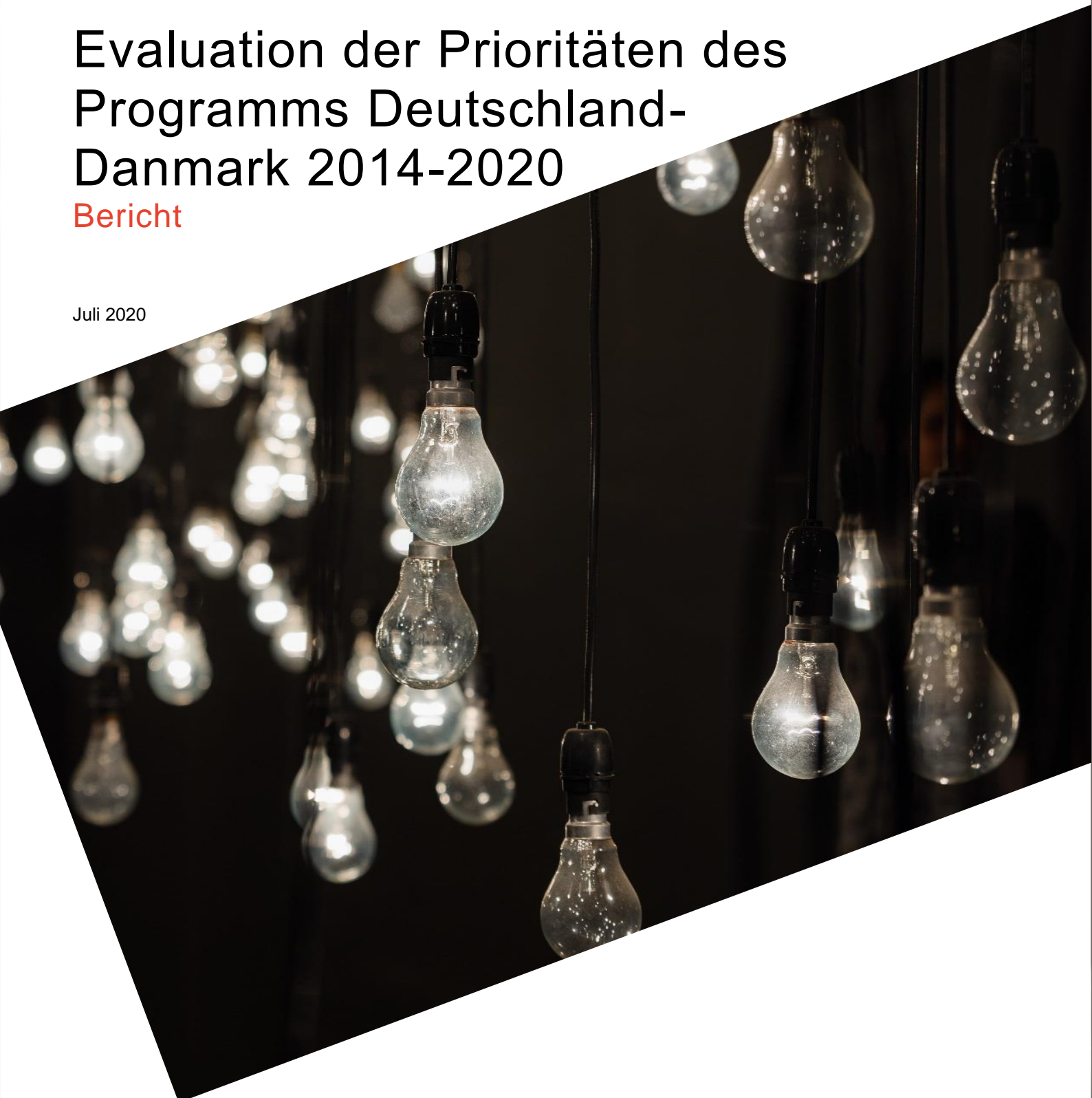




Evaluation der Prioritäten des Programms Deutschland- Danmark 2014-2020

Bericht

Juli 2020



Auftraggeber

Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB:SH)
Verwaltungsbehörde Interreg Deutschland-Danmark 2014-2020
Fleethörn 29-31
24103 Kiel

Auftragnehmer

Kienbaum Consultants International GmbH
Hopfenmarkt 33
20457 Hamburg

Ansprechpartner

Annegret Bötel
Manager

Mobil: +49 (0) 72 254 44 56
Fax: +49 (0) 211 9659 112 292
E-Mail: annegret.boetel@kienbaum.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Einleitung	3
1.1. Ausgangssituation und Ziel der Evaluation	3
1.2. Vorgehen und Aufbau des Berichts	3
2. Befunde	5
2.1. Priorität 1: Innovation	5
2.2. Priorität 2: Nachhaltige Entwicklung	10
2.2.1. Spezifisches Ziel 2.1: Steigerung der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen und Energiequellen in Unternehmen des Programmgebiets	10
2.2.2. Spezifisches Ziel 2.2: Steigerung der Nachhaltigkeit im maritimen Kultur- und Naturtourismus mit Schwerpunkt Aktivurlaub	12
2.3. Priorität 3: Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Ausbildung	16
2.3.1. Spezifisches Ziel 3.1: Steigerung der Mobilität auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt	16
2.3.2. Spezifisches Ziel 3.2: Steigerung der Integration im Bildungsbereich mit Fokus auf den Stärkenpositionen der Region	18
2.4. Priorität 4: Funktionelle Zusammenarbeit	23
2.4.1. Spezifisches Ziel 4.1: Steigerung der grenzüberschreitenden institutionellen Kapazität in zentralen Bereichen und Sektoren der Programmregion, insbesondere Tourismus, Verkehr und Logistik, Küstenschutz, Gefahrenabwehr und Gesundheit	23
2.4.2. Spezifisches Ziel 4.2: Steigerung des interkulturellen Verständnisses der Bürger der Programmregion in Hinblick auf die deutsche und dänische Lebensweise und Kultur	26
3. Überblick	30

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation und Ziel der Evaluation

Art. 56 Abs. 3 Satz 2 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2017 (AVO) definiert als Anforderung an die Evaluation von Programmen der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds, dass mindestens einmal während des Programmplanungszeitraums bewertet wird, wie die Unterstützung aus den EU-Fonds zu den Zielen für jede Priorität beigetragen hat bzw. beiträgt. Aufgabe war, die Effektivität des Einsatzes der EFRE-Förderung zur Erreichung der spezifischen Ziele der Prioritäten des Kooperationsprogramms Deutschland – Danmark 2014-2020 EU-Mittel zu bewerten. Mit dieser Aufgabe einer „externen obligatorischen Evaluation“ hat die Verwaltungsbehörde (VB) Kienbaum Consultants International GmbH (Kienbaum) im Jahr 2020 beauftragt. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse zusammen.

1.2. Vorgehen und Aufbau des Berichts

Der Leistungsbeschreibung folgend wurden zur Evaluierung ausschließlich bereits vorhandene Daten aus der Projektberichterstattung (Jahres- und Statusberichte) und aus den von Kienbaum durchgeführten Projektevaluationen herangezogen. Zu Grunde gelegt wurden dabei die Daten der vom Programm geförderten Projekte, die bis zum 31.12.2019 einer Projektevaluation unterzogen worden (Zwischen- oder Schlussevaluation). Es handelt sich insgesamt um 36 Projekte, von denen 18 bereits abgeschlossen waren und für die eine Schlussevaluation vorliegt. Für die anderen 18 Projekte wurden die Ergebnisse der Zwischenevaluation herangezogen. Die folgende Übersicht stellt die Verteilung dieser Projekte bzw. der Stichprobe auf die vier Programmprioritäten bzw. die sieben spezifischen Ziele des Programms dar.

Prioritätsachse (PA)		Spezifisches Ziel (SZ)		Anzahl Projekte	davon abgeschlossen
1	Grenzüberschreitende Innovation	1.1.	Steigerung der Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen in den für das Programmgebiet identifizierten Stärkepositionen	16	7
2	Nachhaltige Entwicklung	2.1.	Steigerung der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen und Energiequellen in Unternehmen des Programmgebiets	1	1
		2.2.	Steigerung der Nachhaltigkeit im maritimen Kultur- und Naturtourismus mit Schwerpunkt Aktivurlaub	3	2
3	Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Ausbildung	3.1.	Steigerung der Mobilität auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt	2	1
		3.2.	Steigerung der Integration im Bildungsbereich mit Fokus auf den Stärkepositionen der Region	7	3
4	Funktionelle Zusammenarbeit	4.1.	Steigerung der grenzüberschreitenden institutionellen Kapazität in zentralen Bereichen und Sektoren der Programmregion, insbesondere Tourismus, Verkehr und Logistik, Küstenschutz, Gefahrenabwehr und Gesundheit	4	2
		4.2.	Steigerung des interkulturellen Verständnisses der Bürger der Programmregion in Hinblick auf die deutsche und dänische Lebensweise und Kultur	3	2
Summe				36	18

Abbildung 1: Verteilung der Projekte der Stichprobe auf die spezifischen Ziele und Prioritäten

Für diese Stichprobe wurden ergänzend zu den Evaluationsberichten die im System EL-MOS erfassten Daten der Jahres- und Schlussberichte per 31.12.2019 herangezogen (Stand des Datenabzuges 30.06.2020). Die folgende Übersicht zeigt, dass die Stichprobe

der 36 Projekte mit ihren bewilligten förderfähigen Gesamtkosten von 85,4 Millionen Euro insgesamt 76 Prozent der geplanten Gesamtkosten des gesamten Operationellen Programms (OP) ausmacht. Dieser Anteil liegt in den Prioritätsachsen 1 und 3 mit über 90 Prozent noch deutlich höher. Von daher sind die Erkenntnisse, die aus der Stichprobe gezogen werden, auch von Aussagewert für das gesamte Programm.

Prioritätsachse (PA)	Spezifisches Ziel (SZ)	Gesamtkosten laut OP	Bisher bewilligte Gesamtkosten insgesamt	Stichprobe Gesamtkosten SOLL	Anteil Stichprobe Gesamtkosten SOLL an Gesamtkosten laut OP	Stichprobe Gesamtkosten SOLL nach SZ	Stichprobe Gesamtkosten IST per 31.12.2019 nach PA	Stichprobe Gesamtkosten IST per 31.12.2019 nach SZ
1	1.1.	50.214.065,00 €	63.409.362,43 €	46.002.859,31 €	92%	46.002.859,31 €	38.343.861,49 €	38.343.861,49 €
2	2.1.	25.277.063,00 €	28.692.147,03 €	9.851.554,88 €	39%	2.690.687,84 €	8.952.916,91 €	2.434.856,44 €
	2.2.					7.160.867,04 €		6.518.060,47 €
3	3.1.	16.851.375,00 €	18.935.070,26 €	15.838.703,75 €	94%	3.336.683,20 €	12.253.572,84 €	2.205.256,89 €
	3.2.					12.502.020,55 €		10.048.315,95 €
4	4.1.	20.000.000,00 €	19.631.340,46 €	13.705.878,41 €	69%	7.017.450,78 €	12.306.151,55 €	6.297.069,10 €
	4.2.					6.688.427,63 €		6.009.082,45 €
Summe		112.342.503,00 €	130.667.920,18 €	85.398.996,35 €	76%	85.398.996,35 €	71.856.502,79 €	71.856.502,79 €

Abbildung 2: Anteil der Stichprobe am Gesamtumfang der geplanten Gesamtkosten gem. OP

Neben den Angaben v.a. zum Umfang der finanziellen Förderung der Projekte stehen aus ELMOS auch Daten zum Output der Projekte zur Verfügung. Ausgewertet wurden die Werte, die die Projekte der Stichprobe sich selbst zum Ziel gesetzt hatten (SOLL-Projekte) und die Werte, die die Projekte bis zum Stichtag erreicht hatten (IST-Projekte). Ein entsprechender SOLL-IST-Abgleich leitet die Darstellung der Befunde für jedes spezifische Ziel ein.

