Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen

Machbarkeitstudie

Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz

Klaus-Dieter Schnell
Thom Held
Roland Scherer

St. Gallen,
Juni 2005

Staatsekretariat für Wirtschaft (seco)
Direktion Standortförderung

Bericht, 2. Juni 2005

Projektteam:

Roland Scherer, IDT-HSG (Projektleitung)
Klaus-Dieter Schnell, IDT-HSG
Thom Held, IDT-HSG
Prof. Dr. Thomas Bieger, IDT-HSG

unter Mitarbeit von:

Prof. Dr. Andrea Back, Institut für Informationsmanagement IWI-HSG
Prof. Dr. Georg von Krogh, Institut für Betriebswirtschaft IfB-HSG

Kontaktadresse:

Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG), Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Tel. +41 71 224 25 25
Fax +41 71 224 25 36

E-mail: klaus-dieter.schnell@unisg.ch
http://www.idt.unisg.ch

Das Wichtigste auf zwei Seiten:

Einführung eines „Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz" als Kern der Supportstrategie der NRP

Empfehlung: Bund und Kantonen wird empfohlen, ein professionelles „Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz" einzurichten, das die Kontinuität sicherstellt und durch Instrumente zugunsten unternehmerischen Denkens geprägt ist.

Wissensmanagement macht die Regionalentwicklung zukunftsfähiger

- Wissen (unterschiedlichster Art) ist die Grundlage von Kompetenzerwerb und Innovation. Wissen und damit auch die Menschen und die Prozesse, die dahinter stehen, werden zum zentralen Faktor der Wirtschaft. Dieser Ressource soll die Regionalpolitik künftig mehr Aufmerksamkeit widmen.
- Die Regionalpolitik soll der Ressource Wissen künftig mehr Aufmerksamkeit widmen. Denn die Lernfähigkeit der Regionen hängt von modernen Methoden im Umgang mit Wissen ab. Erst eine auf die sich markant verändernden Verhältnisse reagierende Wissens- und Lernstrategie ermöglicht eine erhöhte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit und damit eine gesteigerte Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Regionen.
- Daher beinhaltet die Supportstrategie in der geplanten neuen Regionalpolitik des Bundes die Einführung eines „Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz". Das Wissensmanagement besteht aus einem Netzwerkmanagement, einem Wissensportal, mehreren Praktiker- und Interessengemeinschaften sowie einem Forschungsnetzwerk.

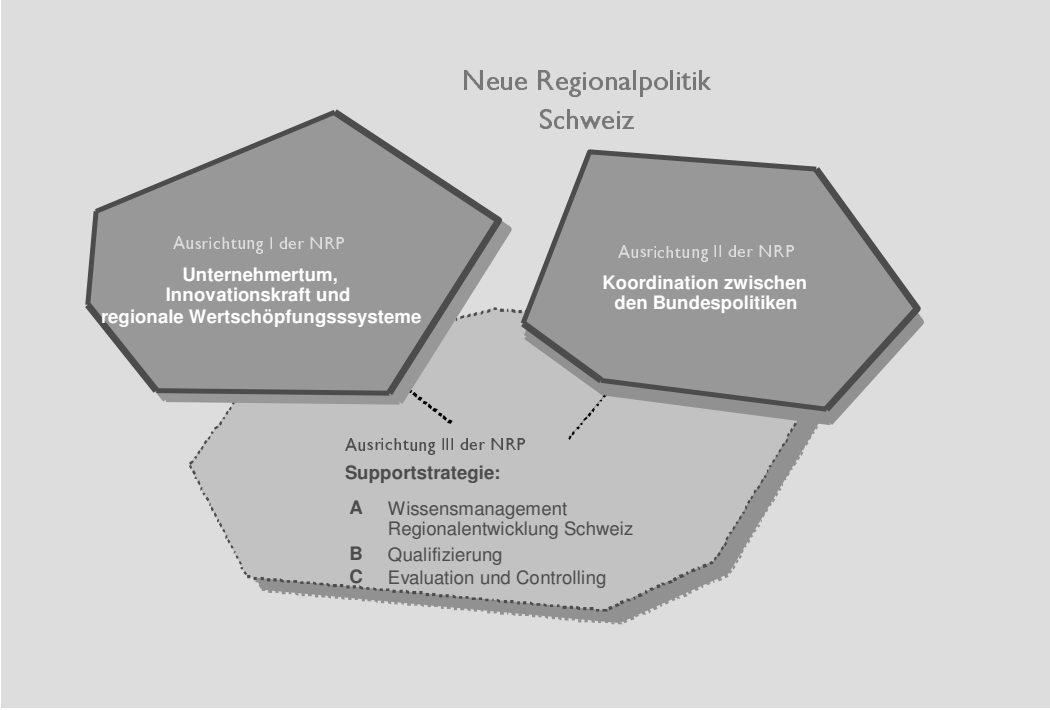


Abbildung: Die Supportstrategie und die drei Ausrichtungen der neuen Regionalpolitik des Bundes

