



Christina Minniberger

# Wie werden Regionen noch innovativer?

## Interregionales Lernen in den Know-Man Expertentandems



Der Begriff „Interregionales Lernen“ beinhaltet bereits die beiden wesentlichen Grundbestandteile: Regionen, die nicht zwangsläufig aneinander grenzen, lernen voneinander. Nicht nur in der wissenschaftlichen Literatur stoßen diese Lernprozesse zwischen Regionen auf großes Interesse, sie finden vermehrt im praktischen Alltag der Regionalentwickler innerhalb der Europäischen Union statt. Die Themen dieser Lernprozesse können verschieden sein – von der Ausgestaltung regionaler Transportnetzwerke über Wohnungspolitik bis zu gemeinsamen Herausforderungen des demografischen Wandels. Das durch EU-Strukturfonds geförderte INTERREG IVC Projekt „Know-Man – Knowledge Network Management in Technology Parks“ widmet sich regionalen Innovationsstrategien in sechs Regionen.

Konkret geht es um die Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlern und Unternehmern verbessert werden kann und was Regionen voneinander lernen können.

### Warum fördert die Europäische Union interregionale Kooperation?

Bereits seit der Gründung der Europäischen Union bildet die Kooperation zwischen europäischen Regionen einen zentralen Baustein der Europäischen Integration. Mit vielfältigen Programmen bietet die EU den organisatorischen Rahmen – und nicht zuletzt auch den finanziellen Anreiz – für Zusammenarbeit über Grenzen hinweg. Eine Besonderheit dieser Idee ist, dass hier nicht die Mitgliedsstaaten die zentralen Gestalter sind, sondern ein Schwerpunkt auf der regionalen Ebene liegt. Somit sind interregionale Kooperationen ein wichtiges Instrument, um europäische Ideen und Themen „bottom-up“ – also ausgehend von den Regionen – zu diskutieren und zu vertiefen. Ein zentrales Instrument zur Förderung interregionaler Kooperation ist INTERREG IVC, ein mehrjähriges Förderprogramm (aktuell 2007–2013), das die themenbezogene Kooperation zwischen europäischen Regionen unterstützt und mitfinanziert. Bei der Themenwahl haben die Projektpartner jedoch nicht vollkommen freie Hand. Grundidee der INTERREG-Programme ist die Förderung von Projekten, die gemeinsame europäische Herausforderungen in den Mittelpunkt stellen. Dies betrifft Herausforderungen, die Regionen oftmals nicht alleine meistern können und bei denen der Wissensaustausch mit anderen Regionen einen „europäischen Mehrwert“ erzeugt. Durch die Europäische Kommission und die Mitgliedsstaaten werden Leitthemen vorgegeben – aktuell sind diese Themen für INTERREG IVC **Innovation & Wissensökonomie** sowie **Umwelt & Risikoprävention**. Diese Leitthemen spiegeln meist aktuelle strategische Prioritäten

der Europäischen Union wider. So beziehen sich die aktuellen Themen auf die Europa-2020-Strategie, die einen Fokus auf Förderung von Innovation sowie Fortschritte im Umweltschutz setzt. INTERREG ist daher einer der Bausteine, um die formulierten Ziele auf der regionalen Ebene voranzubringen.

### Wer lernt was und vor allem wie?

Genauso vielfältig wie die beteiligten Regionen und die Themen der Kooperationen ist auch die Art und Weise des Voneinanderlernens – das heißt: Wer lernt was – und vor allem wie? „Wer“ von wem lernen soll, ist eine wichtige Komponente für interregionales Lernen. In der wissenschaftlichen Literatur wird oftmals zwischen individuellem Wissen und Organisationswissen unterschieden. Individuelles Lernen beschränkt sich meist auf die Personen, die an den gemeinsamen „Lernaktivitäten“ teilnehmen. Dies beinhaltet beispielsweise konkret den Personenkreis, der aktiv an einem gemeinsamen Workshop teilnimmt. Nur: Bleibt dieses Wissen bei der Person oder gelingt es, das neu Erlernte in die Abteilung oder sogar in das gesamte Unternehmen oder Einrichtung weiterzuvermitteln? Und wie wird es in der Region verankert? Dieser Schritt stellt häufig eine Herausforderung dar, da oftmals lediglich ein kleiner Kreis an Mitarbeitern aktiv in die Europäische Zusammenarbeit involviert ist und somit die Aufgabe übernehmen muss, das Wissen weiterzugeben.