Um jenseits der quantitativen Aussagen Aufschluss über Effekte und Wirkungen der bisherigen Interreg-Förderung zu erhalten, wurden die Berichte der Projektevaluationen inhaltlich nach den Kriterien

- Aktivitäten und Zielerreichung
- Mehrwert der grenzübergreifenden Zusammenarbeit
- Verankerung der Projekte

ausgewertet. Diese sind die maßgebenden Kriterien für die individuellen Projektevaluationen. Das vierte Kriterium, „Good practices“, kann sich sowohl auf einzelne Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Projekten beziehen als auch sonstige Lehren, die aus der Projektumsetzung gezogen werden können, umfassen. Die Befunde der Auswertungen zu den einzelnen Prioritäten sind nach den spezifischen Zielen untergliedert und jeweils nach den zuvor erwähnten Kriterien strukturiert.

Die Übersichtstabelle zum Abschluss des Berichts enthält einen Abgleich der finanziellen Daten und der Output-Daten der Stichprobe mit den geplanten Werten des OP, so dass insgesamt deutlich wird, dass bereits mit der Stichprobe in großen Teilen die quantifizierten Ziele der Programmplanung 2014-2020 erreicht werden.

2. Befunde

2.1. Priorität 1: Innovation

Mit der Priorität 1 wird ein einziges spezifisches Ziel verfolgt, nämlich die **Steigerung der Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen in den für das Programmgebiet identifizierten Stärkepositionen**. Das Programm will damit vor allem die folgenden Ergebnisse herbeiführen:

- Etablierung und Weiterentwicklung grenz- und sektorübergreifender Netzwerke und Cluster in den Stärkepositionen des Programmgebietes
- Verstärkte Nutzung und Weiterentwicklung von Test- und Co-Creation-Einrichtungen im Programmgebiet
- Entwicklung neuer Produkte und Serviceleistungen in den Stärkenpositionen der Region

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurden in dieser Prioritätsachse 16 Projekte evaluiert, von denen sieben abgeschlossen wurden. Für die Prioritätsachse 1 sind insgesamt 50.214.065,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt. Den Projekten der Stichprobe liegt ein Volumen an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten in Höhe von 46.002.859,31 Euro zugrunde (Anteil: 92 Prozent).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten	46.002.859,31 €	38.343.861,49 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	2.875.178,71 €	2.396.491,34 €
(CO01) Anzahl der Unternehmen, die gefördert werden	19	28
(CO41) Zahl der Unternehmen, die an grenzübergreifenden, transnationalen oder interregionalen Forschungsvorhaben teilnehmen	73	92
(OI1) Anzahl der Unternehmen, die an grenzüberschreitenden strategischen Partnerschaften beteiligt sind	149	138
(CO42) Anzahl Forschungseinrichtungen, die an grenzüberschreitenden oder interregionalen Forschungsprojekten teilnehmen	58	71
(OI2) Anzahl neuetablierter Einrichtungen für grenzüberschreitende Forschung, Test, Co-Creation, Living Labs	22	16
(OI3) Anzahl geförderter Unternehmen und Organisationen, die neue oder deutlich verbesserte Produkte auf den Markt gebracht haben, die neu für das Unternehmen sind	47	41

Aktivitäten - Zielerreichung

Sowohl von der Anzahl der Projekte als auch vom Finanzvolumen her ist die Priorität 1 „Innovation“ die bedeutendste Prioritätsachse des Interreg-Programms Deutschland-Danmark 2014-2020. Die 16 Projekte lassen sich in vier thematische Cluster unterteilen:

- **(1) Medizin, Pflege und Gesundheit** mit insgesamt sieben Projekten, von denen zwei bereits abgeschlossen sind;
- **(2) Erneuerbare Energien, Elektrotechnik und Automatisierung** mit insgesamt fünf Projekten, von denen drei bereits abgeschlossen sind;
- **(3) Maritime Technologie und Biologie** mit zwei Projekten, von denen eines bereits abgeschlossen ist;
- **(4) Allgemeine Innovations- und Gründungsförderung** mit zwei Projekten, von denen eines bereits abgeschlossen ist.

Die Aktivitäten in den verschiedenen Clustern tragen alle zur Steigerung von Produkt-, Prozess- und Sozialinnovation im Programmgebiet ein.

In den Projekten des **Clusters (1)** steht die Entwicklung neuer Verfahren, häufig mit diagnostischem oder therapeutischem Fokus, im Vordergrund. Daneben wurden Potenzialanalysen für neue Präventionsstrategien durchgeführt, Datenbanken zur medizinischen Klassifikation von Risikogruppen oder Knochenmarkdaten angelegt, Verwertungs- und Anwendungsmodelle entwickelt sowie Netzwerke zwischen medizinischen Bildungseinrichtungen und Kliniken etabliert und verstetigt. Die Projekte haben ihre individuellen Zielsetzungen dabei in aller Regel erreicht. Allerdings zeigt sich auch, dass in mehreren Fällen die ursprünglich veranschlagte Projektlaufzeit nicht zur Umsetzung aller Aktivitäten ausreichte und erst durch einen Verlängerungsantrag sichergestellt werden konnte. Auch haben einige Projekte durch einen Ergänzungsantrag ihre Aktivitäten erweitert. Je nach spezifischer Ausrichtung des Projektes hatten Unternehmen eine unterschiedliche Relevanz. Eine besonders hervorgehobene Rolle spielen in diesem Cluster die universitären Kliniken.

Das **Cluster (2)** umfasst Projekte, die sich mit erneuerbaren Energien, Elektrotechnik und der Automatisierung von Prozesstechniken beschäftigen. Die zentrale Zielgruppe dieses Clusters sind regionale kleine und mittlere Unternehmen, die bei der Produkt- und Prozessentwicklung und im Hinblick auf die Anwendung erneuerbarer Energien in Innovationsprozessen unterstützt werden sollen. Neben der Bereitstellung von Testlaboren und -einrichtungen sowie von Know-how bildet die Netzwerk- und Clusterbildung im jeweiligen thematischen Forschungsfeld eine wichtige Aufgabe der Projekte. An den Projekten sind abgesehen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen häufig auch Wirtschaftsfördereinrichtungen und Unternehmen beteiligt. Gerade die frühzeitige Einbindung von Unternehmen, die in einigen Projekten im Rahmen der Partnerschaft, in anderen Projekten eher über lose Netzwerke erfolgte, sowie die Darstellung des praktischen Nutzens der Projektinhalte, sind die zentralen Erfolgskriterien zur Erreichung der Zielgruppe und der Bildung von Clustern und Netzwerken. Die Ziele haben die Projekte in der Regel erreicht oder übertroffen.

Die beiden Projekte des **Clusters (3)** sind der Forschung im maritimen Bereich zuzuordnen. Eines der beiden Projekte fokussiert auf biologisch-medizinische Innovation und führt Potenzialanalysen und Klassifizierungen durch, die dem Aufbau einer Infrastruktur zur Verwertung von Braunalgen dienen soll, die dann wiederum von regionalen Unternehmen für die Produktentwicklung genutzt werden können. Das zweite Projekt legte seinen Schwerpunkt

eher auf Technologieentwicklung und baute eine Datenbank über Materialermüdung im maritimen Einsatzfeld auf. Es bietet regionalen KMU die Möglichkeit, spezifische Produkte in einem eigens aufgebauten Testlabor prüfen zu lassen. Beide Projekte richten sich an Unternehmen, die schon als Projekt- bzw. Netzwerkpartner eingebunden sind und insgesamt gut erreicht wurden. Beide Projekte erreichen ihre selbst gesetzten Ziele und unterstützen Unternehmen in der Produktinnovation.

Im **Cluster (4)** liegt der Fokus anders als in den anderen Clustern stärker auf einer allgemeinen Innovations- und Gründungsförderung. Mit beiden Projekten sollten regionsspezifische Innovationspotenziale aktiviert und gefördert werden. Die Projekte zielten auf die Netzwerkbildung zwischen Hochschulen, deren Studierenden sowie der regionalen Wirtschaft ab. In einem Projekt wurde ein sog. Innovations-Hub zur Vernetzung zwischen den Akteuren aufgebaut. Fort- und Weiterbildungsformate im Hinblick auf „Green Entrepreneurship“, „Women Entrepreneurship“ wurden entwickelt. Wichtige Zielgruppen sind neben regionalen KMU insbesondere die Hochschulen und deren Studierenden, denen die Existenzgründung und Innovationsentwicklung erleichtert werden soll. Beide Projekte konnten in diesem Zusammenhang auf eine Netzwerkbildung hinwirken. Deren langfristiger Fortbestand ist jedoch nicht absehbar.

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Der Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur Stärkung von Innovationsprozessen in der Grenzregion zeigt sich in mehreren Facetten:

- Die **Vernetzung von Innovationsakteuren im Programmgebiet** (Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wirtschaftsfördereinrichtungen und KMU) wird intensiviert (alle Cluster). Die Vernetzung zwischen (Universitäts-)Kliniken und den großen Hochschulen der Region (SDU, Universität und FH Kiel, Universität Lübeck) ist dabei hervorzuheben. Die Etablierung einer Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich ausgeprägt. Etablierte F&E-Netzwerke über die Grenze hinweg stärken die regionalen Forschungs- und Wissenskapazitäten und dienen den regionalen Unternehmen als Innovationszellen.
- Der **Aufbau von „Co-Creation-“ und Testeinrichtungen und die Entwicklung von (Basis-)Produkten** dienen regionalen Unternehmen als Ausgangspunkt für weitere Innovationstätigkeiten und können somit die regionale Wirtschaft stärken (Cluster 2, 3 und zum Teil 1). Besonders hervorzuheben sind dabei insbesondere die Testeinrichtungen, die regionalen Unternehmen die Möglichkeit geben, eigene Produkte zu testen und diese mit dem Know-how aus der Region weiter zu entwickeln. Die Produkte gelangen so schneller zur Marktreife und können durch das grenzüberschreitende Netzwerk und Know-how auf einem größeren Markt angeboten werden (alle Cluster).
- Dem **Aufbau von Grundlagen für neue Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle** auf deren Basis Innovationen und Produktentwicklung in den regionalen Unternehmen erst ermöglicht werden und der regionalen Wirtschaft zugutekommen (Cluster 2, 3 und zum Teil 1). Die dafür notwendige Einbindung von Unternehmen in Forschungsvorhaben und strategische Partnerschaften ist in den durchgeführten Projekten gut umgesetzt worden (Vgl. Indikatoren CO41 und OI1). Bei der Entwicklung von neuen oder verbesserten Produkten durch diese Unternehmen und einem entsprechend verknüpften realwirtschaftlichen Wertbeitrag sind die Zielsetzungen hingegen bisher nicht vollumfäng-

lich erreicht worden (Indikator OI3). Die Innovationsprojekte des Programmes sollten daher noch stärker auf die Bedürfnisse der regionalen KMU eingehen, sodass diese sich nicht nur Netzwerken, Forschungsvorhaben und strategischen Partnerschaften anschließen, sondern auch aktivere Rollen einnehmen, und konkreter an Produktentwicklungen oder -verbesserungen mitwirken. Programmseitig stellt jedoch die Vorfinanzierung der Projektkosten durch die Projektpartner ein Hemmnis für die Unternehmen dar, sich als Projektpartner zu beteiligen. Darauf wurde in mehreren Projektevaluationen hingewiesen.

