



Bundesministerium  
für Verkehr und  
digitale Infrastruktur

# Praxisleitfaden für eine wirksame Umsetzung von Interreg B-Projekten

Wirkungen der Transnationalen Zusammenarbeit in Interreg B



**Interreg<sub>B</sub>**  
Zusammenarbeit. Transnational.



**BBSR**

# Inhalt

1. Transnationale Zusammenarbeit in Interreg B.....	3
2. Was können Interreg B-Projekte bewirken? .....	4
3. Wie kann die Wirksamkeit erhöht werden? .....	7
4. Ansprechpartner und wichtige Links .....	19

# 1. Transnationale Zusammenarbeit in Interreg B

Dieser Praxisleitfaden illustriert mit anschaulichen Beispielen, was Interreg B-Projekte in der transnationalen Zusammenarbeit bewirken können und welche Faktoren für das Zustandekommen dieser Wirkungen von besonderer Bedeutung sind. Interreg B ist im Rahmen der „Europäischen territorialen Zusammenarbeit“ das Instrument, das die Stärkung der Zusammenarbeit in transnationalen Kooperationsräumen forciert. Es leistet bereits seit mehr als 20 Jahren einen erkennbaren Beitrag zur Stärkung der territorialen und sozialen Integration innerhalb Europas. Interreg B fördert die Zusammenarbeit zwischen nationalen, regionalen und kommunalen Partnern in transnationalen Kooperationsräumen. Ziel ist es, neue Strategien, Dienstleistungen und Konzepte zu entwickeln, um überregionale Herausforderungen wie Klimawandel, demografischer Wandel oder Globalisierung effektiv adressieren zu können. Die Transnationalität dieser Kooperationen ist nicht nur Voraussetzung sondern auch Garant dafür, dass wirksame Lösungen für große gemeinsame Herausforderungen entwickelt und langfristig etabliert werden können.

Die geförderten Projekte sind auf vielschichtige und teils nur schwer zu erfassende Ziele ausgerichtet: oftmals steht die Einführung neuer oder die Verbesserung vorhandener Abläufe, die Verbesserung der Fähigkeiten von Akteuren, transnational zu arbeiten, oder die Erhöhung institutioneller Kapazitäten im Mittelpunkt der Vorhaben. Der Leitfaden soll die Wirkungen dieser Ziele greifbarer machen.

So werden den Lesern dieses Projektleitfadens zum einen die vielfältigen Wirkungen präsentiert, die durch Interreg B-Projekte erreicht werden. Zum anderen wird aufgezeigt, welche Aspekte im Zuge der Projektvorbereitung und -umsetzung besonders zu berücksichtigen sind, um Projekte besonders erfolgreich und wirksam zu realisieren. Dabei ersetzen die Hinweise dieses Leitfadens keinesfalls die Unterlagen, die von Interreg-Programmen bereitgestellt werden (wie u.a. Programmhandbücher, „Fact-Sheets“). Der Leitfaden garantiert nicht den sofortigen Erfolg bei der Antragstellung an die Programme.

Vielmehr ist er als ergänzender Ratgeber zu verstehen, der (zukünftigen) Projektentwicklern bei der Planung und Durchführung erfolgreicher Interreg B-Projekte mit praxisnahen Hinweisen unterstützt und Impulse liefert, um die Wirkungen von Interreg B zukünftig weiter zu erhöhen.

