbegleitende Stellen. In dem Dokument werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung in Bezug auf eine wirksame Vorbereitung und Umsetzung von Interreg B-Projekten praxisnah und anhand konkreter Beispiele anschaulich erläutert.

Der Praxisleitfaden ist in deutscher und in englischer Sprache erschienen und kann unter der folgenden Internetadresse unter „Publikationen“ abgerufen werden:

<http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ReFo/Raumordnung/2015/transnationale-zusammenarbeit/01-start.html?nn=1380582>

Fachpapier: Interreg B-spezifische Wirkungen messen

Das Fachpapier richtet sich primär an programmverantwortliche Akteure. Es setzt Impulse für Wirkungsanalysen in INTERREG B, die neben den thematischen auch die themenübergreifenden Wirkungen verstärkt berücksichtigen. Zu diesem Zweck werden Anregungen für die Weiterentwicklung von Ergebnisindikatoren formuliert und Vorschläge für praktikable methodische Vorgehensweisen aufgezeigt.

Das Fachpapier ist in deutscher und in englischer Sprache erschienen und kann unter der folgenden Internetadresse unter „Publikationen“ abgerufen werden:

<http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ReFo/Raumordnung/2015/transnationale-zusammenarbeit/01-start.html?nn=1380582>

Anhang

Vertiefte untersuchte Interreg IVB-Projekte

Programmraum	Projekt	Kurzbeschreibung
Ostsee	AQUABEST	Entwicklung einer gemeinsamen Strategie für eine nachhaltige Aquakultur in der Ostseeregion.
	BaltSeaPlan	Erarbeitung von integrierten nationalen maritimen Strategien und Umsetzung einer integrierten maritimen Raumordnung (MRO) in der Ostseeregion.
	BSLN	Management und Harmonisierung gemeinsamer Herausforderungen des Arbeitsmarktes in der Ostseeregion auf der Grundlage gemeinsamer transnationaler Strategien.
	COHIBA	Quellen, Kreisläufe und Management von Gefahrstoffen (hazardous substances) deren Monitoring und Management sowie Beispiellösungen zum Umgang mit ausgewählten Gefahrstoffen in Umsetzung des HELCOM Baltic Sea Action Plan (BSAP).
	SCIENCE LINK	Schaffung eines Netzwerkes von Kontakt- und Konsultationsstellen für Informationen über Möglichkeiten von großen Forschungsinfrastrukturen für KMU; Beratung und Unterstützung bei der Suche nach Finanzinstrumenten und Dienstleistungen.
	SCANDRIA	Förderung von Verkehrsinfrastruktur, innovativer Transportlogistik sowie nachhaltiger Regionalentwicklung im Korridor zwischen Skandinavien und der Adria.
Mitteleuropa	CEC5	Erhöhung der Energieeffizienz bei öffentlichen Gebäuden und Steigerung der Nachfrage nach "Null-Energie-Gebäuden".
	HABIT-CHANGE	Schutz und Stärkung der biologischen Vielfalt von Arten und von allem Lebensräumen.
	INTER-Regio-Rail	Entwicklung eines besseren und innovativeren Angebots im regionalen Bahnverkehr sowie einer Alternative zum Straßenverkehr für Einwohner und Besucher der Regionen.
	PROINCOR	Verbesserung der Innovationsleistung von KMUs in den wichtigsten Produktions- und Industrieleistungsbereichen innerhalb des Ostsee-Adria-Korridors.
	SECOND CHANGE	Entwicklung und Vorführung neuer und innovativer Reintegrationsmöglichkeiten durch die Umwandlung von Industriebrachen in Kulturlflächen.
Alpen	NEWFOR	Verbesserung des Zugangs zum Wald im Hinblick auf eine ökonomische Holzernte und -transport; nachhaltige Forstwirtschaft und Holzindustrie im Klimawandel.
	VISiBLE	Förderung einer standardisierten integrierten Perspektive zu Nullenergiegebäuden.
	MORECO	Klärung des Zusammenhangs von Mobilitäts- und Wohnkosten für Privathaushalte und öffentliche Akteure, um Standortentscheidungen von Bürgern, Bauwirtschaft, Behörden und Unternehmen in Richtung nachhaltiger Mobilität und Infrastrukturstärkung hin zu Versorgungszentren und ÖV-Achsen zu beeinflussen.
	SHARE	Entwicklung, Test und Förderung eines Entscheidungshilfesystems zur Nutzung von Wasserkraft, dass auf neutraler Basis Anforderungen an Flussökosysteme und Wasserkraft zusammenführt.
Nordwesteuropa	Zecos	Entwicklung eines mehrstufigen Null-CO ₂ e-Emissions-Zertifkatesystems zur Standardisierung und offiziellen Anerkennung Europäischer Null-CO ₂ e(Treibhausgas)-Emissions-Kommunen.
	ECO-LASERFACT	Erleichterung des Know-how-Transfers für verbesserte umweltfreundliche und kostengünstige laserasierte Prozesse von führenden Forschungseinrichtungen auf KMU sowie Zusammenbringen von Forschungseinrichtungen, die an der Mikro-Laser-Herstellung beteiligt sind.
	Grow2Build	Förderung von Biobaustoffen aus Hanf- und Flachs sowie Stärkung von transnationalen Produktionsketten für Hanf- und Flachsmaterialien, Verbesserung der Qualität der Rohstoffe, Beförderung von Produktinnovationen und Aktivitäten zur Steigerung der Nachfrage.
	I-stay@home	Verminderung negativer Wirkungen des demografischen Wandels und Unterstützung von Erwartungen der Bürger für ein langes selbstständiges Leben auch im hohen Alter oder mit Behinderung.
	Code24	Entwicklung integrierter Entwicklungskonzepte für den europäischen Verkehrskorridor 24 (Verbindung Rotterdam-Genua) unter ökonomischen, räumlichen, ökologischen und verkehrlichen Gesichtspunkten.
Nordsee	ACCSEAS	Entwicklung und Einführung der elektronischen Navigation (e-navigation) in der Nordsee.
	Ballast Water Opportunity	Verbesserung der ökologischen Qualität der Nordsee durch Förderung der Ratifizierung der Ballast Wasser Management Konvention (BWMC), die u. a. auch einen neuen Markt für innovative Produkte schaffen wird.
	BwC	Mainstreaming von energieeffizientem Bauen durch die komplette Produktionskette; Bewusstseinssteigerung über die Vorteile und die bedeutenden Potentiale zur Energieeinsparung und zur Minderung von CO ₂ -Emissionen, sowie Etablierung des Passivhausstandards.
	GreCor	Förderung der Entwicklung eines komodalen Verkehrskorridors in der Nordseeregion unter besonderer Berücksichtigung sekundärer Netze, Knoten sowie des regionalen Hinterlandes um den "Grünen Verkehrskorridor" Oslo - Randstad aus der Perspektive der Komodalität
	NSSP	Aufbau und die Vernetzung von Innovationskapazitäten von Firmen und Dienstleistern im Bereich Film/Fernsehen/interaktive Medien und somit Schaffung von Arbeitsplätzen zum Ziel haben.

