

Sitzung des Erweiterten Ständigen Ausschusses
am 12. November 2015 in Stuttgart

Bericht „Governance im Bodenseeraum und anderen Grenzregionen“

im Rahmen des Europavolontariates des Landes Baden-Württemberg

März 2015 Ref. 54, Staatsministerium Stuttgart
April – August 2015 Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU in Brüssel

Stand: 08.10.2015

Bearbeiter: Thomas Radke (stellvertr. Geschäftsführer IBK)

Mentorin: Suzana Neib, Leiterin Ref. 54

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	4
1. Zusammenfassung.....	5
2. Konkretisierung des Arbeitsauftrages.....	8
3. Vorgehen / Methodik.....	10
4. Governance: begriffliche Einführung und Abgrenzung.....	11
6.1 Governance.....	11
6.2 Regionale Governance.....	11
6.3 Multi-level-Governance.....	12
6.4 Good Governance.....	12
6.5 Gouvernanz.....	12
6.7 Territorial Governance.....	13
6.8 Cross-border governance.....	13
5. Governance: Erkenntnisse aus der Praxis.....	14
6. Konsequenzen aus den Governance-Erkenntnissen.....	18
8.1 Kern des Governance-Konzeptes.....	18
8.2 Partizipation und Interessensträger.....	18
8.3 Netzwerkartige Organisationen: Identität und Strategie.....	20
7. Governance-Erkenntnisse aus vergleichbaren Grenzräumen und dem Bodenseeraum.....	21
9.1 Kooperationsstrukturen in MORO-Regionen (2011).....	21
9.2 Bodensee-Konvent 2011.....	23
9.2 SWOT-Analyse Interreg V-Programmgebiet 2012/13.....	23
9.3 Interreg V-Programm „Bodensee-Alpenrhein-Hochrhein“.....	23
9.4 IBH-Projekt „eSociety Bodensee 2020“.....	24
9.5 Interreg V-Projekt IBK-Geschäftsstelle.....	25
9.6 Regional-Szenario-Studie „Bodensee 2030“.....	25
8. Vergleich Grenzregionen.....	26
10.1 Regionen.....	27
10.2 Zentrale Organisationen der jeweiligen Grenzräume.....	29
10.3 Einbindung von BürgerInnen in Grenzregionen.....	30
10.3.1 Herausforderungen „Bürgernähe“ in grenzüberschreitenden Kooperationen.....	30
10.3.2 „Bürgernähe“ in den fünf Grenzregionen im Vergleich.....	31
10.3.3 Das Beispiel Bürgerdialog der Trinationalen Metropolregion Oberrhein.....	32
10.3.4 Ansätze für die Einbindung von BürgerInnen im IBK-Raum.....	32
10.4 Grenzüberschreitende Governance-Strukturen und deren Entwicklung.....	33
10.4.1 Entwicklung der Governance-Strukturen am Oberrhein.....	33
10.4.2 Entwicklung der Governance-Strukturen in der Großregion.....	35
10.5 Strategische Meilensteine in den Vergleichsregionen.....	39
10.5.1 Interpretation.....	41
10.5.2 Das Zukunftsbild 2020 der Großregion und sein Umsetzungsstand.....	41
10.6 Was andere Regionen über sich wissen.....	44
10.6.1 Der Integrations-Index der Öresund-Region.....	47
10.7 Fazit zum Vergleich der Regionen.....	48
9. Governance im Bodenseeraum.....	49
11.1 Die IBK – Vorschlag für ein neues Organigramm.....	49
11.2 Status Quo der Bodensee-Governance im engeren Sinne.....	53
11.2.1 Verflechtungen gemäß zentralen Organisations-Dokumenten.....	53
11.2.2 Partizipationsgrad der Partner-Organisationen in Bezug auf die IBK.....	56
11.3 Analytische, strategische und inhaltliche Prozesse im Bodenseeraum seit 2010.....	57

11.4 Abläufe / Sitzungsrythmen im Bodenseeraum	62
10. Vorschläge zur Optimierung der Governance im Bodenseeraum.....	63
12.1 Erste Stufe: Sichtbarkeit und Transparenz	63
12.2 Zweite Stufe: Abgleich von Anspruch und Praxis	63
12.3 Dritte Stufe: Weiterentwicklung der Governance-Struktur im Bodenseeraum	64
12.4 Vierte Stufe: Neuorganisationen der Governance-Struktur im Bodenseeraum	64
12.5 unabhängig davon: Bespielung des gesamten Handlungsraumes.....	65
12.5.1 Ebene der Zivilgesellschaft	66
12.5.2 kommunale Ebene	66
12.5.3 Ebene kanton/regional/ Bundesländer/Regierungspräsidien/Landkreise	67
12.5.4 „eigentliche“ Bodenseeebene	67
12.5.5 nationale Ebene.....	68
12.5.6 inter-/makroregionale Ebene.....	68
12.5.7 europäische Ebene I: ParlamentarierInnen	68
12.5.8 europäische Ebene II: Institutionen	69
12.6 Vorschlag für einen Einstieg in einen Governance- und Strategieprozess.....	71
11. Teil 2: teilthematische Governance-Systeme	73
Literatur	78
Anhang.....	81
Arbeitsauftrag.....	81
Liste von Aktivitäten und Terminen im Rahmen des Auftrags.....	83

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Governance und Partizipationsstufen	18
Abbildung 2: Stakeholder.....	19
Abbildung 3: Zeittafel Bürgerdialog am Oberrhein	32
Abbildung 4: Abb. Strukturen der Zusammenarbeit am Oberrhein bis 2010.....	34
Abbildung 5: Aufbau Trinationale Metropolregion Oberrhein	34
Abbildung 6: Institutionelle Kooperationsstrukturen in der Großregion SaarLorLux	35
Abbildung 7: Organigramm der Instanzen der Großregion	36
Abbildung 8: Impulsgeber in der Großregion	37
Abbildung 9: Hindernisse der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Großregion	37
Abbildung 10: Akzeptanz von Reformmodellen in der Großregion	38
Abbildung 11: Indikatoren des Öresund-Integrations-Index.	47
Abbildung 12: Der Integrations-Index der String-Region.	47
Abbildung 13: Vorschlag für ein neues IBK-Diagramm	50
Abbildung 14: Vorschlag neues Diagramm inkl. de facto Arbeitsgruppen	51
Abbildung 15: Vorschlag neues Organigramm inkl. bereits beteiligte Partner	52
Abbildung 16: Status Governance-Struktur im Bodenseeraum im engeren Sinn	55
Abbildung 17: analytische und strategische Prozesse im Bodenseeraum 2010-2015.	58
Abbildung 18: Termin und Abläufe im Bodenseeraum 2015	62

1. Zusammenfassung

Die Literatur stellt ein umfangreiches Arsenal an Theorien, Begriffen und Indikatoren zur Beschreibung und zum Vergleich von grenzüberschreitenden Regionen, ihren Akteuren, Strukturen und Prozessen zur Verfügung. Bei der Bearbeitung des Auftrages entstand allerdings schnell die Einsicht, dass es wenig Sinn macht, alle theoretischen Möglichkeiten des Vergleiches auszuschöpfen. Letztlich ist jede Grenzregion in zentralen Faktoren (z.B. Größe und Geographie, ursprüngliches Kooperationserfordernis, beteiligte politische Systeme und Sprachen, historische Entwicklung der Zusammenarbeit, zentrale aktuelle Herausforderungen etc.) und damit auch im Hinblick auf ihre Governance-Strukturen und -prozesse individuell. Ein Vergleich unterliegt damit dem altbekannten Risiko, „Äpfel mit Birnen zu vergleichen“ und Lösungen lassen sich nicht eins zu eins übertragen.

Mit der Bodenseeregion ansatzweise vergleichbare Regionen müssen neben dem sprachlichen Zugang folgende Merkmale aufweisen: Beteiligung der gliedstaatlichen Ebene, Vorhandensein eines Interreg-Programmraums sowie Vorhandensein einer Geschäftsstelle / eines Sekretariates bei der zentralen Cross-Border Organisation. Dies trifft unter anderem auf die folgenden Regionen zu, die in unterschiedlicher Tiefe mit dem Bodenseeraum verglichen wurden:

- Oberrhein
- Großregion (SaarLorLux+)
- String (zwischen Schleswig-Holstein, Dänemark und Südschweden)
- Centrope (rund um das „Doppel-Herz“ Wien-Bratislava).

Inhalte

In diesem Bericht werden grundsätzliche Definitionen, Studien und Empfehlungen zur Governance von grenzüberschreitenden Regionen vorgestellt und daraus Schlussfolgerungen für die Analyse und Weiterentwicklung des Bodenseeraumes gezogen. Anschließend werden die genannten Grenzregionen im Hinblick auf ihre grundlegende Charakteristika, ihre Sekretariate/Geschäftsstellen, ihre Einbindung von BürgerInnen, ihre Kennzahlen und ihre strategischen Entwicklungen verglichen. Der Umbau der Kooperationsstrukturen am Oberrhein und in der Großregion sowie der Umsetzungsstand des Zukunftsbildes 2020 der Großregion aus dem Jahr 2003 werden dabei genauer betrachtet. Daran schließt eine Darstellung der Akteure und der Prozesse in der IBK und im Bodenseeraum an, die in konkreten Vorschlägen zur Weiterentwicklung auf allen Ebenen des Handlungsraumes und zum Start in einen möglichen Prozess mündet.

Das letzte Kapitel befasst sich mit einem Vergleich von grenzüberschreitenden Wissenschafts-/Technologie- und Forschungsräumen:

- Öresund (Skandinavien)
- Top Technology Region / Eindhoven – Leuven – Aachen Triangle (TTR-ELAt)
- Universität der Großregion
- Trinationale Metropolregion Oberrhein
- Centrope.

wichtigste Arbeitsergebnisse Auftragsteil Gesamt-Governance

Im Kern der Governance-Diskussion geht es um Akteure, Strukturen und Prozesse sowie Entwicklungsstrategien, die in einem komplexen Wechselspiel zueinander stehen und die es (grenzüberschreitend) im Spannungsfeld zwischen „Verwalten und Gestalten“ zu organisieren und zu koordinieren gilt.

Alle untersuchten Regionen zeigen einen ähnlichen Anspruch wie die Bodenseeregion („Modellregion“), eigene Erfolge und auch eigene Probleme sowie den jeweils unterschiedlichen

Entwicklungsstand in verschiedenen Aspekten der grenzüberschreitenden Kooperation. Die untersuchten Regionen zeigen unter anderem:

- die Unterschiede zwischen „alten“ Grenzregionen mit „universellem“ Anspruch (Bodensee, Oberrhein, Großregion) und „jungen“ mit einem „schlanken strategischen“ Ansatz (String und Centrope)
- klare und kompakte strategische Prozesse (String, Centrope und auch Oberrhein)
- einen scheinbaren Mangel an einer klaren strategischen Linie und Führung (Großregion)
- eine breitere und stärker institutionalisierte Akteursbasis als bei der IBK (Oberrhein und Großregion).

Die Situation am Bodensee zeichnet sich unter anderem durch eine Vielzahl gleichzeitiger, nicht immer optimal miteinander koordinierter, strategischer Prozesse und durch eine wenig formalisierte Einbindung von zivilgesellschaftlichen, kommunalen und weiteren Akteuren, und damit verbundenen Informationsasymmetrien auf allen Seiten, aus. Bisher wird dieser Einbezug und die Vernetzung stark von Seiten der IBK-Geschäftsstelle sowie den untergeordneten Arbeits- und Projektgruppen inklusive der Fachstellen für nachhaltige Entwicklung geleistet; z.B. auch um Anliegen, trotz meist ausgelasteter Kommissionen, einer IBK-Entscheidung und Unterstützung zuzuführen.

Im Vergleich mit den anderen Regionen haben sowohl die Groß- als auch die Bodenseeregion in den vergangenen Jahren keine zentrale, auf Interreg V ausgerichtete Strategien entwickelt.

Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in der Bodenseeregion:

Die Bodenseeregion sollte zukünftig konsequent und systematisch als Handlungsraum von der lokalen bis zur europäischen Ebene betrachtet und „bespielt“ werden. Auf jeder dieser Ebenen gibt es Möglichkeiten der Optimierung und für konkrete Aktivitäten, Projekte, verbesserte Abläufe und Strukturen sowie für Lobbying in den Hauptstädten und in Brüssel.

Innerhalb der Bodenseeregion sollten die Governance-Strukturen und -prozesse geklärt und weiter entwickelt werden, um die Beteiligung zu stärken und um die Grundlagen für eine parallele strategische Erneuerung zu schaffen. Dafür ist auch die statistische Datenbasis zu verstärken. Folgende Stufen bzw. Intensitäten der Veränderung sind denkbar:

1.) Vergrößerung der Transparenz der bestehenden Strategien, Akteure, Prozesse und Beteiligungsmöglichkeiten:

- die Informationen sind möglichst gut zu visualisieren und einfach zugänglich zu machen
- zur Stärkung der Identität des Bodenseeraums sollte zukünftig eine klare Ausrichtung am Kerngebiet der IBK „Regio Bodensee“ erfolgen (in Bezug auf Preise, Vertreter, Aufträge, Mitsprache)

2.) Überprüfung des Anspruches und Optimierung der Praxis der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bodenseeraum auf Grundlage der Statute der beteiligten Organisationen:

- Dialog mit den Partner-Organisationen zur Optimierung des Miteinanders

3.) Veränderung / Weiterentwicklung der Governance-Strukturen und -prozesse im Bodenseeraum im Dialog mit den Akteuren, z.B. durch:

- einen breiten Dialog mit den Partner-Organisationen und weiteren Interessensträgern zur Verbreiterung der Akteurs- und Informationsbasis sowie zur Gestaltung effektiver Beteiligungsprozesse, wie dies u.a. in Projekten und Prozessen wie der Bodensee Agenda 21, der Machbarkeitsstudie und Arbeitsgruppe Unesco-Weltkulturerbe Pfahlbauten, dem Kleinprojektfonds, der Arbeitsgruppe für den IBK-Preis für Gesundheitsförderung und Prävention, den Jugend-Aktivitäten, der Ideenwerkstatt multifunktionale Landwirtschaft und dem Wirtschaftskonzil bereits sehr gut gelungen ist.

- Stärkung der Ressourcen und der Aktions- und Reaktionsfähigkeiten der Partner-Organisationen mit Unterstützung des Kleinprojektfonds und/oder Interreg
- Stärkung einer gesamtregionalen „Think Tank“-Funktion
- Stärkung der internen Koordination und Abstimmung innerhalb der einzelnen IBK-Mitglieder (z.B. durch regelmäßige Regionalkonferenzen); vor allem in Baden-Württemberg und Bayern; mit ihren im Vergleich zu den Kantonen komplexeren Strukturen zwischen Land, Regierungspräsidien, Landkreisen, Kommunen sowie weiteren Akteuren
- Einrichtung eines „Tages der Region“ auf Bodenseeebene
- zügige Klärung der Fragen der „Vierländerregion / Wirtschaftsraum Bodensee“, damit dieses wichtige Feld für die Innen- und Außendarstellung zukünftig auch von der IBK aktiv bespielt werden kann und den entsprechenden Rückenwind erfährt. Hierbei könnte eine sogenannte „Opt-Out-Option“ in Bezug auf Zürich zur Anwendung kommen, indem sich Zürich bei entsprechenden Abstimmungen enthält und sein potentieller Anteil an einem Finanzbeschluss in der IBK-Kasse verbleiben würde.

4.) Neuorganisation der Governance-Strukturen und –prozesse:

- in Abhängigkeit der Ergebnisse von 3.)
- dabei sollten auch die in anderen Regionen teilweise diskutierten und praktizierten, direkt zu wählenden Gremien, das Mehrheitsprinzip bei Abstimmungen und Strukturen wie der Europäische Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) diskutiert werden.

weiteres Vorgehen

Die Vorbereitungen zu einem Einstieg in einen möglichen Governance- und Strategieprozess sollten bereits vor dem Tag der Kommissionen (TdK) am 24. September 2015 beginnen (IBK-Troika und Vorbereitungsteam TdK). Aus den Ergebnissen des Tages der Kommissionen und dieses Berichtes ist ein erstes Konzept für das weitere Vorgehen zu entwickeln und am Ständigen Ausschuss vom 12. November 2015 zu diskutieren. Daraus abgeleitete Ergebnisse sollten allen Akteuren der IBK sowie den Akteuren weiterer zentraler im Bodensee-Raum aktiver Organisationen zur Verfügung gestellt werden, um den Kreis von Personen mit vertieften Kenntnissen der Governance-Strukturen im Bodensee zu erweitern und entsprechende Überlegungen und Diskurse in Gang zu setzen.

Eine Projektgruppe der IBK sollte sich, unterstützt durch OrganisationsberaterInnen mit Erfahrungen in netzwerkartigen Organisationen in politischem Umfeld, mit den Ergebnissen auseinandersetzen und diese in Überlegungen zur mittelfristig notwendigen strategischen Erneuerung der IBK, inklusive der dabei zu berücksichtigten Akteure und Szenarien, einfließen lassen, die dazu notwendigen kurz- und mittelfristig zu ergreifenden Maßnahmen veranlassen und die dafür notwendigen Ressourcen beantragen.

Die Vergleiche mit den anderen Regionen zeigen, dass die Bodenseeregion keine schlechte Ausgangsposition hat. Die aktuelle Interreg V-Phase sollte dazu genutzt werden, die Strukturen entsprechend anzupassen und strategische Voraussetzungen zu schaffen. Dabei sollte zwingend auch über die Zeit nach Interreg V, mit einer möglicherweise reduzierten oder sogar ausbleibenden Förderung, hinausgedacht werden. Als Motor eines solchen Prozesses könnte die IBK ihre Verantwortung im Sinne ihrer „Ownership“ für das weitere Zusammenwachsen und die Entwicklung der Bodenseeregion wahrnehmen.

2. Konkretisierung des Arbeitsauftrages

(als Ergebnis des Aufenthalts im Staatsministerium im März 2015, Stand 25.03.2015, ursprünglicher Auftrag siehe Anhang)

1. Kurzversion Auftrag

- Analyse des Handlungsraums Internationale Bodenseeregion
- Analyse der Governance-Systeme in verschiedenen Grenzregionen
- Analyse der Ergebnisse einschlägiger Projekte und Forschungsarbeiten
- Vergleich ausgewählter Systeme mit dem der IBK
- Diskussion möglicher Weiterentwicklungen der IBK und der Kooperation im Bodenseeraum sowie konkrete Vorschläge
- Aufbereitung der Ergebnisse in einem Bericht an das Staatsministerium
- NEU: Vorstellung der Ergebnisse beim Tag der Kommissionen am 24.9.2015

2. Vorbemerkung / Zusammenfassung

Nach einer ersten Bestandsaufnahme von Forschungsstand und Beispielregionen kann folgendes festgehalten werden:

Mögliche Vergleichsregionen wurden auf folgende Faktoren untersucht: Interreg A Gebiet, Beteiligung Ebene Gliedstaaten / deutsche Bundesländer und/oder Schweizer Kantone, Vorhandensein cross-border management Organisation, Einbindung weiterer Akteure, letzte veröffentlichte Strategie. Dabei kristallisierten sich bislang die Regionen Bodensee, Oberrhein, Großregion DaarLorLux+ und EuRegio Maas-Rhein heraus, sowie als neue und bislang eher strategisch orientierte Konstrukte die Region String (Fehmarnbelt) und die Region Centrope (Wien-Bratislava). Ein Großteil dieser Regionen tauchte bereits auch im Kontext Initiativkreis Metropolitane Grenzregionen (IMeG) auf und Beck/Pradier haben bereits 2011 im Rahmen eines umfangreichen Governance-Forschungsprojektes einen Vergleich der älteren Grenzräume darunter veröffentlicht. Damit stehen zahlreiche Ansätze zur Untersuchung, Beschreibung und Klassifizierung von Governance-Strukturen in Grenzräumen bereit. Der Auftrag soll auf die Untersuchung folgender Punkte fokussiert werden: Vergleich von wenigen (maximal zwei bis drei?) Grenzräumen mit der IBK

- jeweils Untersuchung der inneren (Governance-Strukturen und -abläufe in der zentralen CBC-Organisation sowie in ihren Sub-Einheiten) und äußeren Governance (Zusammenspiel mit weiteren Akteuren / Organisationen (z.B. Kommunen, Parlamentarier, Wirtschafts- und Sozialpartner, Verbände, Zivilgesellschaft ...). Dabei sollen u.a. auch folgende Punkte in den Blick genommen werden:
 - Entscheidungsfindung nach innen: polit. Aktualität, Quantität, Dauer, Einbeziehung interner Akteure
 - Entscheidungsfindung nach außen: Einbeziehung von welchen weiteren Partnern auf welche Art und Weise
- Untersuchung, Kontextualisierung und Beurteilung der jeweiligen Selbst- und Fremdbilder der jeweiligen Organisationen und ihrer Reflexionsmöglichkeiten und strategischen Vorstellungen
- Untersuchung der Wahrnehmung und Sichtbarkeit der jeweiligen Regionen und jeweilige Wahrnehmung ihrer „Ownership“ sowie ihre Offenheit für weitere Akteure und Bürgernähe
- jeweils Analyse/Vergleich von ca. zwei bis drei für den Bodenseeraum relevanten Sektorpolitiken / sektorieller Governance und jeweiligen Projekten mit sichtbaren, messbaren Mehrwert (z.B. in den Bereichen Innovation, Bildung, Forschung, Arbeitsmarkt, Umwelt ...) vor allem anhand deren Ausprägung auf den jeweiligen Ebe-

nen Begegnung, Information, Koordination, Planung / Strategie, Entscheidung und Umsetzung sowie Finanzierung

- möglichst Visualisierung der Ergebnisse, eventuell mit Mitteln der Netzwerkanalyse.

Aufgrund des großen Einflusses der jeweiligen historischen und regionalen Bedingungen („Gewachsenheit“ und Verschiedenheit) und im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Bodenseeregion ist allerdings auch zu fragen, wie tief und breit ein solcher Vergleich überhaupt zu treiben ist und ob und wie die Vergleichskriterien überhaupt zu operationalisieren sind. Unter Umständen wird in manchen Bereichen lediglich eine Beschreibung von (best) practice Beispielen und Prozessen möglich und leistbar sein.

Im Hinblick auf die Akteure im Bodenseeraum und Optimierungen der dortigen Governance-Strukturen könnte es ausreichen aufzuzeigen, über welche Instrumente/Gremien/Prozesse andere Regionen verfügen, wie diese entstanden und verankert sind und wie diese funktionieren (und wie dieses Funktionieren von verschiedenen Zielgruppen jeweils beurteilt wird). Entscheidend für die Zusammenarbeit im Bodenseeraum wird es sein, ob und wie es gelingt, einen entsprechenden Diskurs und Entwicklungsprozess in Gang zu setzen.

3. Vorgehen / Methodik

- 1) Literatur- und Internetrecherche zu den Themen Governance und Grenzregionen
- 2) Vergleich der Grenzregionen in den Kernbereichen: grundsätzliche Situation, Geschäftsstellen, Governance-Strukturen und deren Entwicklung, strategische Entwicklung, Adressierung von BürgerInnen
- 3) Gespräche mit Vertretern von europäischen Verbänden der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und Europa-ParlamentarierInnen
- 4) Fallstudie Großregion
 - a. Sichtung von Literatur, Statuten, Strategiedokumenten, Protokollen, Internetseiten, Arbeitsdokumente und Presseartikel etc.
 - b. Interviews mit VertreterInnen der wichtigsten grenzüberschreitenden Organisationen
 - c. Nachzeichnung der strategischen Geschichte und der Entwicklung der Governance-Strukturen
- 5) Zweiter Teil der Untersuchung: teilthematische cross-border Governance-Strukturen:
 - a. Auswahl des Bereiches Wissenschaft / Forschung / Innovation / WTT
 - b. Analyse der Situation in anderen Grenzbereichen anhand von Studien etc. im Hinblick auf Anknüpfungspunkte für vertiefte zukünftige Vergleiche und mögliche Anregungen für die Bodenseeregion

4. Governance: begriffliche Einführung und Abgrenzung

6.1 Governance

Governance ist in aller Munde und gilt gleichzeitig als ein „anerkannt uneindeutiger Begriff“.¹ Gemeint sind damit Beziehungen zwischen Entscheidungsträgern und Betroffenen, zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren, zwischen Regierungen bzw. Verwaltungen, Wirtschaft, Verbänden und der Zivilgesellschaft. Im Kern handelt es sich um:

ein Organisations- und ein Reformmodell, ein normatives Konzept (im Sinne von „Good Governance“) und vor allem einen Analysebegriff, „der den Blick auf die Steuerung und Koordinierung in komplexen Strukturen sowie auf Interaktionen zwischen Individuen und Organisationen richtet, dabei die Wirkung des institutionellen Kontextes und dessen Wandel ebenso wenig ausblendet wie die Aspekte der Macht und Legitimation.“²

Rund um „die“ Governance gibt es eine Reihe weiterer Begriffe, die sich jeweils auf spezifische Kontexte beziehen und bestimmte Teilaspekte betonen. Diese werden im Folgenden kurz dargestellt.

6.2 Regionale Governance

„Regional“ ist Governance, wenn Sie im Kontext von Regionen stattfindet. Neben den Beziehungen zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor spielen auch unterschiedliche, vor allem politisch-administrative, Ebenen eine Rolle, wie die Gemeinde, der Landkreis, der Kanton oder die Gesamtregion sowie die einzelnen Akteurs-Organisationen und die durch sie gebildeten übergreifenden regionalen Organisationen. Gekennzeichnet ist Regional Governance vor allem durch:

- statt eines zentralen Akteurs gibt es ein handelndes Kollektiv (z.B. Repräsentanten der Region, in Regionalkonferenzen zusammengeschlossene Akteure)
- verschiedene Handlungs-Logiken (Hierarchie / Regulation, Markt / Wettbewerb und Kooperation / Solidarität) treffen aufeinander
- Überschreitung institutioneller Grenzen
- Verhandlungen und Diskurse
- Akteure als Repräsentanten von Organisationen
- die Notwendigkeit von Konsens auf der Ebene Regional Governance und auf der Ebene der Heimatorganisation³
- mitunter hohe Transaktionskosten, was wiederum ein Ausweichen auf Lösungen mit niedrigeren Transaktionskosten zur Folge hat.⁴

Pragmatisch übersetzt lauten die zentralen Fragen:

- Wer wird beteiligt?
- Wie kommen Entscheidungen zu Stande?
- Wer ist letztlich verantwortlich?
- Wie und durch wen erfolgt die Kontrolle der Akteure?

¹ Wassenberg 2011: 34.

² ARL 2015: 404ff. nach vgl. Benz 2004, Pierre/Peters 2000.

³ vgl. Fürst 2011: 89f.

⁴ vgl. Fürst 2011: 97.

→ Ist das Ganze effektiv und wie erfolgt die demokratische Legitimation von Steuerungs- und Koordinationsformen?⁵

6.3 Multi-level-Governance

Multi-level-Governance betont die Besonderheiten (regionaler) Governance im europäischen Kontext.

„M. [engl.: Mehrebenen-Regieren] ist ein wissenschaftliches Konzept zur Analyse der EU-Politik und ein anschaulicher Begriff, der die besondere Form der auf Partnerschaft und Konsens ausgerichteten Entscheidungsfindung in der Europäischen Union und auf die Verflechtung mehrerer politischer Ebenen, wie sie für die EU typisch ist, beschreibt. M. zeichnet sich aus durch eine wechselseitige Abhängigkeit mehrerer Handlungsebenen und macht die EU aus Sicht des M.-Ansatzes zu einem (quasi-)föderalen politischen System. Im Falle der EU lassen sich 4 Ebenen unterscheiden:

- die europ. bzw. supranationale
- die mitgliedstaatliche
- die regionale [z.B. Bundesländer]
- die kommunale Ebene (z. B. Stuttgart oder Barcelona).⁶

Im grenzüberschreitenden Kontext kommt noch die durch die Akteure gebildete Ebene der grenzüberschreitenden Kooperation hinzu. Die europäische Ebene manifestiert sich am deutlichsten in den jeweiligen Interreg-Programmen.