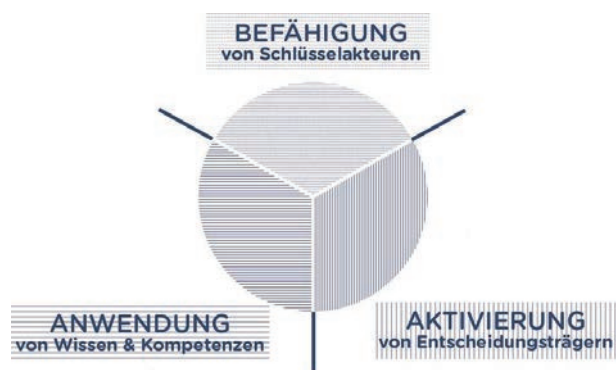
Die Ausführungen dieses Leitfadens stützen sich auf Ergebnisse der „Untersuchung der Wirkungen der transnationalen Zusammenarbeit am Beispiel von Interreg IV B-Projekten“, die Ramboll Management Consulting im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur durchgeführt hat <sup>1</sup>. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen ausgewählte Projekte, die in der Förderperiode 2007-2013 in den länderübergreifenden Kooperationsräumen, an denen Deutschland zu diesem Zeitpunkt beteiligt war, realisiert wurden: im Alpenraum, in Mitteleuropa, im Nordseeraum, in Nordwesteuropa sowie im Ostseeraum. Aufgrund der enormen thematischen Vielfalt und regionalen Spezifik innerhalb und zwischen den transnationalen Kooperationsräumen können die Ergebnisse der Untersuchung nicht als repräsentativ für alle Projekte und Kooperationsräume in Interreg B angesehen werden.

Zunächst sind in diesem Praxisleitfaden die im Zuge der Untersuchung identifizierten themenübergreifende Wirkungen von Interreg B-Projekten beschrieben. Anschließend werden die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche und wirksame Projektumsetzung erläutert und mit jeweils einem Projektbeispiel anschaulich illustriert.

<sup>1</sup> Weitere Informationen zu dieser Untersuchung können der Website des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung entnommen werden: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ReFo/Raumordnung/2015/transnationale-zusammenarbeit/01-start.html?nn=1380582>

## 2. Was können Interreg B-Projekte bewirken?

Interreg B-Projekte sind komplexe, transnationale Kooperationsvorhaben, die unterschiedliche positive Veränderungen im Programmraum anstoßen können. Diese verschiedenartigen Wirkungen können in folgende, oft ineinandergreifende Kategorien zusammengefasst werden:



- **Befähigung von Schlüsselakteuren**, d.h. das Wissen und die Kompetenzen von Stakeholdern werden erhöht und befähigen diese, neue Handlungsmöglichkeiten auszuschöpfen.
- **Aktivierung von Entscheidungsträgern**, d.h. politische Akteure, die aufgrund ihres Verantwortlichkeitsbereichs die benötigten politischen Rahmenbedingungen für die anschließende Umsetzung von zielgerichteten Maßnahmen schaffen können, werden für das Projektthema sensibilisiert und als Unterstützer aktiviert.
- **Anwendung von Wissen und Kompetenzen**, d.h. konkrete Maßnahmen werden von den jeweiligen Akteuren implementiert und greifbare Veränderungen werden erreicht.

Abhängig von den regionalen Rahmenbedingungen und der inhaltlichen Komplexität des transnationalen Kooperationsvorhabens können diese Wirkungskategorien in unterschiedlichem Umfang im Rahmen einer Interreg B-Förderung adressiert werden. Während einige Vorhaben die Interreg B-Förderung nutzen, um Schlüsselakteure zu befähigen, können andere Vorhaben auf bereits vorhandenes Wissen und Kompetenzen aufbauen und somit im Zuge der Förderung den Schwerpunkt auf die Aktivierung von Entscheidungsträgern oder die Anwendung des Wissens und der Kompetenzen legen.

Im Folgenden werden die Wirkungen beschrieben, die den Beitrag der Interreg B-Förderung zu den drei skizzierten Kategorien konkretisieren. Beschrieben werden jene Effekte der geförderten Projekte, die erst nach Abschluss der Förderung eintreten und die durch diese zwar initiiert, aber nicht unmittelbar hervorgerufen werden. Die Effekte werden bei Akteuren außerhalb der Projektpartnerschaft erzielt und beschreiben somit den Beitrag der Interreg B-Förderung zur Entwicklung des jeweiligen Kooperationsraums. In Kapitel 3 werden einige der Wirkungen anhand ausgewählter Projekte weiter veranschaulicht.

## BEFÄHIGUNG

von Schlüsselakteuren

### Gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenz

Akteure, die innerhalb des Themenspektrums des jeweiligen Projektes agieren, werden durch Wissens- und Kompetenzaufbau befähigt, neue Handlungsmöglichkeiten umzusetzen.