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting, Kurzbeschreibung basierend auf BBSR-Projekt Datenbank.

Projektbeispiele zur Illustration der Wirkungen sowie der Gelingensfaktoren

Projekt: SCIENCE LINK

Programmraum

Ostseeraum

Themenbereich

Forschung und Innovation

Ziel

Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

Wirkungen

→ **Gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz**

Das SCIENCE LINK Netzwerk von führenden Großforschungseinrichtungen und Hochschulen sowie regionalen Wirtschaftsförderorganisationen hat den Wissenstransfer zwischen Wirtschafts- und Wissenschaftsakteuren im Ostseeraum verbessert und damit deren Handlungsfähigkeit gesteigert. Durch stärkere Vernetzungsaktivitäten (Contact Points bei Wirtschaftsförderorganisationen), konkrete Forschungspartnerschaften und die Bereitstellung von Instrumenten sind Unternehmen befähigt worden, Innovationen anzustoßen. Die Forschungseinrichtungen profitieren von erhöhter Sichtbarkeit und Bedeutung und damit gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Wissenschaftskontext.

→ **Häufigere Anwendung sozialer und technischer Innovationen**

Durch die initiierten Forschungsk Kooperationen sind Innovationen angestoßen worden. Insbesondere die Nutzung von Forschungsinstrumenten und Messgeräten verhalf den beteiligten Unternehmen, Produkte zu entwickeln oder zu optimieren. Physikalische Grundlagenforschung im Ostseeraum wird durch die geschaffenen und stetig genutzten Netzwerke somit effektiv für Innovationsvorhaben der Wirtschaft genutzt.