Eine weitere wichtige Unterscheidung ist, „was“ erlernt werden soll. Insbesondere in Lernprozessen zwischen Regionen kann dabei zwischen einem Lernen zu Themen bzw. zu gemeinsamen Problemen und interkulturellem Lernen – zu Methoden und Praktiken der Zusammenarbeit über große räumliche und kulturelle Distanzen hinweg – unterschieden werden. Im Vordergrund einer Projektkooperation steht das themenbezogene Lernen zu einer gemeinsamen Frage- bzw. Prob-



lemstellung. Schließlich bringt jede Region ein eigenes Lerninteresse in die Kooperation ein und entscheidet am Anfang der Zusammenarbeit, welcher Aspekt des Themas besonders relevant ist. Vielfältige Lerninstrumente – wie gemeinsame Workshops oder Handbücher – leiten diesen themenbezogenen Lernprozess. Eine weniger sichtbare Art des Lernens darf jedoch bei Projekten zwischen europäischen Regionen nicht vernachlässigt werden: das Schulen einer interkulturellen Kompetenz. Um von einer anderen Region lernen zu können, ist die Auseinandersetzung mit regionalen Entwicklungen und Strukturen sowie den jeweils spezifischen Arbeitskontexten der anderen Projektpartner von zentraler Bedeutung. Nicht zuletzt gehört dazu auch die Überwindung sprachlicher Barrieren und die Offenheit gegenüber möglicherweise unterschiedlichen Arbeits- und Kooperationskulturen. In Auswertungen von interregionalen Projekten wird in diesem Zusammenhang oftmals von „European professionals“<sup>1</sup> gesprochen – also einem Personenkreis, der über eine Kompetenz im Umgang mit der europäischen Arbeitsebene verfügt.

Für das „Wie“ des Lernens gibt es verschiedene Instrumente und Methoden. Im europäischen Kontext findet interregionales Lernen oft im Rahmen gemeinsamer Projekte statt. Innerhalb dieser – meist zeitlich begrenzten – Kooperationsverbünde wird eine gemeinsame Problemstellung identifiziert, die durch ein buntes Portfolio an Lernmethoden bearbeitet wird. In diesem Portfolio können gemeinsame Workshops, Personalaustausch aber auch das Festhalten von Wissen durch Verschriftlichung in Form von Broschüren und Handbüchern enthalten sein. Meist erweist sich ein Mix aus verschiedenen Instrumenten als zielführend. Denn während Handbücher und Broschüren den Vorteil haben, dass Wissen nicht verloren geht und mit weiteren Interessierten ausgetauscht werden kann, können wichtige persönliche Erfahrungen oftmals nicht verallgemeinert und verschriftlicht werden. Um zum Beispiel den Erfolg eines innovativen Schulkonzeptes in einer Region zu verstehen, muss das regionale Umfeld miteinbezogen werden – Wer hat wie zusammengearbeitet und welche Herausforderungen mussten überwunden werden? Dafür sind der persönliche Austausch und das Miteinanderarbeiten nach wie vor unerlässlich.

## Wie lernen Regionen über Innovationsstrategien im Projekt Know-Man?

Um Licht auf diese Frage zu werfen, ist der Blick auf ein konkretes Beispiel sinnvoll. Das Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) leitet aktuell das INTERREG IVC-Projekt Know-Man innerhalb des Schwerpunkts Innovation & Wissensökonomie. Seit Anfang 2010 arbeiten fünfzehn Partner aus sechs Regionen zusammen, um voneinander zu lernen, wie die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik verbessert werden kann.