Vergleich der Innovationskraft ohne und mit Wissensmanagement

Aktuelle Unterstützung	Künftige Unterstützung	Bewertung
1) Bezüglich Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz		
Bereits heute bilden die Wissensträger ein Wissenssystem. An strategisch wichtigen Stellen fehlt es ihm aber an Selbstreflexion, Lernfähigkeit, Erneuerungskraft und Koordination.	Das Wissenssystem Regionalentwicklung erhält ein professionelles Wissensmanagement, das über die Netzwerkstelle koordiniert wird.	*Dem bisher oft Zufälligen folgen vermehrt gezielte Massnahmen der Vernetzung, des Lernens und gegenseitigen Austauschens.*
2) Bezüglich Wissens-Leistungen		
In den letzten Jahren wurde mit beschränkten Mitteln des Bundes begonnen, in die Kompetenzsteigerung der verantwortlichen Akteure für die Regionalentwicklung zu investieren.	Es wird gezielt in Menschen (Wissensträger), in Lern- und Umsetzungsprozesse investiert. Damit sollen die Akteure auf allen Ebenen befähigt werden, die regionalen Entwicklungspotenziale unternehmerisch und nachhaltig in Wert zu setzen.	*Die Investition in die Produktion sowie ins Tauschen und Teilen von Wissen ist Investition in die eigentlichen Ressourcen der Regionen: in die unternehmerisch denkenden und handelnden Akteure.*
3) Bezüglich Bausteine der Unterstützung		
Es bestehen etliche aber wenig koordinierte Netzwerk- und Weiterbildungs-Bausteine auf Stufe IHG-Regionalsekretariate (KoSeReg) oder für zeitlich begrenzte Bundesprogramme wie RegioPlus oder Interreg, seit 2004 wurde mit einem eigenen Qualifizierungsprogramm des seco begonnen.	Acht aufeinander abgestimmte Bausteine bilden ein austariertes Massnahmenpaket aus technischen Elementen, der Schaffung von Anreizen für Schlüsselpersonen und Unterstützung beim Aufbau und Management von Netzwerken.	*Die bisherigen Netzwerkerfahrungen in Regionen und aus der Unternehmenswelt werden genutzt. Das neue Massnahmenpaket richtet sich inhaltlich auf die „Ausrichtung I" der NRP aus: Erlernen, Erweitern und Stärken des Unternehmertums in den regionalen Institutionen und Unternehmen durch eine mehrstufige Wissensoffensive.*
4) Bezüglich Kosten		
Für „flankierende Massnahmen" zu Netzwerkbildung und Erfahrungsaustausch wurden bisher jährlich etwa 1.7 Mio. SFr. aufgewendet (RegioPlus 500'000, INTERREG 700'000, Begleitmassnahmen für Regionssekretäre 500'000.-)	Im Vollausbau (Netzwerkmanagement, Wissensportal, mehrere Praktiker- und Interessengemeinschaften, Forschungsnetzwerk) knapp 3 Mio. SFr. pro Jahr. Laufende Massnahmen können schrittweise integriert werden, z.B. als Follow-up bisheriger Programme.	*Statt in Infrastrukturen und Einzelprojekte wird in Wissen investiert. Zugunsten des neuen Wissensmanagements werden schrittweise, durch auslaufende Programme frei werdende Mittel umgewidmet.*

Folgerungen bezüglich des Nutzens einer Wissensoffensive

Bund und Kantone leisten mit der Supportstrategie einen strategisch wichtigen Beitrag zu einer leistungsfähigen Regionalentwicklung: Es wird gezielt in die Vernetzung, in den unternehmerischen Umgang mit Wissen und in unternehmerische Akteure als Träger der Wachstumsstrategie in den Regionen investiert. Ohne die Supportstrategie sind „Ausrichtung I und II" der NRP nur eingeschränkt umsetzbar. Die Mittel für die Massnahmen stammen mehrheitlich aus der Umwidmung bisheriger Bundesmittel. Der Bund trägt mit drei Vierteln den Grossteil der Kosten, die Kanton übernehmen ein Viertel.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung **K-1**