Gelingensfaktor

→ **Identifikation**

Eine wichtige Voraussetzung für die proaktive und engagierte Mitarbeit der beteiligten Wissenschafts- und Wirtschaftsakteure war die klar und häufig kommunizierte und von den, auch aufgrund eigener Interessen, Projektpartnern aktiv unterstützte Vision des Vorhabens: der Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sollte verbessert und somit die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit dieser Akteure in der Region erhöht werden. Die Projektpartner haben sich im Rahmen des Projekts somit einer gemeinsamen Herausforderung angenommen und Lösungen entwickelt. Alle Aktivitäten waren dieser Vision untergeordnet und sollten zu deren Erreichen beitragen. Das erklärte Ziel war, die Möglichkeiten, die Großforschungsinfrastrukturen der physikalischen Grundlagenforschung im Ostseeraum bieten, auch für forschungsintensive Unternehmen aus der Region nutzbar zu machen.

Die konsequente Ausrichtung des Projekts auf die skizzierte Vision und die verfolgten Interessen der Projektpartner war ausschlaggebend für die aktive und engagierte Verfolgung der Projektziele durch die ausgesprochen komplexe Projektpartnerschaft (41 Akteure). Insbesondere das starke Bewusstsein über die konkreten Möglichkeiten, von den erzielten Ergebnissen sowohl kurzfristig (verbesserte Kooperationsstrukturen) als auch langfristig (verstärkte Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit) zu profitieren, wirkte sich positiv aus. Alle Partner hatten an der erfolgreichen Umsetzung des Projektes sowohl ein gemeinsames und als auch ein jeweiliges individuelles Interesse.

Projekt: BALLAST WATER OPPORTUNITY

Programmraum

Nordseeraum

Themenbereich

Umwelt und natürliche Ressourcen

Ziel

Entwicklung technischer Lösungen und Verwaltungsstandards für die Ballastwasser-Behandlung im Nordseeraum

Wirkungen

→ Häufigere Anwendung sozialer und technischer Innovationen

Durch das Zusammenbringen von Wissenschafts-, Wirtschafts- und Verwaltungsakteuren und die Schaffung eines neuen Wissenstransferzentrums sowie einer neuen Testeinrichtung konnten neue, innovative Produkte entwickelt werden. Dies hat einigen Unternehmen die Entwicklung und Zulassung neuer Ballastwasserbehandlungstechnologien ermöglicht.

→ Gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz

Das Projektkonsortium aus Wissenschafts-, Wirtschafts- und Verwaltungsvertretern entwickelte – neben neuen Behandlungstechnologien – neue Methoden und Strategien, um Ballastwasser von Seeschiffen besser zu testen und dadurch die Einschleppung fremder Organismen in einheimische Ökosysteme zu verhindern. So ermöglichen neuentwickelte Testmethoden den Behörden, effektivere Kontrollen durchzuführen. Politische Entscheidungsträger auf internationaler Ebene wiederum werden aufgrund der Testergebnisse befähigt, neue internationale Ballastwasserstandards festzulegen.

→ Gestärktes, gemeinsames Handeln in politischen Entscheidungsfindungsprozessen

Die entwickelten Lösungsansätze zur Ballastwasserbehandlung und begleitende Öffentlichkeitsarbeit haben zu intensivierten Abstimmungen zwischen den Anrainern der Nordsee bezüglich Entscheidungsprozessen in der Internationalen Maritimen Organisation (IMO) geführt. So wurden die Ergebnisse des Projekts als Grundlage für Verhandlungen um eine neue Konvention zu Ballastwasserbehandlung verwendet, die zurzeit zur Ratifizierung aussteht.