- Der **Schaffung von Impulsen zur Gründung von Unternehmen** bei Studierenden ingenieurwissenschaftlicher und kreativ-künstlerischer Studienrichtungen durch den Aufbau von Innovations-HUBs und der Vernetzung von Wirtschaft und Absolventen. Potenziale werden dadurch aktiviert, die die wirtschaftliche Entwicklung des Programmgebiets begünstigen können. Die Eröffnung von Gründungsperspektiven kann dazu beitragen, insbesondere mehr Hochschulabsolventen in der Region zu halten.

Verankerung

Die langfristigen Wirkungen der Projekte sind vor allem vom Fortbestehen der in ihnen entwickelten technischen Infrastruktur (wie bspw. Demonstratoren oder auch Testeinrichtungen) und Netzwerke sowie der Güte der geschaffenen Innovationen, Ideen und Strategien abhängig. In allen evaluierten Projekten wurden relevante Netzwerke zwischen den Hochschulen, institutionellen Akteuren und regionalen Unternehmen aufgebaut. Gerade die Kooperationsstrukturen zwischen den großen Hochschulen und den (Universitäts-)Krankenhäusern sind dabei oftmals sowohl auf persönlicher als auch institutioneller Ebene so eng, dass ein langfristig angelegter Austausch sichergestellt ist. Kleinere institutionelle Akteure (wie bspw. kommunale Einrichtungen oder Gebietskörperschaften) und Unternehmen, die nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen für Projektarbeiten bereithalten können, werden langfristig nur durch kontinuierliche Angebote an die Netzwerke gebunden werden können. Deshalb kommt es für die Verankerung vor allem auf die Fortführung inhaltlicher Arbeiten durch die Forschungseinrichtungen an.

Einige Projekte der Cluster (1), (2) und (3) haben in diesem Zusammenhang mit ihrer Fortsetzung der Zusammenarbeit deutlich gemacht, dass die in den Projekten entwickelten Ideen einen langfristigen Mehrwert bieten. Die entwickelten Innovationen dienen dabei als Ausgangspunkt für Anschlussprojekte und die Entwicklung neuer Produkte, die zukünftig bei einer konsequenten Einbindung von Unternehmen auch über das Programmgebiet hinaus vermarktet werden könnten.

Die 16 bislang neu eingerichteten Forschungseinrichtungen bzw. Co-Creation-Labs/Testing-Facilities werden im Regelfall auch nach Abschluss der Förderung durch Interreg fortbestehen und können der regionalen Wirtschaft und insb. kleinen und mittleren Unternehmen ohne eigene Forschungsabteilungen weiterhin als Innovationskatalysatoren dienen.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden.

Projektpartnerschaft: Verbindung von Theorie und Praxis

- Besonders erfolgreich sind Projekte, deren Partner über unterschiedlichen Hintergrund verfügen. Eine Verbindung aus Hochschulen bzw. Universitätskliniken, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen funktioniert aufgrund der Perspektivenvielfalt und der sich gegenseitig ergänzenden Kompetenzen offenbar außerordentlich gut. Durch diese Projektpartnerschaften gelingt es, die Perspektiven und Erwartungen zwischen Praxis/Unternehmen und Theorie/Hochschulen/Forschungseinrichtungen besser miteinander zu verknüpfen. Die frühzeitige Einbindung von Unternehmen erlaubt es den Forschungseinrichtungen, Erkenntnisse und Entwicklungen frühzeitig auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen daran vorzunehmen. Die Unternehmen können gleichzeitig einen praktischen Nutzen aus dem Projekt ziehen und erfahren frühzeitig, ob und inwiefern bestimmte Innovationen für ihre Arbeit nützlich sein können.
- Projektkonstellationen, die sowohl aus Partnern, die bereits miteinander kooperiert haben, als auch aus neu hinzugekommenen Partnern bestehen, werden von Projekten als besonders zielführend bewertet. Sie bereichern und erleichtern die Umsetzung eines Projekts zugleich.

Langfristige Planung von Beginn an (Verankerung)

- Eine frühzeitige Planung der Verankerung der Ergebnisse mit konkreten Vorstellungen zum „Danach“, d.h. zu möglichen Folgeaktivitäten, Plänen und Kontakten zur Nutzung der entwickelten Innovationen und Strategien einschließlich ihrer künftigen Finanzierung trägt zum langfristigen Erfolg der Projekte bei. Für Projekte, zu deren Ziel die Etablierung von Innovations-Hubs, Co-Creation-Labs oder Testing-Facilities gehört, ist die frühzeitige Erstellung eines tragfähigen Businessplans besonders relevant.

2.2. Priorität 2: Nachhaltige Entwicklung

2.2.1. Spezifisches Ziel 2.1: Steigerung der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen und Energiequellen in Unternehmen des Programmgebiets

Folgende Ergebnisse werden mit diesem spezifischen Ziel intendiert:

- Neue, umweltfreundliche ökonomische Lösungen, die den Energie- und Ressourcenaufwand von Unternehmen im Programmgebiet optimieren und mindern können.
- Stärkere Sichtbarkeit der Kompetenzen und Stärken auf dem Gebiet der grünen Technologien außerhalb der Region
- Gesteigertes Bewusstsein und besserer Kenntnisstand in Unternehmen der Region, insbesondere KMU, zu Möglichkeiten der Energie- und Ressourcenoptimierung

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurde für dieses spezifische Ziel 2.1 ein Projekt evaluiert, das bereits abgeschlossen wurde. Für die Prioritätsachse 2 sind insgesamt 25.277.063,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt. Das Projekt weist ein Volumen von 2.690.687,84 Euro an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten auf (11 Prozent der für das spezifische Ziel vorgesehenen Summe).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten	2.690.687,84 €	2.434.856,44 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	2.690.687,84 €	2.434.856,44 €
(CO01) Anzahl geförderter Unternehmen	1	1
(OI4) Anzahl der Unternehmen, die an grenzüberschreitenden oder interregionalen Projekten zur optimierten Ressourcen- und Energienutzung teilnehmen	22	19
(OI5) Anzahl öffentlicher Institutionen, die neue oder deutlich verbesserte Produkte im Bereich der Green Economy entwickelt haben	3	3
(OI6) Anzahl privater und öffentlicher Unternehmen, die als Resultat der Förderung neue oder deutlich verbesserte grüne Produkte auf den Markt gebracht haben, die neu für das Unternehmen sind	1	3
(OI7) Anzahl Unternehmen und Organisationen, die neue grüne Produkte implementiert haben als Resultat der Förderung	20	3

Aktivitäten - Zielerreichung

Von dem Projekt wurde ausgehend von einer Studie zur Energienutzung an Standorten auf deutscher und dänischer Seite in Demonstrationsobjekten Technologien für die intelligente und effektive Anwendung von dezentralen nachhaltigen Energiequellen entwickelt, die für intelligentes Energiemanagement eingesetzt werden können. Erreicht wurde dadurch eine Stärkung und Bündelung der Kompetenzen im Bereich intelligenter Energienutzung im Programmgebiet. Besonders hervorzuheben ist das Netzwerk aus Forschungseinrichtungen, öffentlichen Einrichtungen (z.B. Industrie- und Handelskammer, Wirtschaftsfördergesellschaft) und von Unternehmen aus dem Bereich der Energietechnologien, das aus der Projektarbeit entstanden ist. Dieses Innovationsprojekt verdeutlicht, dass es ein langer Weg von der Entwicklung neuer grüner Technologien bis hin deren Einführung in Unternehmen ist, der in der Regel nicht während einer Projektlaufzeit von rund drei Jahren abgeschlossen werden kann. Somit werden sich auch erst auf mittel- und langfristige Sicht die Beiträge zur nachhaltigen Nutzung von Ressourcen und Energiequellen in Unternehmen des Programmgebiets ermitteln lassen können.

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Mit dem Projekt war das Ziel verbunden, die Kompetenzen im Bereich intelligenter Energienutzung auf beiden Seiten der Grenze zu bündeln und zu stärken. Dies ist sowohl in der Zusammenarbeit der Projektpartner, durch den Austausch von Personal zwischen den Partnern als auch mit der Bildung des grenzüberschreitenden Netzwerks gelungen. Das im Projekt entstandene Wissen ist unmittelbar in die Lehraktivitäten der Projektpartner eingeflossen und trägt dadurch mittelbar dazu bei, die Grenzregion überregional bzw. international mit ihren Kompetenzen im Bereich nachhaltiger Energien und effizientem Energiemanagement zu profilieren.

Verankerung

Aus dem Netzwerk an Forschungseinrichtungen, öffentlichen Institutionen und privatwirtschaftlichen Unternehmen ging ein erstes Start-up hervor. Es sind erste Folgeprojekte entwickelt worden, die auf Basis der im Projekt entwickelten Technologien arbeiten. Unternehmen können die Technologien weiter nutzen und vermarkten – auch über das Programmgebiet hinaus. Die Demonstrationsstandorte bleiben mit den am Projekt beteiligten Forschungseinrichtungen verknüpft und bestehen fort. Für alle Partner ist eine weitere Zusammenarbeit und Weiterentwicklung der Projektergebnisse vorstellbar.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden:

Stabile grenzübergreifende Projektpartnerschaft auf Augenhöhe

- Die „Partnerwahl“ ist ein Schlüsselthema bei der Projektentwicklung. Die jeweiligen Rahmenbedingungen (z.B. Organisation, Kultur) und Voraussetzungen (z.B. fachliche Kompetenzen, Personal, Kommunikation, Finanzierung) der potenziellen Part-

ner sind miteinander in der Vorbereitung eines Projekts zu klären. Bei großen, komplexen oder strategisch relevanten Projekten kann hierfür auch eine Förderung („Seed-Projekte“) sinnvoll sein.

- Eine gleichmäßige Verteilung von Mitteln und Aufgaben auf die Projektpartner begünstigt eine stabile Projektpartnerschaft.
- Arbeitspakete sollten in der Regel von mindestens je einem Partner aus Deutschland und Dänemark gemeinsam umgesetzt werden.