6.4 Good Governance

Der eher normativ geprägte Begriff „Good Governance“ entstand in den 1980er Jahren im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit in Abgrenzung zur „Bad Governance“ der sogenannten „failed states“ und steht für die universellen Prinzipien „guter Regierungsführung“:

- Verwaltungstransparenz
- Effizienz
- Partizipation
- Verantwortlichkeit
- Marktwirtschaft
- Rechtsstaatlichkeit
- Gerechtigkeit.⁷

6.5 Gouvernanz

In der Schweiz ist auch der ähnlich gelagerte Begriff der Gouvernanz „für offenere, allen zugängliche und rechenschaftspflichtige Institutionen“ geläufig:

Gouvernanz umfasst die Mechanismen, Prozesse und Institutionen, durch die Menschen ihre Interessen artikulieren, ihre Rechte wahrnehmen, ihre Pflichten erfüllen und ihre Streitigkeiten beilegen. Gouvernanz schliesst die Exekutive, Legislative und Judikative auf globaler, regionaler, nationaler und subnationaler Ebene ein und ist verbunden mit Grundsätzen wie Rechtsstaatlichkeit, Rechenschaftspflicht, Transparenz, Nichtdiskriminierung und Gleichberechtigung, Bürgernähe und Mitbestimmung.

⁵ ARL 2015: 406ff.

⁶ vgl. bspw. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/177146/multi-level-governance>

⁷ vgl. bspw. www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/goodgovernance, Zugriff: 20.08.2015.

*Auch im nichtstaatlichen Sektor, einschliesslich des Privatsektors, sind leistungsfähige Institutionen erforderlich.*⁸

6.7 Territorial Governance

Im europäischen Kontext wird zunehmend auch der Begriff der territorialen Governance verwendet, der für eine regionale Governance im europäischen Kontext steht. Das luxemburgische Regionalforschungsinstitut ESPON beschreibt auf Basis einer durchgeführten Untersuchung von zwölf Regionen fünf Dimensionen territorialer Governance:

- co-ordinating the actions of relevant actors and institutions
- integrating relevant policy sectors
- mobilizing stakeholder participation
- being adaptive to changing contexts
- addressing the place-based / territorial specificities and impacts.

Dabei treten vor allem drei Kategorien von Akteuren auf: Practioners (→ practices), Policy makers (→ techniques: plans, programmes, projects ...) und Decision makers (→ Rules).⁹

6.8 Cross-border governance

Cross-border Governance ist demzufolge regionale bzw. territoriale sowie multilevel-Governance im grenzüberschreitenden Kontext und soll in den folgenden Betrachtungen der Situation in der Bodenseeregion und in anderen Grenzregionen im Vordergrund stehen.

⁸ vgl. <https://www.eda.admin.ch/post2015/de/home/themen/gouvernanz.html>

⁹ ESPON 2013: 6; dort ist auch eine Checkliste abgebildet.

5. Governance: Erkenntnisse aus der Praxis

Seit 2010 sind eine Reihe von grundlegenden Studien, Berichten und Strategien erschienen, die sich mit praktischen Fragen von grenzüberschreitender Governance befassen und grundlegende Empfehlungen aussprechen. Im Einzelnen sind dies:

- die Studie „Metroborder – Grenzüberschreitende polyzentrische Metropolregionen“ aus dem Jahr 2010, die sich mit der Einrichtung von grenzüberschreitenden Metropolregionen in der Großregion und am Oberrhein beschäftigt.
- der „OECD-Report: Regions and Innovation“ aus dem Jahr 2013 auf Basis der Analyse und des Vergleich von sechs europäischen grenzüberschreitenden Forschungs-/Wissenschafts-/Innovationsregionen.
- der „EU-Bericht Governance makroregionaler Strategien“ aus dem Jahr 2014 auf Basis der Erfahrung mit der Implementierung der bisherigen makroregionalen Strategien (Ostsee, Donau, Adria und der damals in Erarbeitung befindlichen Alpenstrategie).
- Die im Sommer 2015 veröffentlichte „Europäische Strategie für den Alpenraum“ mit Action Plan.
- die Studie des Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER, ehemals CEPS/INSTEAD) zur Grenzüberschreitenden Zusammenarbeit kleiner und mittelgroßer Städte aus dem Jahr 2015 auf Basis der Analyse und des Vergleichs einer großen Anzahl von grenzüberschreitend kooperierenden Städten.
- die Studie „Territorial Governance and Cohesion policy“ aus dem Jahr 2015 von Spatial Foresight aus Luxemburg im Auftrag des Europäischen Parlamentes (Policy Department B: Structural and Cohesion Policies).

Die AutorInnen der Studie **Metroborder** schlussfolgern nach einem Vergleich von neun Grenzüberschreitenden Metropolitanen Grenzregionen:

- große Vielfalt an Rechtsformen, beteiligten Akteuren und Richtlinien
- keine „one-size-fits-all-Lösung“
- die Entwicklung der Governance-Strategien beruht hauptsächlich auf regionalen Pfadabhängigkeiten.¹⁰

Als besonders sensible Aspekte bezüglich des Überdenkens der Institutionalisierung betonen sie:

- die Einrichtung von überregionalen Institutionen zur Überwindung von Multi-Level-Mismatches [die wegen der französischen Beteiligung in der Oberrhein- und der Großregion eine große Rolle spielen, T.R.] und zum Ausbau der politischen Leistung
- die Beteiligung von Unternehmen
- die Beteiligung der kommunalen Ebene
- die Einbeziehung der Zivilbevölkerung.¹¹

Die **OECD** gibt folgende Schlüssel-Empfehlungen für die Governance von grenzüberschreitenden Kooperationen:

- Give politicians a reason to care about the issue, understanding that their time horizon and motivations are generally short term.
- Identify for national (supra-national) governments where they can help cross-border efforts.
- Understand the different costs and benefits, and the alignment of those across border, for cultivating a long-term collaboration that builds trust.

¹⁰ vgl. ESPON 2010: 62.

¹¹ vgl. ESPON 2010: 19.

- Engage non-public actors in governance, with some form of secretariat to underpin the work of the official, even if informal, governance body.

Bezüglich der Interessensträger im Bereich Wissenschaft, Forschung, Innovation kommt sie zu folgendem Urteil:

„All the relevant stakeholders [...] are generally not on governance bodies. However, they may be mobilized in consultation bodies or working groups to define the vision and strategy, including through their participation in stakeholder networks [...]. These stakeholders may also support cross-border efforts because they see how the programmes do serve their needs ...“¹²

Um die die Wirksamkeit von grenzüberschreitenden Instrumenten zu steigern werden folgende Schlüssel-Empfehlungen gegeben:

- „Devote more efforts to strategy development and policy intelligence.
- Mainstream the cross-border element in national and regional innovation strategies and policy instruments, or at least align programme rules.
- Make greater use of opportunities created by the border.
- Publicise success stories of cross-border instruments.“¹³

Der **EU-Bericht zur Governance makroregionaler Strategien** stellt folgende zentrale Handlungsfelder und zugehörige Fragen heraus:

Politische Führung und Eigenverantwortlichkeit:

Wer gibt die strategische Richtung vor? Wer trifft die wichtigsten Entscheidungen? Wie können die Identifizierung mit den Strategien sowie die Kommunikation und die Zuständigkeiten im Rahmen der Strategien gewährleistet werden?

Koordinierung:

Wer ist für die allgemeine administrative Koordinierung auf Ebene der beteiligten Länder (oder Regionen) verantwortlich?

Durchführung:

Wer sollte die Leitung der tagtäglichen Durchführung übernehmen, wer muss eingebunden werden und welcher Unterstützung bedarf es? Wie kann die uneingeschränkte Einbeziehung der an den Strategien beteiligten Nicht-EU-Länder gewährleistet werden?¹⁴

Die im Sommer 2015 veröffentlichte **Europäische Strategie für den Alpenraum (EUSALP)** hat folgende Lektionen von den bisherigen makroregionalen Strategien gelernt:

„need to focus on a limited number of challenges and/or opportunities, and to secure ownership, commitment and leadership from the participating States/Regions; need to establish, at an early stage, a sound governance and management system with a clear division of tasks and roles.“¹⁵

Neben drei thematischen Schwerpunkt-Zielen verfolgt sie die Governance als ein viertes Querschnittsziel: “A sound macro-regional governance model for the Region (to improve co-operation and the coordination of action)”. Darunter fällt auch die Frage der Ressourcen und

¹² OECD 2013: 98f.

¹³ OECD 2013: 1ff.

¹⁴ EU 2014b: 3f.

¹⁵ EU 2015: 3.

des Bewußtseins der Akteure: "The need to improve the institutional capacity and to change the partners`mind-set towards more cooperation and coordination of actions"¹⁶

LISER kommt in Bezug auf die grenzüberschreitende Kooperation von kleinen und mittel-großen Städten zu ähnlichen zentralen Empfehlungen zur Intensivierung der Kooperationen:

- The definition of a common strategy for cross-border development between small and medium cities¹⁷
- The putting in place of a tailored system of governance¹⁸
- Involving civil society in cross-border cooperation initiatives.^{19 20}

Und auch **Spatial Foresight** im Auftrag des Europäischen Parlamentes empfiehlt bezüglich der territorialen Governance:

- Always start from the needs²¹
- Foster diversity of territorial governance arrangements²²
- Foster a new culture in the public sector²³
- Empower driving individuals²⁴
- Advocate territorial governance
- Ensure administrative capacity.²⁵

¹⁶ Vgl. EU 2015: 52. Im vorherigen Entwurf war der Aspekt des "mind-set" direkt im Ziel genannt, in der Endversion wurde dieser Teil zu einer Zwischenüberschrift: "4th Objective: To build a macro-regional governance model in the Region (with the aim to improve the institutional capacity and to change the partner`s mind-set towards more cooperation and coordination of actions)."

¹⁷ „This strategy has to be based on a territorial diagnosis conducted at cross-border scale which allows the identification of common issues and objectives, as well as the way cooperation could achieve them. It is a question of finding the middle ground between, on the one hand, a strategy that is too general and all-encompassing to be actionable and, on the other, a strategy that is too targeted and limited to serve cross-border integration in the general sense of the term.“

¹⁸ „The challenge is to find the right balance between the degree of institutionalization necessary to facilitate cross-border operations on the one hand, and to keep the level of flexibility needed to guarantee their efficacy and responsiveness on the other. The EGTC for example offers both the legal capacity and moral personality which are conducive to realising certain projects. In the same way, the 'decision-making sphere' has to be open simultaneously to actors in power and to the driving forces in the territory, without which no cross-border strategy can properly take root.“

¹⁹ „The most functionally integrated regions are not always those in which the quality of integration, in terms of cohabitation of communities, is necessarily the highest. In fact, under the pressure of flows, protectionist and even hostile feelings can arise. The increase of flows and interactions is therefore not systematically associated with an improvement in the quality of relationships. It is thus all the more important to accompany the setting up of legal frameworks or strategies with events and actions which will allow civil society to appropriate the cross-border area and familiarise itself with the culture of the 'other' in order to improve exchanges and openness.“

²⁰ LISER 2015: 54.

²¹ „Starting with the needs or issues to be solved indicates that there are different roles for different players and that the arrangements and division of labour may differ depending on the policy or issue at stake.“

²² „there is no 'one-size-fits-all'.“

²³ „In other words, the public sector needs to shift towards an entrepreneurial attitude to solve new or unexpected problems that require innovative solutions.“

²⁴ „In other words, the public sector needs to shift towards an entrepreneurial attitude to solve new or unexpected problems that require innovative solutions.“

²⁵ EU-Parliament 2015.

Auch wenn die bisher zitierten Quellen es vermuten lassen können, handelt es sich bei den Erkenntnissen nicht um reine EU-Spezifika. Zum einen sind bei etlichen der Studien und Strategien auch Schweizer Regionen und Beispiele vertreten und zum anderen sind die genannten Grundsätze von Beteiligung, Koordination, Kooperation, datenbasierte Analyse und strategischer Ausrichtung auch in der **Schweizer Neuen Regionalpolitik** verinnerlicht, zuletzt beispielsweise im Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung – Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik aus dem Jahr 2014.²⁶

²⁶ Regiosuisse 2014.

6. Konsequenzen aus den Governance-Erkenntnissen

8.1 Kern des Governance-Konzeptes

Alle bislang aufgeführten Definitionen und Studien kommen übereinstimmend immer wieder zu folgenden zentralen Erkenntnissen und Empfehlungen:

- Governance beruht auf Partizipation und Koordination der beteiligten Institutionen und Akteure. Damit sind ausdrücklich auch nicht-staatliche Akteure gemeint.
- Governance ist in einem System aus Akteuren, Strukturen, Prozessen und Entscheidungsregeln zu organisieren.
- Grenzüberschreitende Kooperationen brauchen klare Strategien. Für diese braucht es einerseits eine ausreichende Datenbasis und andererseits Prozesse, die alle relevanten Stakeholder integrieren. Daher sind die Aspekte der Strategieentwicklung und der Governance-Strukturen untrennbar miteinander verknüpft.

8.2 Partizipation und Interessensträger

Die Partizipation von nicht-staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren wurde in den oben zitierten Dokumenten immer wieder empfohlen. Der folgende vertiefte Blick in andere Grenzregionen soll, trotz Vorliegens zahlreicher und komplexer theoretischer Modelle,²⁷ lediglich mit der pragmatischen „Brille“ der Partizipation erfolgen. Im Kern geht es um die Frage: Welche Akteure sind bei welchen Themen/Prozessen/Projekten auf welche Art und Weise beteiligt?

Die unten stehende Grafik verdeutlicht diese „Partizipationsleiter“ von den Stufen Begegnen/Kennen bis hin zu selber machen:

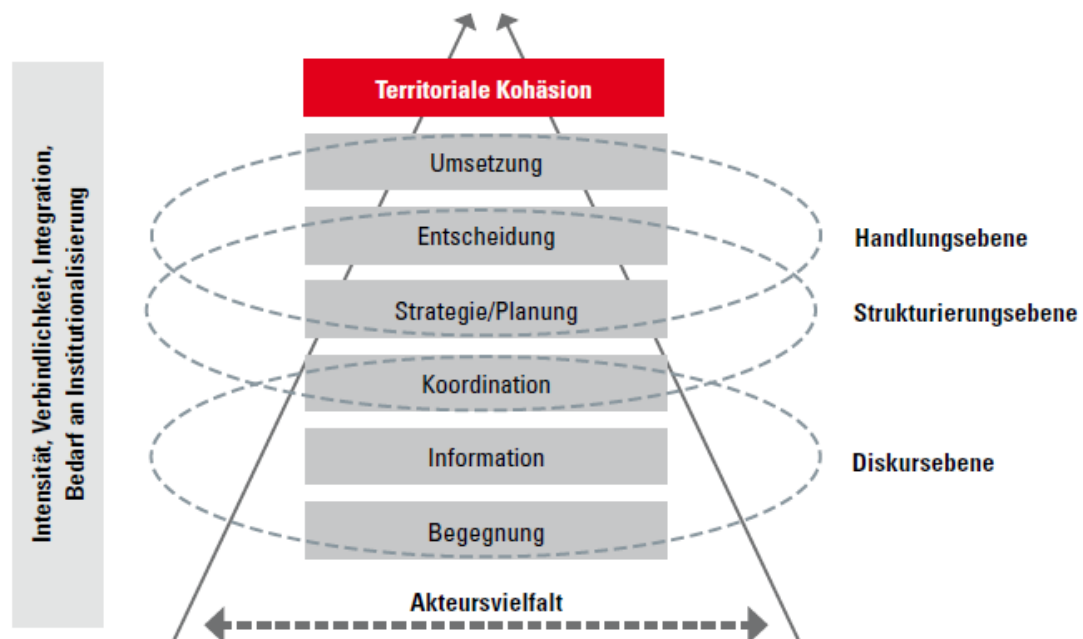


Abb. 33: Entwicklungsstufen grenzüberschreitender Governance
(eigene Darstellung nach Beck 2011: 11/ORK 2009: 24)

Abbildung 1: Governance und Partizipationsstufen²⁸

²⁷ siehe bspw. Beck / Wassenberg 2011 oder Lambertz 2010.

²⁸ Quelle: IMeG 2011: 67.

Das Projekt "eSociety Bodensee 2020" hat unter anderem folgende grundsätzlichen Interessensträger in Regionen identifiziert:

Entscheider	• Politiker • Öffentliche Verwaltung
Primäre Stakeholder	• Nichtregierungsorganisationen • (Regionale) Unternehmen • Wissenschaft (Universitäten, Hochschulen, Forschungsinstitute) • Bildungseinrichtungen (Schulen, Kindergärten, Erwachsenenbildung) • (Sport-)Vereine • Kultureinrichtungen
Sekundäre Stakeholder	• Medien (insbesondere lokale Presse) • Einzelpersonen („Celebrities“) • Einzelpersonen („Betroffene“) • Privatpersonen • Experten • Lead-User • Amateure • Zufallsgruppe (Crowd) • Gemeinschaft (Community) • Ausgewählte Gruppen (etwa demografisch oder geografisch)

Tabelle 1: Akteure für offene gesellschaftliche Innovation

Abbildung 2: Stakeholder²⁹

Eine sehr pragmatische und kompakte Handreichung zur Identifizierung von und zum verbindlichen und effizienten Umgang mit Interessensträgern ist der aus der langjährigen Erfahrung mit den EU-Fonds und den daraus gespeisten Interreg-Programmen entstandene **Verhaltenskodex für Partnerschaften im Rahmen der EU-Fonds** aus dem Jahr 2014 (Untertitel: Verbindlich und effektiv mit Stakeholdern zusammen arbeiten). Darin heißt es unter anderem:

Artikel 3: Ermittlung der relevanten Partner für die Partnerschaftsvereinbarung

- a) zuständige regionale, lokale, städtische und andere Behörden, darunter: ...
- b) Wirtschafts- und Sozialpartner, darunter: ...
- c) Stellen, die die Zivilgesellschaft vertreten, wie Partner des Umweltbereiches, nichtstaatliche Organisationen und Stellen für die Förderung von sozialer Inklusion, Gleichstellung der Geschlechter und Nichtdiskriminierung, darunter: ...[...] ii) sonstige Organisationen oder Gruppen, die von der Durchführung der ESI-Fonds beträchtlich betroffen sind bzw. beträchtlich betroffen sein könnten, insbesondere von Diskriminierung und sozialer Ausgrenzung bedrohte Gruppen.³⁰

Artikel 5: Konsultation relevanter Partner bei der Ausarbeitung der Partnerschaftsvereinbarung und Vorbereitung der Programme

- a) rechtzeitige Weitergabe und einfacher Zugang zu relevanten Informationen;

²⁹ Raffl et al. 2014: 51.

³⁰ EU 2014a: 6f.

- b) ausreichend Zeit für die Partner [...] um den Entwurf der Programme zu analysieren und dazu Stellung zu nehmen;
- c) Bereitstellung von Kanälen, über die die Partner Fragen stellen und Beiträge leisten können und darüber informiert werden, wie ihre Vorschläge berücksichtigt wurden;
- d) Übermittlung des Ergebnisses der Konsultation.³¹

Artikel 11: Verfahrensregeln des Begleitausschusses

→ Stimmrechte, Sitzungsankündigung und Übermittlung der Unterlagen, Veröffentlichung und Zugänglichkeit der Unterlagen, Annahme, Veröffentlichung und Zugänglichkeit der Protokolle, Einrichtung und Tätigkeiten von Arbeitsgruppen, Bestimmung zu Interessenskonflikten bei Partnern, ...³²

8.3 Netzwerkartige Organisationen: Identität und Strategie

Grenzüberschreitende Kooperationen bilden in ihrem Zusammenspiel aus verschiedenen Intensitäten der Partizipation und der Institutionalisierung *netzwerkartige Organisationen*. Bislang wird dies am Bodensee unter anderem durch die Metapher der „verschiedenen Hüte“ einzelner Akteure des grenzüberschreitenden Kooperationssystems deutlich, die einem im Kontext der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mitunter in verschiedenen Rollen/Funktionen begegnen können. Wenn man die beteiligten Institutionen als *Organisationen* „ernst“ nimmt, können auch wichtige Erkenntnisse aus dem Bereich der Organisationsentwicklung auf sie angewendet werden. Demnach sollten die einzelnen „Mitglieds“-Organisation eines grenzüberschreitenden Kooperationssystems (aber auch jeder einzelne Akteur) sowie die durch sie gebildete übergeordnete „Organisation“ für ihr erfolgreiches Fortbestehen u.a. die folgenden Fragen beantworten können:

- Wer sind wir?
- Warum sind wir zusammen?
- Warum sind wir als einzelne Organisation Teil des Netzwerkes?
- Wer wollen wir in Zukunft sein?
- Lohnt es sich auch in Zukunft noch, Teil des Netzwerkes zu sein?
- Warum sind wir viele und doch Eines?

Die letzte Frage führt wiederum zur ersten.³³

Mit diesen Modellen im Blick soll nun schrittweise näher an konkrete Grenzregionen „herangezoomt“ werden.

³¹ EU 2014a: 9f.

³² EU 2014a: 12.

³³ vgl. Glatzel / Lieckweg 2012.

7. Governance-Erkenntnisse aus vergleichbaren Grenzräumen und dem Bodenseeraum

9.1 Kooperationsstrukturen in MORO-Regionen (2011)

In einem „Modellvorhaben der Raumordnung“ mit den Partner- und Vergleichsregionen Euregio Maas-Rhein, Großregion SaarLorLux+, Oberrhein und Bodenseeregion wurden folgende **wesentliche Spezifika** der untersuchten Regionen identifiziert:³⁴

- regional sehr unterschiedliche Kontextbedingungen für die grenzüberschreitende Kooperation
- unterschiedliche Logiken im Aufbau der grenzüberschreitenden Kooperation
- Vergleichbare Entwicklungsphasen in allen Regionen
- geringe finanzielle Ausstattung und geringer Organisationsgrad
- differente Akteursstrukturen und Dominanz der öffentlichen Akteure
- schwach ausgeprägte regionale Identitäten und Wirksamkeit interkultureller Stereotype.

Die Studie nennt folgende **Schwächen der aktuellen grenzüberschreitenden Kooperationsysteme**:

- das Einstimmigkeitsprinzip bremst tendenziell Innovationen
- das Rotationsprinzip im Gremienvorsitz fördert eine Tendenz zu Resolutionen statt zu echten Entscheidungen, was sehr oft zu Umsetzungsdefiziten führt
- Mangel an Führung, hohe Informalität, Intransparenz, langwierige Prozessmuster
- hohe Komplexität der Abläufe erfordert deutlich höheren Koordinations- und Abstimmungsaufwand
- weitgehende Entkopplung der Arbeit der verschiedenen Institutionen und Gremien
- Mangel an gemeinsamen ergebnis- und wirkungsgerichteten Arbeitsprozessen
- neue Projekte entstehen oft durch punktuelle Initiativen einzelner Akteure aufgrund unzureichender Informationen über grenzüberschreitende Handlungsbedarfe, statt durch die systematische Umsetzung potenzial- bzw. problembezogener Handlungsstrategien
- tendenziell niedrigere Effizienz, die jeweils durch ein vergleichsweise deutlich höheres personelles Engagement der beteiligten Akteure kompensiert werden muss
- oft „nationaler Tunnelblick“ statt „grenzüberschreitende Reflex“
- geringe grenzüberschreitende Handlungskompetenzen demotivieren die handelnden Akteure oftmals
- der reale Gestaltungsspielraum muss jeweils neu erarbeitet und gerechtfertigt werden.

Die Studie empfiehlt für die **Weiterentwicklung der Kooperations- und Governancestrukturen**:

1. Grenzüberschreitenden Strategiebezug stärken:

- gemeinsame Erarbeitung transnationaler Leitbilder, Raumvisionen und Szenarien und darauf aufbauend integrierter grenzüberschreitender Entwicklungskonzepte

³⁴ vgl. IMeG 2011.

- gezielter Aufbau eines grenzüberschreitenden Informationsmanagements bzw. Regionalmonitorings („informierte“ Strategie)
- Initiierung und Steuerung von Leitprojekten mit ebenen- und sektorübergreifendem Charakter (Initiativ-Funktion)
- Stärkung des Wissenstransfers, des Austauschs sowie interaktiver Planungsprozesse im grenzüberschreitenden Raum
- Vermittlung der grenzüberschreitenden territorialen Bezüge in den (nationalen) Sektoralpolitiken und Fachkonzepten sowie Integration raumbezogener Politikansätze der EU auf der regionalen Ebene.

2. Subsidiäre Ausdifferenzierung von Handlungsebenen (Multi-Level-Governance und variable Geometrie)

3. Differenzierung der Akteursstrukturen

4. Funktionale Ausgestaltung und Vernetzung von Entscheidungsarenen und -verfahren

5. Weiterentwicklung des bestehenden institutionellen Gefüges.

Die hier wiedergegebenen Erkenntnisse und Empfehlungen beziehen sich auf die Bodensee-region und ihnen teilweise ähnliche Regionen. Im Folgenden Abschnitt soll die Betrachtung der Bodenseeregion präzisiert werden und anschließend diese mit den anderen, teilweise oben genannten und berücksichtigten Regionen verglichen werden.

9.2 Bodensee-Konvent 2011

Die IBK und weitere Akteure aus dem Bodenseeraum beschäftigen sich seit geraumer Zeit auch innerhalb der Bodenseeregion mit Governance-Fragen. Im Rahmen des von der IBK unterstützten Bodensee-Konvents kamen am 27. Oktober 2011 Akteure aus 30 grenzüberschreitenden Organisationen des Bodenseeraum zusammen.³⁵

In seinem Impulsreferat attestierte Dr. Roland Scherer vom Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen der Bodenseeregion:

- ein sehr ausdifferenziertes Kooperationsnetzwerk
- eine intensive Zusammenarbeit auch zwischen verschiedenen grenzüberschreitenden Institutionen
- aber kein direkter Austausch zwischen vielen Institutionen der grenzüberschreitenden Kooperation und dadurch Doppelspurigkeiten und Effizienzverluste
- IBK und Interreg immer mehr die zentralen querschnittsorientierten GÜZ-Institutionen
- fast alle Institutionen in intensivem Austausch mit dem „Doppelherz“ IBK und Interreg.

Gerichtet an die anwesenden Vertreter aller Organisationen zog er folgendes Fazit:

- die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Bodensee funktioniert – gerade auch im interregionalen Vergleich – sehr gut
- Die „Vernetzung“ der Netzwerke hat in der Vergangenheit gut funktioniert und der Region eine Vielzahl von positiven Handlungsoptionen eröffnet
- Damit die Region weiterhin erfolgreich in die Zukunft gehen kann, ist aber eine kritische Überprüfung ihrer „Governance“-Strukturen notwendig³⁶

9.2 SWOT-Analyse Interreg V-Programmgebiet 2012/13

Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse³⁷ diagnostiziert für den Bereich „grenzüberschreitende Kooperation“:

- auf kleinregionaler Ebene fehlt – mit Ausnahme der Agglomerationsprogramme – eine institutionalisierte grenzüberschreitende Zusammenarbeit weitgehend
- Teilweise mangelnde Transparenz und Akzeptanz der grenzüberschreitenden Gremien und zunehmende Redundanz der grenzüberschreitenden Kooperationsnetzwerke
- fehlende Konfliktlösungsfähigkeit der grenzüberschreitenden Institutionen.³⁸

9.3 Interreg V-Programm „Bodensee-Alpenrhein-Hochrhein“

Im aktuellen Interreg-Programm wurde eine entsprechende Förderung verankert.

Aktionsfeld 1.2: Förderung von Netzwerken und Kooperationen

³⁵ nähere Informationen und Teilnehmerverzeichnis mit Leistungsschau unter <http://www.bodenseekonferenz.org/konvent>

³⁶ Scherer 2011. Die teilweise widersprüchlichen Aussagen zwischen gutem Funktionieren, Lücken im Austausch, Doppelspurigkeiten und kritischer Überprüfung der Governance-Strukturen scheinen dem motivierenden Charakter des Referates zum Auftakt der Veranstaltung geschuldet sein.