Gelingensfaktor

→ Leadership

Die erfolgreiche Entwicklung neuer Lösungsansätze sowie deren Bedeutung auf der internationalen politischen Ebene war zu einem großen Teil dem engagierten und professionellen Management des Lead Partners zu verdanken. Um die Zusammenarbeit der zahlreichen Akteure – insgesamt 16 Projektpartner und 29 Subpartner aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor – zu stärken und deren Potentiale (insbesondere bezüglich der Netzwerkarbeit mit politischen Entscheidungsträgern) bestmöglich auszuschöpfen, wurde ein ständiger und intensiver Austausch organisiert. Hilfreich hierzu war zum einen die hohe Erreichbarkeit des Lead Partners, zum anderen aber auch – neben regulären Meetings, Konferenzen und hoher Erreichbarkeit – die Schaffung von Räumen, die die Möglichkeit zum Austausch gewährleisteten. So wurden interne Workshops, regelmäßige Meetings und Konferenzen organisiert, innerhalb derer die Projektpartner motiviert wurden, aktuelle Herausforderungen bei der Projektumsetzung zu diskutieren und mögliche Lösungsvorschläge zu präsentieren. Zudem wurde ihnen so die Möglichkeit gegeben, sich aktiv auf strategischer Ebene der Projektumsetzung einzubringen.

Projekt: CODE 24

Programmraum

Nordwesteuropa

Themenbereich

Verkehr und Transport

Ziel

Weiterentwicklung des Rhein-Alpen-Korridors zwischen Rotterdam und Genua durch eine koordinierte Gesamtstrategie

Wirkungen

→ **gestärktes, gemeinsames Handeln in politischen Entscheidungsfindungsprozessen**

17 regionale Entscheidungsträger und Akteure aus den Niederlanden, Deutschland, der Schweiz und Italien schlossen sich in dem transnationalen Projektkonsortium von Code24 zusammen, um eine gemeinsame, integrative Gesamtstrategie für den transnationalen Verkehrskorridor zwischen Genua und Rotterdam zu erarbeiten. Im Ergebnis konnten sich die regionalen Akteure darauf verständigen, Aktivitäten im Bereich Transport aber auch hinsichtlich Wirtschafts-, Umwelt- und Raumentwicklung zukünftig intensiver abzustimmen. Um die Koordination der jeweiligen regionalen Aktivitäten zur Entwicklung des Korridors auch nach Projektende weiterzuführen und so das gemeinsame Handeln regionaler Akteure langfristig zu stärken, wurde die Partnerschaft im Anschluss an das Projekt verstetigt und agiert nun als „Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit“ (EVTZ) nach europäischem Recht.

→ **Zielführendere Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene**

Der Zusammenschluss der regionalen Akteure und Entscheidungsträger und die damit einhergehende Bündelung der Interessen verbesserte die Interessensvermittlung auf europäischer Ebene.

Neben der Erarbeitung der Gesamtstrategie und der damit einhergehenden umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit, war hier insbesondere die Verstetigung der Partnerschaft durch die Rechtsform EVTZ gewinnbringend. Die Rechtspersönlichkeit verleiht den Anliegen der beteiligten Akteure höhere Bedeutung und stärkere Sichtbarkeit auf europäischer Ebene. Tatsächlich ist die Organisation als Sprachrohr für regionale Belange aktiv, beispielsweise im Zuge der Konsultationsprozesse zum Bundesverkehrswegeplan 2030 oder bei der Entwicklung von Kernnetzkorridoren auf EU-Ebene.

Gelingensfaktor

→ **Ausgewogenheit**

Die komplexe, breit aufgestellte, und damit hoch repräsentative Partnerschaft von Code24 war entscheidend für die Erreichung des Projektziels, eine gemeinsame Gesamtstrategie für den Korridor zu entwickeln. Insgesamt 17 Projektpartner aus fünf Ländern waren beteiligt und repräsentierten den gesamten Korridor von Rotterdam bis nach Genua.

Bei der Etablierung der Partnerschaft wurde besonderer Wert auf die Abdeckung der relevanten Themenbereiche gelegt. So wurden mit der Beteiligung von Vertretern der Verwaltung, privatwirtschaftlichen Akteuren, wissenschaftlichen Einrichtungen, Regionalplanern und Trägern von Seehäfen gleichermaßen vielfältige wie auch relevante Perspektiven zusammengeführt und zu einer integrativen, repräsentativen Gesamtstrategie vereint. Die hohe Repräsentativität erhöhte die Legitimation und Bedeutung der Gesamtstrategie wie auch der Partnerschaft an sich. Dies erleichterte den Zugang zu Entscheidungsprozessen auf EU-Ebene.

Die Identifizierung und Einbindung geeigneter Projektpartner bedurfte einer umfangreichen Vorbereitung. Über ein Jahr vor Antragstellung wurden potentiell geeignete Akteure angesprochen und für eine Mitarbeit gewonnen.