Aufbau eines nachhaltigen grenzübergreifenden Netzwerks

- Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Projektpartner begünstigt die nachhaltige Einbeziehung von Netzwerkpartnern.
- Abwechselnde Treffen der Projektpartner auf jeweils dänischer und deutscher Seite erleichtern die Teilhabe von Netzwerkpartnern an einem Projekt. Auch empfiehlt es sich, einzelne Netzwerkpartner in die Vorbereitung solcher Treffen einzubeziehen.

Relevanz von Demonstrationsvorhaben für wirkungsvolle Innovationsprojekte

- Demonstrationsvorhaben sind wichtig, um die Projektziele und –aktivitäten frühzeitig anschaulich an die Unternehmenspraxis zu kommunizieren und Unternehmen in die weiteren Entwicklungsarbeiten einzubeziehen. Sie stellen Knotenpunkte zur Bildung von Netzwerken dar.

2.2.2. Spezifisches Ziel 2.2: Steigerung der Nachhaltigkeit im maritimen Kultur- und Naturtourismus mit Schwerpunkt Aktivurlaub

Folgende Ergebnisse werden mit diesem spezifischen Ziel intendiert:

- Eine grenzübergreifende strategischere Ausrichtung der Gesamtregion auf nachhaltigen Tourismus, der Schutz und Nutzung der kulturellen und natürlichen Ressourcen optimal vereint
- Erhöhte Anzahl und qualitative Verbesserung von grenzübergreifenden Produkten im Bereich des nachhaltigen maritimen Kultur- und Naturtourismus
- Stärkere grenzübergreifende Zusammenarbeit von Tourismusakteuren, insbesondere von Umweltbildungsstätten und kulturellen Einrichtungen

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurden für das spezifische Ziel 2.2 drei Projekte evaluiert, von denen zwei bereits abgeschlossen wurden. Für die Prioritätsachse 2 sind insgesamt 25.277.063,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt, den Projekten des spezifischen Ziels 2.2 der Stichprobe liegt ein Volumen an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten in Höhe von 7.160.867,04 Euro zugrunde (28 Prozent der Prioritätsachse).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten	7.160.867,04 €	6.518.060,47 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	2.386.955,68 €	2.172.686,82 €
(OI8) Anzahl Organisationen, die als ein Resultat der Förderung neue oder deutlich verbesserte grenzüberschreitende Produkte auf den Markt gebracht haben im Bereich des Natur- und Kulturtourismus	150	143
(CO09) Steigerung der Zahl der erwarteten Besucher in geförderten Kultur- und Naturerbestätten und –einrichtungen	5.200	36.916
(OI9) Anzahl der Organisationen, die an grenzüberschreitenden Natur- und Kultur-Projekten teilnehmen	49	164

Aktivitäten - Zielerreichung

Alle drei Projekte richten sich auf die Entwicklung qualitativ hochwertiger und nachhaltiger Tourismusangebote in der Programmregion. Ein Projekt hatte darüber hinaus auch das Ziel, die südliche Ostseeregion mit einem einheitlichen Konzept (Resort) zu vermarkten. Zu den Zielgruppen der Projekte zählen vorrangig kleine und mittlere Unternehmen der regionalen Tourismuswirtschaft, angesprochen sind auch Kommunen und andere öffentliche Einrichtungen (z.B. Wattenmeerverwaltung, Tourismusagenturen, größere wirtschaftliche Verbände), die zum Teil auch als Projektakteure agieren. Die Unternehmen selbst waren dabei keine zentralen Projektpartner, zählen aber zu den wichtigsten Nutznießern der Projekte.

Ein Projekt konzentrierte sich auf die Entwicklung des Tauchtourismus in der Ostsee, während bei den beiden anderen der Natur- und Kulturtourismus im Vordergrund steht. Deren geografische Schwerpunkte sind jeweils die Nord- und Ostseeküste.

Durch die Projekte wurde eine breite Palette unterschiedlicher natur- und kulturtouristischer Angebote entwickelt und weiter ausgebaut. Dies verdeutlichen auch die quantitativen Zielwerte, die von den abgeschlossenen Projekten deutlich übertroffen wurden. Insbesondere die Steigerung der Anzahl von Besucherinnen und Besuchern der in den Projekten entwickelten Natur- und Kulturangebote verdeutlicht, dass die Angebote der Interreg-Projekte auch angenommen werden. Auch die Zusammenarbeit der touristischen Akteure über die Grenze hinweg wurde verbessert. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um in der längerfristigen Perspektive zu einer strategischen Zusammenarbeit im Bereich des Tourismus zu kommen. Die Lehre aus dem Projekt in der südlichen Ostsee ist, dass es für die Entwicklung einer tragfähigen strategischen Zusammenarbeit nicht nur die gegenseitige Kenntnis der Partner und das Vertrauen zwischen ihnen erfordert, sondern auch die sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen verstanden werden müssen. Vor diesem Hintergrund erwies sich der originäre Ansatz eines Projekts, eine gemeinsame Marketingstrategie zu entwickeln, als zu verfrüht.

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Die durch die Zusammenarbeit in den Projekten entwickelten Konzepte, Angebote und Produkte bilden einen Mehrwert für die deutsch-dänische Grenzregion. Diese können im Regelfall im gesamten Programmgebiet bzw. spezifisch an Ostsee oder Nordsee eingesetzt werden und tragen zur Steigerung der Attraktivität der Region als touristischer Destination bei. Zwischen institutionellen Akteuren der Tourismuswirtschaft wurden bestehende Netzwerke ausgebaut bzw. neue Verbindungen geschaffen, so dass der Grundstein für eine künftige strategische Zusammenarbeit, die möglicherweise in eine gemeinsame Vermarktung der Region münden kann, gelegt wurde. Damit lassen sich neue Chancen für die tourismuswirtschaftliche Entwicklung der Programmregion eröffnen. Allerdings ist auch zu konstatieren, dass die Akteure der Tourismuswirtschaft innerhalb der deutsch-dänischen Grenzregion zueinander in Konkurrenz um Besucher und Umsatz stehen.

Verankerung

Es zeichnet sich bei Beendigung der Projekte ab, dass die gemeinsam entwickelten Angebote und Produkte auf institutioneller Ebene fortgeführt und durch kleine und mittlere Unternehmen der regionalen Tourismuswirtschaft angenommen und vermarktet werden. Die Projektergebnisse sind für die langfristige Nutzung entwickelt worden und werden zum Teil auch aktualisiert.

Der Fortbestand aufgebauter Kooperationsstrukturen und Netzwerke erscheint gesichert. Ein erstes direktes Folgeprojekt mit Interreg-Förderung hat bereits begonnen und soll auf Basis der bisher erreichten Ergebnisse einen Rahmen für ein effektives Vertriebs-, Marketing- und Qualitätskonzept schaffen.

Die Projekte haben, insbesondere durch die Beteiligung überregionaler Akteure, bereits über die Programmregion hinaus gewirkt und einige der entwickelten Angebote und Produkte werden durch Nachbarregionen an Ostsee und Nordsee übernommen bzw. werden dort an deren spezifische Gegebenheiten angepasst.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden:

• Zuverlässige und etablierte Kooperationsstrukturen

- Eine bereits mehrjährige Zusammenarbeit der Partner in verschiedenen anderen Projekten trägt zur vertrauensvollen und konstruktiven Kooperation bei.
- Die klare Definition von Zuständigkeiten und Kommunikationsregeln sowie technische Kommunikationsstrukturen, die allen Partnern ermöglicht, zeitnah auf alle Ergebnisse zuzugreifen (bspw. durch File-Sharing Software), sind wichtige Voraussetzungen für die Zusammenarbeit.
- Eine frühzeitige und intensive Einbindung von Netzwerkpartnern und die Integration von weiteren, nicht unbedingt vertraglich assoziierten Institutionen und Unternehmen (touristische Wirtschaftsakteure) vergrößern den praktischen Nutzen von entwickelten Angeboten und Produkten der Projekte.

- **Räumliche Nähe und Heterogenität der Partner**

- Distanz schafft Unterschiede: Der Nutzen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit fällt größer aus, wenn der geografische Abstand zwischen den Projektpartnern gering ist (Fokussierung auf Nord- bzw. Ostseeregion).
- Heterogenität und unterschiedliche Erfahrungen des Partnerfeldes können Innovationen stimulieren und neue Blickwinkel und Ansätze schaffen.

- **Frühzeitige und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit**

- Eine frühzeitig einsetzende und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit ist eine Voraussetzung, dass entwickelte Innovationen im regionalen Tourismus von den Zielgruppen angenommen werden.

2.3. Priorität 3: Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Ausbildung

2.3.1. Spezifisches Ziel 3.1: Steigerung der Mobilität auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt

Folgende Ergebnisse werden mit diesem spezifischen Ziel intendiert:

- Verbesserte Möglichkeiten zum Anwerben und Halten qualifizierter Arbeitskräfte in den Stärkepositionen
- Höhere Mobilität der Arbeitskräfte über die Grenze hinweg
- Reduzierung der Barrieren auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurden für das spezifische Ziel 3.1 zwei Projekte evaluiert, von denen eins bereits abgeschlossen wurde. Für die Prioritätsachse 3 sind insgesamt 16.851.375,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt, den Projekten des spezifischen Ziels 3.1 der Stichprobe liegt ein Volumen an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten in Höhe von 3.336.683,20 Euro zugrunde (Anteil: 20 Prozent).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten	3.336.683,20 €	2.205.256,89 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	1.668.341,60 €	1.102.628,45 €
(CO43) Anzahl Teilnehmer in Maßnahmen zur grenzüberschreitenden Mobilität auf dem Arbeitsmarkt	1.057	1.262
(OI10) Anzahl der Organisationen, die in grenzüberschreitenden Arbeitsmarktprojekten teilnehmen	13	13
(OI11) Anzahl der Organisationen, die neue Produkte und Serviceleistungen zur Überwindung von Hürden auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt anbieten	11	9

Aktivitäten - Zielerreichung

Die zwei Projekte, die bisher evaluiert wurden, unterstützen die Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsmarktes in der Grenzregion. Sie nutzen dazu unterschiedliche Ansätze. Eines konzentrierte sich geografisch auf den Grenzraum um die Fehmarnbelt-Region, während das andere auf das Gebiet der Landgrenze von Südjütland und Schleswig gerichtet ist. Als Projektpartner sind bei dem einen Projekt Organisationen der Arbeitsvermittlung (Arbeitsagentur, Job Center) und Einrichtungen zur beruflichen Ausbildung (z.B. Schulen, Kammern) beteiligt. Bei dem anderen Projekt sind es vor allem kommunale Einrichtungen, die wiederum mit einer Forschungseinrichtung zusammenarbeiten. In beiden Projekten geht es um Sensibilisierung von und Informationsvermittlung an unterschiedliche Zielgruppen

des Arbeitsmarktes (von Unternehmen bis hin zu Schülerinnen und Schülern, Auszubildenden, Studierenden) dahingehend, Potenziale eines grenzübergreifenden Arbeitsmarkts und die damit verbundenen individuellen zu erkennen. Explizit sollen in einem Projekt, die Kenntnisse über die jeweiligen Rahmenbedingungen der Arbeitsmärkte zu beiden Seiten der Grenze und die Zusammenarbeit der Arbeitsmarktakteure verbessert werden. Mit diesem systemisch geprägten Ansatz wurden vor allem Bedarfe der Fehmarnbelt-Region nach einer intensiveren Kooperation mit Blick auf die Schaffung der festen Beltquerung und den damit verbundenen Chancen eines stärker integrierten Arbeitsmarkts aufgegriffen. Demgegenüber setzt das Projekt an der Westküste einen Schwerpunkt auf das Marketing der Grenzregion als einer gemeinsamen Arbeitsmarktregion, mit der auch überregional um Arbeitskräfte geworben werden soll. Für den Arbeitsmarkt hochrelevante Themen wie die Digitalisierung werden dabei auch adressiert.