<sup>1</sup> Siehe unter anderem Autoren wie Kai Böhme, Stefanie Dühr, Claire Colomb

Die Projektpartnerschaft besteht aus Partnern in Andalusien (Spanien), der Metropolregion Berlin-Brandenburg, der Region Koroška (Slowenien), der Region Niederschlesien (Polen), der Metropolregion Rom sowie der Provinz Venedig (beide Italien). Vertreten werden die Regionen durch Regionalverwaltungen, wissenschaftliche Einrichtungen sowie durch Technologieparkmanagements. In Berlin und Brandenburg bilden die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung, das Geographische Institut der Humboldt-Universität zu Berlin mit dem IRS als wissenschaftlichem Partner sowie der WISTA Management GmbH als Vertreter des Wissenschafts- und Technologieparks Adlershof das Projektteam.

Hintergrund des Know-Man Projektes ist, dass die regionale Innovationskraft wesentlich von der Frage bestimmt wird, wie innovative Forschungsergebnisse aus den Laboren auf den Markt kommen. Wissenschafts- und Technologieparks bieten einen Nährboden für technologische Innovationen, denn wissenschaftliche Einrichtungen und Unternehmen arbeiten Tür an Tür miteinander. Nichtsdestotrotz gibt es Barrieren für den Aufbau von Kooperationen. Die Gründe sind vielfältig: Oftmals fehlt das Wissen darüber, was der andere macht, und nicht selten fehlt der finanzielle Rahmen für eine Kooperation. Auch unterscheiden sich die Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen von Akademikern und Unternehmern, was eine „gemeinsame Sprache“ in Projektkooperationen erschwert. In Know-Man wurden erfolgreiche Strategien und Ideen identifiziert, wie die sechs Regionen diesen Herausforderungen begegnen. Um den Regionen zu ermöglichen, innovative Ansätze mit anderen Regionen auszutauschen, wurde ein mehrstufiges Verfahren im Rahmen der sogenannten Know-Man Expertentandems entwickelt. Im Folgenden werden diese anhand des Transfers eines Kurses für Unternehmensgründer von Berlin nach Koroška vorgestellt.

## Wie funktioniert interregionales Lernen in den Know-Man Expertentandems?

Zum Start von Know-Man präsentierte jede Region bereits erfolgreich evaluierte Programme und Initiativen für eine verbesserte Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Auf diesem Weg gelang es, eine Sammlung an „Good Practices“ zusammenzustellen, die im Know-Man Good Practice Handbuch festgehalten und beschrieben werden (siehe [www.know-man.eu](http://www.know-man.eu)). Auch ungewöhnliche Ideen wie ein Kindergarten, in dem Kinder auf spielerische Weise an Naturwissenschaften und Technik herangeführt werden, sind unter den Good Practices – oder ein gemeinsames Arbeitsfrühstück, das regelmäßig in dem Technologiepark Cartuja93 in Andalusien veranstaltet wird. Viele Initiativen stießen auf großes Interesse in anderen Projektregionen. Um den Transfer zwischen den Projektregionen zu ermöglichen, entwickelte das IRS die Methodik der Expertentandems.

Expertentandems bestehen aus mindestens zwei Projektregionen. Im Mittelpunkt eines jeden Tandems steht eine aus-



gewählte Initiative, die bei einem Projektpartner auf Interesse gestoßen ist. Gemeinsam mit dem Partner, der die Initiative entwickelt hat, wird ein Expertentandem gebildet, um den Austausch zwischen den Regionen zu organisieren. In einem gemeinsamen Workshop aller fünfzehn Projektpartner formierten sich acht Expertentandems bestehend aus jeweils zwei bis vier Projektregionen. Die Methodik wird im Folgenden anhand des Expertentandems „WIWEX Ideas to Reality“ vorgestellt.

