

KURZFASSUNG

Ein ExpertInnenteam der ÖAR Regionalberatung GmbH, der Universität St. Gallen und der Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH erstellte im Auftrag der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK) vorliegende Studie: „Europaregionen – Herausforderungen, Ziele, Kooperationsformen“.

Gemäß der dieser Studie zugrunde liegenden Ausschreibung wird eine Europaregion definiert als

- ▲ „grenzüberschreitende Kooperation überregional bedeutender Wirtschaftsräume“ bzw. als
- ▲ „Region, in der Siedlungsentwicklung und wirtschaftliche Verflechtungen stark grenzüberschreitend geworden sind und daher Druck zur grenzüberschreitenden Kooperation besteht“.

Durch diese Studie soll aufgezeigt werden, in welcher Form diese grenzüberschreitenden Kooperationen bestehen, und wo die Möglichkeiten und Grenzen grenzüberschreitender Kooperationen liegen. Gemäß des zugrunde liegenden Auftrags ist die Zielsetzung der Studie die Erarbeitung von „Kernkriterien“ für funktionierende Zusammenarbeitsmodelle.

Fünf Europaregionen mit österreichischer Beteiligung wurden mit **tatkräftiger Unterstützung und Mitarbeit von VertreterInnen** dieser Regionen in 40 Interviews und ergänzenden Recherchen erforscht, die Erkenntnisse zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden in zwei innovativ gestalteten Workshops aufbereitet und intensiv mit beteiligten VertreterInnen diskutiert. Die vorliegenden fünf Fallbeispiele umfassen (mit Ausnahme des Landes Oberösterreich bzw. der Stadt Linz) sämtliche österreichische Bundesländer bzw. deren überregionale Zentren.

Auf Grundlage der identifizierten gemeinsamen Herausforderungen der Fallbeispiele mit österreichischer Beteiligung wur-

MIT ÖSTERREICHISCHER BETEILIGUNG:

- ▲ Regio Bodensee
- ▲ Tirol-Südtirol-Trentino
- ▲ Europaregion Salzburg
- ▲ CENTROPE
- ▲ Zukunftsregion Südost

OHNE ÖSTERREICHISCHE BETEILIGUNG:

- ▲ Euregio Maas-Rhein
- ▲ Euroregion Neisse-Nisa-Nysa
- ▲ Öresund-Region
- ▲ Großregion SaarLorLuxRhein
- ▲ Transmanche/Rives-Manche

den gezielt Ansatzpunkte und Erfahrungen weiterer Europaregionen ohne österreichische Beteiligung betrachtet. Diese illustrieren unterschiedliche Lösungsansätze bzw. Möglichkeiten zum Umgang mit den identifizierten Herausforderungen. Teilweise zeigen diese Fallbeispiele auch mögliche Stolpersteine in der Entwicklung von Europaregionen auf.

Die fünf Fallbeispiele mit österreichischer Beteiligung spiegeln die Unterschiedlichkeit von Europaregionen wider:

Der **Bodenseeraum** und die **Europaregion Salzburg** weisen beide vergleichsweise etablierte Kooperationsformen und dichte Kooperationsbeziehungen auf. Im Fall der Europaregion Salzburg kann von EINER funktional verflochtenen Region gesprochen werden. Im Fall des Bodenseeraums bestehen (weit- aus ältere) dichtere Kooperationsstrukturen, die sozialen und wirtschaftlichen Verflechtungen im Gesamttraum sind jedoch vergleichsweise geringer. Anstatt einer gemeinsamen regionalen Identität steht im Bodenseeraum eine gemeinsame Problemidentität im Vordergrund – der Schutz des Bodensees.

Die **Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino** ist stark historisch geprägt. Funktionale Verflechtungen bestehen, wenn auch nicht so deutlich ausgeprägt wie in Salzburg. Mit der Brennerachse besteht in diesem Raum ein dominierendes gemeinsames (und gemeinsam wahrgenommenes) Verkehrsproblem. Die Kooperationsstrukturen sind im Vergleich zu Salzburg und der Regio Bodensee vergleichsweise wenig ausdifferenziert, doch besteht ein hohes faktisches Kooperationsvolumen (d. h. gelebte Verflechtung auf kultureller, politischer, wirtschaftlicher Ebene).