³⁷ ebenfalls unter Mitarbeit von Dr. Scherer durchgeführt.

³⁸ Institut für Systemisches Management und Public Governance 2013.

„Projekte [...], die explizit auf die Förderung von grenzüberschreitenden Netzwerken und Kooperationen abzielen. Diese leisten einen wichtigen Beitrag zur Förderung der grenzüberschreitenden Integration des gesamten Programmgebiets und seiner Teilregionen. Neben dieser integrationspolitischen Funktion sind sie aber auch unter regionalwirtschaftlichen Gesichtspunkten von großer Bedeutung, da sie einen wichtigen Beitrag zum grenzüberschreitenden Wissens- und Innovationstransfer leisten. Sie helfen, dass das in dem Gesamtgebiet vorhandene Wissen auch über die Grenzen hinweg diffundieren kann und in konkrete Innovationen umgesetzt wird.

Durch das Programm soll das Entstehen neuer grenzüberschreitender Initiativen und bestehende grenzüberschreitende Initiativen und Netzwerke, wie etwa die Internationale Bodenseekonferenz, bei der Intensivierung ihrer Zusammenarbeit aktiv gefördert werden. Entwicklungspotenziale bestehen auch in der interkommunalen Zusammenarbeit und in der Bildung von kommunalen Netzwerken. In diesem Zusammenhang können auch städtische und ländliche Räume als gegenseitige Impulsgeber wirken.

[...] Wichtig ist hier, dass die Netzwerke nicht als Selbstzweck gefördert werden, sondern klar auf die Erzielung eines regionalen Mehrwertes ausgerichtet sein sollen.

Primär gefördert werden sollen dabei Netzwerke und Kooperationen, die

- (1) den grenzüberschreitenden Wissenstransfer fördern,
- (2) auf die Entwicklung neuer Produkte und Angebote zielen,
- (3) die grenzüberschreitende Vernetzung von Unternehmen und Institutionen in zukunftsfähigen Bereichen unterstützen oder
- (4) in besonderem Maße auf die Querschnittsziele "Gleichstellung/Nichtdiskriminierung" und "Nachhaltige Entwicklung" abzielen.

Darüber hinaus soll insbesondere die Förderung von Strukturen und Dienstleistungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, etwa im Rahmen der Internationalen Bodenseekonferenz (IBK) im Blickpunkt stehen.“³⁹

9.4 IBH-Projekt “eSociety Bodensee 2020“

Das von Sommer 2012 bis Dezember 2014 durchgeführte Projekt mehrerer Hochschulen aus der Bodenseeregion beschäftigte sich mit der Idee der „offenen gesellschaftlichen Innovationen“ in der Bodenseeregion und entwarf neben einen konkreten Toolbox und eigenen Modellprojekten folgende Vision:

„Zur Realisierung der Vision einer „eSociety Bodensee 2020“ muss die Idee der offenen gesellschaftlichen Innovation (OGI) zu einem Wegbegleiter der Aktivitäten der Internationalen Bodensee-Konferenz (IBK) und der Internationalen Bodensee-Hochschule (IBH) werden. Dazu empfiehlt es sich die Idee von OGI im neuen Leitbild der IBK zu verankern. Zugleich könnte die IBH offene gesellschaftliche Innovation im Bereich ihrer Fördermaßnahmen integrieren. Durch die Verankerung von OGI in IBK und IBH wird langfristig sichergestellt, dass Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Unternehmen, Medien, Kunst, Kultur und Gesundheitswesen in der BodenseeRegion Innovationsimpulsen gegenüber aufgeschlossen sind. Mit einem solchen Engagement fördern sie Innovationen, zeigen ihre Offenheit, nehmen Impulse externer Akteure auf und setzen im Rahmen ihrer Möglichkeiten entsprechende Formate, Werkzeuge, Dienste und Veranstaltungen, etwa aus der Toolbox, ein.“⁴⁰

Die IBK wird in diesem Zusammenhang bereits als „community manager“ gesehen, die/der neben der IBH weitere strategische Partner einbindet⁴¹ und zukünftig als Treiber für OGI in

³⁹ vgl. www.interreg.org

⁴⁰ Raffl et al. 2014: 34.

⁴¹ ebd. S. 35.

der Bodenseeregion fungieren könnte und sollte,⁴² wozu allerdings auch Ressourcen benötigt werden.⁴³ „Solche Impulse können aus der IBK und IBH kommen, von der Zivilgesellschaft oder der Wirtschaft angestoßen, aber auch gezielt von Politik und Verwaltung zur Erreichung ihrer politischen Ziele initiiert werden.“⁴⁴

9.5 Interreg V-Projekt IBK-Geschäftsstelle

Das aktuelle Interreg V-Projekt zur Förderung der IBK-Geschäftsstelle (2015 bis 2020) steht folgerichtig unter der Überschrift „Kompetenzzentrum für Governance“. Das Thema des vorliegenden Berichtes wurde dementsprechend gewählt und soll wichtige Grundlagen zur Weiterentwicklung der Governance-Strukturen zur Verfügung stellen, für deren Umsetzung in der Projektlaufzeit bis 2020 genügend Zeit bleiben sollte.

9.6 Regional-Szenario-Studie „Bodensee 2030“

Von Oktober 2014 bis März 2016 fördert die Internationale Bodensee-Hochschule das „Regionalprojekt“ „Bodensee 2030“.⁴⁵ Die Projektpartner beschreiben die Ausgangslage folgendermaßen:

„Die Entwicklung der Region Bodensee wird von einer Vielfalt an unterschiedlichen Akteuren, Institutionen und Strategien geleitet. Diesen ist zumeist gemeinsam, dass sie vorwiegend kurz- bis mittelfristige Planungshorizonte verfolgen und in arbeitsteiligen Politikfeldern gefangen sind. Doch die generellen Trends wie demografischer Wandel, Klimaveränderung und andere machen auch vor der Region Bodensee nicht Halt. Um für deren Einflüsse auf die Entwicklung der Region langfristig gerüstet zu sein, hat das Projekt „Bodensee 2030“ eine regionale Foresight-Studie zum Ziel. Diese soll durch breit getragene gemeinsame Zukunftsbilder der Verbesserung der strategischen Intelligenz in der Region dienen und eine grössere Kohärenz in den laufenden Entscheidungen bewirken. Der thematische Fokus liegt auf der Sicherstellung einer innovativen Wirtschaftsentwicklung. Hierfür werden mit einem breiten Partizipationsansatz die relevanten Entwicklungstrends identifiziert, in ihrer Bedeutung für die Region diskutiert sowie zuletzt durch Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Region bearbeitbar gemacht.“⁴⁶

Am Wirtschaftskonzil vom 30. April 2015 im Konstanzer Konzil stellte Dr. Scherer im Rahmen seines Impulsreferates im Forum 6 „Strategische Perspektiven für den Wirtschaftsraum Bodensee 2030“ folgende These zur Zukunftsfähigkeit regionaler Politik auf:

„Regionalentwicklungspolitik - nicht nur, aber auch in der Region Bodensee - ist in der Regel wenig innovativ und es werden im Laufe der Zeit meist die gleichen, wenig aussagekräftigen Zielsetzungen fortgeschrieben. Eine grundsätzliche strategische Diskussion über das langfristige Wohin der Region findet nicht oder nur begrenzt statt.“⁴⁷

Nach diesem Blick in die Bodenseeregion folgt nun der Vergleich der Grenzregionen miteinander.

⁴² ebd. S. 36.

⁴³ ebd. S. 37.

⁴⁴ ebd. S. 36.

⁴⁵ Ebenfalls mit Beteiligung des Institut für Systemisches Management und Public Governance.

⁴⁶ vgl. <http://www.bodenseehochschule.org/projects/bodensee-2030/>

⁴⁷ Scherer 2015.

8. Vergleich Grenzregionen

An dieser Stelle folgt ein Vergleich von vier dem Bodenseeraum in grundlegenden Charakteristika (Beteiligung von Gliedstaaten an der Kooperation, Vorhandensein einer Interreg-Programmkulisse, Vorhandensein einer Geschäftsstelle bei der zentralen Cross-border Organisation, Beteiligung des deutschsprachiger Partner) ähnlichen Regionen:

- der Oberrhein auf dem Weg zur Trinationalen Metropolregion Oberrhein (TMO)
- die Großregion SaarLorLux+ (GR)
- die Region String zwischen Norddeutschland, Dänemark und Südschweden rund um den Fehmarnbeld
- und die Region Centrope mit dem „Doppelherz“ Wien-Bratislava.

Verglichen werden die folgenden Aspekte:

- die Regionen und ihren grundlegenden Merkmale
- die Hintergründe und Grundcharakteristika der grenzüberschreitenden Kooperationen
- die jeweiligen zentralen Organisationen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
- die Einbindung von BürgerInnen in den jeweiligen Kooperationsräumen
- die Governance-Strukturen am Oberrhein und in der Großregion
- die strategischen Meilensteine beim Zusammenwachsen der Regionen.

10.1 Regionen

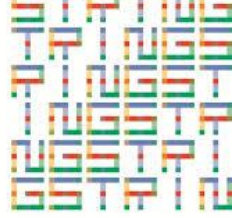
	Bodenseeregion	Oberrheinregion	Großregion / SaarLorLux+	String-Region ⁴⁸	Europa Region Mitte / Centrope
					
Mitglieder	D: Baden-Württemberg (LKs: Konstanz, Bodensee-kreis, Ravensburg, Sigmaringen), Bayern (LKs: Lindau, Oberallgäu) CH: Schaffhausen, Thurgau, Zürich, St.Gallen, Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, Fürstentum Liechtenstein A: Vorarlberg	D: Baden-Württemberg / Baden, Rheinland-Pfalz / Südpfalz CH: Jura, Solothurn, Basel, Basel Landschaft, Argau FR: Haut Rhin, Alsace, Bas Rhin	D: Saarland, Rheinland-Pfalz BE: Walonie, Deutschspr. Gemeinschaft FR: Lothringen Luxemburg	D: Hamburg, Schleswig-Holstein DK: Hauptstadtregion, Seeland, Kopenhagen SK: Region Skane	CZ: Kreis Südmähren SK: Landschaftsverbände Bratislava, Trnava HU: Komitate Győr-Moson-Sopron und Vas AT: Burgenland, Niederösterreich, Wien Sowie: Brno, Bratislava, Trnava, Győr, Sopron, Szombathely. Eisenstadt, St. Pölten
Fläche	14.797 Km ²	21.518 km ²	65.401 Km ²	?	44.500 Km ²
Einwohnerzahl	3,9 Millionen	5,9 Millionen	11,2 Millionen	8,5 Millionen	6,6 Millionen
Grenzgänger	ca. 50.000 (29.000 CH, 17.500 FL)	ca. 91.300 (F→D: 22.500, F→CH: 35.550, D→CH: 34.000)	ca. 200.000 (davon ca. 160.000 nach Luxemburg)	?	?

⁴⁸ Strategic Partnership in the South Western Baltic Sea Trans Regional Area Implementing New Geography.

	Bodenseeregion	Oberrheinregion	Großregion / SaarLorLux+	String-Region⁴⁹	Europa Region Mitte / Centrope
BIP	205 Milliarden € (2011)	202,5 Milliarden € (2012)	317,8 Milliarden € (2010)	328,2 Milliarden € (2011)	?
Regionsstruktur	Netz von Klein- u. Mittels-tädten, mehrere Verdich-tungsräume rund um Alpen-rhein, Bodensee, Hoch-rhein, historische Kultur-landschaft	Basel, Strasbourg, Karlsru-he, unterschiedlich dicht besiedelte Gebiete entlang Oberrhein, Vogesen, Schwarzwald	zentrale europäische Lage teils urbanes und industriell-es, teils ländlich strukturier-tes Netzwerk	Korridor Hamburg - Metro-polregion Kopenhagen Malmö, Öresundbrücke, Drogdgentunnel,	Agglomeration Twin-Cities Wien - Bratislava
Historischer Hintergrund	Alemannischer Raum, Grenzen relativ neu in der Bodenseeregion, traditionell enge Zusammenarbeit	Alemannischer Raum, häu-fige Wechsel der Staatszu-gehörigkeit	mehrere Teilregionen aus unterschiedlichen nat. Be-zugsräumen, bis zu acht Wechsel der Staatszugehö-rigkeit, zusammengehöriger Wirtschaftsraum mehrfach durch Grenzen durchschnit-ten, Saarland Brückenkopf zwischen D und FR Markt	?	Enge Verbindung während Österreich-Ungarn, Tren-nung durch Ostblock, er-neutes Zusammenwachsen
Kooperations-Ursprung	Gefahr des „Umkippen“ des Sees um 1970	„Pioniergrenzregion“, deutsch-französische Ver-söhnungspolitik, bilaterale Projekte	deutsch-französische Ver-söhnungspolitik, Struktur-wandel Montanindustrie	Fehmarnbeltquerung ab ca. 2021, einer der stärksten Wirtschaftsräume Nordeu-ropas	Starkes Zentrum Wien mit prosperierendem Umfeld
Gründung heu-tig Organisation	erste Bodenseekonferenz 1972	erste Regierungskommissi-onen 1975	erster Gipfel 1995	erstes Interreg A-Projekt 1999	Entscheid Aufbau Region Centrope 2003
Bedeutende Handlungsfelder	querschnittsorientiert	querschnittsorientiert	querschnittsorientiert	Infrastructure, Tourism and Culture, Green Growth, Science and Development, Cross-border Barriers	Forschung und Innovation, Stärkung von Humankapital, räumliche Integration, Kultur und Tourismus
Status / aktuelle Herausforde-rungen / Ent-wicklungen	auf dem Weg zu einem größeren Bürgernutzen und optimierten Governance-Strukturen vor dem Hinter-grund einer anstehenden strategischen Weiterent-wicklung	Übergang von der Ober-rheinkonferenz zur Trinationalen Metropolregi-on Oberrhein mit den Säulen Politik, Wirtschaft, Wis-senschaft, Zivilgesellschaft, Gebietsreform in Frankreich	Evaluierung Zukunftsbild 2020 (*2003), Erarbeitung Raumkonzept bis 2018 als Basis für die Grenzüber-schreitende Polyzentrische Metropolregion, Stärkung der Governance-Strukturen, Gebietsreform Frankreich	promoting regional devel-opment and green growth in the corridor stretching from the Öresund Region to Hamburg: Vorbereitung auf Fehmarnbeltquerung	Hauptziele in Strategie 2013+ sowie Programmen, Projekten und anderen Stra-tegien etc. verankert, Wei-terführung ohne eigene Geschäftsstelle

⁴⁹ Strategic Partnership in the South Western Baltic Sea Trans Regional Area Implementing New Geography.

10.2 Zentrale Organisationen der jeweiligen Grenzräume

					
Name zentrale Cross-Border Organisation	Internationale Bodensee Konferenz (IBK)	Trinationale Metropolregion Oberrhein (TMO) / Oberrheinkonferenz (ORK)	Gipfel der Großregion	STRING	centrope
Management Unit	Geschäftsstelle der IBK	Säulen-Koordinatoren / Sekretariat der ORK	Gipfelsekretariat und Gipfelsekretäre	STRING Sekretariat	vormals Centrope Koordinationsbüro, nationale und weitere Büros, jetzt rotierend beim Vorsitz
Sitz	zentral: Konstanz	zentral: Kehl, Villa Rehfus	zentral: Esch/Alzette (Lux) Haus der Großregion	dezentral: Sorø (DK), Hamburg, Kiel	dezentral: aktuell Vorsitz Wien, sowie Regionalbüros
Personal	eigenes	ORK: entsendet, TMO: eigenes	eigenes	eigenes und entsendet	eigenes und entsendet
Personen	3	3,5(?)	4	5	?
Stellen %	300				

10.3 Einbindung von BürgerInnen in Grenzregionen

Da das Thema „BürgerInnen der IBK“ im Fokus des baden-württembergischen IBK-Vorsitzes im Jahr 2015 liegt und am „Tag der Kommissionen“ am 24. September behandelt wird, erfolgt an dieser Stelle ein Blick auf die Einbindung von BürgerInnen in die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der untersuchten Grenzregionen.⁵⁰

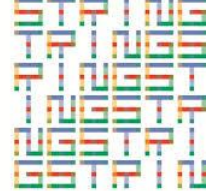
10.3.1 Herausforderungen „Bürgernähe“ in grenzüberschreitenden Kooperationen⁵¹

- Der Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bleibt für die meisten BürgerInnen wenig erkennbar und ist diesen nur schwer vermittelbar.
- Schafft grenzüberschreitende Zusammenarbeit eine „regionale Identität“?
- Versuch der Bürgernähe ist ein „Kampf um nachträglich eingeholte Legitimität“ („Der Versuch, eine Legitimationskette zum Bürger herzustellen, muss fehlschlagen.“)
- stattdessen Stärkung der faktischen „bürgernahen“ Einrichtungen (z.B. Infobesten)
- „Institutionen sind dann akzeptiert, wenn sie in den Augen der Bürger Sinn stiften (wofür demokratische Legitimität keineswegs zwingend ist).“
- „Für jede Institution gibt es jedoch Bedingungen, die über ihre ursprüngliche Motivation hinaus ihren Bestand rechtfertigen müssen, um als legitim erachtet zu werden.“ Dazu gehören:
 - verkörpern einer einfachen und klaren Idee
 - Orientierungsfunktion für BürgerInnen
 - Orientierungsfunktion für die Akteure selbst
 - sektoraler und territorialer Zuschnitt weitgehend deckungsgleich.

⁵⁰ Hier sind explizit „BürgerInnen“ gemeint und nicht die „Zivilgesellschaft“ als Ganzes.

⁵¹ nach Vogel 2006 am Beispiel des Oberrheins.

10.3.2 „Bürgernähe“ in den fünf Grenzregionen im Vergleich

					
Information Bürger und Öffentlichkeit	Internetseite Pressemeldungen Newsletter	Internetseite Pressemeldungen Newsletter	Internetseite Pressemeldungen Newsletter	Internetseite Pressemeldungen Newsletter	(Internetseite, Stand 2012)
Videos	+	+	-	-	bis 2012
bürgerfreundliche Homepage	in Arbeit	ca. 2014	in Arbeit	-	-
Bürgerfonds	- IBK-Kleinprojektfonds	- Leitfaden Finanzierungsquellen - GüZ-Projekte - Jugendprojektfonds - Bürgerbegegnungsfonds in den Eurodistrikten - KPF Hochrheinkommiss.	(-Mikroprojektfonds des Interreg-Programms)	-	-
Anlaufstellen für Bürgereingaben (über Sekretariate hinaus)	-	- INFOBESTen und Eurodistrikte mit „Bürgerlotsenfunktion“	- Netzwerk der Bürgerbeauftragten / Ombudsleute	-	-
Bürger-Mitsprache	-	- Dreiländerkongresse (zweijährig) - (s.u.) 3 Bürgerforen 2010 bis 2011 → Hearings → Dreiländerkongress 2012 - „Zivil-gesellschaft“ → Starterprojekte, u.a. → Netzwerk Bürgerschaftl. Engagement	-	-	-
Sonstiges	-	- ORK Sportpreis	-	-	-

10.3.3 Das Beispiel Bürgerdialog der Trinationalen Metropolregion Oberrhein⁵²

Zeittafel des Bürgerdialogs

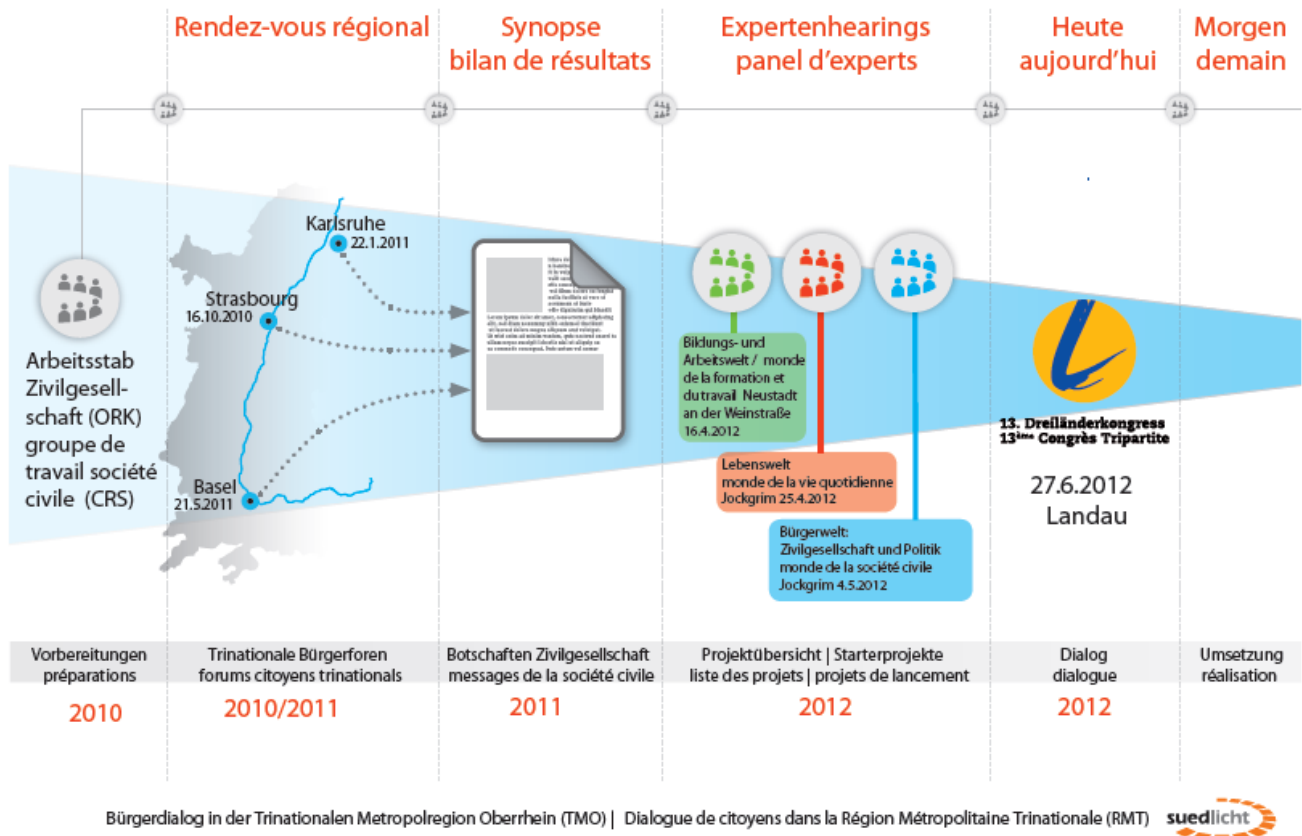


Abbildung 3: Zeittafel Bürgerdialog am Oberrhein

10.3.4 Ansätze für die Einbindung von BürgerInnen im IBK-Raum

- bürgerfreundlich überarbeitete IBK Internetseite ab ca. Ende 2015 und Videos
- IBK-Kleinprojektfonds mit bisher ca. 100 geförderten Projekten und neuer Förderphase
- Europa-Konzil am 5.11.2015 plus mögliche Folgeprojekte
- kommunale Stellen für Bürgerschaftliches Engagement / Integration, Bürgerbeauftragte, Zukunftsbüro Vorarlberg
- Projekt-/Nachhaltigkeits-Check
- Erfahrungen mit „Bürgerräten“ in Vorarlberg und Baden-Württemberg
- IBH-Projekt eSociety Bodensee 2020 für Offene Gesellschaftliche Innovationen mit Handbuch und Toolbox
- Organisationen und Projekte wie Ideenkanal, OstSinn, bodenseeakademie, Think Tank Thurgau, Gesellschaft zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (GZGZ), Bildungshaus St. Arbogast etc. ...
- einzurichtende GüZ-Beratungsstellen?

⁵² Quelle: Dokumentation 13.Dreiländerkongress.

10.4 Grenzüberschreitende Governance-Strukturen und deren Entwicklung

In diesem Abschnitt sollen kurz die jüngsten Entwicklungen der Governance-Strukturen in den Vergleichsregionen nachgezeichnet werden.

Da die Regionen Centrope und String bislang keine expliziten Strukturen zur Einbindung der kommunalen, der zivilgesellschaftlichen und der parlamentarischen Ebene aufgebaut haben, und dies auch nicht ausdrücklich bezwecken, beide Regionen sich strategisch stärker fokussieren und eine im Vergleich mit anderen Regionen aktivierendere Rolle ihrer Sekretariate / Geschäftsstellen haben, bzw. Centrope seine zentrale Agentur nach dem Auslaufen der Interreg-Förderung sogar geschlossen hat, werden folgend lediglich die Oberrheinregion mit ihrer Entwicklung zur Trinationalen Metropolregion Oberrhein und die Großregion betrachtet.

10.4.1 Entwicklung der Governance-Strukturen am Oberrhein

Die Situation am Oberrhein ist spätestens seit dem Jahr 2010 geprägt durch den Aufbau der *Trinationalen Metropolregion Oberrhein (TMO)*.

Der Aufbau der TMO ist dabei als ein Prozess zu sehen, der von Beginn an starke Unterstützung von der politischen Ebene erfuhr. Ein wesentlicher Grundsatz beim Aufbau der TMO war es, keine bestehenden Gremien abzuschaffen und keine neuen Strukturen aufzubauen. Die bestehenden Gremien wurden sozusagen „umgruppiert“, Akteure aus anderen „Säulen“ wurden organisiert und mit einer Koordinationsstelle pro Säule ausgestattet, so dass nun eine stärkere Koordination innerhalb und zwischen den Säulen erfolgt. Die bisherigen Gremien haben ihre Arbeitsweise im Wesentlichen beibehalten.

Auf einem Workshop im April 2014 zum Thema Metropolisierungsstrategien Deutschlands, Frankreichs und der Schweiz kamen die MORO-Akteure zum Aspekt grenzüberschreitende Governance-Systeme zu folgendem Fazit: *„Selbst in der TMO, die 2010 mit dem Vier-Säulen-Modell als neuem Ansatz für eine metropolitane Governancestruktur startete, kommen die Akteure heute zu dem ernüchternden Ergebnis, dass die damit verbundenen Hoffnungen bislang nicht erfüllt werden konnten. Nach wie vor besteht der Bedarf nach handlungsfähigen Strukturen mit grenzüberschreitender Kompetenz.“*⁵³

Zumbusch und Scherer schreiben im Sommer 2015: *„the impact on the cross-border governance system is still uncertain. Especially the coordination effects of the TMO are seen as important prerequisites to make best use of essential complementarities between the different players in the cross-border arena.“*

Die Autoren schreiben auch, dass die Organisationen der Oberrheinregion, u.a. durch die staatsvertraglich basierte Oberrheinkonferenz und die fast flächendeckend vorhandenen Eurodistrikte stärker institutionalisiert sind als am Bodensee; wodurch es am Oberrhein deutlich mehr vertikale Beziehungen von der kommunalen Ebene bis zu den Regierungen gibt, während am Bodensee die jeweils horizontalen und nicht so stark institutionalisierten Kontakte dominieren.⁵⁴ Scherer und Schnell haben dafür bereits 2002 die Metapher der „Stärke schwacher Netze“ am Bodensee geprägt,⁵⁵ welches für die höhere Flexibilität der Strukturen steht, die am Bodensee aber unter anderem auch durch einen geringen Organisationsgrad der kommunalen Ebene bedingt ist. Neben dem flächendeckenden Vorhandensein von Eurodistrikten sind beim *Oberrheinrat* auch Bürger-

⁵³ IMeG 2014: 15

⁵⁴ vgl. Zumbusch / Scherer 2015.

⁵⁵ Scherer / Schnell 2002.

meister und Landräte Mitglied (im Gegensatz zu dessen Pendants am Bodensee und in der Großregion).