Interreg-B Projekte können durch das Entwickeln neuer Methoden, Lösungswege und Technologien die Handlungsspielräume von Schlüsselakteuren gezielt erweitern sowie diese durch Sensibilisierungsmaßnahmen darauf aufmerksam machen. Die Zielgruppen dieser Wirkung sind stark themenabhängig: Für Akteure aus Politik und Verwaltung können beispielsweise Möglichkeiten aufgezeigt werden, wünschenswerte Entwicklungen in der Region gezielter zu unterstützen oder gesellschaftliche Herausforderungen wirksamer zu adressieren. Für Unternehmen bietet der erweiterte Handlungsspielraum häufig die Möglichkeit, bestehende wirtschaftliche Potentiale besser auszuschöpfen bzw. neue wirtschaftliche Möglichkeiten zu erschließen. Zu betonen ist hierbei, dass die Zielgruppen lediglich befähigt werden, neue Handlungsmöglichkeiten umzusetzen. Die Anwendung des gewonnenen Wissens und der neuen Kompetenzen ist ein möglicher nachfolgender Schritt, der nicht mit dieser Wirkung beschrieben wird.

## AKTIVIERUNG

von Entscheidungsträgern

### Zielführendere Interessensvermittlung auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene

Diese Wirkung beschreibt den erhöhten Einfluss auf politische Entscheidungsträger und das verstärkte Bewusstsein für das jeweilige Thema bei diesen Akteuren. Das Thema ist prominenter auf der politischen Agenda der relevanten Entscheidungsträger platziert, neue Erkenntnisse werden in den Entscheidungsfindungsprozessen berücksichtigt.

Interreg B-Projekte können dies beispielsweise durch die Etablierung neuer oder effektiverer Kommunikationskanäle wie transnationale Netzwerkforen oder Verbände, in denen sich die Stakeholder zusammenschließen und gemeinsame Interessen bündeln, erreichen. Die Kommunikation dieser gemeinsamen Interessen kann durch unterschiedliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Erstellung von Ratgebern, Positionspapieren, Broschüren etc.) zusätzlich unterstützt werden.

### Gestärktes gemeinsames Handeln in politischen Entscheidungsfindungsprozessen

Diese Wirkung beschreibt die verstärkte Zusammenarbeit von im jeweiligen Themenbereich tätigen Akteuren aus Politik und Verwaltung. Das gemeinsame Handeln bezieht sich dabei nicht nur auf eine verstärkte Zusammenarbeit auf vertikaler Ebene (z.B. durch die stärkere Beteiligung von nationalen und regionalen Stakeholdern an Prozessen auf EU-Ebene), sondern auch auf horizontaler Ebene (z.B. durch die stärkere Einbindung von unterschiedlichen national und regional agierenden Akteuren und Interessengruppen in Entscheidungsfindungsprozessen). In Interreg B-Projekten wird dies beispielsweise durch die Schaffung fachlicher und organisatorischer Grundlagen (z.B. neue strategische Ansätze) sowie durch bewusstseinsbildende Maßnahmen hinsichtlich des Mehrwertes verstärkter transnationaler Kooperation erreicht.

# ANWENDUNG

von Wissen & Kompetenzen

## Häufigere Anwendung sozialer und technischer Innovationen

Diese Wirkung beschreibt die Steigerung der Innovationsleistung von unterschiedlichen Stakeholdern im Programmraum. Hiervon können einerseits Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen profitieren, die technische Innovationen entwickeln und anwenden, andererseits aber auch Akteure, die soziale Innovationen im Sinne neue problemlösungsorientierter Ansätze bezüglich gesellschaftlicher Herausforderungen anstoßen.

Interreg B-Projekte können diese Wirkung beispielsweise durch einen verstärkten Wissensaustausch von Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft, die Herstellung innovationsfördernder Rahmenbedingungen sowie die Initiierung bewusstseinsbildender Maßnahmen herbeiführen.