Mit beiden Projekten werden die Voraussetzungen zur Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen der Arbeitsvermittlung und der beruflichen Ausbildung verbessert. Dies ist ein Grundstein für einen stärker integrierten grenzübergreifenden Arbeitsmarkt. Inwieweit durch deren mobilitätsfördernden Ansätze tatsächlich Arbeitskräfte in der Region gehalten oder gewonnen werden, kann belastbar (noch) nicht nachvollzogen werden.

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Durch die Interreg-Förderung wurden die Voraussetzungen zur grenzübergreifenden institutionellen Zusammenarbeit im Bereich der Arbeitsvermittlung verbessert. Dies ist insbesondere für die Fehmarnbelt-Region von besonderer Bedeutung, da die Arbeitsmärkte in diesem Teil der Programmregion noch weniger miteinander verknüpft sind, als dies zwischen Süddänemark und dem Landesteil Schleswig der Fall ist.

Mit der Förderung wird auch auf die Erschließung und Vermarktung der Potenziale des gemeinsamen Wirtschaftsraums und Arbeitsmarkts der Grenzregion an der Westküste hingearbeitet. Dies ist ein neuer Ansatz in der grenzübergreifenden interkommunalen Zusammenarbeit, bei dem unterschiedliche Erfahrungen zu beiden Seiten der Grenze für neue Lösungen genutzt werden. So bildet der „bosætnings-service“ der Kommune Tønder einen Ausgangspunkt für die Entwicklung des Neubürgerservices im Kreis Nordfriesland und damit auch für die gemeinsame Vermarktung der Grenzregion als „Region WaddenC“.

Darüber hinaus ist es den Projekten gelungen, durch Maßnahmen zur Information und zum Austausch sowie Trainings Unternehmen, Jugendliche und junge Erwachsene für die Potenziale des grenzübergreifenden Arbeitsmarkts zu sensibilisieren und Berührungspunkte abzubauen. Dies sind Beiträge, mit denen die Mobilität auf dem grenzübergreifenden Arbeitsmarkt angeregt und unterstützt wird.

Verankerung

Aus der Interreg-Förderung sind Netzwerke vor allem auf persönlicher und institutioneller Ebene entstanden und es zeichnet sich teilweise auch der Aufbau von Geschäftsbeziehungen ab. Es wird jedoch auch deutlich, dass es der weiteren Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Institutionen des Arbeitsmarktes bedarf. Dies gilt vor allem für die Fehmarnbelt-Region, in der die entsprechenden Strukturen noch nicht so ausgebaut sind wie im westlichen Programmgebiet. Dementsprechend wird seit Ende 2019 ein Folgeprojekt durchgeführt.

Im westlichen Programmgebiet zeichnet sich ab, dass die Präsentation der „Region WaddenC“ auch über die Projektlaufzeit hinaus durch die Kommune Tønder fortgeführt wird und in der Standortkampagne des Kreises Nordfriesland „Moin Lieblingsland“ eingebunden bleibt. Die räumliche Nähe vom Kreis auf deutscher Seite und der Kommune auf dänischer Seite erleichtert die Zusammenarbeit. Beide Partner streben zu deren Verstärkung eine langfristige Kooperationsvereinbarung an. Dabei verstehen die Partner die Zusammenarbeit zwischen Nordfriesland und Tønder als auch Nukleus für eine räumlich weiter gefasste Zusammenarbeit im deutsch-dänischen Kontext.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden:

Projektmanagement in der grenzübergreifenden Zusammenarbeit

- Um Ergebnisse und Ausrichtung systematisch im Projektverlauf überprüfen und gegebenenfalls anpassen zu können, sollten in der Projektplanung „Lernschleifen“ angelegt werden. Dazu sind in der Projektplanung die erfolgskritischen Aktivitäten eines Projekts („Meilensteine“) zu identifizieren und zu bestimmen, wann und wie deren Umsetzung überprüft werden soll (z.B. durch eine Teilnehmerbefragung, Gespräche mit Stakeholdern, Diskussion im Projektbeirat).
- Der Erfahrungsaustausch unter Interreg-Projekten trägt nach Einschätzung beteiligter Projekte zu einer effektiven Umsetzung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bei. Kristallisationspunkt dafür bilden die von der IHK Flensburg bzw. dem Projekt Starforce organisierten Netzwerktreffen.

Wirksame Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung der Zielgruppen

- Für die Erreichung der Zielgruppen ist entscheidend, dass nicht nur eine allgemeine Kommunikationsstrategie des Projekts beschrieben ist, sondern die Projektpartner einen klaren Plan davon haben, wie sie einzeln in ihrem jeweiligen Kontext die Zielgruppen erreichen wollen (z.B. Kommunikationswege zur Verbreitung von Angeboten eines Interreg-Projekts, Kommunikation des Projekts an Stakeholder).

2.3.2. Spezifisches Ziel 3.2: Steigerung der Integration im Bildungsbereich mit Fokus auf den Stärkenpositionen der Region

Folgende Ergebnisse werden mit diesem spezifischen Ziel intendiert:

- Entwickelte und erprobte Ausbildungsmaßnahmen zur Stärkung der grenzüberschreitenden Kompetenzen insbesondere in den Stärkepositionen
- Kompetenzentwicklung der Arbeitskraft junger Menschen
- Höhere Mobilität der Auszubildenden und sich fortbildenden Mitarbeiter
- Reduzierung der Barrieren durch Anerkennung erbrachter Prüfungsleistungen

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurden für das spezifische Ziel 3.2 sieben Projekte evaluiert, von denen drei bereits abgeschlossen wurden. Für die Prioritätsachse 3 sind insgesamt 16.851.375,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt, den Projekten des spezifischen Ziels 3.2 der Stichprobe liegt ein Volumen an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten in Höhe von 12.502.020,55 Euro zugrunde (Anteil: 74 Prozent).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten	12.502.020,55 €	10.048.315,95 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	1.786.002,94 €	1.435.473,71 €
(OI12) Neue grenzüberschreitende Ausbildungsinitiativen, die von geförderten Organisationen angeboten werden	44	41
(CO45) Anzahl Teilnehmer an grenzüberschreitenden Ausbildungsinitiativen zur Förderung der Gleichstellung, Chancengleichheit und sozialer Inklusion	1.060	1.263
(CO46) Anzahl Teilnehmer in gemeinsamen Ausbildungsinitiativen zur Förderung der Beschäftigung junger Menschen, grenzüberschreitenden Ausbildungsmöglichkeiten, Studiengängen und Berufsausbildungen	2.137	2.493
(OI13) Anzahl der Bildungseinrichtungen, die an grenzüberschreitenden Bildungsprojekten teilnehmen	42	92

Aktivitäten - Zielerreichung

Die sieben evaluierten Projekte unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihrer Zielgruppen, als auch in Bezug auf die Akteure. Der Kreis der Lead- und Projektpartner reicht von Forschungseinrichtungen und Universitäten, über schulische und außerschulische Einrichtungen zur Ausbildung und Berufsbildung, allgemeinbildende Schulen bis hin zu Unternehmen (als Anbieter von Praktika und Ausbildung), Kammern und fachlich verantwortlichen Stellen aus lokalen oder regionalen Verwaltungen (bspw. Einrichtungen der Lehrerfortbildung, Ministerien). Diese Arten von Trägern sind in anderen Interreg-Projekten teilweise auch Adressaten – je nach Ausrichtung des Projekts. Im Mittelpunkt der Aktivitäten der Mehrzahl der Projekte stehen vor allem junge Menschen, also Schülerinnen und Schüler, Auszubildende sowie benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene. Die Projektaktivitäten sind auf die Entwicklung und Erprobung neuer Ansätze zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung sowie der beruflichen Integration junger Menschen in die Arbeitsmärkte der Programmregion gerichtet. Dazu gehört bei vielen Projekten auch, das Lehrpersonal bei der Konzipierung einzubeziehen bzw. sie zu begleiten oder sie entsprechend fortzubilden. Bisher fokussierte nur eines der sieben Projekte auf die Entwicklung und Anwendung grenzüberschrei-

tender Ansätze zur beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten in KMU. Ein anderes Projekt widmet sich spezifisch der Orientierung von Studierenden auf Start-ups und deren Vorbereitung.

Ausgangspunkt der Projekte ist in der Regel, vor dem Hintergrund der unterschiedlichen deutschen und dänischen Systeme und Erfahrungen neue Konzepte zur beruflichen Bildung und Ausbildung zu entwickeln (grenzübergreifend Know-how bündeln). Dabei stehen thematisch die ökonomischen Stärkefelder der Programmregion im Vordergrund (Tourismus, maritime Ökonomie, Ernährungswirtschaft, Gesundheitswirtschaft). Ein Projekt verfolgt den besonderen Ansatz, gemeinsam zusätzliche Ausbildungsangebote (Module) zu entwickeln, anstatt auf die gegenseitige Anerkennung von Ausbildungsprofilen hinzuwirken. Damit sollen Barrieren bei der individuellen Integration in den Arbeitsmarkt vermieden werden, die sich bei fehlender Anerkennung von Prüfungsleistungen von der jeweils anderen Seite der Grenze ergeben. Die konzeptionelle Arbeit mündet in der Regel in die Durchführung von Maßnahmen, z.B. zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung, die mit Begegnungen und Praktika „jenseits“ der Grenze sowohl für die Teilnehmer als auch die Lehr- und Betreuungskräfte verbunden sind. Bis auf eines haben die Projekte ihre selbst gesteckten Ziele erreicht oder haben mehr erreicht als geplant. In dem einen Fall kam es – bedingt durch Schwächen im Projektmanagement - nicht mehr zur Aufbereitung von Projektergebnissen.