1 Der Auftrag **1**

2 Wissen und das Management von Wissen **3**

2.1 Wissensbasierte Gesellschaft und Wirtschaft – Wissen als zentraler Faktor 3

2.2 Wissenssysteme – Wissenssystem Regionalentwicklung und Wissenssystem Region 4

2.3 Wissensmanagement in Unternehmen – Erfolgsfaktoren 8

2.4 Wissensmanagement in Regionen – Territoriale Spezifität, Regionale Wissensbasis, Lernende Region 12

2.5 Fazit 15

3 Die Ausgangslage **17**

3.1 Wissensbedarf 17

3.2 Bestehende Elemente eines Wissensmanagement Regionalentwicklung 23

3.3 Stärken und Schwächen 30

4 Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz **32**

4.1 Ziel , Hypothesen, zentrale Fragen 32

4.2 Anforderungen 35

4.3 Grundstruktur 36

4.4 Instrumente 38

4.5 Aufgabenbezug der Instrumente 44

4.6 Kosten 45

5 Beurteilung und Empfehlung **47**

5.1 Inhaltliche Gesamtbeurteilung 47

5.2 Kosten-Nutzen-Abwägung 50

5.3 Empfehlung 51

5.4 Vorschlag für das weitere Vorgehen 52

Anhänge **53**

Quellen- und Literaturverzeichnis 53

Pflichtenheft zur Ausschreibung der Netzwerkstelle 55

Glossar 59

Liste der Gesprächspartner 63

Workshop 1.3.2005: Künftige Aufgabe und Wissensbedarf in der Regionalentwicklung 64

Übersicht Angebotsanalyse Schweiz/EU 65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Studie 2
Abbildung 2: Wissenssystem Regionalentwicklung bzw. Region: Bezugsrahmen (a), Wissensträger (b), Funktionsträger (c) 6
Abbildung 3: Explizites und implizites Wissen 8
Abbildung 4: Stufen des Wissensmanagements 9
Abbildung 5: Bandbreite für Wissens-Vernetzung im Unternehmen 11
Abbildung 6: Einschätzung der Wichtigkeit der Wissensquellen 18
Abbildung 7: Nachfrager von Wissen zu Regionalentwicklung bei den Befragten 19
Abbildung 8: Wissensarten - Nutzung heute und Einschätzung der künftigen Wichtigkeit 19
Abbildung 9: Künftige Wissensfaktoren 20
Abbildung 10: Künftiger Wissensbedarf in der Regionalentwicklung 23
Abbildung 11: Wissensnetze in der Regionalentwicklung Schweiz (Auswahl) 24
Abbildung 12: Der Weg zu den Bausteinen eines Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz 36
Abbildung 13: Drei Wissens-Strategien 37
Abbildung 14: Acht Instrumente für das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz 38
Abbildung 15: Zusammenwirken von Strategien und Instrumenten 38
Abbildung 16: Die verschiedenen Akteurs-Vernetzungen: eine mögliche Konfiguration 41
Abbildung 17: Übersicht über die Instrumente und die veranschlagten Kosten 46
Abbildung 18: Möglicher Fahrplan zur Inbetriebnahme des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz 52

Kurzfassung der Machbarkeitsstudie

Der Auftrag: Entscheidungsgrundlage für Ausrichtung 3 der NRP (Supportstrategie)

Die Studie zur Machbarkeit eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz wurde im Auftrag des Staatsekretariats für Wirtschaft (seco) vom Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) erstellt. Die Studie dient als Grundlage für die weitere Konkretisierung der neuen Regionalpolitik des Bundes im Bereich des Wissenssystems Regionalentwicklung. Gemäss Entwurf zum Bundesgesetz über die Neue Regionalpolitik (NRPG) vom 28.4.2004 *unterstützt* die dritte „Ausrichtung" die Hauptstossrichtungen der NRP zur (I) Förderung von Unternehmertum, Innovationskraft und regionalen Wertschöpfungssystemen in kantonalen und regionalen Programmen und Projekten sowie zur (II) Koordination zwischen den Bundespolitikum. Es handelt sich also um eine wissensbezogene Supportstrategie zugunsten regionaler Innovationen bzw. verbesserter Aufgabenkoordination.