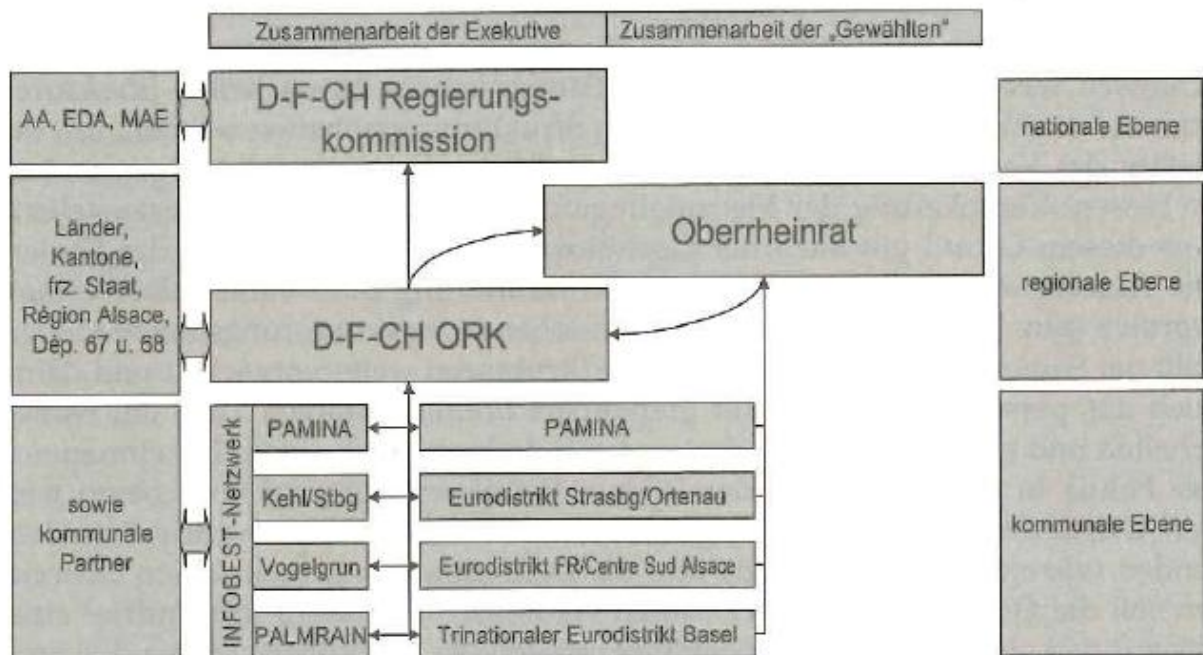


Abbildung 4: Abb. Strukturen der Zusammenarbeit am Oberrhein bis 2010⁵⁶

Abkürzungen:

AA	=	Auswärtiges Amt
EDA	=	Eidgenössisches Department für Auswärtige Angelegenheiten
MAE	=	Ministère des Affaires étrangères
D-F-CH ORK	=	Deutsch-französisch-schweizerische Oberrheinkonferenz
Eurodistrikt FR	=	Eurodistrikt Freiburg.



Abbildung 5: Aufbau Trinationale Metropolregion Oberrhein⁵⁷

⁵⁶ Frey 2011: 166.

⁵⁷ Trinationale Metropolregion Oberrhein 2010.

10.4.2 Entwicklung der Governance-Strukturen in der Großregion

Das Besondere an der Großregion ist ihr *Wirtschafts- und Sozialausschuss (WSAGR)* der sein Mandat vom Gipfel erhält, eine eigene Geschäftsstelle, Arbeitsgruppen, Regionaldelegierte, einen Koordinierungsausschuss hat und eigene Projekte (bzw. im Auftrag des Gipfels) verfolgt; vor allem Studien und Konzepte. Er setzt sich vorrangig aus Arbeitnehmer- und Arbeitsgebervertretern zusammen. Diese sind zwar innerhalb der IBK in der AG Arbeitsmarkt ebenfalls organisiert, sind dort aber deutlich weniger und beschäftigen sich fast ausschließlich mit Arbeitsmarktthemen. Der ebenfalls in den Regularien des Gipfels erwähnte *Interregionale ParlamentarierInnen-Rat (IPR)* ist in seiner Zusammensetzung seinem Pendant am Bodensee vergleichbar, verfügt aber über mehrere Arbeitsgruppen und größere Koordinationsressourcen. Er erlässt Empfehlungen und Stellungnahmen sowie Anfragen an die Exekutiven der Großregion, die, wie der WSAGR, an seinen Sitzungen teilnehmen.

Das *Sekretariat des Gipfels* wurde nach fast zehnjähriger Diskussion erst im Jahr 2014 in Form eines EVTZ eingerichtet. Seit mehreren Jahren gibt es bereits ein, von Luxemburg zur Verfügung gestelltes, *Haus der Großregion*, (seit 2015 neu), in das VertreterInnen aller wichtigen GÜZ-Organisationen inkl. Interreg einziehen, was voraussichtlich zu großen Synergien bei der gegenseitigen Abstimmung führt.

Im Vergleich zur Oberrheinregion ist die kommunale Ebene, trotz *EuRegio SaarLorLux+*, Eurodistrikten und Städtenetz QuattroPole etc. nicht flächendeckend organisiert.

In der unteren Grafik sind auch die sogenannten regionalen „*Gipfelsekretäre/persönliche Beauftragte*“, mind. eine Person pro Mitglied, die erhebliche Koordinationsleistungen erbringen, ersichtlich.

Weiter erwähnenswert sind das *Institut der Großregion*, die *Universität der Großregion*, das *Netzwerk der Bürgerbeauftragten/Ombudsleute*, und der die „Säule“ Kultur abdeckenden *Kulturraum GR* mit eigenem Personal, festem Budget, Veranstaltungen, Kalender etc..

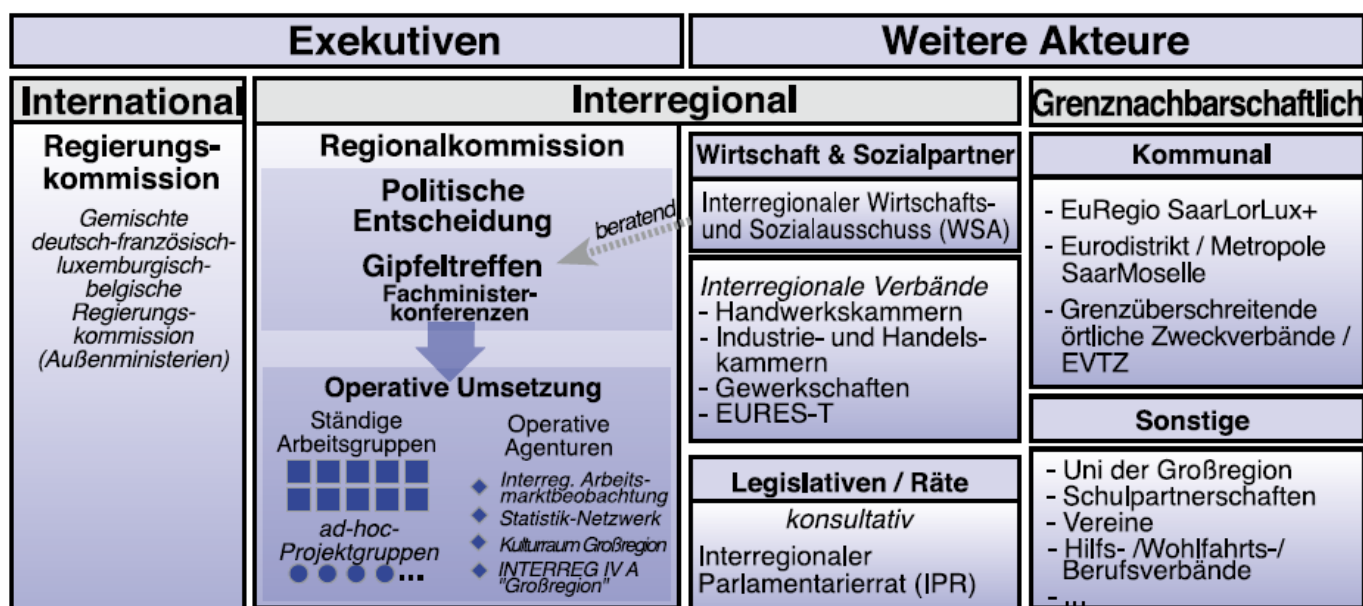


Abbildung 6: Institutionelle Kooperationsstrukturen in der Großregion SaarLorLux (Darstellung Saarland, Ministerium für Inneres und Europaangelegenheiten) ⁵⁸

Eine Grafik des Gipfelsekretariates der Großregion stellt die Strukturen der Zusammenarbeit folgendermaßen dar:

⁵⁸ BMVBS 2011: 28.

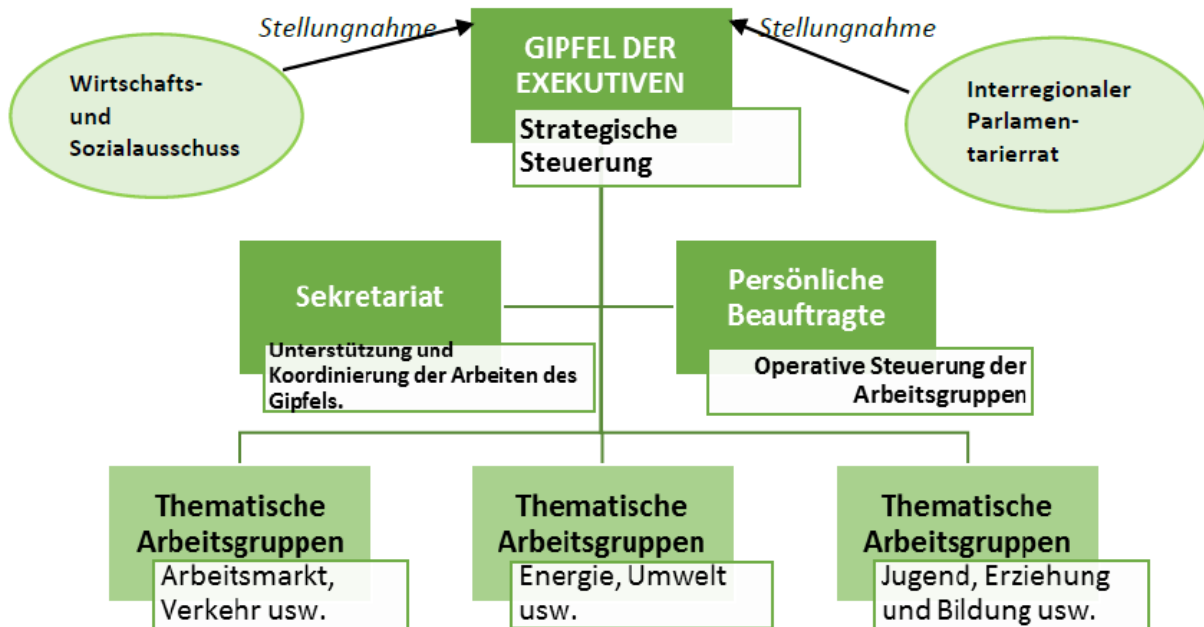


Abbildung 7: Organigramm der Instanzen der Großregion⁵⁹

Auf dem oben genannten MORO-Workshop zogen die Teilnehmer bezüglich der Großregion folgendes Fazit: „Ähnlich stellt sich die Lage in der Großregion dar, in der vor allem die schwankende Motivation bei der Aufgabenwahrnehmung im Rahmen der wechselnden Gipfelpräsidentschaft Probleme hervorrief: Mit dem Übergang von Luxemburg an Lothringen zeigt sich, dass die nationalen Perspektiven oft nicht mit den Vorstellungen der französischen Teilregionen vereinbar sind und dies wiederum zu Spannungen in der gesamten grenzüberschreitenden Zusammenarbeit führte.“⁶⁰

Allerdings befindet sich die Großregion mit der Erstellung des Raumordnungskonzeptes, der Überarbeitung ihrer Internetseite und dem Evaluationsprozess zum Zukunftsbild 2020 aktuell in einem Umgestaltungsprozess, zu dessen genauerer Einschätzung weitere vertiefte Analysen notwendig wären.

Einen näheren Einblick in die Befindlichkeiten der Großregion bietet eine Masterarbeit aus dem Jahr 2013. Bei der Frage nach den Impulsgebern der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wurden fast ausschließlich Strukturen des Gipfels der Großregion genannt:

⁵⁹ Großregion 2015.

⁶⁰ IMeG 2014: 15

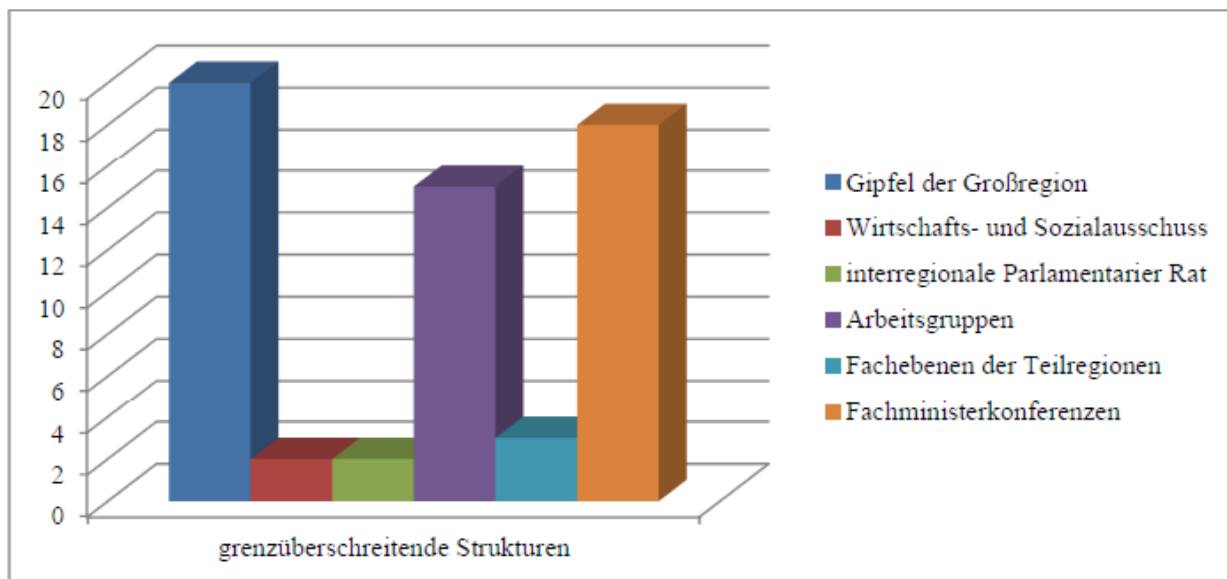


Abbildung 2: Welche Struktur ist Ihrer Meinung nach der Impulsgeber in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit?

Abbildung 8: Impulsgeber in der Großregion (Henn 2014)

Die Befragten sahen vor allem folgende Hemmnisse für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Großregion (ein kleiner Modus steht für eine häufige Nennung):

Herausforderungen in der grenzüberschreitenden Kooperation	Modus
Demokratiedefizit	3
Dominanz nationaler Interessen	1
Exekutiven als zentrale Entscheidungszentren	1
mangelnde Bereitschaft zur Macht-/Kompetenzübertragung an grenzüberschreitende Institutionen	2
fehlende Sanktionsmechanismen	5
multi-level-mismatches	1

Abbildung 1: Bewertung der Hindernisse grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Quelle: Eigene Berechnung.

Abbildung 9: Hindernisse der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Großregion (Henn 2014)

Gerade beim Punkt multi-level-mismatches muss die Beteiligung Frankreich als wesentliche Ursache in Betracht gezogen werden. Auch die Dominanz nationaler Interessen scheint am Bodensee nicht gegeben zu sein.

Die Befragten zeigten Akzeptanz für folgende Reformmodelle (kleiner Modus steht für häufige Nennung):⁶¹

⁶¹ vgl. Henn 2014.

Reformszenario	Modus
verstärkte Institutionalisierung (Kompetenzübertragung)	1
Stärkung der Rechte des IPR	6
Fokussierung auf die Kernregion um Luxemburg	4
verstärkte Einbeziehung kommunaler Akteure	3
intensivierte Partizipation der Bürgerschaft in der Großregion	2
Ausweitung von Sanktionsmechanismen	5

Abbildung 7: Akzeptanz der Reformmodelle durch die Befragten. Quelle: Eigene Berechnung.

Abbildung 10: Akzeptanz von Reformmodellen in der Großregion (Henn 2014)

Hierbei führen verstärkte Institutionalisierung (Kompetenzübertragung) und intensivere Partizipation der Bürgerschaft die Liste an.

10.5 Strategische Meilensteine in den Vergleichsregionen

	Bodensee	Oberrhein	Großregion	String	Centrope
1994	Statut, Leitbild , Regio-Büro, Parlamentarier-Konferenz				
1995			1. Gipfel der Großregion, Euregio SaarLorLuxRhein		
1996		gem. Sekretariat der ORK	Wirtschafts- und Sozialausschuss		
1997		Oberrheinrat			
1998					
1999			Start Raumentwicklungskonzept SaarLorLux	Interreg IIA-Projekt zur Verbindung D und DK	
2000					
2001					
2002					
2003	Einrichtung IBK-Geschäftsstelle	Start Eurodistrikte	Zukunftsbild 2020		Entscheid Aufbau Region Centrope Erstes Centrope-Interreg-Projekt
2004			Raumentwicklungskonzept SaarLorLux		Start Centrope-Pilotprojekte
2005					
2006	Start Leitbildprozess	Start Überlegungen Metropolregion			Zukunftsbild 2015
2007			Luxemburg und Großregion Kulturhauptstadt Europas		Start Projekt Centrope Capacity und Regional Development Reports
2008	IBK-Leitbild für den Bodenseeraum	11. Dreiländerkongress, Erklärung Aufbau TMO		Staatsvertrag zur Fehmarn-Beltquerung	ca. Start statistische Erhebungen
2009					
2010	Überarbeitung Maßnahmenkatalog	Studie Metroborder, Gründung TMO, Strategiepapier „Gemeinsam handeln und gestalten“	Studie Metroborder Beschluss Erarbeitung Raumkonzept zur Umsetzung einer echten GPMR		Start Pilotinitiativen

	Bodensee	Oberrhein	Großregion	String	Centrope
2011				Einrichtung String-Sekretariat	EUSDR mit priorit. Handlungsfeldern zu allen Centrope-Schwerpunkten
2012				175 Ideas on the future of the Fehmarnbelt region String-Strategie 2030	Ende Projekt Centrope Capacity Centrope Strategie 2013+ und Action Plan sowie Kurzversion
2013	Überarbeitung Maßnahmenkatalog	Strategie 2020 für die TMO			
2014			Einrichtung Gipfelsekretariat (EVTZ) Start Evaluation Zukunftsbild 2020 durch das IGR Start Raumkonzept GPMR	Hochrangige Expertengruppe String Jahresrapport 2014	Verankerung Centrope im Interreg-Programm Slowakei-Österreich Auflösung zentrale Centrope-Agentur
2015	Tag der Kommissionen		Eröffnung neues Haus der Großregion Broschüre Evaluation Zukunftsbild 2020		
2016					
2017					
2018			Geplante Fertigstellung Raumkonzept		

D	=	Deutschland
DK	=	Dänemark
EUSDR	=	Europäische Strategie für den Donaauraum
EVTZ	=	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit
GPMR	=	Grenzüberschreitende polyzentrische Metropolregion
IGR	=	Institut der Großregion
ORK	=	Oberrheinkonferenz
TMO	=	Trinationale Metropolregion Oberrhein

10.5.1 Interpretation

Auch wenn mit der obigen Tabelle keine eins zu eins Nachzeichnung der jeweiligen strategischen Prozesse in den Untersuchungsregionen vorliegt (ein genauerer Blick auf das Zukunftsbild 2020 der Großregion folgt weiter unten), lassen sich doch einige Schlussfolgerungen ziehen:

Von den vier anderen, mit dem Bodenseeraum verglichenen Regionen, haben drei in den Jahren 2012 und 2013 umfassende offizielle Regional-Strategien verabschiedet, die sich auf die Interreg V-Phase beziehen und die Ergebnis längerer zielorientierter Prozesse sind (Oberrhein, String, Centrope).

Vor allem die neu gegründeten Regionen String und Centrope haben für ihre Strategien eine umfassende Datenbasis erarbeitet (siehe Abschnitt „Was andere Regionen über sich wissen“) und Agenturen und Geschäftsstellen geschaffen, die einen expliziten Entwicklungsauftrag haben bzw. hatten.

Bei der Region Centrope führte dies zur Integration der regionalen Ziele in andere Programme und Strategien wie die Donaumaumstrategie, Interreg und in den Aufbau eines Forschungs- und Innovationsraums, was von entscheidenden Mitgliedern der Kooperation als Argument für die Beendigung der zentralen Centrope-Agentur nach Auslaufen der Interreg-Förderung angeführt wurde.

Oberrhein und Großregion orientierten sich bei ihrer Weiterentwicklung an der umfassenden Studie Metroborder (2010), was am Oberrhein zu einer Umgestaltung der Governance-Strukturen in Richtung der Trinationalen Metropolregion Oberrhein wesentlich mit beigetragen hat.

In der Großregion fällt auf:

- kurze Aufeinanderfolge von Zukunftsbild 2020 (2003) und Raumkonzept (2004)
- begriffliche / konzeptionelle Wechsel (von der von Metroborder vorgeschlagenen Grenz-überschreitenden Polyzentrischen Metropolregion (GPMR) zu einem Raumkonzept)
- lange Prozesse bis zur Fertigstellung des ersten Raumentwicklungskonzeptes SaarLorLux (1999 – 2004) und des aktuellen Raumkonzeptes (2010 bis 2018).
- Teil der Diskussion ist auch die anstehenden französische Gebietsreform und die Fokussierung der Großregion auf eine Kernregion.

10.5.2 Das Zukunftsbild 2020 der Großregion und sein Umsetzungsstand

Beim Zukunftsbild der Großregion handelt es sich um ein visionäres Konzept einer Arbeitsgruppe aus Politikern der Region, das in acht Arbeitssitzungen in weniger als einem Jahr erstellt wurde. Es enthält allgemeine Leitziele und 85 „Leuchtturmprojekte“. Angestoßen wurde das Zukunftsbild vom damaligen Vorsitzland Saarland. Besonders daran ist, dass es vom Gipfel der Großregion lediglich zur Kenntnis genommen und dessen Bedeutung gewürdigt wurde, es aber nie offizielle Strategie für die Gesamtregion wurde.

Der Umsetzungsgrad der einzelnen Maßnahmen ist recht unterschiedlich, nicht immer genau recherchierbar und wird unten in einigen Teilbereichen dargestellt. Basis dafür ist ein aktuell laufender Prozess zur Evaluierung des Zukunftsbildes durch das Institut der Großregion. Auch hierbei handelt es sich nicht um ein offizielles Projekt des Gipfels der Großregion; das Institut ist nicht von allen Akteuren gleichermaßen akzeptiert, verfügt nur über geringe Ressourcen, vor allem den eigenen Verwaltungsrat, der sich aus vielen „a.D.s“ und ehemaligen Akteuren des damaligen Zukunftsbild-Prozesses zusammensetzt.

Institutionen (u.a.)		
Geschlossenheit gegenüber Brüssel	▲	"Interregionale Gruppe SaarLorLux" im Ausschuss der Regionen (AdR) seit 2003
Interregionaler Rat statt Gipfel	▼	
Sekretariat	▲	erst seit 2014
fünf thematische Agenturen zur Umsetzung des Zukunftsbildes	▶	z.B. Strukturen in den Bereichen Kultur, Beschäftigung, Wissenschaft
Haus der Großregion	▲	neu 2015 mit mind. 28 Personen aus 8 Organisationen
gemeins. Interreg-Programm 2007-2013	▲	
öffentl. Forenkultur für Bewußtseins- u. Meinungsbildung	▼	
Governance-Strukturen	▼	

Kulturbereich (u.a.)		
Kulturhauptstadt Europas 2007 Luxemburg und die Großregion	▲	abgeschlossen
Schaffung interreg. Kulturfonds	▲	
Einrichtung interreg. Agentur f- Mehrsprachigkeit und Kultur	▲	4 Stellen und Portal, nach Interreg, www.kulturraumgr.eu
Interreg. Haus der Kultur	▼	
interreg. abgestimmter Kulturkalender	▲	www.plurio.net
vernetzte Kulturaktivitäten und gemeins. Marketing	▲	s.o.
Zentrum für interkulturelle Forschung	?	
interreg. Fernseh- und Radioprogramm	?	

Bildung, Ausbildung und Weiterbildung (u.a.)		
grenzüberschreitende Betriebspraktika	▲	
grenzüberschreit. Meisterausbildung	▼	
Grenzüberschreitender Gesellenbrief	▶	2014 erste Rahmen-Vereinbar. LOT, R-P, SAAR

Hochschulen und Forschung (u.a.)		
Hochschule der Großregion	▲	Universität der Großregion
postgraduales Kolleg für europ. Führungskräfte	▼	
Zentrum für Grenzraumforschung	▲	Ende 2014 im Rahmen UniGR gegründet
Niederlassung weltweit agierende Großforschungseinrichtung	?	

Wirtschaft und Beschäftigung (u.a.)		
gemeinsamer Internetauftritt	▼	
grenzüberschreitende Gewerbeparks	▼	
Interregionales Innovationszentrum	▼	
gemeinsames Tourismusmarketing	▲	
gemeinsames Standortmarketing	▼	
grenzüberschreitende Freizonen	▼	
Stelle für Wissenstransfer und interreg. Clustermanagement	▶	über Universität der Großregion
Agentur für Tourismusmarketing	▼	
Agentur für Wirtschaft und Beschäftigung	▲	Task-force Grenzgänger
Budget der Großregion	▼	evtl. nach Etablierung EVTZ Sekretariat
Umwelt und Raumplanung (u.a.)		
Erweiterung interreg. Kooperation der Städte	▶	QuattroPole und Eurodistrict ausgebaut
Intensivierung kommunale Zusammenarbeit	?	
Koordinierung Wasser-Abwasserpolitiken	?	
Einrichtung Sachverständigenrat Nachh. Entwicklung/Umweltfragen	▶	informelles BNE-Netzwerk

Abb.: Umsetzungsstand des Zukunftsbildes 2020 der Großregion

Legende:

- ▲ = Ziel anscheinend erreicht
- ▶ = Ziel teilweise erreicht, bzw. ernsthafte Schritte unternommen
- ▼ = Ziel anscheinend nicht erreicht
- ? = momentan keine Aussage möglich

Auf den beiden im Herbst 2014 und Frühling 2015 durchgeführten Workshops des Institutes der Großregion wurden von den Teilnehmenden zum Umsetzungsstand und Erfolg des Zukunftsbildes u.a. die folgenden Schlussfolgerungen gezogen:

- Fortschritte in der Großregion für viele Bürger kaum sichtbar
- die Großregion braucht eine Kernregion
- die Agenturen sind nicht umgesetzt worden, wegen der Befürchtung, nationale Souveränität aufzugeben
- enttäuschende Resonanz des Interregionalen Parlamentarier-Rates
- kein für alle Bürger offenes interregionales Forum geschaffen
- die Großregion braucht einen effizienten institutionellen Rahmen
- das Papier stieß bei den Partnern der Großregion von Anfang an auf wenig Gegenliebe

- es gibt auf Großregions-Ebene keine vertraglich festgelegten Regeln für Beschlüsse und es gibt kein interregionales Parlament als Kontrollinstanz
- kein Konsens für grenzüberschreitende Polyzentrische Metropolregion
- die Großregion als überregionale Plattform braucht mehr Zeit, Mut und eine eigene Identität
- grenzüberschreitende Ausbildung kommt nur schleppend voran
- Campus der Großregion ist Realität, aber die Einbindung der Wirtschaft bleibt eine wesentliche Aufgabe
- Der Großregion fehlt das identitätsstiftende "Gesicht" und ein einprägsamer Name
- Bevorstehen der französischen Territorialreform
- Arbeit zwischen Gipfel, Parlamentarierrat und Wirtschafts- und Sozialausschuss noch zu sehr nebeneinander statt miteinander.

10.6 Was andere Regionen über sich wissen

Beim Blick in andere Regionen fällt auch auf, dass diese häufig über eine umfangreichere Datenbasis als die IBK verfügen, beziehungsweise, dass dort a) mehr Daten an zentraler Stelle gebündelt vorliegen und diese b) meist im Zusammenhang mit strategischen Prozessen erhoben wurden.