Die Projekte tragen damit durchweg zu dem spezifischen Ziel der Integration im Bildungsbereich bei. Durch die Interreg-Förderung wird das Know-how der Bildungseinrichtungen erheblich verbessert. Durch die Zusammenarbeit gewinnen die Projektpartner Einblick in die jeweiligen Bildungssysteme und lernen in der Praxis die damit verbundenen unterschiedlichen Aufgaben und spezifischen Bedingungen der einzelnen Akteure kennen (z.B. Rolle der Unternehmen, außerbetriebliche vs. betriebliche Ausbildung, Organisation allgemeinbildender Schule, Rolle der Kammern, Konzept und Praxis der Produktionsschulen). Auch der unterschiedliche Grad der Digitalisierung insbesondere im Bildungswesen Deutschlands und Dänemarks wird erfahrbar, ebenso wie kulturelle Unterschiede in den Relationen zwischen Schülern und Lehrern.

Die aus der gemeinsamen Arbeit entstandenen Qualifizierungskonzepte bzw. -module werden in den Projekten in die Praxis überführt (z.B. Austausch von Berufsschülern, Praktika in Unternehmen des Nachbarlandes, deutsch-dänische Camps). Mit diesen Maßnahmen wird nicht nur das interkulturelle Verständnis bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern geweckt und ausgebildet, sondern ebenso bei den Lehrkräften und anderen Projektbeteiligten. Die Teilnahme an grenzüberschreitenden Maßnahmen ist insbesondere für sozial benachteiligte Jugendliche eine Herausforderung, da besondere persönliche Grenzen zu überwinden sind. Gelingt es, wird es individuell als Erfolg wahrgenommen, der die Persönlichkeit stärkt. Lehrkräfte beschreiben, dass die individuelle Mobilität wächst und Teilnehmende sich erstmals der Möglichkeiten eines grenzüberschreitenden Arbeitsmarkts bewusst werden. Unternehmen wiederum erfahren von dem Potenzial an Qualifikationen und Arbeitskräften in der Grenzregion und lernen über Praktika in Einzelfällen mögliche Bewerber und Bewerberinnen für Arbeits- oder Ausbildungsplätze kennen. Insofern tragen diese Bildungsprojekte auch zum Ziel der Steigerung der Integration auf dem Arbeitsmarkt bei (vgl. 2.3.1).

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Wie bereits zuvor ausgeführt, entwickelt die Mehrzahl der Projekte aus der Zusammenarbeit heraus neue Konzepte zur beruflichen Bildung, die auf die besonderen Erfordernisse in den

Grenzräumen abgestimmt sind. Damit ist von vornherein ein hoher Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit angelegt, dessen Effekte auch in der Umsetzung bzw. mit Abschluss der Projekte festzustellen sind. So wurde mit einem Projekt ein Zentrum für Praxislernen geschaffen, mit dem aus den Erfahrungen von beiden Seiten der Grenze neue Konzepte, Tools und Know-how für die Integration von noch nicht ausbildungsfähigen Jugendlichen entwickelt und zur Verfügung gestellt wurden. Projekte zeigen auch, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen über die Grenze hinweg verbessert und neue Netzwerke entstehen. Die Effekte der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit greifen jedoch noch weiter, wenn Konzepte von anderen Bildungseinrichtungen übernommen werden oder Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Erfahrungen in ihren persönlichen oder beruflichen Netzwerken weitertragen. Die Evidenz dieser Effekte lässt sich bislang jedoch zum Zeitpunkt des Projektabschlusses noch nicht nachweisen. Dies gilt auch für die Verbesserung der Attraktivität von grenzüberschreitenden Ausbildungsangeboten für junge Menschen und für Unternehmen.

Auch angesichts des hohen Mehrwerts der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, den die Projekte erzielen, dürfen jedoch deren Herausforderungen nicht vergessen werden. Es war nicht bei allen Projekten selbstverständlich, dass alle Projektpartner mit den grundsätzlichen Unterschieden bzw. Besonderheiten der berufsbildenden Systeme und den praktischen Voraussetzungen (z.B. IT-Ausstattung und Grad der Digitalisierung von Prozessen) zu beiden Seiten der Grenze vertraut waren. Je intensiver diese Auseinandersetzung bereits bei der Entwicklung eines Projekts ist, desto einfacher und effektiver ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit.

Zudem lässt sich der Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit umfassend nur erreichen, wenn neben den Projektpartnern auch die Adressatengruppen grenzüberschreitend aktiv werden. Oft genug stehen praktisch-administrative Hemmnisse im Weg, vor allem wenn es um die Teilnahme von Schulen mitsamt Lehrkräften und Schülern an Aufenthalten im Nachbarland geht. Hier bedarf es einer noch stärkeren strategischen Unterstützung bzw. Absicherung von Projektaktivitäten durch die Schulverwaltungen in der Grenzregion sowie auch einer stärkeren Unterstützung und Anreizen für Lehrkräfte (z.B. durch Fortbildungen zur internationalen und deutsch-dänischen Zusammenarbeit und zum Projektmanagement).

Verankerung

In der Regel stehen mit dem Projektabschluss die Ergebnisse eines Projekts, also vor allem die entwickelten und erprobten Konzepte und das damit in Verbindung stehende dokumentierte Know-how, anderen Nutzern bzw. Organisationen zur Verfügung. Die Öffentlichkeitsarbeit sollte hierauf gezielt hinweisen. Voraussetzung für die Verankerung ist zudem, dass die Projektpartner mit ihren eigenen Strukturen und Arbeiten den weiteren Zugang zu Ergebnissen nach Projektabschluss gewährleisten können. Dies gilt insbesondere für die Pflege von Inhalten und von Kommunikationswegen (z.B. Online-Plattform, Datenbanken). Die Chancen der Verankerung steigen auch, wenn strategische Partner in die Projektumsetzung eingebunden waren (z.B. Einrichtungen der Lehrerbildung), die wiederum ein eigenes Interesse an der Verbreitung von Ergebnissen haben.

Einige Projekte haben auch mit Blick auf die Verankerung von Ergebnissen gezielt Hochschulen bzw. Einrichtungen der Lehrerbildung in die Projektdurchführung eingebunden, um so Ergebnisse aus den deutsch-dänischen Bildungsprojekten in die Ausbildung und Weiterbildung von Lehrkräften zu transferieren. Ein weiterer Ansatz ist, dass in Abschlussarbeiten

von Studierenden einzelne entwickelte Modelle weiter in Teilaspekten vertieft werden bzw. für bestimmte Zwecke aufgearbeitet werden (z.B. für die zielgruppenorientierte Zusammenarbeit mit Unternehmen).

Schließlich erklären nahezu alle Projekte, dass die Partner auch künftig zusammenarbeiten wollen. Vereinzelt wird dafür die Nutzung des ERASMUS(+) Programms in Erwägung gezogen. In anderen Fällen sind Inhalte und Formen noch unklar. In einem Fall ist aus der Zusammenarbeit ein Nachfolgeprojekt entstanden, das aus Interreg-Mitteln gefördert wird.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden:

Kompetenzentwicklung des Projektteams

- Die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Bildungsbereich erfordert gerade bei der Entwicklung von Konzepten, die auf beiden Seiten der Grenze implementiert werden sollen, eine intensive Auseinandersetzung mit komplexen Themenbereichen. Dazu gehören beispielsweise detaillierte Kenntnis der Bildungssysteme und konkrete Vorgaben und Rahmenbedingungen für einzelne Aktivitäten (z.B. für Austausch von Schülerinnen und Schülern, Praktika im Nachbarland). Bei besonders komplexen Projekten empfiehlt es sich zu prüfen, inwiefern es für die Zielerreichung sinnvoll ist, in einem gesonderten Arbeitspaket erforderliche Kompetenzen im Projektteam aufzubauen. Hierdurch profitiert auch die Entwicklung eines gemeinsamen Projektverständnisses und die Kommunikation im Team wird gefördert.

Förderung einer Seed-Phase für einen effizienten Projektstart

- Ein Projekt zeichnete sich durch eine besonders geeignete Partnerstruktur aus: Zwei deutsche außerschulische Bildungseinrichtungen, zwei Produktionsschulen aus Dänemark und je eine Hochschule aus beiden Ländern ergänzten sich in ihren Kompetenzen und mit ihren unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema der beruflichen Integration junger Erwachsener. Ein Teil der Partner hatte bereits Erfahrung mit der Umsetzung von Interreg-Projekten. Diese Partnerschaft wurde im Rahmen einer separat geförderten Projektentwicklung („Seed-Phase“) gebildet. Damit war die Projektpartnerschaft zum Projektstart bereits konsolidiert. Dies ermöglichte einen raschen Einstieg in die Projektumsetzung auf der Basis eines gemeinsam ausgearbeiteten Projektverständnisses und bereits etablierter Kommunikationsstrukturen.

2.4. Priorität 4: Funktionelle Zusammenarbeit

2.4.1. Spezifisches Ziel 4.1: Steigerung der grenzüberschreitenden institutionellen Kapazität in zentralen Bereichen und Sektoren der Programmregion, insbesondere Tourismus, Verkehr und Logistik, Küstenschutz, Gefahrenabwehr und Gesundheit

Folgende Ergebnisse werden mit diesem spezifischen Ziel intendiert:

- Gesteigerte Kooperation zwischen öffentlichen Institutionen und verbesserte Grundlagen für die grenzüberschreitende Kooperation in Form von gemeinsamen statistischen Datenbanken
- Gemeinsame Strategien, Konzepte und Aktionspläne für zentrale Bereiche und Sektoren der Programmregion (Tourismus, Verkehr und Logistik, Küstenschutz, Gefahrenabwehr, Gesundheit, Arbeitsmarkt)
- Eine bessere grenzüberschreitende Koordination in Bereichen wie dem öffentlichen Nahverkehr, Bereitschaftsdiensten und Gesundheitsförderung

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurden für das spezifische Ziel 4.1 vier Projekte evaluiert, von denen zwei bereits abgeschlossen wurden. Für die Prioritätsachse 4 sind insgesamt 20.000.000,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt, den Projekten des spezifischen Ziels 4.1 der Stichprobe liegt ein Volumen an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten in Höhe von 7.017.450,78 Euro zugrunde (35 Prozent).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten	7.017.450,78 €	6.297.069,10 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	1.754.362,70 €	1.574.267,28 €
(OI14) Anzahl dauerhafter grenzüberschreitender Kooperationen	19	18
(OI15) Anzahl grenzüberschreitender Maßnahmen zur Lösung gemeinsamer Herausforderungen	59	43
(OI16) Anzahl Organisationen, die an geförderten grenzüberschreitenden Kooperationen teilnehmen	55	65

Aktivitäten - Zielerreichung

Die vier Projekte zur Verbesserung institutioneller Kapazitäten agieren in drei unterschiedlichen Bereichen und haben ihre selbst gesteckten Ziele im Wesentlichen erreicht bzw. ist dies zu erwarten. Von allen Projekten werden unterschiedlich Beiträge zum spezifischen Ziel geliefert. Ein Projekt fokussierte auf die grenzüberschreitende Zusammenarbeit vor allem kommunaler Akteure zur Entwicklung ländlicher Räume, ein weiteres widmete sich der Zusammenarbeit von Museen zur Erschließung und Verbesserung von deren Potenzialen für den Tourismus in der Programmregion. Zwei Projekte arbeiten an der Verbesserung der

Koordinierung von Leistungen im Bereich der Gefahrenabwehr (Katastrophenschutz, Brandbekämpfung) und der Gesundheitsvorsorge (Entwicklung grenzüberschreitender Strukturen und Qualifikationen zur Ersten Hilfe).