Die vorliegende Machbarkeitsstudie untersucht durch eine empirische Analyse den Wissensbedarf in der Regionalentwicklung und welche Angebote in diesem Bereich in der Schweiz und im europäischen Ausland bestehen. Dazu werden Befragungen bei den Akteuren sowie Internet- und Literaturrecherchen sowie Experteninterviews durchgeführt. Ergebnis der Studie ist der Vorschlag für ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz mit konkreten Massnahmen sowie deren Kosten-Nutzen-Verhältnis. Schliesslich wird eine Gesamtbeurteilung vorgenommen und werden Vorschläge zum weiteren Vorgehen im Zuge der Konkretisierung der neuen Regionalpolitik gemacht.

Wissensbasierte Gesellschaft und Wirtschaft: Wissen und Lernfähigkeit als zentrale Faktoren für regionale Innovation

In der Informationsgesellschaft ist es entscheidend, wie in Gesellschaft und Wirtschaft die Flut an Informationen genutzt wird, um sich über Reflexion und Lernen eigenes Wissen anzueignen und in Innovationen im eigenen Umfeld umzusetzen. Dies trifft besonders für die Regionen zu, für deren Entwicklung das Wissen eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Sie müssen „lernende Regionen" sein, um lern- und anpassungsfähig bleiben zu können. Wissen gilt heute als wesentliche Erfolgsvoraussetzung im globalen Wettbewerb. Daher stellt sich auch für die Neue Regionalpolitik des Bundes die wichtige Frage, was getan werden kann, *um die Regionen lernfähiger, kreativer, innovativer und unternehmerischer zu machen, damit sie ihr Wissen effektiv und nachhaltig in Wert setzen können.*

Gleichzeitig wird oft vergessen, dass ein einmal erworbenes Wissen einer „Halbwertszeit" unterliegt, d.h. an Wert verliert. Regionen, Standorte und Unternehmen sind daher gefordert, *ein ständiges Wissensmanagement zu betreiben*, um den Wert ihres Wissens zu erhalten.

Das Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz: Wissensnetzwerke besser verstehen und nutzen

Die vorgeschlagene neue Regionalpolitik des Bundes weist der Optimierung des Wissenssystems Regionalentwicklung eine hohe strategische Bedeutung zu. Zusammen mit einem entsprechenden Qualifizierungsprogramm wird es als *zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Neuen Regionalpolitik* angesehen.

Das Wissenssystem Regionalentwicklung umfasst alle Akteure, die als Wissensträger auf den Aufgabenbestand Regionalentwicklung Einfluss nehmen (s. untenstehende Abbildung). Sie bringen spezifisches Wissen (explizites, implizites) entsprechend ihrer Funktion ein. Innerhalb dieses Systems gibt es eher passive Akteure/Wissensträger. Als Unternehmer, Touristiker, Gemeinden, NGO oder Privatpersonen sind sie Nutzniesser der aktiven Akteure/Wissensträger (z.B. Regionssekretäre, Regionsmanager, Projektleiter regionaler Projekte, "Wissensaktivisten"). Wichtiger Teil des Wissenssystems Regionalentwicklung sind die kantonalen und regionalen Wirtschaftsförderungen, welche sich mit der Sicherung und Entwicklung der Standortqualitäten und -faktoren beschäftigen.