Besonders interessant für die Darstellung des tatsächlichen Zusammenwachsens der Region erscheinen dabei unter anderem die regionalen grenzüberschreitenden Handelsbilanzen, die direkten Auslandsinvestitionen, der Anteil der Forschungsausgaben am BIP und der Integrationsindex. Für den Vergleich mit anderen Regionen ist insbesondere auch der europäische Regional Competitiveness Index interessant, bei dem die Schweiz und Liechtenstein allerdings nicht vertreten sind.

Beispielhaft in Analyse, Methodik und Darstellung wirkt auch der strategische Plan 2014 bis 2020 inklusive umfangreicher Regionalanalyse des EVTZ der Euroregion Aquitanien-Baskenland aus dem Dezember 2014.⁶²

⁶² AECT Eurorregión Aquitania-Euskadi 2014.

Indikatoren (gefunden unter anderem bei/in ...)	Boden-see	Oberrhein	Großregion	String	Centropo
LKWs über den Fehmarnbelt				x	
Arbeitsmarkt, Transport/Kommunikation, Immobilienpreise, Geschäftsentwicklung, Tourismus				x	
Handelsbilanzen mit Nachbarländern nach Bundesländern				x	
Anteil Forschungsausgaben am BIP				x	
Global Competitiveness Index national (WTO)				x	
EU Regional Competitiveness Index, regional				x	
Treibhausgas-Emissionen pro Einwohner national				x	
Hauptquellen CO2 national				x	
Wertschöpfung pro Sektor regional (inkl. Verwaltung, Finanzen/Versicherungen, Transport etc.)				x	
Migration in Nachbarländer national				x	
Regionale Ausländer in Nachbarländern national				x	
Absicht Jobsuche im Nachbarland				x	
Absicht Umzug ins Nachbarland				x	
Anzahl Studenten regional				x	
Integration Index					
Müll-Recycle-Rate national				x	
Patente in grünen Technologie national				x	
Konsum der privaten Haushalte in der Freizeit national				x	
Zug- und Fährreisende zwischen den Nachbarländern				x	
Import / Export Nachbarregionen				x	
Pro Kopf erzeugter Müll national				x	
Direkte Auslandsinvestitionen					x
am stärksten investierende Firmen regional					x
Fertiggestellte Wohnungen		x			
Wohnungsbestand		x			
Unternehmensgründungen je 1.000 Einwohner		x			
Anzahl Betriebe nach Größe und Branchen		x			
Standorte Wasser- und Windkraft		x	(x)		
Flughäfen: Bewegungen, Passiere, Fracht, Entwicklung		x			

KFZ-Zulassungen		x			
Unfälle		x			
PKW-Bestand / nach Treibstoffart		x			
Landwirtschaft: Betriebe, Flächen, Mitarbeiter, Öko ...		x			
Ausländer(quoten) nach Herkunftsländern		x			
Anzahl Gemeinden nach Größe		x			
Gesundheitswesen, Krankenhausplätze, Apotheken ...		x			
Sterne-Restaurants			x		
Natura-2000-Gebiete			x		

Abb.: u.a. in anderen Regionen erhobene Indikatoren

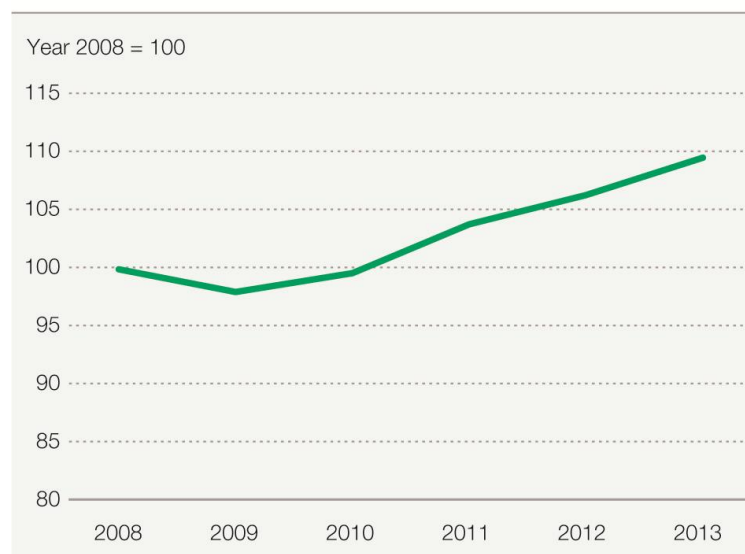
10.6.1 Der Integrations-Index der Öresund-Region

Die skandinavische Öresund-Region errechnet seit mehreren Jahren einen aus mehreren Basis-Indikatoren bestehenden Integrations-Index, der das fortschreitende Zusammenwachsen der Region messen und darstellen soll. Ein vergleichbarer Indikator für den Bodenseeraum wäre zu überlegen.

Basic indices	Comparable indices
Labour markt	
Commuters across Oeresund	Number of domestic commuters across the municipal borders
Interest of working on the other side of Oeresund	Interest in taking a new work
Number of Danes and Swedes, working and living in the neighbouring country	Number of persons, working and living in the Oeresund Region
Number of Danish and Swedish students in the neighbouring country	Total numbers of students in Scania and Zealand
Housing market	
Migration over Oeresund - gross flow	Domestic migration between municipalities in the Oeresund Region
Interest of migrating to the other side of Oeresund	Difference in housing price
Number of Danes and Swedes living in the other country	Population in the Oeresund Region
Business	
Trade between Denmark and Sweden	Total foreign trade in Denmark and Sweden
Lorries across Oeresund	Domestic transportation by lorries
Investments, Danish in Sweden and Swedish in Denmark	Consumption price index
Number of companies owned by the neighbouring country	Total foreign owned companies in Denmark and Sweden
Culture	
Language understanding	
Use of the neighbouring country's TV-canals	Total TV use in Denmark and Sweden
Danish-Swedish marriages entered	Total entered Danish-Swedish marriages
Nights spent at hotels in the neighbouring country	Total nights spent in the Oeresund region
Transport and communication	
Personal cars at the Oeresund Bridge	Domestic development in road traffic
Train travellers at the Oeresund Bridge	Number of passengers-kilometres in train in Denmark and Sweden
Travellers between Elsingore and Helsingborg	Domestic development in road traffic
Passengers from Southern Sweden at Copenhagen airport (CPH)	Total passagers at Copenhagen airport (CPH)
Danish passengers travelling from Malmoe Airport	Total passagers at Malmoe airport

Abbildung 11: Indikatoren des Öresund-Integrations-Index.

THE INTEGRATION INDEX FOR STRING



Source: Andresen Analyse

Abbildung 12: Der Integrations-Index der String-Region.

10.7 Fazit zum Vergleich der Regionen

Der vertiefte Blick auf die Regionen zeigt nochmals im Detail, dass alle ihre eigenen individuellen Bedingungen, Erfolge, Probleme und Geschichten haben. Daher gibt es auch nur eine bedingte Übertragbarkeit der dortigen Erfahrungen und erst recht keine für alle gültigen Lösungen.

Dennoch lässt sich im Detail wie im Großen einiges von den Vergleichsregionen lernen und zukünftig wird es einfacher zu entscheiden, ob und mit welcher Region und in welchem Bereich ein Vergleich überhaupt lohnt.

Auffallend ist, dass alle betrachteten Regionen eigene Strategien entwickelt haben bzw. momentan noch entwickeln und dass sie sich dabei teilweise auf umfangreiche Analysen, Überlegungen und Prozesse stützen.

Die Regionen String und Centrope konnten, im Vergleich zu den „älteren“ Regionen Bodensee, Oberrhein und Großregion mit ihrem historischen und strukturellen „Ballast“ relativ einfach nach dem Grundsatz „form follows function“, wie auf dem Reißbrett, aufgebaut werden.

Die Großregion erweckt ein wenig den Anschein, etwas im strategischen „Netz“ verfangen zu sein, was nicht losgelöst vom institutionellen Netzwerk und der Führung dessen zu sehen ist.

Bodensee, Oberrhein und Großregion vertreten darüber hinaus auch einen „universelleren“ Anspruch, der breite Themen, Interessensgruppen und auch die Bürger explizit adressiert. In der Praxis haben sich in allen drei Regionen unterschiedliche Strukturen und Instrumente dafür herausgebildet, die unterschiedlich leistungsfähig und erfolgreich – und noch auf dem Weg – sind.

Oberrhein und Großregion scheinen, soweit dies aus der „Ferne“ möglich ist, dem Bodensee dabei ein wenig voraus zu sein, auch wenn deren Partizipations-Intensität ebenfalls begrenzt ist.

Andererseits verfügt die Bodenseeregion über eine Vielzahl informeller Kontakte, über die bereits heute Partizipation und Integration erfolgreich praktiziert werden. Aufgabe für die Zukunft ist es, dies weiter zu entwickeln und zu intensivieren und damit auch die Grundlagen für eine strategische Aktualisierung der Bodenseeregion zu schaffen. Dafür sind auch die engen Wechselwirkungen zwischen Governance-Strukturen und -prozessen sowie inhaltlichen Strategien zu berücksichtigen. Die aktuelle Interreg V-Phase sollte unbedingt für die Weiterentwicklung genutzt werden, und auch dafür, um über Interreg hinaus zu denken.

Mit der gemeinsamen Sprache und Kultur, ihren relativ kurzen Wegen, dem gemeinsamen Identität stiftenden Landschaftsraum und ihrem dichten informellen Kontaktnetzwerk bringt die Bodenseeregion beste Voraussetzungen dafür mit.

Nun folgt ein genauerer Blick auf die Strukturen und Prozesse der IBK.

9. Governance im Bodenseeraum

11.1 Die IBK – Vorschlag für ein neues Organigramm

Für die zukünftige Darstellung der Aufbauorganisation der IBK wird zunächst ein neues detaillierteres Organigramm vorgeschlagen (s.u.), weil das bisherige die Gremienstruktur und den Aufbau der IBK nicht vollständig abdeckt. Eine vollständige Darstellung soll internen und externen Akteuren die Orientierung erleichtern und potentielle Anschlussmöglichkeiten für Aktivitäten und Kooperationsmöglichkeiten aufzeigen. Die Grafik des Organigramms sollte mit Links zu den jeweiligen Gremien und AnsprechpartnerInnen versehen sein.

In einem zweiten Schritt werden weitere Organigramme vorgeschlagen, die auch die quasi-/ de facto institutionalisierten Untergremien und Projekte der IBK aufführen, wie u.a.:

- im Bereich Gesundheit/ Soziales: „Arbeitsgruppe“ für den IBK-Preis für Gesundheitsförderung und Prävention und IBK-Gesundheitskongress, Akteure der jährlichen Rettungskonferenzen, eventuelle zusätzliche AGs (Sport, Sicherheit Krankenhäuser, eHealth)
- Wirtschaftskonzil
- Internationale Bodensee-Hochschule
- Jury des Nachhaltigkeitspreis
- Bereich Kultur: Förderpreise, Kulturforum, Künstlerbegegnung (mit i.d.R. wechselnden Akteuren)

sowie die bislang in die IBK-Gremienarbeit bereits fest eingebundenen Partnerorganisationen, sei es in Form von deren offizieller Mitgliedschaft, als (ständige) Gäste der Sitzungen oder als Partner in Projekten sowie Organisationen mit mit Gremien der IBK ausgehandelten Leistungsvereinbarungen. Die Darstellungen zeigen, dass die IBK bereits heute mit einer Vielzahl an Akteuren aktiv kooperiert und diese in ihre eigenen Prozesse integriert. Auch dies sollte öffentlich dargestellt werden, um die Offenheit der IBK und das Zusammenspiel der vorhandenen Kooperationen zu verdeutlichen.

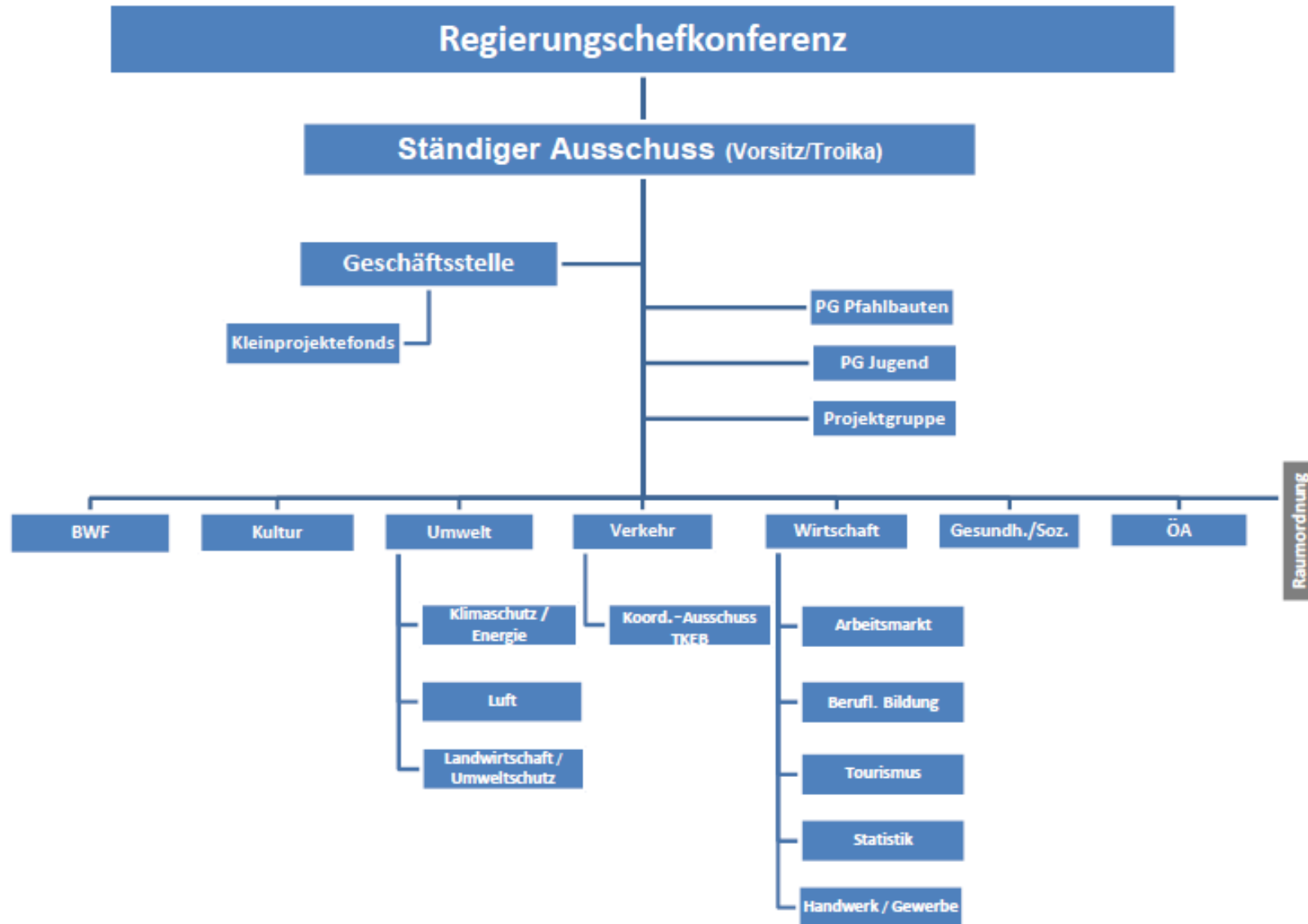


Abbildung 13: Vorschlag für ein neues IBK-Diagramm (eigene Darstellung)



Abbildung 14: Vorschlag neues Diagramm inkl. de facto Arbeitsgruppen (eigene Darstellung).

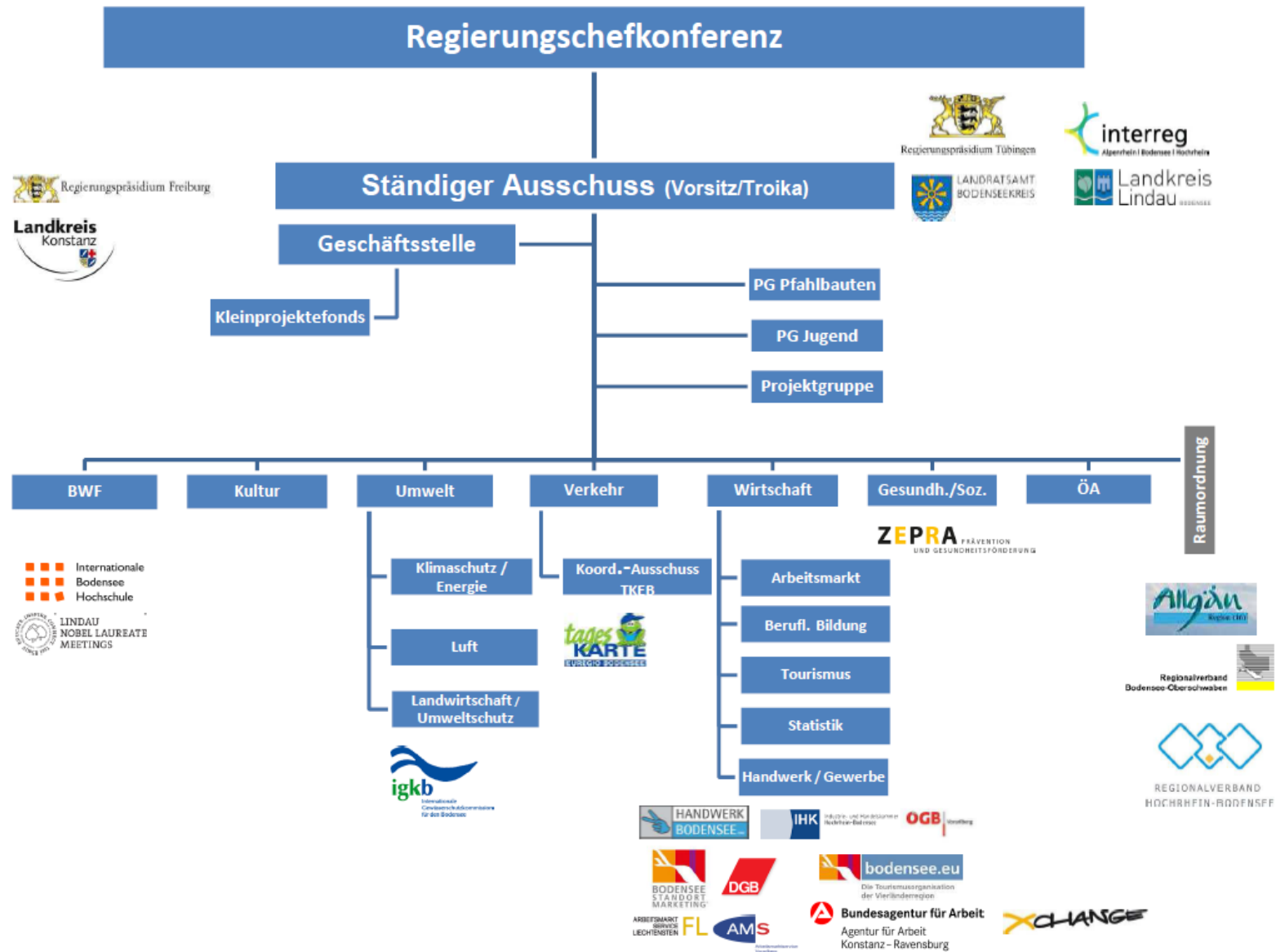


Abbildung 15: Vorschlag neues Organigramm inkl. bereits beteiligte Partner (eigene Darstellung).

11.2 Status Quo der Bodensee-Governance im engeren Sinne

An dieser Stelle soll ein Blick auf die grenzüberschreitende Governance im Bodenseeraum „im engeren Sinne“ geworfen werden. Gemeint ist damit das Zusammenspiel zwischen der IBK und ihren zentralen Partnerorganisationen, die sich ebenfalls größtenteils querschnittsorientiert mit Fragen der Bodenseeregion befassen.

11.2.1 Verflechtungen gemäß zentralen Organisations-Dokumenten

IBK

IBK-Statut:

„Zusammenarbeit mit anderen Organisationen: Die Internationale Bodensee Konferenz koordiniert ihre Arbeit mit den öffentlichen und privaten Trägern der grenzübergreifenden Zusammenarbeit.“

Bodensee-Leitbild

„Das überarbeitete Leitbild richtet sich in erster Linie an die Regierungen der IBK-Mitgliedsländer und -kantone, im weiteren Sinne aber auch empfehlend an Parlamente, Städte, Gemeinden, Landkreise, Verbände und ihre Zusammenschlüsse im Bodenseeraum sowie weitere Verantwortungs- und Mandatsträger. Es dient der Orientierung, trägt zur Identifikation aller Akteure innerhalb der IBK bei und macht nach außen hin deren Aktivitäten transparent.“

übergeordnete Zielsetzungen:

- Führungs- und Koordinationsrolle für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Bodenseeregion
- verankert durch ihre Aktivitäten eine regionale Identität bei den Bewohnerinnen und Bewohnern
- fördert und unterstützt grenzüberschreitende Netzwerke und Kooperationen. Sie bilden die wesentlichen Bausteine für den Erfolg einer regionalen Zusammenarbeit
- begrüßt die Zusammenarbeit von Städten und Gemeinden
- abgestimmte Strategien und gemeinsame Projekte
- Grundsatz der Subsidiarität ...

Maßnahmenkatalog: Keine konkreten Erwähnungen

Statut Parlamentarier-Konferenz Bodensee (PKB):

- Aufgabe u.a. „in Zusammenarbeit mit der Internationalen Bodenseekonferenz (IBK) länderübergreifende Projekte in der Bodenseeregion zu initiieren und begleiten.“
- „pflegt einen ständigen Informationsaustausch mit der IBK“ (durch mündliche Berichte in PKB-Sitzungen und Protokollaustausch)“
- „fasst im Rahmen ihrer Ziele und Aufgaben Beschlüsse sowie Empfehlungen, die sich insbesondere an die IBK, an die zuständigen nationalen, kantonalen und Landesregierungen und deren Stellen sowie an die europäischen, regionalen, lokalen und sonstigen öffentlichen Einrichtungen richten können.“

Statut Bodenseerat

- „Der Bodenseerat will dazu Anregungen geben und konkrete Maßnahmen vorschlagen. Ansprechpartner sind die Regierungen der Bodenseeanrainerländer und -Kantone, vor al-

lem die Internationale Bodenseekonferenz. Mit ihr soll eng zusammengearbeitet werden, auch um doppelte Arbeit zu vermeiden.“

- „Der Bodenseerat versteht sich im besonderen als Partner der Bodenseekonferenz. Zu allen Sitzungen des Bodenseerates wird ein Vertreter der Bodenseekonferenz eingeladen.“
- „Die Arbeitsgruppenvorsitzenden halten engen Kontakt zu den jeweiligen Arbeitsgruppen der Bodenseekonferenz und informieren sich gegenseitig ...“
- In der Selbstdarstellung des Bodenseerates im Teilnehmerverzeichnis des Bodensee-Konvent aus dem Jahr 2007 findet sich, abweichend vom Statut, die Formulierung: „Ziel des Bodenseerates ist es, aktuelle Probleme der Euregio Bodensee aufzugreifen und sie in den neun Arbeitsgruppen [...] mit der Aufgabe, Beschlussvorschläge für das Plenum des Bodenseerates zu erarbeiten, um diese dann der IBK vorzulegen.“

Charta Internationaler Städtebund Bodensee (ISB)

- „Der Städtebund Bodensee versteht sich als die gemeinsame ideelle Interessenvertretung der Kommunen in der Internationalen Bodenseeregion. Die wichtigste Aufgabe des Städtebundes Bodensee ist deswegen auch die Feststellung dieser gemeinsamen Interessen, deren Aufarbeitung und deren grenzübergreifende Vertretung gegenüber den politischen Entscheidungsträgern in den drei Ländern.“
- „Vertretung der Mitgliedsstädte gegenüber der Internationalen Bodenseekonferenz“
- „Mitglieder des Städtebundes können auf Antrag alle Kommunen aus der Internationalen Bodenseeregion werden“
- „Im Bedarfsfall können Gruppen für Kommunen unterschiedlicher Größe eingerichtet werden.“ („Städtegruppen“)

Treffen der internationalen Kommissionen mit direktem Bezug zum Bodensee

- die Treffen finden regelmäßig seit 2010 statt (in der Regel jährlich, meist Ende Sommer), damals initiiert von der IBK-U unter St. Galler Vorsitz (Helene Felber).
- der Vorsitz wechselt alle 2 Jahre zwischen den Institutionen (derzeit IRR, davor ISKB, IBK-U).
- am Treffen nehmen teil:
 - Internationale Bodenseekonferenz (IBK), Kommission Umwelt
 - Internationale Bevollmächtigtenkonferenz für die Bodenseefischerei (IBKF)
 - Internationale Gewässerschutzkommission für den Bodensee (IGKB)
 - Internationale Regierungskommission Alpenrhein (IRKA)
 - Internationale Rheinregulierung (IRR)
 - Internationale Schifffahrtskommission für den Bodensee (ISKB)
 - Wasserdirektoren der Länder (AdLR Vorarlberg, AfU Liechtenstein, BAFU Schweiz, STMUV Bayern, UM Baden-Württemberg).

Interreg

- die IBK-Geschäftsstelle wird als Projekt von Interreg gefördert
- der Geschäftsführer ist Gast im Lenkungs- und Begleitausschuss
- die Interreg-Verwaltungsbehörde ist Gast beim Ständigen Ausschuss und der Regierungschefkonferenz.

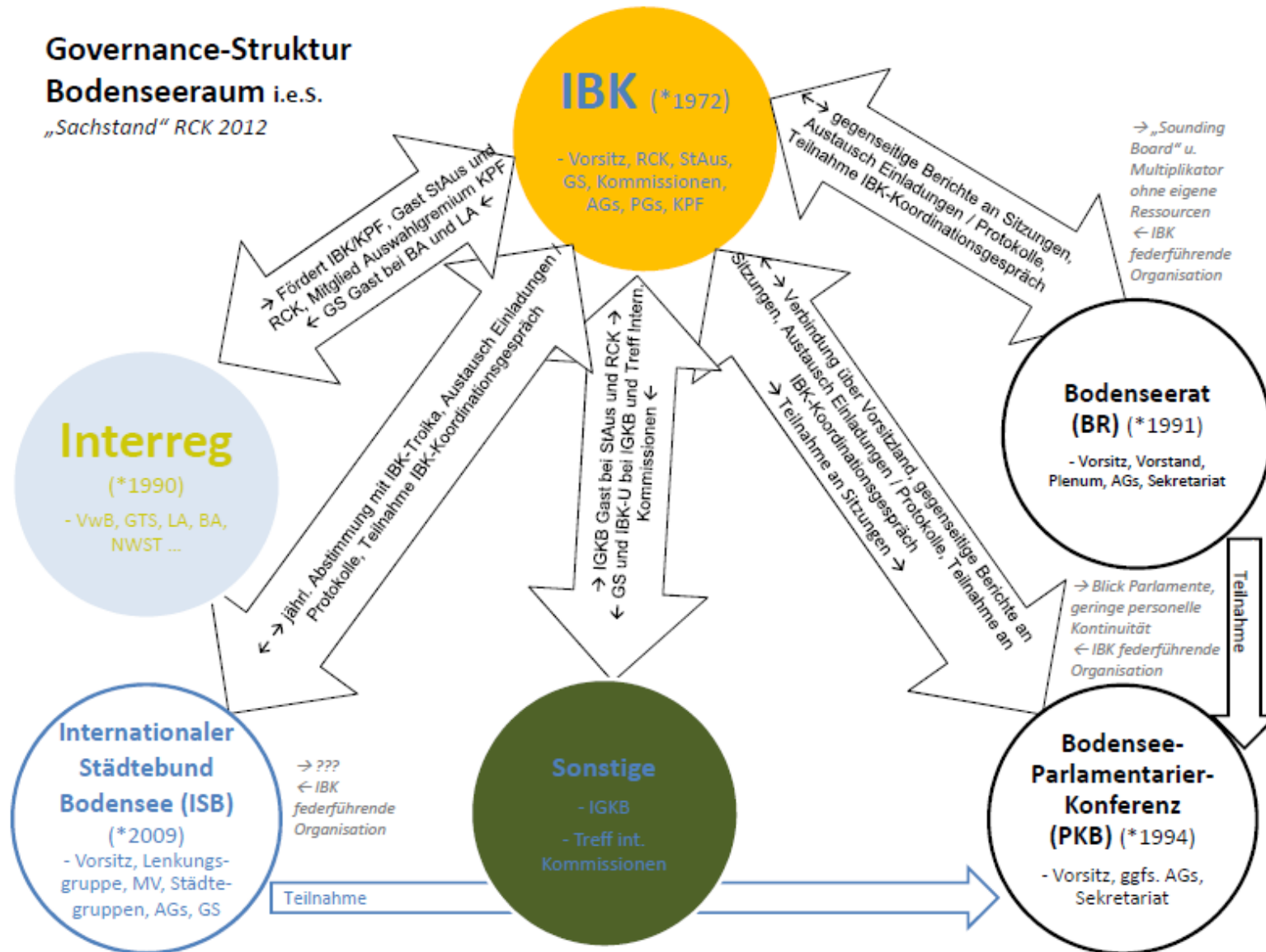
Sachstand: Governance in der Grenzregion (RCK 2012)

In Folge längerer Überlegungen hat die IBK im September 2012 Gespräche mit Bodenseerat, Parlamentarier-Konferenz und Städtebund geführt, um das jeweilige Rollen- und Aufgabenverständnis zu aktualisieren. Die dort getroffenen Feststellungen und Vereinbarungen sind in die Abbildung zur Governance-Struktur im Bodenseeraum im engeren Sinne eingearbeitet (s.u.).