Der Aufbau von Kooperation benötigt Zeit, auch deshalb können die jungen Europaregionen **CENTROPE** und **Zukunftsregion** noch kaum sichtbare Wirkungen vorweisen. Gleichzeitig starten sie aber auch von einer schwierigen Ausgangsbasis, beide können in ihrer Gesamtheit weder als funktional deutlich verflochtene Regionen beschrieben werden noch verfügen sie über ein gemeinsames – und nur gemeinsam lösbares – Problem.

Auch **Organisationsformen** und die **Intensität der Beteiligung unterschiedlicher Akteursgruppen** unterscheiden sich wesentlich zwischen den Europaregionen. Von der Betreuung der Europaregion durch bestehende Stabstellen der Landesregierungen

(Tirol-Südtirol-Trentino) über die Einrichtung eigener Geschäftsstellen (Europaregion Salzburg, Regio Bodensee) bis hin zur Projektorganisation zum Aufbau von Strukturen (CENTROPE) zeigen sich unterschiedliche Formen.

Die **weiteren Fallbeispiele** unterstreichen einerseits die Unterschiedlichkeit von Europaregionen und bestätigen andererseits das Bestehen gemeinsamer Herausforderungen in der Weiterentwicklung ihrer Strukturen und Prozesse wie in der verbesserten Einbeziehung unterschiedlicher Ebenen und Akteursgruppen.

Gemeinsam ist den Europaregionen das Bemühen, die „Idee Europa“ auf regionaler Ebene umzusetzen. Weitere Gemeinsamkeiten – und daraus ableitbare Erfolgsfaktoren – können in sechs Bereichen zusammengefasst werden:

1. Europaregionen entstehen durch politische Initiative, den politischen EntscheidungsträgerInnen kommt eine wichtige und nicht einfache Rolle in der Entwicklung und Umsetzung von Europaregionen zu.

Erst eine politische Idee bzw. Initiative macht eine mehr oder weniger verflochtene grenzüberschreitende Region zur „Europaregion“, den politischen AkteurInnen kommt damit immer eine besondere Bedeutung zu.

Bei sämtlichen Fallbeispielen ist eine Initialwirkung oder zumindest Unterstützung der Europaregion in Form einer politischen Initiative feststellbar. Der Ausgangspunkt für diese politische Initiative ist zumeist durch einen (mehr oder weniger deutlichen) Anlass festgelegt, sei es ein gemeinsames Problem (z. B. das drohende Kippen des Bodensees) oder die Änderung geopolitischer Rahmenbedingungen (z. B. Nutzung entstandener wirtschaftlicher Chancen nach dem Fall des Eisernen Vorhangs, oder auch nach dem Beitritt Österreichs im Fall der Europaregion Salzburg). Für die Intensivierung der Zusammenarbeit in der Öresund-Region gibt es beispielsweise mit dem Bau der Öresund-Brücke zwischen Dänemark und Schweden einen sehr deutlichen (und deutlich von politischen EntscheidungsträgerInnen wie auch der internationalen interessierten Öffentlichkeit wahrgenommenen) Anlassfall.

Ob die regionalen PolitikerInnen selbst als TrägerInnen der Europaregion auftreten (z. B. in der Öresund-Region) oder engagierte Personen (zumeist der Verwaltung) unterstützen, ein zentraler Erfolgsfaktor von Europaregionen liegt in der Verfügbarkeit und der ausgeprägten Kooperationsfähigkeit einzelner engagierter Personen. Diese Fähigkeit kennzeichnet das (auch persönliche) Interesse an Kooperation, Offenheit gegenüber der „anderen Seite“ und die Fähigkeit, auch bei faktisch unterschiedlichen (finanziellen, politischen o. ä.) Kräfteverhältnissen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu entwickeln.

Bestehende grenzüberschreitende Kooperationen und Netzwerke der politischen EntscheidungsträgerInnen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor von Europaregionen. Die Vernetzung der Verwaltungsebene ist allerdings ebenso wesentlich, auch da die AkteurInnen der Verwaltung in der Regel eine höhere Kontinuität der Zusammenarbeit gewährleisten können.