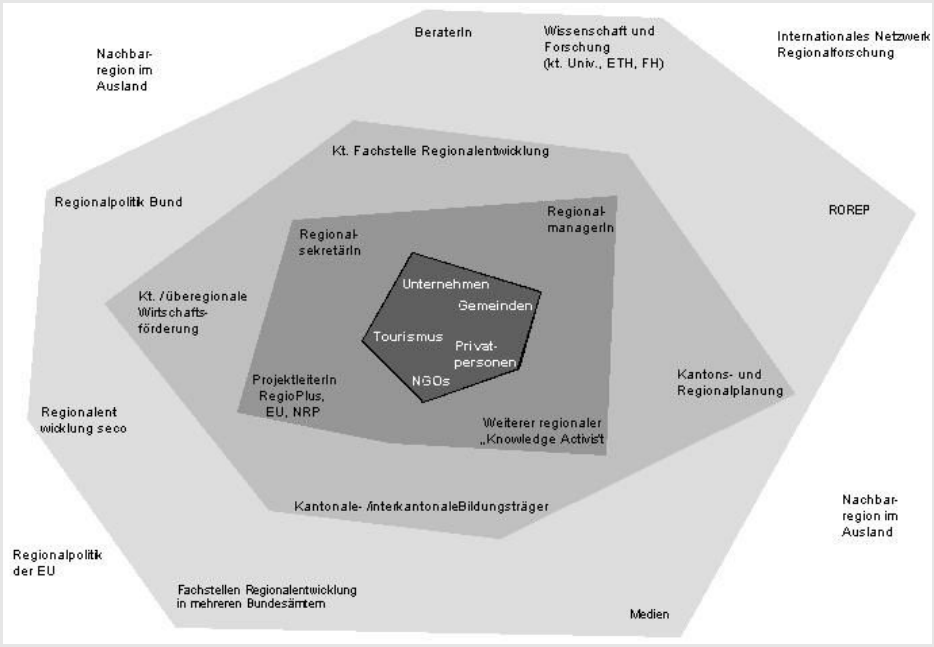


Abbildung: Das Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz und die wichtigsten Wissensträger

Vier Aspekte sind bezüglich des Wissenssystems für die neue Regionalpolitik des Bundes von zentraler Bedeutung:

- Das „Wissenssystem Regionalentwicklung" ist bereits vorhanden – wenn auch mehrheitlich informell. Die Supportstrategie der neuen Regionalpolitik sorgt hier für eine ziel- und bedürfnisgerechte Optimierung des Systems durch ein *professionelles Wissensmanagement.*
- Ein leistungsfähiges Wissenssystem muss *langfristig anpassungsfähig* sein, um einen Nutzen zu erzielen für die Regionalentwicklung.
- Es muss unterschieden werden zwischen dem „Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz" und den „Wissenssystemen in den Regionen" sowie zwischen den „Wissensträgern" generell und den spezifischen „Funktionsträgern" des Wissenssystems in Kanton und Bund (vgl. Abbildung).
- Die Bedeutung der vielfältigen Beziehungen der Wissens- und Funktionsträger der Regionalentwicklung ist anzuerkennen. Denn: *Wissensmanagement ist in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen.*

Die Aktuelle Situation in der Schweiz: Das heutige Wissenssystem ist zuwenig leistungs- und anpassungsfähig

Wissenssystem und Wissensbedarf der Regionalentwicklung sind heute geprägt von folgenden Faktoren:

- Das Wissenssystem Regionalentwicklung verfügt über Basisstrukturen und vielfältige Vorarbeiten und Erfahrungen. Dennoch gelingt es nicht in ausreichendem Masse regionale Innovationen zu schaffen

Konzept wie die „lernende Region" umzusetzen fehlt ein systematisches Wissensmanagement zur Unterstützung der Fachverwaltung, der Regionalmanager, Wirtschaftsförderer und Projektleiter.

- Die bestehenden Instrumente und Angebote bzgl. Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung und Innovationsförderung sind *oftmals unverbunden* und *unkoordiniert*. Das Wissenssystem Regionalentwicklung ist heute über die Regionalsekretariate hinaus nur lose organisiert und vernetzt, und kaum überblickbar. Es kommt zu Effizienzverlusten und zu hohen Transaktionskosten.
- Das für die regionale Entwicklung relevante Wissen aus dem immensen Informationsberg herauszufiltern und daraus eigenes Wissen und Kompetenzen zu schaffen, ist eine schwierige Aufgabe. Besonders das wichtige, aber stark personengebundene implizite Wissen systematisch zu nutzen, verlangt nach entsprechenden Methoden. Der Weg zu mehr unternehmerischem und innovativem Handeln bzw. zu mehr Kohärenz bei den Politiken und Aktivitäten des Bundes kann *nur über das gezielte Schaffen von Bewusstsein, Wissen und Handlungskompetenz im Sinne der dritten Ausrichtung* der Neuen Regionalpolitik führen.

Neues Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz: Unternehmertum auf allen Stufen und nutzenorientierte Vernetzung

Die Unterstützung des Wissenssystems baut – wie die neue Regionalpolitik im Ganzen – aif Bestehendem auf und soll heutigen und künftigen Anforderungen gerecht werden. Primär orientiert sich ein nationales Wissensmanagement am Ziel erhöhter Kompetenz und Innovationskraft in den Regionen. Sowohl die empirische Analyse der Stärken und Schwächen des Wissenssystems als auch die Beurteilung der sich markant verändernden Rahmenbedingungen lassen diese auf Unternehmertum gerichtete Supportstrategie dringend notwendig erscheinen.