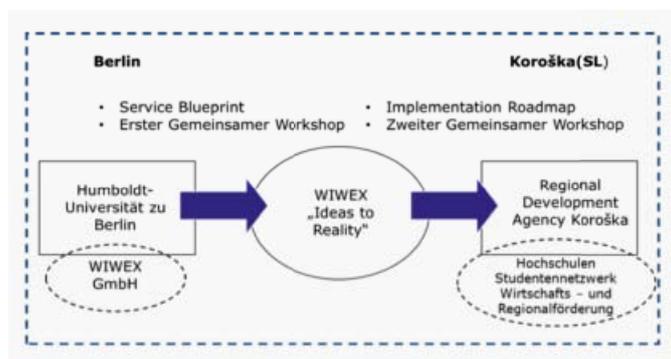


Abb. 1: Know-Man Expertentandems zum WIWEX Ideas to Reality Kurs

Das WIWEX Ideas to Reality-Tandem besteht aus zwei Know-Man Projektpartnern, dem Geographischen Institut der Humboldt-Universität zu Berlin als „Anbieter“ und der Regionalentwicklungsagentur der Region Koroška in Slowenien als „Interessenten“. Die WIWEX GmbH, das Fakultäts- und Alumninetzwerk, Karriereservice und Campus Service der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, bietet den Kurs „Ideas to Reality“ an. Dieser Kurs unterstützt Studenten, die Interesse an der Gründung eines Unternehmens zeigen. Dabei werden mit interaktiven Methoden vielfältige Fragen einer Gründung abgedeckt – vom Firmennamen bis zur ersten Grundfinanzierung. Der Kurs ist offen für Bachelor- und Masterstudenten der Humboldt-Universität zu Berlin. Die ländlich geprägte Region Koroška entschied sich für den Transfer des Kurses, um durch vertiefte Begleitung und Unterstützung von „Gründungswilligen“ die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes zu erhöhen. Da Koroška über keine eigene Universität verfügt, weichen Studenten auf andere slowenische Hochschulen aus. Die Rückgewinnung der Absolventen und die Schaffung adäquater Arbeitsstellen stellt eine zentrale Herausforderung für die Region dar. Wie der Kurs von Berlin nach Koroška transferiert wurde, wird im Folgenden beschrieben.

## 1. Schritt: Erster gemeinsamer Workshop

Als Startschuss eines jeden Expertentandems organisieren die Tandempartner einen ersten gemeinsamen Workshop in der Region, in der die Initiative entwickelt wurde. Zentral hierfür ist die Involvierung aller wichtigen Ansprechpartner. Denn oftmals sind nicht nur die direkten Know-Man Projektpartner in die Entwicklung und Durchführung der Initiative involviert, im Fall des WIWEX Ideas to Reality Tandems war hierfür die WIWEX GmbH verantwortlich. Zentrales Ziel dieses Treffens ist

es, die Initiative und den regionalen Kontext kennenzulernen und erste Überlegungen für den Transfer anzustellen.

## 2. Schritt: „Service Blueprint“

Der zweite Schritt beinhaltet die Verschriftlichung des Wissens über die ausgewählte Initiative. Nach einer vorgegebenen Struktur wird der sogenannte „Service Blueprint“ erstellt, also eine Blaupause der ausgewählten Dienstleistung. Im Falle des WIWEX Ideas to Reality Kurses hat die WIWEX GmbH gemeinsam mit dem Geographischen Institut der Humboldt-Universität den Werdegang des Kurses festgehalten – woher kam die Idee und wie wurde die Idee umgesetzt?

## 3. Schritt: Zweiter Gemeinsamer Workshop

Wie bereits geschildert, reicht die Verschriftlichung oftmals nicht aus, um alle offenen Fragen zu klären. Daher folgt nach Austausch des Service Blueprints die Organisation eines zweiten Workshops. Dieser findet in der Region statt, die an dem Transfer der Initiative interessiert ist. Dient das erste Treffen stärker einer Einführung in die Praxis, geht es im zweiten Treffen um die konkrete Strategie für die Umsetzung. Daher ist es hier besonders wichtig, alle Partner an Bord zu holen, die die Umsetzung in der Region mittragen werden. Im Fall des WIWEX-Kurses nahmen Vertreter regionaler Fachschulen und Studentennetzwerke sowie Vertreter der Wirtschafts- und Regionalförderung am Treffen teil.