Projekt: PROINCOR

Programmraum

Mitteleuropa

Themenbereich

Wirtschaft und Innovation

Ziel

Verbesserung der Innovationsfähigkeit und -tätigkeit sowie Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Mitteleuropa

Wirkungen

→ **Gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz**

Durch das Projekt PROINCOR hat sich die Innovationsfähigkeit zahlreicher KMU in Mitteleuropa erhöht. Im Rahmen des Projekts wurden durch eigens geschulte Innovationsberater über 400 Innovationsaudits durchgeführt, die KMU eine klare Vorstellung vom Status ihrer Innovationsverfahren und -prozesse vermittelten und mit ihnen Maßnahmen entwickelten, die die Innovationsfähigkeit zu verbessern. So wurden beispielsweise klare Empfehlungen für das Management formuliert, die Möglichkeiten der Innovationsförderlandschaft erörtert und Kooperationsstrukturen zum Forschungs- und Wissenstransfer verbessert.

→ **Häufigere Anwendung sozialer und technischer Innovationen**

Tatsächlich konnte das Projekt PROINCOR in durch die Beratungen und den dadurch angestoßenen Veränderungen in den Unternehmen die Innovationsleistung der teilnehmenden KMU steigern. So wurden insgesamt 80 technische Produkt- und Prozessentwicklungsprojekte angestoßen und 30 Mio. Euro an Fördergeldern akquiriert. Die Fördergelder wurden meist genutzt, um Produkte zu verbessern oder neue Produkte zu entwickeln. Die erfolgreiche Umsetzung dieser zahlreichen technischen Innovationen hatte auch einen Spill-Over Effekt auf weitere KMU in der Region:

Das Interesse an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (und damit die Zahl der Anträge) in der Region ist erkennbar gestiegen. Neben der Erarbeitung der Gesamtstrategie und der damit einhergehenden umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit, war hier insbesondere die Verstärkung der Partnerschaft durch die Rechtsform EVTZ gewinnbringend. Die Rechtspersönlichkeit verleiht den Anliegen der beteiligten Akteure höhere Bedeutung und stärkere Sichtbarkeit auf europäischer Ebene. Tatsächlich ist die Organisation als Sprachrohr für regionale Belange aktiv, beispielsweise im Zuge der Konsultationsprozesse zum Bundesverkehrswegeplan 2030 oder bei der Entwicklung von Kernnetzkorridoren auf EU-Ebene.

Gelingensfaktor

→ **Verknüpfung**

Das Projekt PROINCOR unterstützte zwischen 2010 und 2013 ca. 400 Unternehmen im Programmraum. Die Projektpartner nutzten dafür ein gemeinsam entwickeltes Schema für einen Innovationsaudit. In die Methodik flossen die Erfahrung von Innovationszentren, Universitäten, Forschungsinstituten und IHKs ein.

Zur Zielgruppenerreichung nutzten die Projektpartner ihre regionalen Netzwerkbeziehungen z.B. zum European Enterprise Network, zu Unternehmerverbänden und Innovationsberatern. Damit wurden zum einen die KMU mit dem Leistungsangebot von PROINCOR vertraut gemacht. Darüber hinaus wurden diese genutzt, um die Empfehlungen der durchgeführten Innovationsaudits umzusetzen.

PROINCOR wurde zudem von einem international besetzten Advisory Board begleitet. Gemeinsam mit den hochrangigen Board-Mitgliedern wurden politische Empfehlungen zur Verbesserung der regionalen Innovationssysteme formuliert. Die Empfehlungen bezogen sich auf Randbedingungen der regionalen Innovationssysteme, z.B. die für die Innovationssteigerung verfügbaren Förderinstrumente.