Governance-Struktur

Bodenseeraum i.e.S.

„Sachstand“ RCK 2012



Quellen: Bodensee-Leitbild, IBK-Dokument „Sachstand: Governance in der Grenzregion“ zu Händen der Regierungschefkonferenz 2012, Statuten der Organisationen, Protokollauszüge, Teilnehmerlisten

Abkürzungen Governance-Struktur Bodenseeraum

AGs = Arbeitsgruppen
BA = Interreg Begleit-Ausschuss
GS = Geschäftsstelle
GTS = Interreg Gemeinsames Technisches Sekretariat
KPF = IBK-Kleinprojektfonds
LA = Interreg Lenkungs-Ausschuss
MV = Mitgliederversammlung
NWST = Interreg Netzwerkstellen
PGs = IBK-Projektgruppen
RCK = IBK-Regierungschefkonferenz
StAus = IBK Ständiger Ausschuss

Abbildung 16: Status Governance-Struktur im Bodenseeraum im engeren Sinn (eigene Darstellung).

11.2.2 Partizipationsgrad der Partner-Organisationen in Bezug auf die IBK

Zurückkommend auf das auf *Abbildung 1: Governance und Partizipationsstufen* vorgestellte Modell zur Partizipation würde ich den Grad der Partizipation zwischen den Organisationen wie folgt beurteilen:

Umsetzung:	in jüngster Zeit vereinzelt bilaterale Vorhaben aber keine „Projekte“
Entscheidung:	in jüngster Zeit vereinzelt bilaterale Vorhaben aber keine „Projekte“
Planung / Strategie:	IBK regelmäßig zu Interreg, ausbaufähig zu BR, ISB, PKB andere Organisationen untereinander: kaum
Koordination:	IBK zu allen, soweit Teilnahme möglich, i.d.R. nur einmal jährlich andere Organisationen untereinander: eingeschränkt
Information:	die IBK zu allen soweit Teilnahme möglich, andere Organisationen untereinander: eingeschränkt
Begegnung:	zwischen allen Institutionen aber nicht immer institutionalisiert

Viele dieser Kontakte laufen über den Geschäftsführer der Geschäftsstelle und den jeweiligen IBK-Vorsitz und sind daher sowohl auf IBK- wie auch auf Seite der Partnerorganisationen auf wenige Personen und wenige Anlässe pro Jahr begrenzt. Insbesondere der Informationsfluss unter den Partnerorganisationen scheint ausbaufähig. Das gegenseitige Verständnis (in Bezug auf alle Gremienmitglieder) dürfte ausbaufähig sein, eine gemeinsame abgestimmte Arbeit an strategischen Herausforderungen der Bodenseeregion findet nicht statt. Ein limitierender Faktor im Zusammenspiel scheint auch die geringe Ressourcen-Ausstattung und eine damit verbundene optimierungsfähige Professionalisierung der Partner-Organisationen zu sein.

11.3 Analytische, strategische und inhaltliche Prozesse im Bodenseeraum seit 2010

Die unten stehende Übersicht zeigt (ohne Anspruch auf Vollständigkeit, die Gruppierung ist lediglich als Versuch zu sehen) die wichtigsten Prozesse im Bodenseeraum seit 2010, bei denen es um die Schaffung von Datengrundlagen und Analysen sowie um die Entwicklung von Strategien zu Formen der Zusammenarbeit und zu zentralen Themen der Bodenseeregion ging/geht.

Dabei zeigt sich:

dass es im Bodenseeraum eine Vielzahl analytischer und strategischer Prozesse gibt. Im Ergebnis liegen ein umfangreiches Wissen über die Region und konkrete Handlungsansätze vor. Allerdings ist dieses Wissen mitunter innerhalb der Region sehr ungleichmäßig verteilt und es gibt nur wenige Stellen, bei denen dieses gebündelt wird. Zudem wissen andere Grenzregionen, wie oben gezeigt wurde, teilweise mehr über sich, da sie über eine breitere Datenbasis verfügen und es den meisten Regionen vor kurzem gelungen ist, abgestimmte Regionalstrategien zu erarbeiten.

Viele Prozesse im Bodenseeraum mit strategischer Relevanz finden gleichzeitig statt, manche eventuell sogar parallel. Einige dieser Prozesse befassen sich mit der grundsätzlichen Entwicklung der Region andere mit bestimmten Themen, die aber jeweils immer auch

Querschnittsbezüge aufweisen. In der Folge sind einige dieser Prozesse punktuell: thematisch, räumlich (Stichwort „variable Geometrie“), zeitlich, sowie unabhängig von anderen Prozessen Dritter sowie der IBK, obwohl es Überlappungen und Berührungspunkte gibt.

Viele dieser Prozesse sind von der IBK initiiert und durchgeführt und umfassen die grundsätzliche Entwicklung der Bodenseeregion aus IBK-Perspektive oder beschäftigen sich mit (vorrangig internen) Governance-Fragen der IBK. Etliche dieser Prozesse werden von dritten Akteuren oder auch einzelnen Mitgliedern der IBK initiiert und durchgeführt. Diese Akteure stehen in einem unterschiedlichen engen Kontakt und Abstimmungsverhältnis mit der IBK:

- die drei engsten strategischen Partner der IBK sind bei diesen Prozessen keine zentralen Akteure, obwohl sie für sich eine führende Rolle in der Bodenseeregion beanspruchen
- einige Strategien für den Bodensee mit „universellem“ Anspruch, vor allem Interreg, Vierländerregion, „Raumordnungskonzept“, Expo Bodensee-Ostschweiz 2027, sind keine offizielle Strategie der IBK
- die IBK ist bei etlichen dieser Prozesse Dritter kein Projektpartner, aber durch die Geschäftsstelle und/oder einzelne Mitglieder von IBK-Gremien als Beobachter eingebunden, welche in diesem Gefüge eine wichtige Funktion des Informationstransfers erfüllt
- der Einfluss der IBK auf die Prozesse Dritter ist eingeschränkt bzw. andersrum gelinkt es manchen externen Akteuren nicht, ihre Prozesse enger an die IBK anzubinden bzw. besser mit dieser abzustimmen, um ihren Ergebnissen auch bodensee-/IBK-weit zu Anerkennung und Anwendung zu verhelfen (z.B. eSociety 2020); in der Folge fließen zu wenige Ergebnisse der Prozesse Dritter in die konkrete Arbeit der IBK ein bzw. andersrum fließen zu wenige Erkenntnisse und Bedürfnisse der IBK in diese Prozesse ein
- Interreg als Förderinstitution und durch seine enge Anbindung an die IBK hat zu vielen dieser Prozesse ebenfalls enge Kontakte.

Weitere Konsequenzen dessen sind:

- dass die Reihen- bzw. Abfolge dieser Prozesse keinen idealtypischen Verlauf vernimmt
- dass viele dieser Prozesse eine lange Zeitdauer in Anspruch nehmen
- dass manche der Prozesse in Anbetracht ihrer Dauer bislang nicht zu klaren oder nur zu sehr wenigen konkreten umgesetzten Ergebnissen geführt haben.

STRATEGISCHE AKTIVITÄT	QUARTAL																			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2014	2014	2014	2014
VISION/ZIEL/STRATEGIE/INHALT/PROZESS/STRUKTUR																				
Leitbild																				
Fortschreibung Maßnahmenkatalog																				
Weiterentwicklung BA21																				
IBK-Statistik-Broschüren*																				
PG Integration Nachhaltige Entwicklung																				
Überprüfung einjähriger Vorsitz																				
Governance IBK / Bodensee																				
Fortführung IBK-GS 2015																				
Wirkungsmonitoring IBK-GS																				
Bürger nutzen IBK																				
AG IBK-Finzen																				
analytische / strategische PROZESSE IM NAHEN UMFELD																				
MORO Grenzübers. Verflechtungsräume																				
MORO Verflechtungsraum Bodensee																				
Internationaler Wirtschaftsraum Bodensee																				
Veränderungsregion Bodensee																				
ROK-B: Zukunft der Raumentwicklung / DACH+																				
ROK-B: Geodatenportal DACH+																				
Programmierung Interreg V																				
SWOT-Analyse Interreg V																				
eSociety Bodensee 2020 / Open Innovation																				
Expo Bodensee-Ostschweiz 2027																				
Studie Verflechtungen deutsch-schweizer Grenzraum																				
Metropolitanraum St.Gallen																				
Regional-Szenario-Studie Bodensee 2030																				
DIALOGISCHE FORMATE																				
Zukunftskonferenz																				
Bodensee Konvent																				
Tag der Kommissionen																				
Wirtschaftskoncil																				
THEMATISCHE STRATEGIEN																				
IBK-Pfahlbauten																				
Bodensee Alpenrhein Energieregion (BAER)																				
2000 Watt-Gesellschaft																				
IBK-Energiezukunft																				
IBK-Jugend und Nachhaltigkeit																				
IBK-Kleinprojektefonds																				
IBK-LV IBH (noch zu ergänzen)																				
IBK-LV Nobel (noch zu ergänzen)																				
Felchenrückgang																				
(IBK) Ideenwerkstatt multifunktionale Landwirtschaft																				
IBK-Plattform Industrie 4.0																				
(IBK) Potentialanalyse IBH-Labs																				
OA / KOMMUNIKATION																				
Kommunikation IBK (Ausst. www. Imaget.)																				
bürgerfreundliche Internetseite																				
STELLEUNGNAHMEN gegen extern																				
Positionierung EU2020																				
Stellungnahme Raumkonzept Schweiz																				
Stellungnahme Alpenraumstrategie																				
Stellungnahme deut. Leitbilder Raumordnung																				
u.a. gemäss Protokolle StAus, Strategiesgespr. & ROK																				

Abbildung 17: analytische und strategische Prozesse im Bodenseeraum 2010-2015 (eigene Darstellung).

Beispiel eSociety Bodensee 2020 - Offene gesellschaftliche Innovationen

Projektbeschreibung: Dieses von 2012 bis 2014 gelaufenen IBH-Projekt der Projektpartner Zepelin Universität (Projektleitung), Universität Liechtenstein, FHS St.Gallen beschäftigte sich mit der Fragestellung, wie offene Innovation zur Lösung gesellschaftlicher Fragen in der Bodensee-Region beitragen kann. Unter der Verwendung von Open Innovation Ansätzen sollten Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickelt werden. Die IBK wurde im Rahmen des Prozesses als Beförderer offener gesellschaftlicher Innovationen ausdrücklich adressiert.⁶³

Beurteilung: Die Ergebnisse dieses Projektes bilden einen wichtigen Baustein in der strategischen und methodischen Intelligenz der Bodenseeregion. Mit einem Projektbericht und einem Werkzeugkasten, der verschiedenste Methoden vorstellt, liegen die Projektergebnisse gesichert vor und stehen frei zur Verfügung. Allerdings ist es den Projektpartnern in drei Jahren Projekt-Laufzeit nicht gelungen, einen systematischen Kontakt zur IBK bzw. Zugang zu ihren Kommissionen zu bekommen, um das Prinzip der offenen gesellschaftlichen Innovation im Rahmen der IBK zu erproben.

Beispiel Bodensee-Fischer / Felchenrückgang

Beschreibung: Die Bodenseefischer haben seit einigen Jahren unter Fangrückgängen zu leiden, die ihre Existenz bedrohen. Als Ursache der Fangrückgänge identifizierten sie den gesunkenen Phosphatgehalt des Bodenseewassers. Um ihre Existenzgrundlage zu sichern, fordern sie eine Erhöhung des Phosphatgehaltes und starteten eine Kampagne, die sie über einen längeren Zeitraum zu den zentralen Organisationen im Bodenseeraum und weiteren führte, auch zur IBK. Die IBK veranlasste eine Studie zur Überprüfung der These der Fischer, welche widerlegt wurde. Ein gutes halbes Jahr später beschließt die IBK die Kofinanzierung für ein später zu startendes Interreg-Kleinprojekt „Dialogforum See und Fisch“ zum zukünftigen Umgang mit dem Thema.

Beurteilung: Letztlich hat die IBK ihre „Ownership“ und Verantwortung für die Probleme der Grenzregion wahrgenommen und ist dieses schwer lösbare Thema im Sinne einer „Good Governance“ zusammen mit den entsprechenden Stakeholdern angegangen. Im Spannungsfeld zwischen Gewässerschutz in einem Alpensee, Trinkwasserspeicher und existenzbedrohender Ertragseinbrüche der Berufsfischerei bei einer Vielzahl beteiligter internationaler Organisationen und nationaler/regionaler Verwaltungen können nun über eine koordinierte Kommunikation der Beteiligten Lösungsansätze erarbeitet werden.

Beispiel Bodensee 2030

Projektbeschreibung: Dieses von Oktober 2014 bis März 2016 laufende IBH-Projekt mit den Projektpartnern Universität St.Gallen, Universität Liechtenstein, Universität Konstanz, Zeppelin Universität beabsichtigt eine regionale Foresight-Studie für die Bodenseeregion zur Ermittlung breit getragener gemeinsamer Zukunftsbilder zur Verbesserung der strategischen Intelligenz in der Region und für eine größere Kohärenz in den laufenden Entscheidungen. Der thematische Fokus liegt auf der Sicherstellung einer innovativen Wirtschaftsentwicklung.⁶⁴

Beurteilung: Dieses Projekt erfüllt eine wichtige Funktion für die Bodenseeregion, da es bislang keine systematische Zukunftsvorausschau gibt. Der Geschäftsführer der IBK-Geschäftsstelle ist über ein Auswahlgremium der IBH einbezogen gewesen und viele Bodensee-Akteure werden sich an der Umfrage beteiligen. Aber die Studie ist auf die innovative Wirtschaftsentwicklung fokussiert, statt eine 360 Grad-Vorausschau, und spezifische Bedarfe der IBK sind bei der Auswahl der zu bearbeitenden Themen nicht eingeflossen. Die Ergebnisse werden einen weiteren zentra-

⁶³ <http://www.bodenseehochschule.org/projects/e-society-bodensee-2020-vorbereitungen-einer-strategie-zur-offenen-gesellschaftlichen-innovation-fuer-die-bodensee-region/>

⁶⁴ vgl. <http://www.bodenseehochschule.org/projects/bodensee-2030/>

len zukünftigen Baustein der strategischen Intelligenz der Bodenseeregion bilden, aber bislang zeichnet sich nicht ab, dass die Studie ein maßgeschneiderter Baustein in einem strategischen Prozess der Bodenseeregion unter Führung der IBK ist bzw. wird.

Mögliche Fragen zu den strategischen Prozessen

Aus den analytischen und strategischen Prozessen im Bodenseeraum lassen sich folgende Fragen ableiten:

- Welche dieser Prozesse haben ihre Ziele erreicht?
- Was könnten Gründe für die Nicht-Erfüllung der Ziele sein?
- Wurden rechtzeitig Ziele klar genug definiert und mit der Lage im Bodenseeraum abgestimmt?
- Wie könnten Prozesse besser miteinander vernetzt werden, damit:
 - Doppelarbeit vermieden wird?
 - sich Prozesse eng am regionalen Bedarf orientieren?
 - Prozessergebnisse in der Region tatsächlich implementiert werden?
- Wie könnten die Prozesse beschleunigt werden?

Empfehlungen

Im Sinne der internen und externen Governance im Bodenseeraum sollten Akteure, Prozesse, Strategien, Konzepte und deren Ergebnisse besser transparent gemacht werden, um eine enge Verknüpfung und Implementierung zu ermöglichen. Zur **Transparenz** gehört auch die Darstellung der jeweiligen Verantwortlichkeiten, der Prozessschritte, der Anknüpfungspunkte und der Beteiligungsmöglichkeiten sowie der Entscheidungswege (siehe Übersicht Abläufe /Sitzungsrhythmen).

Die Partner-Organisationen der IBK sollten die Möglichkeiten des IBK-Kleinprojektfonds und des Interreg-Programm nutzen, um ihre eigenen **Ressourcen** und damit ihre Reflektions-, Handlungs- und Reaktionsfähigkeiten auszubauen, um zu einer Professionalisierung des Miteinanders beizutragen.

Im Bodenseeraum fehlt bislang die Institution eines zentralen regionalen „**Think Tanks**“, vergleichbar dem Euro-Institut in der Oberrheinregion, welches:

- einen klaren Fokus auf das Projektgebiet hat
- über eine angemessene personelle Ausstattung verfügt, um in den Bereichen angewandte Forschung und Tagungen, Begleitung von Initiativen und Projekten, Fortbildung sowie Beratung und Studien tätig zu sein und damit eine wichtige Funktion für die Region übernimmt
- für Wissenszuwachs sorgt
- durch Fortbildungen, Publikationen und Begleitung eine wichtige Funktion für die Verbreitung und Implementierung von Erkenntnissen erfüllt
- mit seinen Aktivitäten andere Akteure der Region entlastet und unterstützt.

Darüber hinaus gibt es am Oberrhein u.a. auch das Deutsch-Französische Institut sowie weitere Hochschulen mit passenden thematischen Schwerpunkten.

In der Großregion gibt es das Institut der Großregion, das aber von den Akteuren unterschiedlich akzeptiert wird und das über geringe Ressourcen verfügt. Allerdings übernimmt teilweise der Wirtschafts- und Sozialausschuss diese Rolle und beauftragt selber eigene Studien bzw. im Auftrag des Gipfels und sorgt so ebenfalls für entsprechenden Diskurse. Daneben gibt es das „Euro-painstitut“ an der Universität des Saarlandes, entsprechende Studiengänge sowie die Europäi-

sche Akademie Otzenhausen; in Luxemburg sind zudem mehrere größere Raum- und Regionalforschungsbüros ansässig.

Im Bodenseeraum wird diese Funktion am ehesten vom Institut für systemisches Management und Public Governance an der Universität St.Gallen übernommen, das sowohl als Auftragnehmer als auch in Form eigener Forschungen Themen der Bodenseeregion bearbeitet. Dazu kommen während der letzten Jahre auch immer mehr Institute und Lehrstühle der Mitglieder der Internationalen Bodensee-Hochschule, die sich in von der IBH geförderten Projekten mit regionalen Problemstellungen auseinandersetzen (z.B. BAER, eSociety 2020, Bodensee 2030). Die IBK-Geschäftsstelle ist in diese Prozesse häufig informell oder als beratender Partner eingebunden. Darüber hinaus gibt es das Thurgauer Wirtschaftsinstitut (TWI) und die Aktivitäten der Raumordnungskommission.

Mit der ab Herbst 2015 laufenden Studie zu den einzurichtenden IBH-Labs im Rahmen eines gesonderten Interreg-IBH-Fördertopfes könnte diese mögliche Funktion eines möglichen regionalen Think Tanks näher beleuchtet werden. Als kurz bis mittelfristige Maßnahme sollte die IBK **Publikationen** herausgeben, erstellen und fördern und verbreiten, die sich mit entsprechenden Herausforderungen beschäftigen, sowie in einem zu startenden Prozess diese Informationen in **Veranstaltungen** verbreiten und diskutieren.

Die Bodenseeregion sollte zudem ihre **Datenbasis** in zentralen Punkten stärken (vereinheitlichen, verbreitern, vertiefen, zusammenführen). Dafür sollten im Bewusstsein der nicht immer einfachen grenzüberschreitenden Datenlage pragmatische Ansätze gewählt werden, die genau genug sind, um Entscheidungen darauf abstützen zu können.

Die IBK sollte sich **frühzeitig** mit anderen strategischen Prozessen in ihrem Umfeld befassen und sich zu diesen positionieren. Umgekehrt sollten sich auch andere Stellen, die für die Vergabe und den Start solcher Prozesse zuständig sind, frühzeitig und eng mit der IBK abstimmen.

11.4 Abläufe / Sitzungsrhythmen im Bodenseeraum

Für die bessere Abstimmung im Bodenseeraum spielt auch die Kenntnis der jeweiligen Sitzungsabläufe der wichtigsten Organisationen eine bedeutende Rolle. Um Verzögerungen in Diskussions- und Entscheidungsprozessen zu vermindern, wird empfohlen Abläufe, Termine, Fristen und formale Anforderungen (z.B. für Beschlussvorschläge) in geeigneter Weise noch besser transparent zu machen.

IBK-und Bodensee-Termine 2015

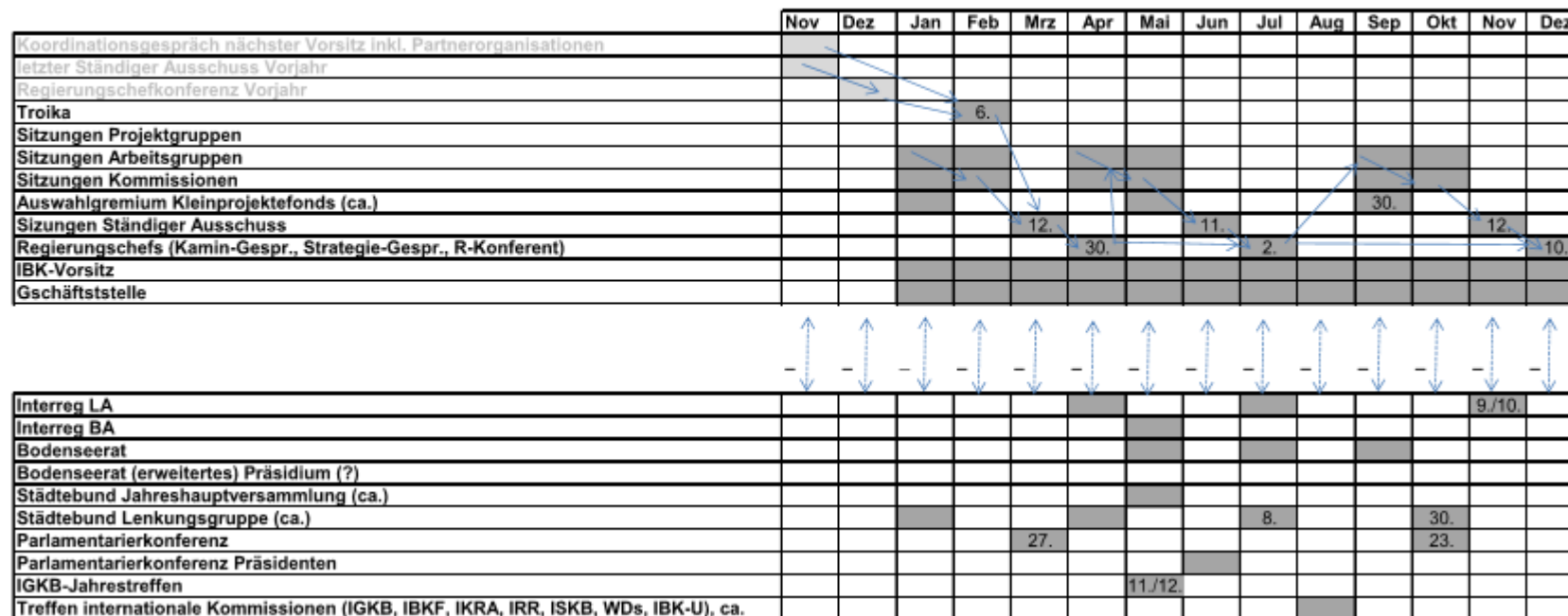


Abbildung 18: Termin und Abläufe im Bodenseeraum 2015 (eigene Darstellung).⁶⁵

⁶⁵ Auch die IBH wäre hier noch zu ergänzen.

10. Vorschläge zur Optimierung der Governance im Bodenseeraum

Als Synthese des bisher Erarbeiteten sollen nun konkrete Vorschläge zur Optimierung der Governance-Strukturen der Bodenseeregion – in abgestufter Intensität – gemacht werden. Weiter unten folgt ein Vorschlag für die Gestaltung eines möglichen Prozess-Startes.

Grundsätzlich zeichnen sich folgende Optionen ab:

1. bessere Integration der Akteure in vorhandene Gremien.
2. anlassbezogene Integration von Akteuren in Prozesse (z.B. nach den Beispielen Ideenwerkstatt Multifunktionale Landwirtschaft, Wirtschaftskonzil, Unesco-Weltkulturerbe Pfahlbauten oder auch in Vorbereitung auf einen zukünftigen Strategieprozess am Bodensee)
3. Schaffung von neuen zusätzlichen „Gefäßen“
4. dauerhafter Umbau der Kooperations-Strukturen und -prozesse am Bodensee.

12.1 Erste Stufe: Sichtbarkeit und Transparenz

Die, nur sehr wenigen Insidern bekannte, Governance-Struktur der Bodenseeregion im engeren Sinne sollte (in einer noch zu optimierenden Darstellung mit Unterstützung durch professionelle Grafik-Designer) auf der Internetseite und eventuellen Publikationen der IBK veröffentlicht werden. Dabei sollten die Ziele, Rollen und Aufgaben der jeweiligen Organisationen sowie ihr Verhältnis zueinander transparent gemacht werden sowie Ansprechpartner genannt und verlinkt werden. Die IBK könnte hier ihrem selbst proklamierten Führungsanspruch gerecht werden und die größtenteils mit schwachen Ressourcen ausgestatteten Partner-Organisationen bei der Präsentation des Governance-Systems unterstützen.

12.2 Zweite Stufe: Abgleich von Anspruch und Praxis

In einem zweiten Schritt könnte geprüft werden, ob alle Organisationen die selbst gesetzten Ziele (z.B. in ihren Statuten) in Bezug auf das Miteinander erfüllen, z.B.:

- Wie gut funktioniert die gegenseitige Information in der Praxis?
- Werden Beschlüsse zu Handen der IBK gefasst und wenn ja, mit welchem Erfolg?
- Welche AGs sind aktiv?
- Wann wurden welche Publikationen veröffentlicht?
- Welche Projekte wurden zuletzt von wem angestoßen und mit welchem Erfolg?
- Wird wirklich keine Doppelarbeit geleistet?
- Gibt es weitere Kommunen, die Mitglied des ISB werden möchten?
- Wie kann der Bodenseerat zielgerichtet und zeitnah zu zentralen aktuellen Themen „sound“ statt „noise“ produzieren?
- Wie können Anfragen/Entscheidungen der PKB die GüZ wirkungsvoll flankieren?
- Auf dieser Stufe sollte innerhalb der IBK in Konfliktfällen auch die Möglichkeit eines „Opt-Out“ in Betracht gezogen werden, bei dem sich Partner bei einem strittigen Projekt oder Frage der Stimme enthalten können, und ihr rechnerischer Anteil an einem möglichen Finanzbeschluss im gemeinsamen Budget verbleibt (die Frage Vierländerregion und Zürich wäre beispielsweise ein möglicher Fall).