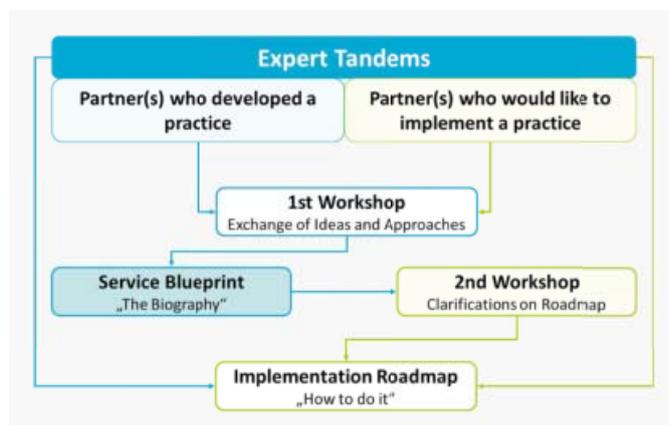


Abb. 2: Der methodische Ablauf der Know-Man Expertentandems (Schmidt/Rogina, 2011)

## 4. Schritt: Implementation Roadmap

Nachdem im zweiten Workshop gemeinsam an einer Umsetzungsstrategie gearbeitet wurde, ist es an der interessierten Region, einen Plan für den Transfer zu entwerfen. Auch hierfür entwickelte das Projektteam eine Vorlage, die sogenannte Implementation Roadmap. Sie gilt als Leitfaden für den Transfer und enthält zentrale Arbeitsschritte, die Ressourcenplanung sowie einen Zeitplan für die Umsetzung. Für den WIWEX-Kurs wurde dieser Plan von den regionalen Partnern in Koroška entworfen, jedoch mehrmals mit der WIWEX GmbH und dem Geographischen Institut der Humboldt-Universität rückgespiegelt.



## Wer lernt was von wem in Expertentandems?

Als wichtigstes Ergebnis des interregionalen Lernens ist sicherlich vorweg zu nennen, dass der WIWEX Ideas to Reality Kurs noch dieses Jahr in Koroška umgesetzt wird. Bezugnehmend auf die anfängliche Frage „Wer lernt was von wem in interregionalen Projekten?“ sind folgende über den Transfer hinausgehende Ergebnisse zu nennen:

- **„Wer“ lernt von wem:** Bezüglich der Frage, ob der Lernprozess über die individuelle Ebene hinausgeht, wird das Lernen in Projekten oftmals dafür kritisiert, dass nur ein „ausgewählter“ Kreis davon profitiert. Im Falle der Expertentandems zeichnet sich ein etwas anderes Bild. In der Region Koroška wurde ein aktives Netzwerk aus regionalen Akteuren gebildet, die sich zu einer gemeinsamen Umsetzung des Kurses verpflichtet haben. Dieses Netzwerk besteht aus der Regionalentwicklungsagentur, der regionalen Fachhochschule und dem dazugehörigen Studentennetzwerk sowie der Wirtschaftsförderung. Dadurch hat das Wissen über diesen Kurs eine starke regionale Verankerung.
- **„Was“ wird gelernt:** Das Lernen über den Unternehmensgründungskurs steht natürlich im Mittelpunkt. Die beschriebenen Schritte ermöglichen den Tandempartnern, die Entwicklung und die bisherigen Erfahrungen nachzuvollziehen und daraus ihre eigene Umsetzungsstrategie zu entwickeln. Nichtsdestotrotz werden auch weichere Lernprozesse als wichtig beschrieben. Viele der Tandems, auch das Tandem zum WIWEX Ideas to Reality Kurs, führten sowohl zum Aufbau guter Kontakte in eine andere europäische Region als auch zur Vertiefung und Festigung von Beziehungen innerhalb der Regionen. Dies war sowohl in Koroška wie auch in Berlin zu beobachten, in beiden Regionen werden die Kooperationen auch zukünftig mit Leben gefüllt. Ein wichtiger Kontakt wurde zum Beispiel zwischen dem Studentennetzwerk in Koroška und dem der Humboldt-Universität zu Berlin angebahnt.
- **„Wie“ wird gelernt:** Der Mix aus Verschriftlichung von Wissen und persönlichem Austausch hat sich als wertvolle Kombination erwiesen. Im WIWEX-Tandem waren beide Methoden des Lernens wichtig, um einen an die regionalen Bedürfnisse angepassten Transfer zu ermöglichen. Die Workshops förderten auch die Einbindung weiterer Kooperationspartner in der Region Koroška. Auch den Berliner Teilnehmern boten die intensiven Workshops die Möglichkeit, den Kurs durch eine „externe Brille“ zu reflektieren. Zusätzlich trägt die Verschriftlichung des Wissens durch den Service Blueprint und die Implementation Roadmap dazu bei, dass Wissen leichter weitergegeben werden kann, weil hier wichtige Akteure, die zur Einführung einer Praktik notwendig sind, bereits identifiziert werden. Der persönliche Kontakt beschränkte sich jedoch nicht nur auf die beiden gemeinsamen Workshops. Die Tandempartner