Dem erstgenannten Projekt ist es gelungen, zwischen beteiligten Kommunen und Forschungseinrichtungen ein grenzübergreifendes Netzwerk zu etablieren, an dem sich neben den elf Projektpartnern (v.a. der kommunalen Ebene und Forschungseinrichtungen) eine große Anzahl weiterer Einrichtungen auf kommunaler Ebene und Verbände beteiligen. In diesem Netzwerk wurden eine Reihe von Initiativen zur Belebung des ländlichen Raums im Austausch zwischen der dänischen und deutschen Seite entwickelt und umgesetzt (z.B. Nahverkehrsinfrastruktur, Tourismus). Dieses Projekt hat nicht nur Personen für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit mobilisieren und den Know-how Transfer über die Grenze hinweg ermöglichen können, sondern es sind während der Projektdurchführung mit wissenschaftlicher Begleitung Anleitungen und Tools für die Mobilisierung von Ressourcen des ländlichen Raums entstanden (z.B. Anleitungen zur Entwicklung, Durchführung und Steuerung von Projekten im interkulturellen Kontext, Darstellung von Best practice).

Mit einem weiteren Projekt konnte die Zusammenarbeit der Museen in der Programmregion zum Zweck einer gemeinsamen Profilierung des Kulturerbes vertieft und verstetigt werden. Die dabei anvisierte formale Etablierung als Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) erwies sich jedoch als zu ambitioniert.

Die bereits über frühere Interreg-Programme angestoßene Zusammenarbeit von Einrichtungen der Rettungsdienste und der Brandbekämpfung im westlichen Programmgebiet (Landgrenze) ist intensiviert worden und wird weiter ausgebaut. Angesichts immer häufiger auftretender extremer Unwetterereignisse wird eine effiziente Koordination und Kooperation zwischen den Rettungsdiensten zu beiden Seiten immer wichtiger (z.B. gemeinsame Schulungen, Aktionspläne für gemeinsame Einsätze). Die grenzübergreifende Koordinierung und Zusammenarbeit ist auch für die Leistung Erster Hilfe sehr relevant. So hat es die Interreg-Förderung ermöglicht, im Programmgebiet übergreifend eine App einzusetzen, mit der freiwillige Helfer und Helferinnen über einen anstehenden Einsatz informiert werden. Helferinnen und Helfer wurden auch für den grenzübergreifenden Einsatz geschult. Das Projekt hat dabei nicht nur die Helfer von Rettungsdiensten im Blick, sondern auch Ersthelferinnen und Ersthelfer in Unternehmen sowie in anderen Arbeitsstätten und Einrichtungen und hat somit einen noch größeren Wirkungsradius. Auch bei diesen Projekten zeigte sich die hohe Relevanz der Öffentlichkeitsarbeit für die Effektivität der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. So wurde die Öffentlichkeitsarbeit eines Projekts angepasst, um die Resonanz auf seine Angebote des Projekts sowohl in Schleswig-Holstein als auch in Dänemark zu verbessern.

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Der Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit aller Projekte ist hoch. Es wurden Netzwerke neu geknüpft, ausgeweitet und vertieft. In jedem einzelnen Projekt werden oder wurden neue Ideen, Handlungsansätze und Lösungen entwickelt. Der Aufbau des Netzwerks zur Entwicklung von Initiativen im ländlichen Raum hat sich als ein Katalysator der deutsch-dänischen Zusammenarbeit erwiesen. Wichtig war dabei auch die Einbeziehung weiterer Interreg-Projekte und deren Kooperation miteinander. Dies betrifft vor allem Projekte der Prioritätsachsen 3 und 4. Durch die Kooperation der Interreg-Projekte miteinander

der ist eine zusätzliche kritische Masse entstanden. Gleichwohl schlägt sich dies nicht in einer stärkeren Wahrnehmung der Relevanz deutsch-dänischer Zusammenarbeit bei öffentlichen Einrichtungen im Programmgebiet nieder. Ein Indiz dafür ist der Rückgang des Indexwertes, der basierend auf den Erhebungen einer Panelbefragung den Grad der grenzüberschreitenden institutionellen Integration ausdrückt. Er ist von dem Indexwert 100 im Jahr 2014 auf 88,4 im Jahr 2019 zurückgegangen. Als Zielwert für 2023 ist 110 anvisiert (vgl. Jährlicher Durchführungsbericht 2019). Auch in einzelnen Projektevaluationen zeigt sich die Herausforderung, bei Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung im Programmgebiet das Commitment für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu verbessern. Die Öffentlichkeitsarbeit von Projekten und ihren Partnern ist zwar ein wichtiger Hebel, den Mehrwert der grenzübergreifenden Zusammenarbeit der Fachöffentlichkeit und den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber zu verdeutlichen, doch bedarf es darüber hinaus zusätzlicher Maßnahmen, um vor allem die kleinräumigeren kommunalen Ebenen für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu gewinnen und einzubeziehen.

Verankerung

Wie bei den Projekten in den anderen Programmprioritäten auch, haben die Projekte Grundlagen für die mittel- und langfristige Verankerung ihrer Ergebnisse geschaffen. Ergebnisse sind in der Regel öffentlich dokumentiert und Lösungen wie z.B. Toolboxen, aber auch Applikationen stehen Dritten zur Nutzung zur Verfügung. Allerdings sollten Projekte darauf achten, dass die Aufbereitung solcher Materialien mit hoher Qualität und Sorgfalt rechtzeitig vor Abschluss des Projekts erfolgt. Sind wissenschaftliche Einrichtungen in einem Projekt involviert, so ist die Veröffentlichung von Ergebnissen in aller Regel originäre Arbeitsaufgabe im Projekt. Der Bestand und die längerfristige Wirksamkeit der mit der Interreg-Förderung etablierten Netzwerke hängen jedoch davon ab, dass die grenzüberschreitenden Kontakte auch auf institutioneller Ebene bei den Projektpartnern längerfristig verankert sind. Der Erfolg grenzüberschreitender Zusammenarbeit hängt noch zu häufig von dem Engagement einzelner Personen ab. Ein nachhaltiger Projekterfolg erfordert jedoch das volle Commitment sowohl der Personen als auch der Organisationen, die in den Projekten involviert sind. Zum Teil arbeiten Projekte auch explizit in diese Richtung und streben eine Kooperationsvereinbarung zwischen den beteiligten Gebietskörperschaften an. Ein anderer Weg zur Verstärkung der Zusammenarbeit ist die Fortsetzung der Zusammenarbeit in dem veränderten Kontext. So wird die Zusammenarbeit zwischen den Museen im Rahmen eines 2019 neu bewilligten Interreg-Projektes weitergeführt.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden:

Bindung von Netzwerkpartnern an ein Interreg-Projekt

- Rollen, Aufgaben und Interessen von Netzwerkpartnern verändern sich im Verlauf der Umsetzung eines Projekts. Um die Potenziale von Netzwerkpartnern optimal bis zum Abschluss eines Projekts nutzen zu können, ist eine Bestandsaufnahme über deren Interessen im Laufe der Projektlaufzeit (z.B. zur Halbzeit) zu empfehlen. Damit kann die Tragfähigkeit der Netzwerke eines Projekts eingeschätzt werden und

es können gegebenenfalls zusätzliche oder andere Akteure in die Zusammenarbeit eingebunden werden bzw. weitere geeignete Maßnahmen vor allem zur Verankerung des Projekts ergriffen werden.

Kompetenzaufbau in der funktionalen Zusammenarbeit

- In der funktionalen Zusammenarbeit spielt das Wissen um die unterschiedlichen politisch-administrativen Strukturen und die Kenntnis der mit den jeweiligen Themen verbundenen Terminologie eine zentrale Rolle. Dafür hat ein Projekt deutsch-dänische Glossare für einzelne Themen erstellt (z.B. Regionalentwicklung, Bildungssystem), mit denen deutsche und dänische Fachbegriffe erklärt werden (z.B. wird in der dänischen Sprache „regional udvikling“ mit den Aufgaben der zuständigen Verwaltung assoziiert, während im Deutschen Regionalentwicklung viel weiter gefasst und allgemein räumliche Entwicklungsprozesse beschreibt).

2.4.2. Spezifisches Ziel 4.2: Steigerung des interkulturellen Verständnisses der Bürger der Programmregion in Hinblick auf die deutsche und dänische Lebensweise und Kultur

Folgende Ergebnisse werden mit diesem spezifischen Ziel intendiert:

- Gesteigertes Wissen der Menschen in der Region über deutsche und dänische Lebensweise und Kultur und die gemeinsame Geschichte über die Grenze hinweg
- Verbesserung der Voraussetzungen für das Erlernen der deutschen und dänischen Sprache
- Verstärkte Begegnungen zwischen Bürgern von beiderseits der Grenze
- Verbesserte Sichtbarkeit der Grenzregion als attraktiven Lebens-, Arbeits- und Investitionsort und eine gesteigerte intraregionale Attraktivität

Umsetzung SOLL-IST Projekte (per 31.12.2019)

Insgesamt wurden für das spezifische Ziel 4.2 drei Projekte evaluiert, von denen zwei bereits abgeschlossen wurden. Für die Prioritätsachse 4 sind insgesamt 20.000.000,00 Euro förderfähige Gesamtkosten veranschlagt, den Projekten des spezifischen Ziels 4.2 der Stichprobe liegt ein Volumen an bewilligten förderfähigen Gesamtkosten in Höhe von 6.688.427,63 Euro zugrunde (33 Prozent).

Indikatoren	SOLL	IST
Bewilligte Förderfähige Gesamtkosten in Euro	6.688.427,63 €	6.009.082,45 €
Durchschnittliche Projektgröße in Euro	2.229.457,88 €	2.003.027,48 €
(OI17) Anzahl Initiativen zur Unterstützung der in-traregionalen Attraktivität	194	164
(OI18) Anzahl Teilnehmer an geförderten grenzüberschreitenden Aktivitäten, die der Völkerverständigung oder dem interkulturellen Austausch dienen	18.273	65.414
(OI19) Anzahl Organisationen, die neue oder deutlich verbesserte Produkte für ein besseres interkulturelles Verständnis auf den Markt bringen	208	302

Aktivitäten - Zielerreichung

Von den drei Projekten förderten zwei grenzüberschreitende Begegnungen durch Mikroprojekte. Diese deckten ein breites Spektrum an Themen (z.B. Kultur, Sprache und Spracherwerb, Freizeit) und an Zielgruppen (z.B. Kinder, Jugend, bürgerschaftliche Vereine) ab. Eines richtete sich auf die Westregion bzw. die Landgrenze, die durch eine langjährige Erfahrung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit geprägt ist und in der sich die Gebietskörperschaften beider Seiten zur Region Sønderjylland-Schleswig zusammengeschlossen haben. Dort stand die weitere Profilierung als gemeinsame Kulturregion im Fokus, während es bei dem Projekt in der Fehmarnbeltregion mit ihrer Wassergrenze um die Förderung grenzregionalen Bewusstseins ging. Mit den jeweiligen Pools zur Mikroprojektförderung fungierten beide als Dachprojekte. Die Zahl der Personen, die mit den Mikroprojekten (v.a. Veranstaltungen) insgesamt erreicht wurden, hat die ursprünglichen Annahmen deutlich überschritten. Ins Gewicht fallen hier nicht nur eine Vielzahl von Veranstaltungen, sondern auch Zuschüsse zu Transportkosten, mit denen die Teilnahme an Begegnungen ermöglicht werden. Davon profitierten vor allem Kindertageseinrichtungen und Schulen. In der Fehmarnbeltregion gab es allerdings Anlaufschwierigkeiten bei der Etablierung der Mikroprojektförderung. Oftmals war es schwierig, jeweils geeignete Partner für deutsch-dänische Begegnungen zu finden. Insgesamt erweist sich der Aufbau von Mikroprojektfonds als eine längerfristige Aufgabe, die sehr viel Kommunikationsaufwand in der Region erfordert und einen größeren Zeitrahmen als andere Interreg-Projekte benötigt (vgl. auch unter dem Abschnitt zur Verankerung).