2. Europaregionen umfassen grenzüberschreitende – oftmals nicht eindeutig abgegrenzte – Gebiete, die sich durch

- ▲ unterschiedliche Komplexität,
- ▲ unterschiedlichen Grad an wirtschaftlicher, sozialer und politischer Verflechtung,
- ▲ unterschiedlichen Grad an Wahrnehmung als gemeinsamen Raum und
- ▲ unterschiedliche Kooperationsvoraussetzungen auszeichnen.

Die im Rahmen dieser Studie untersuchten Fallbeispiele unterscheiden sich wesentlich in ihrer Größe, Komplexität und bestehender Verflechtung. Vorliegende Studie beschreibt in einem Gedankenexperiment regionale Rahmenbedingungen, welche die Entwicklung einer Europaregion erleichtern. Dazu zählen eine möglichst geringe Komplexität (durch geringe Anzahl beteiligter Regionen, geringe Unterschiede in Sprache, Kultur, Kompetenzen, Ressourcen), möglichst hohe wirtschaftliche, soziale und politische Verflechtungen (deren räumliches Ausmaß sich möglichst gut mit der Gesamtregion deckt), möglichst deutliche Wahrnehmung des Mehrwerts der Europaregion durch unterschiedliche AkteurInnen sowie gute Kooperationsinfrastruktur (im Sinne grenzüberschreitender technischer Infrastruktur wie auch ausgeprägter Kooperationsfähigkeiten und -möglichkeiten der AkteurInnen).

Gemäß der Definition dieser Studie umfassen „Europaregionen“ überregional bedeutende Wirtschaftsräume, womit immer ein deutliches Maß an Komplexität zu erwarten ist. Das Fallbeispiel „Europaregion Salzburg“ mit einer Bevölkerung von etwa 0,8 Millionen Menschen unterscheidet sich jedoch in diesem Aspekt deutlich vom Fallbeispiel „Zukunftsregion“ mit bis zu 17 Millionen Menschen. Sehr große Europaregionen mit hohem Maß an Komplexität haben grundsätzlich eine schwierigere Ausgangsbasis. Das Beispiel der Großregion (SaarLorLuxRhein) zeigt jedoch, dass auch in einem Gebiet mit mehr als 11 Millionen Einwohnerinnen und vier beteiligten Staaten eine Europaregion etabliert werden kann.

Ein wesentlicher Faktor für die Komplexität von Europaregionen ist die Beteiligung unterschiedlicher Ebenen, die in vielfältiger Art und Weise umgesetzt wird. In einigen Fallbeispielen basiert die Europaregion vorwiegend auf kommunaler Zusammenarbeit (beispielsweise Euroregion Neisse-Nisa-Nysa) – mit dem Vorteil vergleichsweise geringer Unterschiede in

Kompetenzen und Interessen, jedoch mit dem Nachteil, dass wesentliche Kompetenzen auf regionaler und nationaler Ebene nicht einbezogen werden. Die Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino wiederum basiert im Wesentlichen auf der Kooperation auf Landesebene. CENTROPE schließt neben der regionalen (d. h. Landes-)Ebene auch größere Städte in die Zusammenarbeit unmittelbar ein. In der Großregion (SaarLorLuxRhein) sind nationale, regionale und kommunale Ebenen in unterschiedlichen Organisationsformen eingebunden. Für alle Fallbeispiele ist jedenfalls die Balance in der Einbindung unterschiedlicher Ebenen eine wesentliche Herausforderung.

3. Europaregionen sind nicht auf jene Gebiete beschränkt, welche die „besten“ Voraussetzungen liefern. Vielmehr sind Europaregionen bei unterschiedlichsten Rahmenbedingungen realisierbar, wenn sie „passend“ gestaltet werden. Eine passende Gestaltung erfolgt in

- ▲ ihren Zielen und Strategien
- ▲ ihren Aktivitäten, Kernprozessen und anzubietenden Dienstleistungen und
- ▲ ihrer Organisationsform.

Eine „passende“ Gestaltung von Europaregionen bedeutet beispielsweise, an die Ausgangsbedingungen realistisch angepasste Ziele zu setzen.