## Effektivere und effizientere Gestaltung von Arbeitsprozessen

Diese Wirkung beschreibt die Weiterentwicklung von Verfahren und Vorgehensweisen sowohl in öffentlichen als auch in privatwirtschaftlichen Organisationen. Dazu zählt insbesondere, dass Entscheidungen zukunftsorientierter getroffen, bestehende Prozesse und Verfahren weiterentwickelt oder standardisiert bzw. neue Methoden und Ansätze in die Arbeitsprozesse integriert werden. Von dieser effizienteren und effektiveren Gestaltung von Arbeitsprozessen profitieren sehr unterschiedliche Akteursgruppen: Es kann sich um Ministerien und Behörden handeln, aber auch um Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen.

Diese Verbesserungen können im Rahmen von Interreg IV B-Projekten beispielsweise durch die unmittelbare Entwicklung neuer bzw. die Verbesserung bestehender Prozesse und Verfahren sowie die Bewusstseinsbildung darüber angestoßen werden.

## Verbessertes ökologisches, soziales und wirtschaftliches (Lebens-)Umfeld

Diese Wirkung beschreibt die unmittelbare Verbesserung der Lebens- und Handlungssituation für verschiedene regionsansässige Akteure. Diese Veränderungen können sowohl wirtschaftlicher und struktureller, aber auch sozialer und ökologischer Art sein. Begünstigte dieser Veränderungen sind somit potentiell alle Akteure in der betreffenden Region.

Im Rahmen von Interreg B-Projekten können diese Verbesserungen beispielsweise durch die (Weiter-)Entwicklung von Planungsprozessen und Steuerungsstrukturen sowie durch konkrete Pilotprojekte erreicht werden: So können neu geschaffene, soziale und kulturelle Angebote die soziale Raumentwicklung befördern und soziale Kohäsion stärken, während durch neue Managementansätze beispielsweise die ökologischen Bedingungen in der Region spürbar verbessert werden.

# 3. Wie kann die Wirksamkeit erhöht werden?

Die Wirksamkeit von Interreg B-Projekten, d.h. ihr Beitrag zur Erreichung der skizzierten Wirkungen, wird maßgeblich durch fünf Aspekte der Projektvorbereitung und -umsetzung beeinflusst, die in der folgenden Grafik dargestellt sind. Es handelt sich dabei um Aspekte, die von den Projektakteuren unmittelbar beeinflusst werden können.<sup>2</sup> Sie spielen in der vollständigen Projektumsetzung, aber bereits auch in der Projektvorbereitung eine für das Gelingen entscheidende Rolle und sollten von Projektakteuren entsprechend frühzeitig berücksichtigt werden.



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

Die 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 Vorhabens. Tatsächlich weisen die folgenden Projektbeispiele, anhand derer die einzelnen Gelingensfaktoren illustriert werden, mindestens vier der fünf Gelingensfaktoren erkennbar auf.

<sup>2</sup> Darüber hinaus haben auch Aspekte außerhalb der Projektpartnerschaft Einfluss auf die Wirksamkeit eines Projektes. Diese werden in diesem Praxisleitfaden nicht vertieft betrachtet.



**IDENTIFIKATION:**  
Auf gemeinsame Ziele und Interessen verständigen



## Was meint IDENTIFIKATION?

Eine klare gemeinsame Vision, mit der sich alle involvierten Projektpartner identifizieren können ist für eine hohe Motivation und Bereitschaft der Projektpartner sich aktiv einzubringen erforderlich. 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:** Alle Beteiligten sollten sich mit den vereinbarten Zielen identifizieren können, um trotz regional unterschiedlicher Ausgangsbedingungen engagiert und erfolgreich an der Erreichung dieser mitwirken zu können. Insbesondere bei transnationalen Vorhaben können Missverständnisse durch sprachliche Barrieren, kulturelle Unterschiede und verschiedene Arbeitsweisen auftreten, die durch klar kommunizierte Zielsetzungen verringert bzw. gänzlich vermieden werden können. Die Zusammenarbeit wird somit sowohl effektiver als auch effizienter.

**Hohes Engagement:** Ein gemeinsames Verständnis über und eigenes Interesse an den Projektzielen ist ausschlaggebend für die Motivation der Projektpartner und damit auch für ihr Engagement bzw. ihre Bereitschaft, eine aktive Rolle in der Projektumsetzung zu übernehmen. 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 Potential 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. Hilfreich hierzu sind beispielsweise Arbeitsgruppen, die zum Ziel haben, die Ausrichtung aller Aktivitäten im Sinne der übergeordneten Vision sicherzustellen und alle Projektpartner regelmäßig über erzielte Fortschritte zu informieren.