sehen es als wichtigen Erfolgsfaktor, dass der Austausch telefonisch und per E-Mail im weiteren Arbeitsprozess fortgesetzt werden kann und eventuell sogar um ein drittes Treffen ergänzt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die entwickelte Methode für die Organisation von interregionalem Lernen im INTERREG IVC-Projekt Know-Man bewährt hat. Die interessierten Regionen konnten mit erfahrenen Ansprechpartnern an einer eigenen Umsetzungsstrategie arbeiten. Währenddessen nutzten diese die Möglichkeit, ihre entwickelten Initiativen noch mal mit dem Blick „von außen“ zu reflektieren. Nichtsdestotrotz erweist sich oftmals die Frage der Nachhaltigkeit der Lernprozesse zwischen Regionen als zentrale Herausforderung für zeitlich begrenzte Projekte. Denn obwohl sich INTERREG-Projekte als Labore für interregionalen Austausch eignen, gilt es, die Projektergebnisse frühzeitig auf sichere Beine zu stellen – zum einen durch eine durchdachte regionale Verankerung, zum anderen durch die aktive Einwerbung von Finanzierungsquellen.

Christina Minnberger

Politikwissenschaftlerin mit den Forschungsschwerpunkten Europäische Integration und EU-Regionalpolitik am Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung, Erkner b. Berlin

Ein Dank für die Unterstützung geht an Steffen Bengel, der die Evaluierungsgespräche mit dem Geographischen Institut der Humboldt-Universität zu Berlin und der WIWEX GmbH geführt hat. Diesen gilt ebenfalls mein Dank für ihre engagierte Unterstützung. Die Durchführung des Projektes Know-Man wird ermöglicht durch das INTERREG IVC-Programm, gefördert durch den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung.

### Quellen:

Böhme, K. (2005): The Ability to Learn in Transnational Projects, Informationen zur Raumentwicklung, vol. 11, no. 12, S. 691-700.

Colomb, C. (2007): The Added Value of Transnational Cooperation: Towards a New Framework for Evaluating Learning and Policy Change, Planning Practice and Research, vol. 22, no. 3, S. 347-372.

Dühr, S./Colomb, C./Nadin, V. (2010): European spatial planning and territorial cooperation, Routledge, London.

Dühr, S./Nadin, V. (2007): Europeanization through transnational territorial cooperation? The case of INTERREG IIIB North-West Europe, Planning Practice and Research, vol. 22, no. 3, S. 373-394.

Görmar, W. (2005): Wer kooperiert mit wem in transnationalen Projekten?, Informationen zur Raumentwicklung, vol. 11, no. 12, S. 675-681.

Schmidt, Suntje/Rogina, Davorin (2011): Pilot Actions: Implementing regional Knowledge Network Management Services-Manual. Interne Projektveröffentlichung.