Die gemeinschaftliche Beantwortung dieser Fragen könnte zur Optimierung innerhalb des ursprünglich gedachten Rahmens beitragen; die Beibehaltung der Optimierungen ist durch entsprechende Schritte zu gewährleisten.

Eine finanzielle Unterstützung aus dem Kleinprojektfonds könnte bestehende Organisationen dabei unterstützen, sich strategisch besser aufzustellen und eventuell stärker selbst operativ tätig zu werden.

12.3 Dritte Stufe: Weiterentwicklung der Governance-Struktur im Bodenseeraum

In einem dritten Schritt wären neben dem im Abschnitt „netzwerkartige Organisationen“ gestellten Fragen die folgenden zu beantworten:

- Was erwartet die IBK überhaupt von den anderen Organisationen und umgekehrt, und wer kann dabei was leisten?
- Wie kann die Zusammenarbeit mit den bestehenden Gremien einen höheren Partizipationsgrad erreichen?
- Wie können die Zivilgesellschaft und weitere Akteure / Institutionen integriert werden?
- Wie kann die kommunale Ebene möglichst flächendeckend integriert werden?
- Wie können die Beziehungen zu den anderen Organisationen konkreter und verbindlicher werden und wie sollte dies optimal kommuniziert werden?

Auch hierfür wäre eine weitere Professionalisierung der Partner-Organisationen notwendig, denn bisher sind keine anderen organisierten Akteure in Sicht.

In den beiden deutschen Ländern Baden-Württemberg und Bayern mit ihren „fernen“ Landeshauptstädten mit den dazwischen liegenden Ebenen Regierungspräsidien, Landkreise, Kommunen sowie weiteren Akteuren sollte die interne Abstimmung und Governance gestärkt werden, zum Beispiel durch landesinterne Informations- und Abstimmungsprozesse zwischen allen Akteuren, um das „wir“, die Abstimmung sowie die Partizipation auf Ebene des Mitgliedslandes zu stärken.

Nach dem Vorbild des Oberrheins und der Großregion wären auch jährliche „Tage der Bodenseeregion“ für ein breites Akteursspektrum zu erwägen, die für gegenseitige Information und strategische Abstimmung genutzt werden könnten.

Zu prüfen wären ab dieser Stufe auch Optionen wie die Einrichtung eines Europäischen Verbundes für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) als grenzüberschreitende organisationale Rechtsform, Mehrheits- statt Einstimmigkeitsentscheide sowie die genannten „Opt outs“, bei denen sich ein Partner der Kooperation in einer bestimmten Frage bzw. bei einem bestimmten Projekt enthalten kann und im Falle eines Finanzbeschlusses sein prozentualer Anteil am Budget nicht für das Projekt verwendet wird, sondern im gemeinsamen Budget verbleibt.

12.4 Vierte Stufe: Neuorganisationen der Governance-Struktur im Bodenseeraum

Hierzu bedürfte es weiterer eingehender Analysen. Die bisherige Erfahrung zeigt bislang eine gewisse Zurückhaltung der IBK-Mitglieder bei der Umgestaltung von bzw. beim Aufbau neuer Strukturen.

Eine Umgruppierung der bestehenden Strukturen am Bodensee nach dem Beispiel der Trinationalen Metropolregion Oberrhein (mit den Säulen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilge-

sellschaft) scheint daher mittelfristig nicht sehr wahrscheinlich für den Bodenseeraum zu sein, auch weil:

- es am Bodensee keine annähernd flächendeckende Organisation der kommunalen Ebene wie am Oberrhein (oder in der Großregion) gibt
- in der Bodensee-Parlamentarier-Konferenz im Unterschied zum Oberrheinrat und zum Interregionalen ParlamentarierInnen-Rat keine kommunalen ParlamentarierInnen vertreten sind
- es am Bodensee bislang keine grenzüberschreitenden Strukturen der Zivilgesellschaft gibt.

Trotz dieser „horizontalen institutionellen Lücken“ finden sich in der Bodenseeregion vor allem mit der Internationalen Bodensee-Hochschule, der Vierländerregion Bodensee, dem Wirtschaftskon- zil, dem Kleinprojektefonds, den Jugendaktivitäten und dem geplanten Ausbau des Bürgernut- zens durchaus wachsende Ansätze für weitere „Säulen“ in den Bereich Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft nach dem Modell der Trinationalen Metropolregion Oberrhein.

Für einen weiteren Umbau wären zunächst weitere organisationale und analytische Vorausset- zungen zu schaffen, sowie die zu beteiligenden Akteure zu identifizieren und ein Beteiligungsmo- dell zu entwickeln. Für den Bereich Zivilgesellschaft bilden die bisher 100 genehmigten IBK- Kleinprojekte und ihre Träger, die man eventuell stärker in die GÜZ einbeziehen könnte, und die in den letzten Jahren zu mindestens auf deutscher Seite bei den Kommunen und Landkreisen vielen neugeschaffenen Stellen für Bürgerengagement, Ehrenamt, Integration etc. einbeziehen.

12.5 unabhängig davon: Bespielung des gesamten Handlungsraumes

Unabhängig von den genannten Vorschlägen ist auch eine Betrachtung des gesamten Hand- lungsraumes Bodensee und seiner Akteure von der kommunalen bis zur europäischen Ebene: die Selbstorganisation der kommunalen Ebene gilt es zu stärken, ebenso diejenige der Zivilge- sellschaft, innerhalb der Bodenseeregion sind die vorgeschlagenen Optimierungen zu prüfen und die nationale und die europäische Ebene ist im Interesse der Region intensiver zu bespielen (siehe Empfehlungen zu den einzelnen Handlungsebenen).

Mit dem aktuellen Interreg V-Programm, dem Interreg V-Projekt der IBK-Geschäftsstelle („Kom- petenzzentrum Governance“) und dem Kleinprojektefonds stehen aktuell Instrumente bereit, um den dafür notwendigen umfangreichen Koordinationsaufwand zu finanzieren.

Über die Richtung und den Einsatz der Ressourcen haben die IBK-Gremien zu entscheiden.

Im Folgenden sollen pro Handlungsebene Akteure im Bodenseeraum und deren aktueller Status dargestellt werden, sowie Ideen und konkrete Projektbeispiele aus anderen Regionen sowie kon- krete zusätzliche Vorschläge für die Bodenseeregion gemacht werden.

Legende:

OR	=	Oberrhein
GR	=	Großregion
S	=	String
C	=	Centrope
I	=	Idee
P	=	konkretes Projekt
→	=	zusätzlicher Vorschlag für die Bodenseeregion

12.5.1 Ebene der Zivilgesellschaft

Akteure	Aktivitäten / Themen	Kommentar / Erläuterung	bisherige Aufhängung / Einbindung IBK	Bsp. / Impressionen andere Regionen / →Vorschläge
OstSinn	Nachhaltige Entwicklung in der Ostschweiz		u.a. via BA21, KPF	→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Gesellschaft zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (GZGZ)	Grenzüberschreitende Zusammenarbeit, polit. Bildung		via IBK-PG Jugend und KPF	→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
bodenseeakademie	Multifunktionale Landwirtschaft, gentechnikfreie Region Bodensee, nachhaltige Entwicklung		Ideenwerkstatt Multifunktionale Landwirtschaft 2014	→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Bodensee-Stiftung	Umwelt- und Gewässerschutz, nachhaltige Entwicklung		bspw. Auftragnehmer AG Landwirtschaft	→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Ideenkanal	Förderung von Ideen (FL, VA, SG)		via PG Jugend	→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Think Tank Thurgau	Entwicklung der Region Thurgau			→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Bildungshaus St.Arbogast	Nachhaltige Entwicklung			→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Träger Kleinprojekte			KPF	→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
Beauftragte Bürgerengagement, Integration etc.	Engagement, Integration, Beteiligung			→ mögliche zivilgesellschaftliche Multiplikatoren für zukünftige Prozesse
...				

12.5.2 kommunale Ebene

Akteure	Aktivitäten / Themen	Kommentar / Erläuterung	bisherige Aufhängung / Einbindung IBK	Bsp. / Impressionen andere Regionen / →Vorschläge
Kommunen	alle kommunalen Belange	Weitere Organisationsformen via Landkreise, Bezir-	via Einzelprojekte via Veranstaltungen	Euregio (GR) Eurodistrikte (OR)

		ke, Bodensee-Tourismus früher mal „Bodensee- Ufergemeinden“	via Kleinprojektefonds	→ Stärkung der kommunalen Selbst- organisation und des Engagements durch Interreg-(Klein)Projekte → Erwartungen und Schnittstellen klären → evtl. Anhörungsrecht einräumen / in Prozesse und Projekte einbeziehen
Internationaler Städtebund Bodensee (ISB) (*2009)	Newsletter mit Nachrichten aus den Städten Maut Tagung Open Government / Social Media in Kommunen (9/2015) Schüleraustausche? Verwaltungsaustausche	24 Städte nicht flächendeckend Vorsitzender Lenkungsgruppe Arbeitsgruppe (Städtegruppen) Geschäftsstelle	via Kleinprojektefonds, via Kooperationsprojekte, via Koordinations-Gespräch via Einladungen StAus / RCK	andere starke Metropol-Verbünde in anderen Regionen (QuattroPole etc.), aber meist größere Städte und weniger Mitglieder → Stärkung der Selbstorganisation und Integration weiterer Kommunen sowie Bürgerkontakt durch Interreg- (Klein-)Projekte
Agglomerationsprogramm Kreuzlingen – Konstanz (*2007)	Siedlung, Verkehr, Umwelt auf 20 Jahre angelegtes Aktionsprogramm mit priorisierten Maßnahmen.	nicht flächendeckend	keine	andere starke Metropol-Verbünde in anderen Regionen, aber meist mit wenigeren aber größeren Städten → Stärkung der Selbstorganisation durch Interreg-(Klein-)Projekte
2000-Watt-Gesellschaft	Energiezukunft	10 Städte, nicht flächende- ckend, vormalig „Städte ge- stalten Zukunft“, Interreg- Projekt, Status nach Interreg IV?	Nominierung IBK- Nachhaltigkeitspreis	

12.5.3 Ebene kantonal/regional/ Bundesländer/Regierungspräsidien/Landkreise

→ siehe andere Kapitel

12.5.4 „eigentliche“ Bodenseeebene

→ siehe andere Kapitel

12.5.5 nationale Ebene

→ aktives Lobbying in den nationalen Hauptstädten für die Belange der Grenzregion(en), z.B. auch zusammen dem Initiativkreis Metropolitane Grenzregionen, wozu die entsprechenden Interessen in Abstimmung mit den anderen Grenzregionen zu identifizieren sind

12.5.6 inter-/makroregionale Ebene

→ der Interregionale ParlamentarierInnen-Rat der Großregion wäre an einem Austausch mit der Parlamentarier-Konferenz Bodensee interessiert
→ Erfahrungsaustausch mit anderen Grenzregionen (Bsp.: Workshops zwischen Akteuren Oberrhein und Großregion)

Mit der neuen Alpenraumstrategie (2015) entsteht hier ein neuer Handlungsraum, bzw. wird das Engagement in einem bestehendem Handlungsraum (ARGE Alp, Alpenkonvention, CIPRA, Interreg Alpine Space) weiter intensiviert.

Der IBK-Raum liegt vollständig in der Gebietskulisse der Alpenraumstrategie und teilt mit diesem somit wesentliche Voraussetzungen und Herausforderungen; vor allem in den Bereichen Naturraum und Landschaft, Naturgefahren, Landwirtschaft, Verkehr, Raum- und Siedlungsentwicklung, Verkehr, Energie. Hier sollte geprüft werden, in welchen Schwerpunkten und bei welchen Projekten des Alpenraums die Bodenseeregion aktiv werden sollte.

Zudem ergibt sich die Möglichkeit, im Erfahrungsaustausch mit anderen (Grenz-)Regionen des Alpenraums, die wahrscheinlich ähnliche bzw. dieselben Probleme bearbeiten, von diesen zu lernen bzw. mit diesen zu kooperieren und an gemeinsamen Problemlösungen zu arbeiten.

Hierbei spielt das Interreg-Programm Alpine Space eine wichtige Rolle als Informationsdrehscheibe und Finanzierungsinstrument. Die IBK sollte daher prüfen, ob sie Einsitz in Gremien des Alpine Space Programmes nehmen wollte und könnte und ob sich Projekte innerhalb der Programmkulisse realisieren lassen.

Auch die teilregionalen Handlungsräume wie das Interreg A-Gebiet Österreich-Bayern und die Leader-Programme vor allem in Bayern und Vorarlberg sollten auf mögliche Synergien und Kooperationen geprüft werden.

12.5.7 europäische Ebene I: ParlamentarierInnen

Akteure	Region, Partei	bisherige Kontakte	Ausschüsse / Themen u.a.	Anknüpfungspunkte
Norbert Linz	Oberschwaben, EVP/CDU	Gespräch 2.6.2015	Mitglied ENVI - Umweltfragen, öffentliche Gesundheit, Lebensmittelsicherheit Mitglied DEEA - Delegation für die Beziehungen zur Schweiz ... Stellvertreter AGRI	→ Vorstellung von GüZ-Projekten im Schweiz-Ausschuss des DEEA (Juli) → IBK-Brüssel-Reise → Einladung zu IBK-Terminen am See
Andreas Schwab	Südbaden, EVP/CDU	Gespräch 14.7.2015	Mitglied IMCO- Binnenmarkt/ Verbraucherschutz	→ steht gerne für Veranstaltungen, Einladungen, Anfragen etc. zur Verfü-

			ECON - Wirtschaft und Währung Stellvtr. DEEA - Beziehungen zur Schweiz ...u. EWR	gung
Claudia Schmid	Salzburg/Vorarlberg, EVP/ÖVP	Gespräch 23.06.2015	Mitglied TRAN - Verkehr/ Fremdenverkehr Stellvertr. REGI - regionale Entwicklung	→ an Stellungnahmen, Papieren, Austausch etc. der IBK zu Regionalthemen interessiert (eigener MA dafür in Salzburg)
Marcus Ferber	Bayer. Schwaben, EVP/CSU	Gespräch 14.7.2015	Mitglied ECON -Economic and Monetary Affairs Stellvetr. TRAN- Transport/ Tourism	
Maria Noichl	Bayer. Schwaben, S&D/SPD	Gespräch 15.7.2015	Mitglied AGRI - Landwirtschaft/ ländliche Entwicklung Stellvtr. TRAN – Verkehr/ Fremdenverkehr	→ u.a. Interesse Wasserrahmenrichtlinie und Tourismus
Maria Heubuch	Oberschwaben, EFA/Grüne	-	Stellvertr. AGRI - Landwirtschaft / ländliche Entwicklung PECH - Fischereiausschuss	→ Kontakt aufnehmen wegen IBK Projekten Landwirtschaft und Bodensee-Fischer
Ulrike Müller	Bayer. Schwaben/Allgäu, ALDE/FW	-	Mitglied AGRI - Landwirtschaft / ländliche Entwicklung Stellvertr. ENVI - Umweltfragen, öffentliche Gesundheit, Lebensmittelsicherheit	→ Kontakt aufnehmen wegen zu Themen Landwirtschaft, Umwelt etc.

12.5.8 europäische Ebene II: Institutionen

Akteure	Hintergrund	Ansprechpartner	Bisherige Kontakte	Anknüpfungspunkte
Ausschuss der Regionen, AdR - Cross-border Cooperation and EGTC - Intergroup Alpen - Intergroup cross-border	Vorrangig EVTZ	Stabstelle ADR bei LV Brüssel Alfonso Alcolea	Gespräch 3.6.2015	→ EVTZ → Alpenraumstrategie → GüZ-Themen
EU-Parlament	evtl. mit Unterschwerpunkt Digital Technologies, erstes	MEP Anne Sander		→ GüZ-Themen

(informelle) Working Group Cross-Border Co-operation	Treffen am 24.6.2015			
Arbeitsgemeinschaft Europäische Grenzregionen, AGEK	Dachorganisation für Grenzregionen	Martín Guillermo Ramirez	Gespräch 3.6.2015	→ alle GüZ-Themen → Tagungen → Mitgliedschaft prüfen → Interesse an AEBR-Workshop mit/für deutsche/n Grenzregionen plus Schweiz etc. in/mit Unterstützung Ba-Wü am Bodensee
EU-Kommission DG Regio		Dr. Alexander Ferstl	Gespräch 15.6.2015	→ alle GüZ- u.- Interreg-Themen → Public Consultation cross-border obstacles ab Herbst 2015 + Studie + 4 Stakeholder-Workshops 2016 + Tagung u. issue paper als Abschluss evt. "Mitteilung"
Europäischer Fonds für strategische Investitionen, EFSI	Investitionsplan für Europa (auch für Partnerländer)	http://www.eib.org/about/invest-eu/?lang=de Infos auch vom AdR	-	→ Prüfung möglicher EFSI-Projekte im Bodenseeraum. z.B. Fähre FN-RM, Schiene, Straße ..

12.6 Vorschlag für einen Einstieg in einen Governance- und Strategieprozess

Wie könnte ein möglicher Prozess zur Anpassung der Governance-Strukturen und -prozesse sowie zu einer strategischen Aktualisierung idealtypisch aussehen?

Phase Vor-Einstimmung im kleinen Kreis (bis 23. September 2015)

- Vorbereitungsteam Tag der Kommissionen und IBK-Troika setzen sich mit dem vorliegenden Bericht auseinander und überlegen, wie dessen Inhalte am besten am Tag der Kommissionen (TdK) und darüber hinaus implementiert werden könnten
- explizite Rücksprache mit IBK-Vorsitz 2016 Zürich wegen möglicher Auswirkungen auf die Vorsitzzeit und zur Abklärung des möglichen Engagements

Phase Vor-Einstimmung im größeren Kreis und erste Ansätze

- Tag der Kommissionen am 24. September im Spannungsfeld zwischen Mitsprache / Beteiligung der Zivilgesellschaft (Wer und Wie?) und Strategieentwicklung (Was und Wie?) u.a. mit Fragen zur zukünftigen Beteiligung und zu einem möglichen zukünftigen Prozess
- Flankierung der Diskussion durch die Thematisierung in den dem Tag der Kommissionen vor- und nachgelagerten Kommissionssitzungen (→ IBK-Geschäftsstelle)
- Aufbereitung der Ergebnisse des TdK und des Berichtes Governance zu einem Bericht inkl. Beschluss-Vorschlägen an den Ständigen Ausschuss (StAus) am 12. November durch Vorbereitungsteam TdK und Troika

Phase Diskussion im Ständigen Ausschuss am 12. November 2015

- Würdigung Bericht Governance und Ergebnisse TdK sowie erstes Stimmungsbild
- Beschluss zum Einstieg in einen Prozess zur Überarbeitung der Governance und der strategischen Erneuerung
- Einsetzung einer Projektgruppe aus Mitgliedern des Ständigen Ausschusses und Kommissionsvorsitzenden sowie weiteren Experten (OrganisationsberaterIn mit Spezialisierung auf netzwerkartige Organisationen im politischen Kontext) via Regierungschefkonferenz (RCK) am 10. Dezember mit folgenden Aufgaben:
 - Aufbereitung Ergebnisse Bericht Governance, TdK, StAus
 - Analyse Stakeholder und Beziehungen sowie Identifizierung zukünftig zu beteiligender Stakeholder
 - Erarbeitung von Vorschlägen zur Optimierung des status quo des Zusammenspiels im Dialog mit den Partner-Organisationen
 - Konzeption einer Publikation zur Governance im Bodenseeraum
 - Überarbeitung und Entwurf von Visualisierungen und Beschreibungen um die Governance-Akteure, -beziehungen und -prozesse transparent zu machen (mit Unterstützung einer Grafikagentur)
 - Erarbeitung eines Vorschlages für ein konkretes Vorgehen bezüglich Beteiligung/Governance/Strategie inkl. Kommunikationsplan
 - Vorlage der Ergebnisse an den StAus im März 2015.

Aufruf zum Start in einen Prozess an der RCK 2015 oder am Kaminesgespräch 2016

Diskussion im StAus im März 2015 sowie Meinungsbild der Regierungschefs am Kamingespräch 2016

Start des Prozesses im Frühjahr/Sommer 2016

- Bildung eines übergreifenden Gremiums mit Vertretern des Bodenseerates (BR), des Internationalen Städtebundes Bodensee (ISB), der Bodensee-Parlamentarier-Konferenz (PKB), Interreg, von internationalen Kommissionen, Internationale Bodensee-Hochschule (IBH), Internationale Bodensee-Tourismus GmbH (IBT), Bodensee-Standort-Marketing (BSM), Bodensee-IHKs, Handwerk Bodensee, Vertretern von Gewerkschaften, Bürgerbeauftragten
- Entwurf von möglichen Governance-Modellen
- Entwurf von möglichen strategischen Prozessen
- ...

Parallel dazu sind auch weitere Schritte auf den anderen Ebenen, insbesondere national, Europa und Alpenraum in die Wege zu leiten.

11. Teil 2: teilthematische Governance-Systeme

Mit fortschreitenden Recherchen zum Thema konkretisierte sich folgende Situation:

- ein sehr hoher Aufwand zur Analyse und Wiedergabe / Darstellung einzelner Governance-Systeme
- ein Interesse der Internationalen Bodensee-Hochschule (IBH) an dem Themenbereich Wissenschaft, Forschung, Innovation, Cluster und Wissens- und Technologietransfer; auch ergänzend zu der im Sommer 2015 ausgeschriebenen Studie zur Konzipierung von sogenannten „IBH-Labs“, als zwischen Wissenschaft und Wirtschaft vernetzte Forschungszentren mit Interreg-Förderung, die sich am Bedarf und an den Kompetenzen der Bodenseeregion orientieren
- das Vorhandensein von detaillierten aktuellen Studien für den Bereich grenzüberschreitende Wissens-, Forschungs- und Innovations-Regionen (WFIR)⁶⁶
- teilweise erhebliche Unterschiede in den Grundcharakteristika anderer grenzüberschreitender WFIRs.

Aufgrund beschränkter zeitlicher Ressourcen und der begründeten Vermutung, dass die Kenntnisse über andere WFIRs in der Bodenseeregion eher gering ausgeprägt sind, lag es nahe, die Bearbeitung des Themas auf die Herausarbeitung und Gegenüberstellung der Grundcharakteristika der Regionen zu beschränken. Ziel ist es, ein konkreteres, als das bisher bekannte Bild, welches sich meist auf den Namen der Region beschränkt, zu zeichnen. Der vorliegende Vergleich soll:

- die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Regionen bezüglich ihrer Eckdaten, ihrer Ausgangslage, ihrer Kernelemente und Strategien, ihrer Akteure, ihrer bisherigen Entwicklung und ihres aktuellen Entwicklungsstandes und ihrer Entwicklung gegenüberstellen
- und somit aufzeigen, mit welchen Region in welchen Bereichen ein Vergleich mit der Bodensee überhaupt lohnen könnte
- sowie Best Practice Beispiele aufzeigen.

Dafür werden der Bodenseeregion mit der Internationalen Bodensee-Hochschule folgende WFIRs gegenüber gestellt:

- Øresund
- Top Technology Region / Eindhoven-Leuven-Aachen Triangle (TTR-ELAt)
- Trinationale Metropolregion Oberrhein (TMO)
- Centrope.

Der Vergleich wird auf wenige zentrale Punkte beschränkt, wobei nicht zu allen Regionen alle Daten vorliegen.

Wien / Centrope-Region:

(Südmähren (CZ), Bratislava und Trnava (SK), Győr-Moson-Sopron und Vas (HU) sowie Burgenland, Niederösterreich und Wien (AT)):

- 7,2 Mio. EW, 54.500 km², 423.000 Studierende

⁶⁶ OECD-Studie 2013 und Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds / europaforum

- Allein in Wien, Bratislava und Brno 40 (vorwiegend öffentliche) Hochschulen, darunter 25 Universitäten
- mehr als 50 sektorale Cluster, die meisten davon Top-down-Gründungen
- Wien als dominierendes Zentrum:
 - zahlreiche ausgezeichnete Forschungsinstitutionen bei Grundlagenforschung
 - bei der Forschungsquote unter den zehn besten Städten Europas
 - Wien bzw. Bratislava beschäftigen rund 40-50% des Forschungspersonals Österreichs bzw. der Slowakei
 - etwa 60% der vom österreichischen Wissenschaftsfonds (FWF) vergebenen Fördermittel gehen nach Wien
 - bis Ende Januar 2014 hat das European Research Council (ERC) insgesamt 115 Forschende an österreichischen Institutionen gefördert, 76 davon (67%) aus Wiener Institutionen, nimmt man das nähere Wiener Umfeld hinzu kommt man auf 83% aller ERC-Vergaben in Österreich
 - europaweit ist die Region Spitzenreiter bei den ERC-Vergaben: 2010 bis 2013: 59 (noch vor Øresund: 55)
 - 2011 wurden 65,4% des Patentaufkommens der centroe-Region in Wien erzielt; die nicht-österreichischen centroe-Partnerregionen trugen nur 4,4% bei
 - führende Position Wiens in internationalen Städterankings
- Status im Juni 2014 gemäß Studie: „in der Region centroe hingegen ist der Abstand zwischen kommunizierter Vision und tatsächlicher Realisierung bisher sehr groß.“⁶⁷ Unter anderem gibt es kaum innerregionale Forschungsk Kooperationen zwischen Partnern aus der centroe-Region und es werden daher aktuell (im Sommer 2014) keine umfassenden, größeren Strategiefindungsprozesse mit einer Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren, empfohlen, weil noch kein hinreichendes Potential für die Zusammenarbeit existiert, auch bezüglich der Governance-Strukturen.⁶⁸

Øresund:

(Hauptstadtregion Kopenhagen, schwedische Region Skåne):

- 3,8 Mio. EW, 21.000 km², BIP: 118 Mrd. USD, 150.000 Studierende, 12.000 Forschende, F&E-Quote 4,9% des BIP
- 14 tertiäre Bildungseinrichtungen (darunter u.a. die Universitäten: Kopenhagen, TU Dänemark, Lund, Malmö)
- höheres BIP in Kopenhagen aber höheres Wachstum in Skåne
- Region europaweit zweiter Spitzenreiter bei ERC-Vergaben: 2010 bis 2013: 55 (Wien: 59)
- Wichtige zentrale Einrichtungen / Projekte:
 - Øresund-Komitee (*1993)
 - Øresund-Institut (Wirtschaftsforschung)
 - Øresund Direkt (Info- und Servicestelle)
 - Øresund (Statistikinstitut)
 - Øresund-University (*1997) als gemeinsame Dachorganisation wieder aufgelöst
- Cluster: u.a. Life Sciences (Medicon Valley), Food, IKT, Transport/Logistik, Clean Tech, Material Science
- u.a. erster und größter Science-Park Schwedens mit 345 Unternehmen und ca. 2.700 Mitarbeitenden
- im Aufbau: European Spallation Source (ESS): stärkste Neutronenquelle der Welt / Teilchenbeschleuniger, 17 Staaten beteiligt (größte dänische Investition in Forschungsinfrastruktur aller Zeiten und das auf schwedischem Boden)
- in Lund entsteht ein zweiter Teilchenbeschleuniger MAX IV.

⁶⁷ WWTF/europa forum wien 2014: 27.

⁶⁸ Ebd. S. 28.