Für alle Fallbeispiele gilt eine (zumeist unausgesprochene) grundlegende Zielsetzung: Durch die Europaregion soll die „Idee Europa“ auf regionaler Ebene umgesetzt werden, d. h. durch eine Integration der Teilregionen will die Europaregion gemeinsam stärker und besser fähig sein, anstehende Probleme zu lösen bzw. Potenziale zu nutzen. Darüber hinaus sind drei unterschiedliche Zielrichtungen zu erkennen:

- ▲ Hebung und verbesserte Nutzung (zumeist wirtschaftlicher) Potenziale
- ▲ Ordnung und Lösung gemeinsamer (zumeist (natur-)räumlicher) Probleme
- ▲ Abbau von Barrieren grenzüberschreitender Zusammenarbeit für alle Lebensbereiche

Bei sehr komplexen Regionen mit (vorerst) geringem Ausmaß an Verflechtungen im Gesamttraum bzw. sonstigen schwierigeren Ausgangsbedingungen (beispielsweise Zukunftsregion, CENTROPE) wäre es vermessen, eine verbindlich abgestimmte Entwicklung der Region in allen Politikbereichen als kurzfristiges Ziel zu setzen. Hier besteht weder klarer Problemdruck noch ist ein sonstiger erkennbarer Mehrwert für die regionalen AkteurInnen zu vermuten. Vielmehr ist es hier angebracht, über konkrete (koordinierte) Einzelaktivitäten ein langfristiges Potenzial der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Hier zeigt sich das Spannungsfeld zwischen notwendig langfristiger („visionärer“) Zielsetzung und ebenso notwendigen kurzfristigen Erfolgen. Konkrete kurzfristig anzugehende Problemstellungen – etwa das drohende ökologische „Kippen“ des Bodensees –

können zum geeigneten Anlassfall für eine weitergehende langjährige Zusammenarbeit werden. Das Fallbeispiel Transmanche zeigt jedoch, dass ein konkreter Anlassfall nicht zum langfristigen Aufbau einer Europaregion ausreicht – fällt dieser (z. B. durch erfolgreiche Lösung des gemeinsamen Problems) weg, so kann ohne weitergehende Erwartungen und Zielsetzungen das politische Projekt „Europaregion“ unter Umständen als (mehr oder weniger klar) beendet betrachtet werden.

Europaregionen verfügen über ein unterschiedliches Repertoire an „Kernprozessen“, von der Vertrauensbildung über Identifikation gemeinsamer Anliegen bis hin zur Verbindlichkeit der Zusammenarbeit. Auch hier gilt, dass nicht jede Europaregion alle Kernprozesse umsetzen muss. Wichtiger ist es vielmehr, zuerst ein tragfähiges Fundament der Zusammenarbeit zu schaffen, bevor weitere Schritte gesetzt werden. Eine – beispielsweise in der Europaregion Salzburg angestrebte – Formalisierung der Zusammenarbeit kann daher nur erfolgreich sein, wenn grundlegende Kernprozesse gut funktionieren und durch die Formalisierung nicht gefährdet werden.

Schließlich muss auch die Organisationsform passend gestaltet sein – passend zu Ausgangslage und Zielsetzungen, aber auch zu den bestehenden Ressourcen und Aufgabenstellungen.

4. Europaregionen können sehr unterschiedlich organisiert sein. Vorliegende Studie benennt Organisationslogiken, die in einem passenden Mix zur Anwendung kommen:

- ▲ „**Politiklogik**“ als wesentliche Grundlage von Europaregionen, zur Signalsetzung gegenüber den AkteurInnen
- ▲ „**Projektlogik**“ zur gezielten Bearbeitung spezifischer Fragestellungen sowie zur Erprobung von Kooperation
- ▲ „**Ordnungslogik**“ zur Erreichung möglichst hoher (meist gemeint: formalisierter) Verbindlichkeit
- ▲ „**Netzwerklogik**“ zur Einbindung, Aktivierung und Unterstützung vielfältiger AkteurInnen

Die öffentliche Darstellung als politisches Projekt signalisiert den Organisationen „Europaregion“ die notwendige Unterstützung zur Umsetzung ihrer Ziele.