Das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz verfolgt die nachstehenden Ziele:

- die Unterstützung aller Stellen, die zur *Stärkung der Anpassungs- und Lernfähigkeit und damit der Erneuerungs- und Innovationskraft* beitragen.
- Der *Aufbau einer nationalen Plattform für unterschiedliche Formen von Wissen zur Regionalentwicklung* (System-, Ziel- und Handlungswissen sowie explizites und implizites Wissen). Dieses Wissen soll identifiziert, kodiert, gebündelt, aufbereitet, vermittelt, ausgetauscht, verfügbar gemacht und immer wieder von neuem aufbereitet und eingespeist werden.
- die Befähigung der Regionen, *Wissen effektiv für die Stärkung des Unternehmertums und der Innovationskraft nachhaltig in Wert zu setzen*, um daraus spürbar Wert zu schöpfen
- die Unterstützung und Animierung der Regionen und anderer Akteure beim *Aufbau eigener Wissensmanagementsysteme*

Die Grundanforderungen für ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz sind:

- *Geschlossenheit und Offenheit*: Es muss klar sein, wer zum Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz gehört und wer nicht. Dennoch muss das Wissensmanagement offen sein für alles, was einen Bezug zur Regionalentwicklung hat (z.B. Innovations- und Bildungspolitik).
- *Unternehmen als Vorbild*: Die Erfahrungen mit Wissensmanagement in Unternehmen zeigen Erfolgsfaktoren ebenso wie Stolpersteine für den Aufbau eines Wissensmanagements. Wichtig ist z.B. Wissensmanagement als strategisches Element der Führung zu sehen. Für die Organisation gilt: Keep it small and simple (but not simplier as necessary)!

- *Der Mensch steht im Mittelpunkt:* Der persönliche Kontakt der Akteure ist zentral für den Wissensaustausch. Technische Lösungen erleichtern den Austausch. Kultur und Werte sind das Schmiermittel des Wissensaustauschs. Die zentralen strategischen und operativen Elemente des Wissensmanagements spiegeln die Ausrichtung auf den Menschen wider.
- *Konkreten Nutzen für die Akteure schaffen*: Der Nutzen kann sowohl individuell (z.B. schnelle und kostengünstige Deckung eines konkreten Wissensbedarfs) als auch kollektiv sein (Senkung von Transaktionskosten, Generierung und Einspeisung neuen Wissens).
- *Internationale Vernetzungen:* möglich und notwendig. Die bestehenden Verbindungen mit ausländischen Akteuren bzw. Institutionen sollen ausgebaut werden

Das Wissensmanagement setzt auf drei Zielebenen an:

1. *Mobilisieren und Vernetzen*: Wissen teilen und austauschen, neues Wissen schaffen.
2. *Qualifizieren*: Wissen zu Kompetenz formen, als Grundlage für regionale Innovationen
3. *Wissensinfrastruktur*: Wissen aufarbeiten und Plattformen schaffen, wo Wissen gebraucht und geholt werden kann.

Grundstruktur und Instrumente des neuen Wissensmanagement: Acht Instrumente, mit „Netzwerkstelle Bund" im Zentrum

Das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz besteht aus einem inhaltlich austarierten und schlank organisierten System von acht Instrumenten (vgl. Abbildung). Im Mittelpunkt stehen nicht technische Lösungen, sondern Instrumente, welche die Wissensträger, die Menschen, im Fokus haben. Sie dienen unterschiedlichen Zwecken, sind aber gegenseitig voneinander abhängig und daher integriert zu entwickeln.