## 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 beteiligenden 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

„Sie brauchen eine gemeinsame Vision, in die die Ziele des Projekts eingebettet sind. Alle Beteiligten müssen eine Vorstellung davon haben, wo wir in 10 Jahren stehen und welche gesellschaftliche Herausforderungen wir lösen wollen.“

*Dr. Uwe Sassenberg, DESY Hamburg*



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.



## 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 personellen 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. Neben der gezielten Auswahl entsprechend motivierter, repräsentativer und fachlich kompetenter Akteure gehört dazu die professionelle Anleitung und Koordinierung der für gewöhnlich großen Anzahl an Projektpartnern. Zuständigkeiten und Aufgaben müssen klar vergeben und Arbeitspakete entsprechend organisiert werden. Hilfreich ist hier beispielsweise eine detaillierte Liste zum Projektvorgehen mit verbindlichen Deadlines zu bestimmten Arbeitsschritten für unterschiedliche Partner.

**Teamgeist:** Ein weiterer – vom Lead Partner entscheidend beeinflussbarer – 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. 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 den 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. Hilfreich hierfür können beispielsweise Studienreisen zu den einzelnen Projektpartnern sein, oder auch mehrmonatige Austausch von Mitarbeitern zwischen Partnern.

Bezüglich des personellen Projektmanagements ist interkulturelle Kommunikations- und Organisationskompetenz, sowie Engagement, Ausdauer und Motivationsfähigkeit gefragt: beispielsweise können regelmäßige verbindliche Treffen, häufige Einzelgespräche und Feedbackrunden genutzt werden, um spezifische Probleme und Missverständnisse mit einzelnen Projektpartnern frühzeitig klären und Fortschritte bei der Projektumsetzung zu überprüfen. Der Lead Partner sollte hierbei (wie unter IDENTIFIKATION erwähnt) die weiteren Projektpartner kontinuierlich motivieren und den Mehrwert dieses Engagements regelmäßig verdeutlichen. Auch ist es hilfreich, Projektpartnern explizite Gelegenheiten zu bieten, spezifische Probleme und Herausforderungen offen anzusprechen und sich aktiv in die Lösung dieser einbringen zu können.

Für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit ist Herstellung von Verbindlichkeiten und Disziplin ein weiterer wichtiger Aspekt, den 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 erforderlich, flexibel auf die unterschiedlichen Arbeitswei-

sen 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 können – bei fehlender EU-spezifischer Kompetenz des Lead Partners – auf externe Experten, Finanzberater oder Gutachter zurück, die die entsprechenden Teilaufgaben des Projektmanagements übernehmen. So kann der zeitliche Aufwand für diese Aufgaben innerhalb der Projektpartnerschaft reduziert und die personellen und inhaltlichen Managementaufgaben umso intensiver angegangen werden.

### Ballast Water Opportunity

**Programmraum:**  
Nordseeraum

**Themenbereich:**  
Umwelt und natürliche Ressourcen

**Ziel:**  
Effektive Ballastwasserbehandlung 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. Die allgemeinen Normen für Ballastwasser werden im Rahmen der UN, d.h. auf internationaler Ebene verhandelt. Die Projektarbeiten führten dazu, dass politische Entscheidungsträger in der Nordseeregion aufgrund der Testergebnisse in den UN-Gremien gemeinsam auftreten und eine gemeinsame Position in die Verhandlungen über die internationalen Ballastwasserstandards einbringen konnten.

#### **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**

„Der Leadpartner muss für einen intensiven, internen Austausch sorgen und Partnern genügend Freiraum dafür geben, ihre Herausforderungen und Probleme zu präsentieren.“

Dr. Hans Flipsen, EmConsult

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 an-

deren aber auch – neben regulären Meetings, Konferenzen und hoher Erreichbarkeit – die Schaffung von Räumen, die die Möglichkeit zum Austausch gewährleisteten. So wurden interne Workshops, regelmäßige Treffen 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.