Wichtige Beiträge zur Verbesserung des interkulturellen Verständnisses zu beiden Seiten der Grenzen lieferte auch das dritte Projekt, an dem deutlich über 4.000 Schülerinnen und Schüler sowie ihre Lehrer teilnehmen. Bezogen auf einzelnen Themen arbeiteten Schülerinnen und Schüler von beiden Seiten gemeinsam ihre Vorstellungen vom Zusammenleben in der Region aus. An wechselseitig stattfindenden Projekttagen der Schulen werden die Ideen der Öffentlichkeit präsentiert.

Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Die Dachprojekte wirken als besondere Katalysatoren der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. In den Projekten greifen die Ansätze der Mikroprojektförderung, die Unterstützung von institutioneller Zusammenarbeit und Netzwerkbildung, die Arbeit an strategischen Rahmenbedingungen und die konkrete praktische Hilfe für Austausch- und Verständigungsmaßnahmen ineinander. Hervorzuheben ist, dass in der Fehmarnbeltregion damit auch die grenzüberschreitende interkommunale Zusammenarbeit intensiviert wurde, die in diesem Teil der Programmregion noch nicht so ausgeprägt ist wie in der Region Sønderjylland-Schleswig.

Die durch das weitere Projekt an den Schulen durchgeführten Begegnungen erfassen auch weitere Kreise. Durch die Einbeziehung regionaler Vertreterinnen aus Politik und Verwaltung sowie der Medien wurde Öffentlichkeit geschaffen. Das Interesse von Familien der Schülerinnen und Schüler am jeweiligen Nachbarland wuchs und Vorurteile lösen sich.

Verankerung

Es zeigt sich, dass aus den geförderten Projekten auch Kontakte entstehen, die über die Förderung hinaus Bestand haben (z.B. „Norden-Festival“ oder der „Grenzland-Chor“), und dass Teilnehmende als Multiplikatoren zur deutsch-dänischen Verständigung fortwirken. Doch ist die Förderung der kulturellen Verständigung über die Grenze hinweg eine langfristig angelegte Aufgabe, die einer öffentlichen Finanzierung bedarf. Mit der Bewilligung von Nachfolgeprojekten für die Dachprojekte sind hierfür in der noch laufenden Förderperiode Weichen gestellt worden. „Dachprojekte“ für Mikroprojekte sind eine Investition in Öffentlichkeitsarbeit, Strukturen und Verfahren, die sich erst in einer längerfristigen Perspektive auszahlen. Sie unterscheiden sich in ihrem Charakter deutlich von den sonstigen Interreg-Projekten. Im künftigen Programm wäre alternativ eine strukturelle Finanzierung – etwa im Rahmen der Technischen Hilfe oder über einen Globalzuschuss, der in eigenständiger Verantwortung des Zuschussnehmers verwaltet wird, zu erwägen.

Good Practice

Folgende Erfolgsfaktoren und Lernpunkte für die Umsetzung künftiger grenzübergreifender Kooperationsprojekte konnten aus den Projektevaluationen gezogen werden:

Netzwerkpartner als Sparring- und Transferpartner in Projekte einbinden

- Netzwerkpartner haben einen hohen Nutzen, wenn sie als Sparring- und Transferpartner für ein Projekt agieren. Sie wirken dann zugleich als Adressaten, Nutznießer und Gestalter des Projekts. In regelmäßig stattfindenden Treffen können sie erheblichen Einfluss auf die Ausrichtung und Gestaltung des Projekts nehmen. Durch den Input von Netzwerkpartnern und der damit verbundenen Perspektivenvielfalt wird die Qualität von Konzepten erhöht und die Bildung neuer grenzüberschreitender Partnerschaften begünstigt. Das eröffnet zusätzliche Effekte in Bezug auf den grenzüberschreitenden Mehrwert.

Mikroprojektförderung zur Verankerung von Projektergebnissen nutzen:

- Die Mikroprojektförderung sollte stärker als Möglichkeit wahrgenommen werden, Partnerschaften fortzuführen und Ergebnisse, die im Rahmen anderer Interreg-Projekte entstanden sind, zu vertiefen bzw. für andere Zielgruppen nutzbar zu machen. Die Mikroprojektförderung eignet sich, um zusätzliche Synergien in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und insbesondere zur kulturellen Verständigung zu schaffen.

3. Überblick

Prioritätsachse (PA)	Spezifisches Ziel (SZ)	Finanzielle Umsetzung			Materielle Umsetzung				
		Gesamtkosten Zielwert OP (2023)	GesamtkostenSOLL Stichprobe	GesamtkostenIST Stichprobe (31.12.2019)	Indikator Kürzel	Indikator	Einheit für die Messung	Zielwert (2023)	IST-Wert Stichprobe (31.12.2019)
1	1.1.	50.214.065,00	46.002.859,31	38.343.861,49	CO01	Anzahl der Unternehmen, die gefördert werden	Unternehmen	25	28
					CO41	Zahl der Unternehmen, die an grenzübergreifenden, transnationalen oder interregionalen Forschungsvorhaben teilnehmen	Unternehmen	25	92
					OI1	Anzahl der Unternehmen, die an grenzüberschreitenden strategischen Partnerschaften beteiligt sind	Unternehmen	50	138
					CO42	Anzahl Forschungseinrichtungen, die an grenzüberschreitenden oder interregionalen Forschungsprojekten teilnehmen	Forschungseinrichtungen	50	71
					OI2	Anzahl neuetablierter Einrichtungen für grenzüberschreitende Forschung, Test, Co-Creation, Living Labs	Einrichtungen	10	16
					OI3	Anzahl geförderter Unternehmen und Organisationen, die neue oder deutlich verbesserte Produkte auf den Markt gebracht haben, die neu für das Unternehmen sind	Unternehmen	50	41
2	2.1.	25.077.063,00	9.851.554,88	8.952.916,91	CO01	Anzahl geförderter Unternehmen	Unternehmen	15	1
					OI4	Anzahl der Unternehmen, die an grenzüberschreitenden oder interregionalen Projekten zur optimierten Ressourcen- und Energienutzung teilnehmen	Unternehmen	15	19
					OI5	Anzahl öffentlicher Institutionen, die neue oder deutlich verbesserte Produkte im Bereich der Green Economy entwickelt haben	Organisationen	10	3
					OI6	Anzahl privater und öffentlicher Unternehmen, die als Resultat der Förderung neue oder deutlich verbesserte grüne Produkte auf den Markt gebracht haben, die neu für das Unternehmen sind	Unternehmen	10	1
					OI7	Anzahl Unternehmen und Organisationen, die neue grüne Produkte implementiert haben als Resultat der Förderung	Unternehmen und Organisationen	15	2
	2.2.				OI8	Anzahl Organisationen, die als ein Resultat der Förderung neue oder deutlich verbesserte grenzüberschreitende Produkte auf den Markt gebracht haben im Bereich des Natur- und Kulturtourismus	Organisationen	45	143
					CO09	Steigerung der Zahl der erwarteten Besucher in geförderten Kultur- und Naturerbestätten und –einrichtungen	Besucher/Jahr	5.000	36.916
					OI9	Anzahl der Organisationen, die an grenzüberschreitenden Natur- und Kultur-Projekten teilnehmen	Organisationen	45	164

Prioritätsachse (PA)	Spezifisches Ziel (SZ)	Finanzielle Umsetzung			Materielle Umsetzung				
		Gesamtkosten Zielwert OP (2023)	GesamtkostenSOLL Stichprobe	GesamtkostenIST Stichprobe (31.12.2019)	Indikatorkürzel	Indikator	Einheit für die Messung	Zielwert (2023)	IST-Wert Stichprobe (31.12.2019)
3	3.1.	16.851.375,00	15.838.703,75	12.253.572,84	CO43	Anzahl Teilnehmer in Maßnahmen zur grenzüberschreitenden Mobilität auf dem Arbeitsmarkt	Teilnehmer	500	1.262
					OI10	Anzahl der Organisationen, die in grenzüberschreitenden Arbeitsmarktprojekten teilnehmen	Organisationen	20	13
					OI11	Anzahl der Organisationen, die neue Produkte und Serviceleistungen zur Überwindung von Hürden auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt anbieten	Organisationen	15	9
	3.2.				OI12	Neue grenzüberschreitende Ausbildungsinitiativen, die von geförderten Organisationen angeboten werden	Ausbildungsmaßnahmen	20	41
					CO45	Anzahl Teilnehmer an grenzüberschreitenden Ausbildungsinitiativen zur Förderung der Gleichstellung, Chancengleichheit und sozialer Inklusion	Teilnehmer	500	1.263
					CO46	Anzahl Teilnehmer in gemeinsamen Ausbildungsinitiativen zur Förderung der Beschäftigung junger Menschen, grenzüberschreitenden Ausbildungsmöglichkeiten, Studiengängen und Berufsausbildungen	Teilnehmer	1.000	2.493
					OI13	Anzahl der Bildungseinrichtungen, die an grenzüberschreitenden Bildungsprojekten teilnehmen	Organisationen	20	92
4	4.1.	20.000.000,00	13.705.878,41	12.306.151,55	OI14	Anzahl dauerhafter grenzüberschreitender Kooperationen	Kooperationen	15	18
					OI15	Anzahl grenzüberschreitender Maßnahmen zur Lösung gemeinsamer Herausforderungen	Maßnahmen	20	43
					OI16	Anzahl Organisationen, die an geförderten grenzüberschreitenden Kooperationen teilnehmen	Institutionen / Organisationen	20	65
	4.2.				OI17	Anzahl Initiativen zur Unterstützung der intraregionalen Attraktivität	Maßnahmen	150	164
					OI18	Anzahl Teilnehmer an geförderten grenzüberschreitenden Aktivitäten, die der Völkerverständigung oder dem interkulturellen Austausch dienen	Teilnehmer	10.000	65.414
					OI19	Anzahl Organisationen, die neue oder deutlich verbesserte Produkte für ein besseres interkulturelles Verständnis auf den Markt bringen	Organisationen	100	305