Umgekehrt ist die Beachtung einer „**Politiklogik**“ auch deshalb wesentlich, weil politische EntscheidungsträgerInnen eine wichtige und schwierige Rolle in der Entwicklung von Europaregionen einnehmen müssen. Blicke die Organisationsform einer Europaregion jedoch auf feierliche politische Bekenntnisse zur Zusammenarbeit beschränkt, so würde der positive Aspekt dieser Darstellung zunehmend abnehmen bzw. die Darstellung an Glaubwürdigkeit verlieren.

Die „**Ordnungslogik**“ gibt für Europaregionen klare Orientierung, in ihrer Konsequenz entsteht aus einer

Europaregion eine neue Gebietskörperschaft mit eigenen Kompetenzen und Ressourcen. So verlockend die Möglichkeiten einer derartigen Organisationsform manchmal scheinen, so schwierig und riskant ist die Umsetzung in der Praxis. Ein hohes Ausmaß an Formalisierung kann Europaregionen erstarren lassen, auch daher ist ein derartiger Entwicklungsweg nur für jene Europaregionen zu empfehlen, die über eine solide Basis und breite Zustimmung für eine starke Orientierung an einer „Ordnungslogik“ verfügen. Keines der Fallbeispiele ist derzeit überwiegend nach dieser Logik organisiert. Am weitesten danach ausgerichtet ist wohl die Euregio Maas-Rhein, in den Fallbeispielen mit österreichischer Beteiligung zeigt die Diskussion zur Weiterentwicklung der Europaregion Salzburg eine deutliche Ausrichtung (auch) an einer „Ordnungslogik“.

Die in den meisten Fallbeispielen am stärksten ausgeprägten Logiken sind jene der Durchführung konkreter Einzelaktivitäten („**Projektlogik**“) und vor allem der Vernetzung bestehender AkteurInnen („**Netzwerklogik**“). Beide Logiken ermöglichen konkrete und konkret sichtbare Aktivitäten bei vergleichsweise geringem Risiko. So kann die Umsetzung der „Netzwerklogik“ über Organisationen mit geringen Ressourcen und Kompetenzen erfolgen und trotzdem über aktivierende Maßnahmen (z. B. im Sinne eines Regionalmanagements) Wirkungen in zahlreichen Themenbereichen erzielen. Der Nachteil einer ausschließlichen Orientierung an der „Projektlogik“ oder der „Netzwerklogik“ liegt jedoch darin, dass eine koordinierte Gesamtentwicklung nur mit hohem Abstimmungsaufwand der beteiligten AkteurInnen erreicht werden kann. Die Öresund-Region ist beispielsweise durch eine vorwiegend auf „Netzwerklogik“ basierende, bewusst informell gestaltete Organisationsform gekennzeichnet und gilt diesbezüglich als Vorzeigebispiel. Gleichzeitig wird jedoch eine geringe Kohärenz bzw. die Gefahr einer „Zersplitterung“ der Aktivitäten als Kritikpunkt an der Öresund-Region genannt.

Diese in vorliegender Studie dargestellten vier Logiken geben in erster Linie Orientierung über die bestehende Positionierung der eigenen Organisationen und die gewünschte Entwicklungsrichtung. Alle vier Logiken werden in allen Fallbeispielen von unterschiedlichen Akteursgruppen unterschiedlich vertreten. Die Kunst der Organisationsentwicklung in Europaregionen scheint darin zu liegen, die den Ausgangsbedingungen, Zielen und Ressourcen passende Positionierung in der Mischung dieser Logiken zu finden.

5. Europaregionen befinden sich im dauernden Spannungsfeld zwischen Reduktion von Komplexität (klare Grenzen, klare Regeln, klare Strukturen) und Erhöhung ihrer Handlungsmöglichkeiten durch Einbindung relevanter Kompetenzen und Ressourcen.