Projekt: MORECO

Programmraum

Alpenraum

Themenbereich

Stadt- und Raumentwicklung

Ziel

Entwicklung von Strategien und Tools für eine verbesserte Raum- und Mobilitätsentwicklung

Wirkungen

→ **Gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz**

Im Rahmen des interdisziplinären, transnationalen Projektkonsortiums von MORECO wurden zwei neue Softwareprodukte entwickelt, die die Handlungsfähigkeit insbesondere öffentlicher Akteure bezüglich Mobilitäts- und Raumentwicklung im Alpenraum steigerten: Mit dem Siedlungsrechner können Kommunen und Landesregierungen recht einfach Standorte bezüglich bestimmter Mobilitätskennwerte vergleichen und bewerten. Der Haushaltsrechner hilft, Privatpersonen besser über individuelle Wohn- und Mobilitätskosten an verschiedenen Standorten zu informieren und somit deren Siedlungsentscheidung zu beeinflussen. Darüber hinaus wurden Mobilitätstests und Simulationen in Pilotregionen durchgeführt, um das Wissen von Kommunen im Alpenraum hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Mobilität und Siedlungstätigkeit zu erhöhen.

→ **Effizientere und effektivere Gestaltung von Arbeitsprozessen**

Die beiden Softwareprodukte werden vermehrt bei Standortentscheidungen im Alpenraum eingesetzt, was eine nachhaltigere Gestaltung der Siedlungsentwicklung ermöglicht. Beispielsweise wurde die landesweite Umsetzung des Siedlungsrechners durch die Landesregierung Salzburg finanziert, neue Standortkriterien in

der Salzburger Wohnbauförderung aufgenommen und der Haushaltsrechner in Wohnberatungen etabliert, um Zersiedelung einzudämmen und umweltfreundliche Mobilität zu fördern. Zahlreiche Workshops vermittelten öffentlichen Entscheidungsträgern das nötige Wissen über den Nutzen und die Handhabung der Softwareprodukte, Privatpersonen wurden durch Informationsveranstaltungen sensibilisiert.

Gelingensfaktor→ **Aktualität**

Der Alpenraum ist aufgrund der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung in den letzten Jahren mit einer zunehmenden Zersiedelung konfrontiert: Während der ländliche Raum zunehmend ausdünnert, haben Kommunen in städtischen Ballungsräumen mit einem hohen Siedlungsdruck zu kämpfen, welcher negative Folgen wie wachsende Pendlerströme oder hohe Kosten für Infrastruktur mit sich bringt. Der Handlungsbedarf der Kommunen bezüglich einer koordinierten und frühzeitigen Planung ist daher enorm gestiegen. Genau hier setzte das Projekt MORECO an. Mit den eben genannten, neu entwickelten Softwareprodukten Haushalts- und Siedlungsrechner schuf das Projekt die nötigen Mittel, um das wachsende Problem der Zersiedelung besser adressieren zu können.

Das Interesse an und die Resonanz der Kommunen, Städte und Landesverwaltungen auf die entwickelten Produkte (Haushalts- und Siedlungsrechner) sind folglich sehr hoch. So besuchten beispielsweise über 2500 öffentliche Akteure und Privatpersonen die zahlreichen Events und Veranstaltungen des Projekts im Alpenraum; mehrere Zeitungsartikel und ein Fernsehbeitrag widmeten sich dem Projekt, während die Projektleitung fortlaufend zu (internationalen) Vorträgen eingeladen wird.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
Invalidenstraße 44, 10115 Berlin
<http://bmvi.de>
Kontakt:
Dr. Katharina Erdmenger
Referat G 31 - Europäische Raumentwicklungspolitik / territorialer Zusammenhalt

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31 - 37, 53179 Bonn
www.bbsr.bund.de
Kontakt:
Sina Redlich
Referat I 3 - Europäische Raum- und Stadtentwicklung

Auftragnehmer

Ramboll Management Consulting
Chilehaus C - Burchardstraße 13, 20095 Hamburg
www.ramboll.de
Kontakt:
Dr. Astrid Könönen

AutorInnen

Simon Böhmer
Carla Harnischfeger
Dr. Astrid Könönen

Stand

Mai 2017

Gestaltung | Druck

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
Referat Z 32, Druckvorstufe | Hausdruckerei

Bezugsquelle

beatrix.thul@bbr.bund.de
Stichwort: Wirkungen Interreg

Bildnachweise

Workshop: © Rawpixel, Fotolia.com
Hochwasser an der Elbe: © Andreas Kühl
Fichtelgebirge: © Heike Mages
EU-Fahnen in Straßburg: © PackShot, Fotolia.com
Interreg-Broschüre „Partnerschaftliche für Europa“: © Dirk Deckbar

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.
Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers oder wissenschaftlichen Begleitung identisch.

Für Notizen

Für Notizen