## AUSGEWOGENHEIT: Tragfähige Partnerschaft anlegen



### Was meint AUSGEWOGENHEIT?

Förderlich für den Erfolg eines transnationalen Kooperationsvorhabens ist die Einbindung unterschiedlicher, relevanter Schlüsselakteure als Projektpartner: eine möglichst hohe Anzahl der Stakeholder, die für das Projektthema von fachlicher, politischer und 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 ist eines der spezifischen Vorteile, die Interreg B bietet. Denn sie erlaubt die Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen in die Projektumsetzung. Multidisziplinarität kann hierbei auf inhaltlicher Seite helfen, Wissen und Kompetenzen zu komplementieren und neue Ideen und Denkweisen zu eröffnen. Horizontale (Verwaltung, Wirtschaft, Interessensverbände, etc.) und vertikale (Vertreter auf regionaler, nationaler und EU-Ebene) Ausgewogenheit in der Partnerschaft erlaubt es zudem, die Ergebnisse auf die jeweiligen regionalen Gegebenheiten und auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder abzustimmen. Transnationalität ist indes 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 zu analysieren und entsprechende Lösungsansätze zu formulieren.

**Legitimation:** Eine ausgewogene Partnerschaft wirkt sich zudem positiv auf die Legitimation und Bedeutung der Aussagen und Ergebnisse des Projekts aus. Der besondere Wert einer transnationalen Partnerschaft wird hier besonders sichtbar: Erfahrungen, Ergebnisse und Fortschritte aus unterschiedlichen regionalen Kontexten werden zusammengetragen und so weniger vernetzten Akteuren werden neue Denkanstöße und Praktiken vermittelt. Eine Projekt-

partnerschaft, die unterschiedliche Stakeholder vereint, stärkt zudem die Verhandlungsposition der beteiligten Akteure: Je mehr Stakeholder die Aussagen des Projekts mitformulieren und -tragen, desto höher deren Bedeutung und Einfluss 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 so breit wie möglich zu streuen.

### Wie ist AUSGEWOGENHEIT zu erreichen?

Ausschlaggebend für eine mehrwertstiftende Partnerschaft ist der Auswahlprozess der Projektpartner vor Projektbeginn. Hierzu sollten relevante Akteure gezielt identifiziert werden. Relevanz bezieht sich hier einerseits auf die thematische Ausrichtung: Anvisiert werden sollten Akteure, die ein eigenes Interesse an den Ergebnissen des Projekts haben und auch thematisch wesentlich zum Projekterfolg beitragen können. Relevant bezieht sich andererseits aber auch auf die 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. Den Projektpartnern erlaubt es zudem, 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 „assoziierte Partnerschaft“: Stakeholder übernehmen eine beratende Funktion und/oder beteiligen sich in beschränkter Weise durch Ressourcenbereitstellung (Netzwerkarbeit, Wissenstransfer etc.) an der Projektumsetzung. Diese Möglichkeit wird unter dem Gelingensfaktor VERKNÜPFUNG

nochmals aufgegriffen.

Um während der Projektumsetzung eine effektive und effiziente Zusammenarbeit der sehr vielfältigen Akteure zu garantieren, bedarf es – wie unter LEADERSHIP beschrieben – eines engagierten personellen Managements seitens des Leadpartners. Insbesondere bei Projekten mit einer großen Anzahl an Partnern ist es zudem von Vorteil, gewisse Abläufe zu institutionalisieren. Beispielsweise können Arbeitsgruppen eingerichtet werden, um den Fortschritt bezüglich der Zielsetzungen zu überprüfen und die operative Zusammenarbeit zu koordinieren.

Zu betonen ist, dass nicht die Anzahl der Projektpartner ausschlaggebend für den Projekterfolg ist, sondern vielmehr die Ausgewogenheit der Projektpartner hinsichtlich ihrer fachlichen, regionalen und politischen Expertise und Bedeutung. Es ist anzumerken, dass eine große Anzahl an Partnern für eine effiziente Projektumsetzung unter bestimmten Voraussetzungen auch hinderlich sein kann.