Um handlungsfähig zu bleiben, versuchen Europaregionen, das Ausmaß an Komplexität möglichst

gering zu halten. Gleichzeitig bestehen Handlungsmöglichkeiten in Europaregionen nur durch die Einbeziehung unterschiedlicher Akteursgruppen und Ebenen – wodurch eben die Komplexität ansteigt. Beispielsweise bestehen vielfältige Kompetenzen und Ressourcen zur Entwicklung von Europaregionen auf nationaler Ebene – diese wird jedoch kaum in die Europaregionen miteinbezogen. Gerade in „Netzwerkorganisationen“ bestehen die wesentlichen Ressourcen bei vielfältigen Akteursgruppen. Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung werden damit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Ein Lösungsansatz zum Umgang mit dem Spannungsfeld ist eine weit gehende Formalisierung von Europaregionen und Ausstattung mit eigenen Ressourcen und Kompetenzen. Dieser Weg ermöglicht „ungestrafte“ Reduktion von Komplexität durch höhere Unabhängigkeit, ist aber aus mehreren Gründen nicht uneingeschränkt zu empfehlen (siehe Anmerkungen zur „Ordnungslogik“). Ein anderer Weg ist es, dem Ausmaß an Komplexität angepasste (d. h. ebenfalls komplexe) Organisationsformen zu etablieren. In diesem Fall liegt das Risiko darin, dass der Abstimmungsaufwand von den Beteiligten stärker wahrgenommen wird als der Nutzen der Kooperation. Wiederum liegt die Kunst der Organisationsentwicklung in Europaregionen weniger in vorgegebenen Lösungswegen als in der situativ passenden Gestaltung.

Zum Beispiel: In der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino sind insbesondere drei Verwaltungsstellen der drei beteiligten Länder als tragende Kräfte aktiv und beziehen ihrerseits je nach Bedarf weitere Verwaltungsstellen ein. Damit wurde eine Lösung mit vergleichsweise geringer struktureller Komplexität gefunden. Demgegenüber bestehen in der Großregion (SaarLorLuxRhein) zahlreiche Strukturen zur (mehr oder minder formalisierten) Einbindung von AkteurInnen bis hin zu einem „interregionalen Parlamentarierrat“. Der „Euregio-Rat“ der Euregio Maas-Rhein bindet in zwei Kammern zahlreiche VertreterInnen unterschiedlicher Interessengruppen organisatorisch ein. In der Regio Bodensee sind wiederum zahlreiche AkteurInnen aktiv einbezogen, ohne dass ein (formaler) Rahmen für die Fülle der dabei sichtbaren Zusammenarbeitsformen geschaffen wurde.

6. Wirkungen von Europaregionen bestehen wesentlich im Bereich der Bewusstseinsbildung. Diese Wirkungen stellen die Basis für einen langfristigen Prozess, in dessen Verlauf auch andere – in der Raumentwicklung deutlich wahrnehmbare – Wirkungen erzielt werden können.

Wirkungen von Europaregionen sind zumeist schwer direkt zuzuordnen und oftmals schwer messbar. Nicht zu unterschätzende Wirkungen im Bereich der Bewusstseinsbildung stehen in vielen Fällen eher geringe – direkt zuordenbare – Wirkungen etwa im

Bereich der Raumordnung oder der Wirtschaftsentwicklung gegenüber. Aus der Betrachtung der Wirkungen wird deutlich, dass Europaregionen einen langen Zeitraum benötigen, um greifbare Wirkungen zu erzielen. Die Balance zwischen langfristigen Zielsetzungen (mit entsprechendem „langen Atem“) und kurzfristigen Erfolgen wird damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Europaregionen.

Insgesamt ist „Erfolg“ letztlich nur an den Zielsetzungen der einzelnen Europaregionen messbar. Gemeinsame **Erfolgsfaktoren** bestehen auf vier Ebenen:

- ^ **„Einfache“ Regionen** (bewältigbare Komplexität, hoher Grad an Verflechtung, gemeinsame Identität, bestehende Kooperationskultur und -infrastruktur)
- ^ Einen **deutlichen** (eventuell identitätsstiftenden) **Mehrwert** von Kooperation für die wesentlichen AkteurInnen (z. B. ein gemeinsames Problem)
- ^ Eine **passende Gestaltung** von Strukturen und Prozessen (partnerschaftliche Einbindung der wesentlichen AkteurInnen und Kompetenzen, Offenheit, klare und transparente Zuständigkeiten, kohärente Strategien) auf Grundlage passender Ziele, Strategien und Aktivitäten
- ^ **Fähigkeit und Engagement einzelner Personen** – insbesondere politischer EntscheidungsträgerInnen – zur und für grenzüberschreitende Zusammenarbeit.