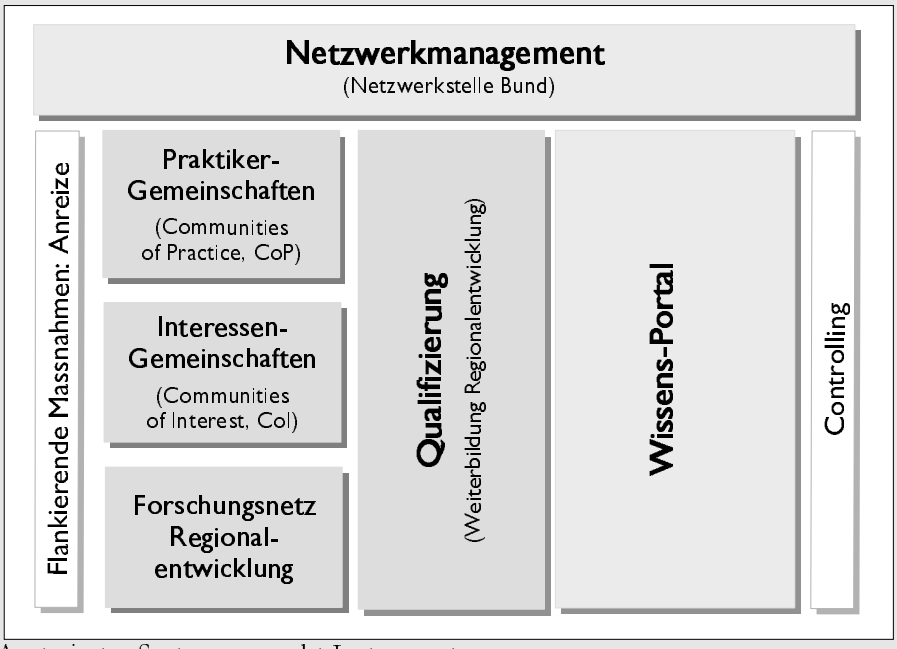


Abbildung: Austariertes System von acht Instrumenten

Netzwerkmanagement (Netzwerkstelle Bund): Auf der Grundlage eines nationalen Konzepts für das Wissensmanagement für regionale Entwicklung und Innovation ist zentral: die Einrichtung einer Netzwerk-Servicestelle beim Bund, welche die organisatorische und technische Unterstützung für die Vernetzung und für den unternehmerischen Umgang mit Wissen (siehe restliche Instrumente) anbietet. Die Netzwerkstelle Bund koordiniert folgende weitere Instrumente:

Praktiker-Gemeinschaften: Initiierung und Begleitung von 4-6 exklusiv zusammengesetzten Arbeitsgruppen mit hoch motivierten und qualifizierten Teilnehmern ("die Besten") zu längerfristig strategisch wichtigen Themen (z.B. Innovation im ländlichen Raum, Abstimmung der Innovations- und der regionalen Wirtschaftspolitik, Tourismusentwicklung, Regionsmarketing). Exklusivität des Teilnehmerkreises, Reputation, Anerkennung und berufliche Weiterentwicklung bzw. ein Controlling sind die Triebfeder für motivierte Mitglieder und die Relevanz der Ergebnisse. Praxisorientierte Lösungen und Nutzbarmachung impliziten Wissens sind der Nutzen für die Allgemeinheit.

Interessen-Gemeinschaften: Hier geht es um gezieltes Identifizieren und systematisches Fördern von offenen Wissens- und Interessengemeinschaften für Regionalentwicklung. Solche Interessen-Gemeinschaften können allgemein zugänglich Erfahrungsgruppen sein, aber auch nationale Veranstaltungen für die Wissensgemeinschaft der Regionalentwicklung.

Forschungsnetz Regionalwissenschaften: Themenorientierte Forschung im Rückkopplung mit den Praktikergemeinschaften und Erfahrungsaustauschgruppen. Bildung eines nationalen Kompetenzverbundes Regionalwissenschaften. Aufgabe: Generieren und Zugänglichmachen von neuem Wissen durch Wissenschaft-Praxis-Seminare, spezifische Wissens-Projekte und Publikationen sowohl mit internationaler als auch regionaler Perspektive. Fachlich sollte das Netzwerk nicht zu breit konstituiert sein, Massstab sind regionale Entwicklungsfragen.

Qualifizierung: Weiterbildung Regionalentwicklung: Fortsetzen der Weiterbildungsreihe Regionalentwicklung des seco mit Rückkopplung zur den Wissensgemeinschaften (Praktiker- und Interessengemeinschaften, Forschungsnetzwerk). Abstimmung mit anderen bekannten Anbietern (Unis, FH, Verbände, privater Markt).

Wissens-Portal: Aufbau eines nationalen Kommunikations- und Wissensportals für lokale und regionale Entwicklung unter Integration der bestehenden Plattformen des Bundes (RegioPlus, INTERREG). Alle Instrumente werden auf die Bedürfnisse der Nutzer (Bundes- und Kantonsstellen sowie Regionalmanager und Projektleiter auf kommunaler, regionaler und überregionaler Ebene) ausgerichtet. D.h. einfache Benutzerführung, hohe Interaktivität und breite Funktionalität für aktive Teilnehmer.