#### Code24

##### Programmraum:

Nordwesteuropa

##### Themenbereich:

Verkehr und Transport

##### Ziel:

Weiterentwicklung des Rhein-Alpen-Korridors 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 Transeuropäischen Verkehrskorridor zwischen Genua und Rotterdam zu erarbeiten. Im Ergebnis konnten sich die regionalen Akteu-

re 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).

##### **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 der Kernnetzkorridore auf EU-Ebene.

##### **Gelingensfaktor: Ausgewogenheit**

„Die Projektpartnerschaft sollte so repräsentativ wie möglich sein und fachlich wie politisch relevante Kompetenzen vereinen.“

*Jörg Saalbach, Verband Region Rhein-Neckar*

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 Themenberei-

che gelegt. So wurden mit der Beteiligung von Vertretern der Verwaltung, privatwirtschaftlichen Akteuren, wissenschaftlichen Einrichtungen, Regionalplanern und Trägern von Seehäfen relevante Perspektiven zusammengeführt und zu einer integrativen, repräsentativen Gesamtstrategie vereint. Die Ausgewogenheit 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.



## VERKNÜPFUNG: Synergiepotentiale 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 Synergiepotentiale für Interreg B-Projekte. Die Zusammenarbeit mit Verbänden und Netzwerken ermöglicht 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 ermöglicht. Dies vereinfacht die Stakeholderansprache sowie die mögliche, sich anschließende Einbindung dieser Akteure. Die Sichtbarkeit kann zusätzlich durch die aktive Werbung und Mithilfe von bspw. Verbänden erhöht werden: sie 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. Insbesondere der fachliche und praktische Austausch sowie gegenseitige Hilfestellungen 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.

### PROINCOR

**Programmraum:**  
Mitteleuropa

**Themenbereich:**  
Wirtschaft und Innovation

**Ziel:**  
Verbesserung der Innovations- sowie Wettbewerbsfähigkeit von KMU

**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 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.

### Gelingensfaktor: Verknüpfung

„Die aktive Nutzung regionaler Netzwerkbeziehungen war vor allem für die Gewinnung von Partnern aus der Wirtschaft sehr hilfreich.“

*Prof. Dr. Jürgen Besold, TGZ Bautzen*

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 persönlichen, 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.



### 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.

## MORECO

### Programmraum:

Alpenraum

### Themenbereich:

Raum- und Mobilitätsentwicklung

### 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

„MORECO kam zur rechten Zeit: Der politische Handlungsbedarf bezüglich einer verbesserten Raum und Mobilitätsentwicklung war und ist enorm.“

*Walter Riedler, Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen*

Der Alpenraum ist aufgrund der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung in den letzten Jahren mit einer zunehmenden Zersiedelung konfrontiert: Wäh-

rend der ländliche Raum zunehmend ausdünnt, 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.

# 4. Ansprechpartner und wichtige Links

Als erste Anlaufstelle für weitere Informationen und praktische Hinweise zu dieser Thematik bieten sich zunächst die jeweiligen nationalen Kontaktstellen an. Auch die gemeinsamen Programmsekretariate sowie die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der in den Bundesländern stehen Ihnen für weitere Fragen zur Verfügung. Die aktuellen Adressen der deutschen Kontaktstellen, der transnationalen Programmsekretariate und der Ansprechpartner in den Ländern und auf Bundesebene stehen auf [www.interreg.de](http://www.interreg.de) online. Dort werden umfangreiche Informationen zur Förderung sowie praktische Hinweise zur Projektumsetzung bereitgestellt. Zudem beinhaltet Sie eine Projektdatenbank zu allen zwischen 2007 und 2013 geförderten Interreg B-Projekten sowie in Kürze zu Projekten der aktuellen Förderperiode 2014 – 2020.

## Weitere Informationen:



- [Ansprechpartner der Länder und des Bundes, der Kontaktstellen und Programmsekretariate](#)
- [Links zu den Programm-Webseiten](#)
- [www.interreg.de](http://www.interreg.de)

## 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](http://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](http://www.ramboll.de)  
Kontakt:  
Dr. Astrid Könönen

### Stand

Februar 2017

### Gestaltung | Druck

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

### 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.

Ein Projekt des Forschungsprogramms "Allgemeine Ressortforschung" des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).