Top Technology Region - Eindhoven-Leuven-Aachen triangle (TTR-ELAt)

- Start von ELAt im Jahr 2004 (ursprünglich 5,9 Mio. EW, 14.269 km², 2,9 Mio ArbeitnehmerInnen; 157,5 Mrd. BIP im Jahr 2005)
- durch ein Interreg IIIB-Projekt ab 2008 Verschmelzung mit TTR
- inzwischen 8 Mio. EW, 19.640 km², 340 Mrd. BIP, F&E-Ausgaben: 4 Mrd. Euro, 2,5% des BIP, über 150.000 Studierende
- 7 Universitäten sowie Forschungszentren (u.a.: Leuven, Eindhoven, Aachen)
- Inkubatoren und Forschungsparks, Industrieparks, z.B.: Holst Center / High-tech Campus Eindhoven: NL/BE F&E Zentrum von Philips initiiert, Top Technology Cluster (TTC): Anregung grenzüberschreitender Innovationscluster, Budget 5 Mio. Euro, Cross Border Innovation Fund (CGS): 100.000 bis 250.000 Euro pro Projekt (18 Monate), vorrangig an KMUs und nicht Hochschulen
- „orchestriertes Netzwerk von Netzwerken“ spezialisiert auf KMU
- Strategien und Aktionspläne für „Smart Specialisation“ in den vier Sektoren: Chemicals and advanced Materials, High-Tech Systems / IKT, Health/Life Science, Energy

Universität der Großregion

(Saarland, Rheinland-Pfalz, Großherzogtum Luxemburg, Lothringen, Wallonie, Brüssel, Deutschsprachige Gemeinschaft)

- 11,2 Mio., EW, 65.401 km², BIP: 318 Mrd. (2010), 115.000 Studierende, 6.000 Lehrende und ForscherInnen, 200.000 GrenzpendlerInnen
- 6 Mitgliedsuniversitäten: Saarland, Lüttich, Luxemburg, Lothringen, Kaiserslautern, Trier
- Gründung im Rahmen Interreg IV-Projekt „Universität der Großregion“ 2008 bis 2013
- Leuchtturmbereiche: Biomedizin, Border-Studies, Materialwissenschaft und Ressourceneffizienz

Trinationale Metropolregion Oberrhein (TMO):

(Elsass, Nordwestschweiz, Südpfalz, Baden)

- 5,9 Mio. EW, 21.500 km², BIP: 209 Mrd. (2010), F&E-Quote: 2,5%, 90.000 GrenzgängerInnen, 167.000 Studierende, 20.000 Forschende
- 63 Hochschulen (Unis u.a. Freiburg, Basel, Karlsruhe), 50 Forschungseinrichtungen, ca. 40 Technologietransfereinrichtungen, 30 bi- und trinationale Studiengänge
- über 600 Cluster und Unternehmensnetzwerke
- sehr stark: Life Science in Basel
- „Wissenschaftsinitiative“ während Interreg IV
- Säule Wissenschaft der TMO mit eigenem Koordinator und TMO-Strategie mit dem Ziel, den Oberrhein zur Innovations- und Wissensregion auszubauen
- 1989 Gründung Universitätsverbund EUCOR (Université de Strasbourg, Université de Haute Alsace, Universität Basel, Universität Freiburg, Institut für Technologie Karlsruhe)
- TMO-Strategie von Ende 2013: u.a. Ziel Ansiedlung einer europäischen Großforschungseinrichtung

Internationale Bodensee-Hochschule (IBH):

- 3,8 Mio. EW, 14.797 km², BIP: 205 Mrd. (2011)
- Mittelstand, Aerospace, IKT, Nanotech, Life Sciences, Verpackung, Cluster teilweise betreut durch Bodensee Standort Marketing-Gesellschaft
- 30 Hochschulen Mitglied der IBH (u.a. Unis Zürich, Konstanz, St.Gallen)

- ca. 113.000 Studierende und 3.000 Professoren

(auf die Entwicklung der IBH wird nicht näher eingegangen, da diese den meisten Akteuren bekannt sein dürfte).

Der **Vergleich** zeigt, dass den Bodenseeraum vor allem folgende Aspekte auszeichnen:

- kompakte Regionsgröße (kleinste im Vergleich) und entsprechend kleine Bevölkerungszahl
- einzige einsprachige Region
- mit ca. 53.000 € / Person sehr hohes BIP / Kopf (im Vergleich mit Abstand das höchste, wobei für centropo keine Daten vorliegen)
- aktives gesamtregionales hochschulartenübergreifendes Netzwerk statt dominierende Universitäten und ein lokales/regionales Zentrum
- eine enge Anbindung und strategische Abstimmung an/mit Politik und Verwaltung
- auf dem Weg zu einer notwendigen engeren Verzahnung zwischen Hochschulen, Clustern und Wirtschaft
- eher keine / wenig europäische/internationale Spitzenforschung bzw. Großforschungseinrichtungen, dafür aber hohe Anwendungsorientierung und regionale Verflechtung.

Auch die Stärken-Schwächen-Analyse für das Interreg V-Programm „Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein“ attestiert als Ausgangslage: „Insgesamt ist im Programmgebiet eine Präferenz für die Praxisnähe festzustellen. Dies wird durch ein hohes Renommee der Fachhochschulen und Transferstellen belohnt. Auch der Weiterbildungsbereich in den Hochschulen erfreut sich großer Wertschätzung.“⁶⁹

Die genannte Studie des Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds / europaforum wien (2014) vergleicht mehrere WFIRs detailliert und stellt der IBH / Bodenseeregion ein sehr gutes Zeugnis aus. Aus dem Vergleich der Regionen kristallisiert sie folgende Erfahrungen heraus:

- endogene Treiber als Voraussetzung
- Außenlogik gewinnt zunehmend Vorrang vor Binnenlogik
- starke Akteure als Kristallisationspunkte der Zusammenarbeit
- Möglichkeiten, nicht Zwänge schaffen
- Interreg: unabdingbares Förderinstrument mit hohem Anpassungsbedarf
- Good governance: maßgeschneidert, relevant und autonom
- Rolle der Politik: anstoßen, nicht (her)umstoßen
- Forschung bei Kooperationen gegenüber Bildung auf der Überholspur
- Kontextfaktoren sind erfolgsrelevant (alle grenzüberschreitenden Wissensregionen sind in ihr Umfeld eingebettet)
- Gegenseitige Erreichbarkeit definiert Wissensregion (90-Minuten-Region)
- Funktionale Regionen basieren auf gemeinsamen Arbeitsmärkten
- Markenbildung nachrangig.

Empfehlungen

Allen Mitgliedern der IBK-Kommission Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie zentralen Akteuren der IBH wird die Lektüre der beiden genannten Studien der OECD (2013) und des Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds / europaforum wien (2014)

⁶⁹ IMP HSG 2013:18.

sehr empfohlen. Neben näheren Details zu den Regionen und zu deren Governance extrahiert letzter jeweils auch „lessons learned“ aus den Regionen.

Mit der im Herbst 2015 anlaufenden Studie zur Einrichtung von „IBH-Labs“ mit einer zusätzlichen Interreg-Förderung ist eine weitere wesentliche inhaltlich-strategische aber auch strukturelle Weiterentwicklung der IBH in die Wege geleitet, die zugleich die notwendigen finanziellen Mittel mitbringt. Im Rahmen der Studie sollte auch darauf geachtet werden, wie die IBH noch stärker und besser mit der IBK abgestimmter die Rolle eines „regionalen think tanks“ spielen kann.

Als statistische Kennzahlen im Vergleich mit anderen Regionen wären die Erhebung des Anteils der Forschungsausgaben am BIP, die Anzahl der Patente und die Einordnung auf dem europäischen regionalen Innovationsindex interessant.

Literatur

ARGE Centrope / c.o. Europaforum Wien (2012): Centrope Strategie und Aktionsplan 2013+. Wien.

ARL (2015): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover.

Buchinger, Birgit / Jäger, Johannes / Köhler, Bettina (2008): Regionale Governance in der Centrope Region: Zwischen Wettbewerbsorientierung und Allgemeinwohl. IN: Wirtschaft und Management. Schriftenreihe Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Praxis und Forschung. Band 9. November 2008. Standort Centrope – theoretische Reflexionen und empirische Ergebnisse. Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft GmbH. Wien. S. 9 – 28.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung ((BMVBS) (2011): Metropolitane Grenzregionen. Abschlussbericht des Modellvorhabens der Raumordnung (MORO) „Überregionale Partnerschaften in grenzüberschreitenden Verflechtungsräumen“. Berlin.

Centrope (2012): Centrope Strategie 2013+ und Action Plan. Wien.

ESPON (2010): Metroborder. Grenzüberschreitende polyzentrische Metropolregionen. Abschlussbericht. Luxemburg.

ESPON (2013): ESPON TANGO – Territorial Approaches for New Governance. Executive Summary. Luxemburg.

Europäische Kommission (2014a): Delegierte Verordnung der Kommission vom 7.1.2014 zum Europäischen Verhaltenskodex für Partnerschaften im Rahmen der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds. Brüssel.

Europäische Kommission (2014b): Bericht der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen zur zur Governance makroregionaler Strategien. Brüssel.

European Commission (2015): Action Plan Accompanying the document COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS concerning the European Union Strategy for the Alpine Region. Brüssel.

European Parliament (2015): Territorial Governance and Cohesion policy. Study. Brussels.

AECT Eurorregión Aquitania-Euskadi (2014): Estrategia de Desarrollo Territorial de la Eurorregión Aquitania-Euskadi 2014-2020

Frey, Michael (2011): Eine integrierte grenzüberschreitende Multi-Level-Governance für den Oberrhein. In: Beck, Joachim / Wassenberg, Birte (Hrsg.) (2011): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 2): Governance in deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem Forschungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes. Franz Steiner Verlag. Stuttgart. S. 165 -177.

Fürst, Dietrich (2011): Regional Governance – Was ist neu an dem Ansatz und was bietet er? In: Beck, Joachim / Wassenberg, Birte (Hrsg.) (2011): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 2): Governance in deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem For-

schungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes. Franz Steiner Verlag. Stuttgart. S. 89 – 103.

Glatzel, Katrin / Lieckweg, Tania (2012): Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen. Ein loser Verbund von 18 Forschungseinrichtungen wird «die Helmholtz-Gemeinschaft» — eine Fallstudie. In: Organisationsentwicklung 4/2012. S. 19 – 27.

Großregion (2015): Pressemappe. Luxemburg.

Henn, Stefan (2014): Restriktionen und Perspektiven grenzüberschreitender Kooperation in der Großregion – Eine empirische Analyse. Schriftliche Hausarbeit zur Erlangung des Grades eines Master of Arts an der Universität Trier Fachbereich III Politikwissenschaft. Trierer Studien zur Kommunal- und Regionalpolitik. Band 5. Trier.

Initiativkreis Metropolitane Grenzregionen (IMeG) (2013): Abschlussbericht des Modellvorhabens der Raumordnung (MORO). Saarbrücken.

Initiativkreis Metropolitane Grenzregionen (IMeG) (2014): Meilenstein Metropolisierung – Auf dem Weg zu einer stärkeren Zusammenarbeit in den IMeG-Regionen. Dokumentation des IMeG-Workshops am 7. April 2014 in Freiburg. Saarbrücken.

Institut für Systemisches Management und Public Governance (2013): SWOT-Analyse des INTERREG V-Programmgebietes Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein. Universität St.Gallen. St.Gallen.

Institut der Großregion (unveröffentlicht; Broschüre für September 2015 angekündigt) (2014): Zehn Jahre danach. Welche Agenda folgt heute aus dem Zukunftsbild 2020? Dokumentation eines Workshops vom 12. November 2014.

Institut der Großregion (unveröffentlicht; Broschüre für September 2015 angekündigt) (2015): Zukunftsbild 2020. Zehn Jahre danach. Welche Agenda folgt für heute aus dem Zukunftsbild 2020? Elemente für eine regionalpolitische Strategie der GR. Veranstaltung II 20. April 2015.

Institut für Systemisches Management und Public Governance (2014): Die (wirtschaftlichen) Verflechtungen des deutsch-schweizerischen Grenzraums. Universität St.Gallen. St.Gallen.

Lambertz, Karl-Heinz (Hrsg.) (2010): Grenzregionen als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa. Berichte und Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Europa. Dike. Zürich/ St.Gallen.

LISER (Luxembourg Institute of Socio-Economic Research) (2015): „Opportunities of cross-border cooperation between small and medium cities in Europe“. Luxemburg.

Niedermeyer Martin / Moll Peter (2007): SaarLorLux – vom Montandreieck zur „Großregion“. IN: Dörrenbächer, H.-Peter / Kühne, Olaf / Wagner, Juam-Manuel (Hrsg.) (2007): 50 Jahre Saarland im Wandel. Institut für Landeskunde im Saarland. Saarbrücken. S. 297 – 321.

OECD (2013): Regions and Innovation: Collaborating across borders. Paris.

Öresundskomiteen (2013): The Oeresund Integration Index. Copenhagen.

Raffl, Celina et al. (Hrsg.) (2014): Handbuch für offene gesellschaftliche Innovation. Beiträge des Forschungsprojektes der Internationalen Bodensee-Hochschule „eSociety Bodensee 2020“ zur

offenen gesellschaftlichen Innovation. Band 11 der Schriftenreihe des The Open Government Institut TOSI der Zeppelin-Universität Friedrichshafen. Friedrichshafen.

Regiosuisse (2014): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP). Visp.

Scherer, Roland (2011): Die Bodenseeregion – ein vernetztes System von Institutionen. Präsentationsfolien des Impulsreferates am Bodensee Konvent vom 27. Oktober 2011.

Scherer, Roland (2015): Bodensee 2030 – ein notwendiger Blick in die Zukunft. Präsentation am Wirtschaftskonzil am 30. April 2015 in Konstanz.

Scherer, Roland / Schnell, Klaus-Dieter (2002): Die Stärke schwacher Netze. Entwicklung und aktuelle Situation der grenzübergreifenden Zusammenarbeit in der Regio Bodensee. In: Jahrbuch des Förderalismus, 2002, Baden-Baden. S. 502-518.

Staatskanzlei des Saarlandes (2003): Zukunftsbild 2020. Saarbrücken.

Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2012): Rendez-vous régional - Zivilgesellschaft im Dialog mit... Dokumentation 13. Dreiländerkongress. Mainz.

Trinationale Metropolregion Oberrhein (2010): Strategie. Ziele. Kehl am Rhein.

Trinationale Metropolregion Oberrhein (2013): Strategie 2020 für die Trinationale Metropolregion Oberrhein. Kehl am Rhein.

Vogel, Wolfram (2006): Zukunft Oberrhein im erweiterten Europa. Eine Erhebung zu Erfahrungswerten und Zukunftsaussichten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Deutsch-Französisches Institut. Ludwigsburg.

Wassenberg, Birte (2011): Einleitung. In: Beck, Joachim / Wassenberg, Birte (Hrsg.) (2011): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 2): Governance in deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem Forschungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes. Franz Steiner Verlag. Stuttgart. S. 33 – 40.

Wassenberg, Birte (2011): Historisch gewachsene Governance am Oberrhein (1963-2010). In: Beck, Joachim / Wassenberg, Birte (Hrsg.) (2011): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 2): Governance in deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem Forschungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes. Franz Steiner Verlag. Stuttgart. S. 139 -162.

Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds / europaforum wien (2014): Innovationssystem in centropo. Regionale Perspektiven für den FTI-Standort Wien. Studie des europaforum wien und des Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds WWTF im Auftrag der Stadt Wien MA 23 Wirtschaft, Arbeit und Statistik. Juni 2014. Wien.

Zumbusch, Christina / Scherer, Roland (2015): Cross-Border Governance: balancing Formalized und Less Formalized Co-operations. IN: social sciences. (im Erscheinen).

Anhang

Arbeitsauftrag

(Stand 17.12.2014)

Projektidee: a) Aufzeigen von Möglichkeiten, wie die Handlungsfelder und Governance-Strukturen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bodenseeraum weiter entwickelt werden können.

Ausgangslage

Die Internationale Bodenseekonferenz (IBK) ist ein kooperativer Zusammenschluss der an den Bodensee angrenzenden und mit ihm verbundenen Länder und Kantone. Die IBK konzentriert sich seit rund 40 Jahren insbesondere auf die Zusammenarbeit auf Ebene der Regierungen und Verwaltungen.

Am Bodensee besteht eine informelle, netzwerkartige Kooperationskultur, die sich deutlich von eher hierarchischen oder stark formalisierten Kulturen anderer Grenzregionen abhebt. Das Leitbild der IBK für den Bodenseeraum (2008) bildet dafür einen gemeinsamen Orientierungsrahmen. Darin reklamiert die IBK eine Führungs- und Koordinationsrolle für die regionale Entwicklung. In einigen Handlungsfeldern bildet die IBK auch den Kristallisationskern für grenzüberschreitende Netzwerke und sektorale Governancesysteme. Außerhalb der IBK-Strukturen wird das Leitbild jedoch nicht uneingeschränkt verfolgt.

Hier könnte ein Blick in verschiedene andere Grenzregionen Europas interessant sein, in denen sich andere Regelungsstrukturen entwickelt haben, z. B. Mehrebenensysteme mit Politikverflechtungsstrukturen (sog. multilevel-governance), die steigende Bedeutung aufweisen.

Der Ständige Ausschuss hat die Geschäftsstelle am 14. März 2014 beauftragt, einen Interreg V-Antrag zur Förderung der IBK-Geschäftsstelle 2015-2020 auszuarbeiten. Hierzu wurde festgehalten, dass besonders die innovativen Aspekte deutlich herausgearbeitet werden sollen, v.a. auch in den Bereichen Governance und Vernetzung.

Chancen und Herausforderungen

- „Governance“ im Sinne einer Optimierung des Zusammenspiels zwischen vielen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen wird im Hinblick auf Interreg V 2015-2020 und eine mittelfristig anstehende Erneuerung des IBK-Leitbildes ein zentrales Thema für die IBK und den Bodenseeraum.
- Eine „ganzheitliche“/multilevel Betrachtung des Themas ist sehr gut durch anschauliche Praxis-Beispiele möglich.
- Eventuell ergibt sich am avisierten „Tag der Kommissionen“ im Sept. 2015 eine Gelegenheit IBK-intern die Ergebnisse vorzustellen und zu besprechen.
- großes Interesse der „entscheidenden Stelle“ SGZE an dem Thema
- Naturgemäß bestehen innerhalb der IBK unterschiedliche Vorstellungen zum Stellenwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und der IBK, was entsprechend zu anderen Gewichtungen der Themen, Aufgaben und Strukturen der IBK führt.
- Die Möglichkeiten, die Ergebnisse in weiteren Zusammenhängen zu thematisieren (z.B. „Open-Days“, Wirtschaftskonzil) liegen außerhalb des Praktikums und könnten daher nur eingeschränkt Teil des Arbeitsauftrags sein.

Arbeitsauftrag: Governancestruktur der IBK - Wie kann die Governance der IBK verbessert werden. Vergleich mit der Governance anderer grenzüberschreitender Räume oder Makrostrategien:

- Analyse des Handlungsraum Internationale Bodenseeregion aus unterschiedlichen Perspektiven (variable Geometrie, Schnittstellen zu klein- und makroregionalen Räumen, strategische Partnerschaften)
- Analyse der Governance-Systeme in verschiedenen Grenzregionen, interregionaler Zusammenschlüsse und Makroregionen in Europa mittels Dokumentenanalyse und strukturierte Interviews
- Analyse der Ergebnisse einschlägiger Projekte und Forschungsarbeiten in diesem Bereich, z.B. „City Regions Makro“
- Vergleich ausgewählter Systeme mit dem der IBK
- Diskussion möglicher Weiterentwicklungen der IBK und der Kooperation im Bodenseeraum sowie konkrete Vorschläge
- Aufbereitung der Ergebnisse in einem Bericht an das Staatsministerium
- optional: Thematisierung der Ergebnisse z.B. in Kooperation mit dem Initiativkreis Metropolitane Grenzregionen (IMeG) bei den Open Days 2015 (Anfang Oktober) oder im Rahmen der geplanten Veranstaltungsreihe Wirtschaftskonzil in Abstimmung mit dem Staatsministerium
- ca. 80% des Gesamtauftrags

Betreuerin: Frau Suzana Neib, Leiterin Referat 54

Liste von Aktivitäten und Terminen im Rahmen des Auftrags

Stand: 05.08.2015

Jan 2016	<i>EUSALP Launch event in Slovenia</i>
13.11.2015	<i>AGEG Jahreskonferenz (AdR-Gebäude): „Die Zukunft der grenzübergreifenden Zusammenarbeit in Europa“ (in Zusammenarbeit mit DG Regio, CoR, Kongress der Gemeinden und Regionen des Europarates)</i>
12.11.2015	<i>AdR/AGEG Seminar zum Thema EVTZ</i>
14.10.2015	<i>Open Days Workshop, 11:15 - 13:00, 14C16 - Filling the data gap in border regions: the importance of developing meaningful cross-border data for policy making and programme management.</i>
5./6. 10.	<i>Internationale Konferenz „Die neue Alpenraumstrategie der EU –Herausforderungen an die Umsetzung“, Hagnau, Europazentrum Ba-Wü, GFGZ, AK Europäische Integration</i>
Ende Sept.	<i>VÖ Broschüre „Elemente für eine regionalpolitische Strategie der Großregion“ Empfehlungen des IGR</i>
17.9.2015	<i>AdR-Seminar: „Current challenges for border regions“</i>
15./16.9.	<i>Conference 25 years of Interreg, Luxembourg,</i>
30.09.2015	<i>Final conference of the MOT project "The integrated economic development of cross-border territories", Paris</i>
.....	
06.08.2015	Telefonkonferenz Besprechung Ergebnisse Arbeitsauftrag IBK-GS, SGZE, StM
28.07.2015	Telefon-Interview Dr. Stefan Rehm, Project Adviser, STRING Secretariat
27.07.2015	Telefon-Interview Dr. Martin Niedermeyer (Saarland, Ministerium für Finanzen und Europa Abteilung E – Europa, Interregionale Zusammenarbeit Leiter des Referates E/4 – Grenzüberschreitende Zusammenarbeit SaarLorLux)
20.07.2015	Telefon-Interview mit Sabine Kratz, Vertretung des Landes Rheinland-Pfalz in der Großregion
16.07.2015	Telefonat mit Laurence Ball, Geschäftsführerin SaarLorLux+
15.07.2015	Gespräch mit MEP Maria Noichl (S&D); Rosenheim/ bayer. Schwaben (Mitglied Ausschuss Landwirtschaft und Ländliche Entwicklung Stellvertreterin Verkehr und Fremdenverkehr)
15.07.2015	Gespräch mit Besuchergruppe Vorstand IHK Bodensee-Oberschwaben
14.07.2015	Gespräch mit MEP Dr. Andrea Schwab (Baden/Freiburg, Koordinator Ausschuss Binnenmarkt und Verbraucherschutz, stellvertr. Mitglied Ausschuss Wirtschaft und Währung)

14.07.2015 **Gespräch mit MEP Marcus Ferber** (Schwaben/Augsburg, Vorsitzender der CSU Schwaben, Vorsitzender der Europa Union Bayern)

13.07.2015 **Teilnahme Vortrag EUSALP und DSP, Matija Vilfan, Head of DSP vor FÜAk**

13.07.2015 **Telefonat mit Dr. Martin Niedermeyer**
(Saarland, Leiter Referat Grenzüberschreitende Zusammenarbeit SaarLorLux)

08.07.2015 **Telefonat mit Sarah Mauerer Staatskanzlei R-P**

08.07.2015 **Rücksprache zum Auftrag mit Frau Neib und Querbezüge zur CH /IBK**

07.07.2015 **Telefonat Frau Jacquey, Sekretariat Gipfel der Großregion**

07.07.2015 **Espon Lunchtime-Briefing: „EFSI – what is in for regions and cities?“**

06.07.2015 **Telefonat Regine Wurster, Institut der Großregion**

03.07.2015 **Telefonat mit Laurent Scheeck,**
(Attaché, Administration parlementaire, Chambre des Députés, Sekretariat Interregionaler Parlamentarierrat der Großregion)

02.07.2015 **Austausch mit Cédric Langer, Ombudsmann der Deutschsprachigen Gemeinschaft**

01.07.2015 **Telefonat mit Désirée Rausch, Büroleitung / Presse Bürgerbeauftragter des Landes Rheinland-Pfalz (Dieter Burgart)**

30.06.-01.07. Konferenz: Grenzüberschreitende kommunale Daseinsvorsorge in den Grenzregionen mit deutscher Beteiligung – Rechtliche und kulturelle Möglichkeiten und Hemmnisse, LV Berlin, BMI, Euro-Institut

30.06.2015 internes AGEG-Meeting in Berlin

30.06.2015 **Telefonat mit Christiane Weidenhaupt, Sekretariat Wirtschafts- und Sozialausschuss der Großregion**

26.06.2015 **Telefonat mit Stephan Prehn, Leiter Geschäftsstelle IBH**

25.06.2015 **Gespräch in der Liechtensteinischen Mission bei der EU**
Counsellor Anne Cornu

23.06.2015 **Gespräch mit MEP Claudia Schmidt** (Salzburg / (Vorarlberg), u.a. stellvertr. Mitglied Ausschuss für regionale Entwicklung)

16.06.2015 **Gespräch mit Dr. Irina Burlacu, Maastricht Graduate School of Governance**
research on cross-border work, taxation and social security

15.06.2015 **Gespräch mit Dr. Alexander Ferstl, DG Regio, Programm-Manager Interreg,**
Senior Specialist for Sustainable Growth, Co-verantwortlich für DG Regio-GüZ-Studie / Konsultation

15.06.2015 **Lunchtime briefing: The new ESPON 2020 programme: what's in it for regions and cities?**

08.06.2015 **Telefonat mit Nathalie Verschelde (DG Regio) wegen GüZ-Konsultation**

03.06.2015 **Gespräch mit Martin Guillermo Ramirez (AEBR)**

- 02.06.2015 Gespräch mit MEP Norbert Lins (Oberschwaben, CH-Ausschuss)**
- 02.06.2015 Gespräch mit Karl-Heinz Lambertz**
(Präsident der AGEg, Vorsitzender der SPE-Fraktion beim Ausschuss der Regionen, Vorsitzender der Euregio Maas-Rhein Parlamentspräsident der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens; First vice-President CoR)
- 02.06.2015 Gespräch mit Alfonso Alcolea**
(CoR: Administrator – EGTC & cross-border cooperation Unit E2)
- 29.05.2015 Mittagessen mit Bodo Wißen (LV, NRW Brüssel, Ex-MdL NRW)**
- 28.05.2015 Tagung CoR und BMVI: EGTC: Experiences and Expectations – Present, Past and future**
- 27.05.2015 Gespräch mit Jürgen Oser (SGZE)**
- 22.05.2015 Nachbereitung Kontakte Tagung Luxembourg**
- 21.05.2015 Vermerk über Tagung Luxembourg**
- 20.05.2015 Briefentwurf MIN Friedrich an DG Deffaa DG-Regio wegen GÜZ-Tagung am Bodensee**
- 19.05.2015 Konferenz „legal provisions for cross-border cooperation“, Luxembourg**
- 11.05.2015 Telefonat Martha Cambas**
(Directorate-General for Regional and Urban Policy, Unit D2 European Cross-Border Cooperation, Desk Officer Interreg ABH)
- 06.05.2015 Teilnahme Regional Cooperation Day / High Level Conference on regional cooperation and enlargement in the Western Balkans**
- 05.05.2015 Welcome Course Committee of Regions**
- 04.05.2015 Telefonat Daniela Minichberger, Interact Wien**
Project Manager, Focus on Project, Quality and Knowledge Management
- 30.04.2015 Teilnahme am Wirtschaftskonzil 2015**
u.a. Teilnahme Forum 6: „Strategische Perspektiven für den Wirtschaftsraum Bodensee 2030“, ganztätig
- 21.04.2015 Vortrag „EUSDR“ Studentengruppe HS Kehl Prof. Beck**
(Ingrid Taschek, LV; Ann-Jasmin Krabatsch, DG Regio, Johannes Jung, LV)
- 20.04.2015 Gespräch mit Prof. Joachim Beck, HS Kehl**
- 17.04.2015 Telefonat Dr. Roland Scherer**
(IMP-HSG Institut für Systemisches Management und Public Governance | Regional Science, u.a. Projekt „Bodensee 2030“)
- 15.04.2015 Telefonat Jürgen Oser (Leiter SGZE) Auftragskonkretisierung**
- 14.04.2015 Telefonat Klaus-Dieter Schnell (Geschäftsführer IBK) Auftragskonkretisierung**