Flankierende Massnahmen (Anreize): Da Unternehmertum und Innovation kein Zufallsprodukt ist und vom Umgang mit dem reich vorhandenene Wissen abhängt, soll auch das Sensibilisieren für die Bedeutung des Wissens und des Wissensaustausch durch Anreize wirksam gefördert werden. Etwa durch nationale Veranstaltungen ("Jour des Régions" alle zwei Jahre) und einer Förderung des Wettbewerbs guter Ideen und Projekte durch Verleihung von regionalen Awards (für „Idee 200x", „Projekt 200x", „Forschung 200x"). Dabei geht es um Belohnen und öffentliches Anerkennen von herausragendem unternehmerischen Denken und Handeln. Zudem sollen minimale Risiko-Kapitalien („Risikokapital-Pool") für viel versprechende, jedoch unkonventionelle und deshalb anderweitig zu wenig geförderte Projekte bereitgestellt werden.

Controlling: Periodische Wirkungsprüfung der Instrumente des Wissensmanagement, um eine Grundlage für Anpassungs- oder Richtungsentscheide zu erhalten.

Kosten: 3 Mio sFr. pro Jahr

Drei Viertel der Mittel von jährlich 3 Mio sFr. fliessen direkt in die Netzwerkarbeit, wo Akteure des Wissenssystems Regionalentwicklung einerseits neues, nachgefragtes Wissen schaffen und effiziente Möglichkeiten des Teilens und Tauschens von Wissen entwickeln, erproben und umsetzen. Wo sich andererseits die Akteure für die Bewältigung der sich veränderten Anforderungen besser qualifizieren und neue Kompetenzen aufbauen können, die sich letztlich in innovativen Lösungen auf der regionalen Ebene niederschlagen.

Die Tabelle gibt eine Übersicht über die Kosten für die einzelnen Instrumente im Vollausbau 2007.

Instrument	Kosten pro Jahr
Netzwerk-Management Netzwerkstelle Bund, Begleitung Wissensgemeinschaften, Betreuung Wissens-Portal, Publikationen, Räumlichkeiten; Ersatz bisheriger Kosten für Portale des Bundes und Zuschüsse an Verbände.	max. 900'000.-
Praktiker-Gemeinschaften 4-5 PG, Moderation, Aufbereitung Ergebnisse	max. 1'000'000.-
Interessen-Gemeinschaften 5-6 PG, Nationale Veranstaltungen	max. 150'000.-
Forschungsnetzwerk abhängig von Anzahl Netzwerk-Treffen, Think Tanks, Studien	max. 200'000.-
Qualifizierung Weiterbildungsreihe im Kostenrahmen wie bisher	max. 150'000.-
Flankierende Massnahmen Anreize: Preise, Jour des Régions, Risikokapital-Pool	max. 280''000.-
Controlling angemessener Aufwand für einzelne Instrumente	max. 100'000.-
Flex-Pool Reservepool	max. 200'000.-
Gesamt	**max. 2'980'000**

Gesamtbeurteilung:
Für die neue Regionalpolitik ein Muss, mit günstigem Kosten-Nutzen-Verhältnis

Die Machbarkeitsstudie kommt zu folgender Gesamtbeurteilung einschliesslich Kosten-Nutzen-Abwägung:

1. ***Aufgrund einer fachlichen Beurteilung ist ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz für die Neue Regionalpolitik ein Muss.***
   Ein neu auszugestaltendes Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz – wo der Fokus auf Inhalten, Prozessen und Akteursbeziehungen liegt und in dem der Bund eine wichtige Vernetzungs- und Unterstützungsfunktion einnimmt – ist Grundvoraussetzung für das Gelingen der Neuen Regionalpolitik. Die drei Ausrichtungen der Neune Regionalpolitik sind funktional voneinander abhängig.

2. ***Kohärenz und Unternehmertum werden auf allen Stufen gebraucht***
   Der Wissensbedarf ist teilweise enorm, Angebote für den Umgang mit Wissen gibt es viele. Für ein kohärentes Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz braucht es nun kreative und innovative Vernetzungen und eine Kombination sich gegenseitig ergänzender Strategien bzw. Instrumente und Massnahmen. Das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz muss dabei – auf allen Stufen – den Grundsätzen „Aufgaben- und Leistungsorientierung", „Unternehmertum", „Lern- und Anpassungsfähigkeit", „Kommunikationsfähigkeit" wie auch „Kontinuität" Genüge leisten.

3. ***Beherzigung von Punkt 2 vorausgesetzt, ist ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz eine gute, zukunftsweisende Investition. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist günstig.***
   Vor dem Hintergrund, dass Wissen und das Management von Wissen zentrale Entwicklungsfaktoren ist das Professionalisierungs-Potenzial mit Hilfe des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz zugunsten der ersten beiden Strategien der Neuen Regionalpolitik gross. Die Institutionen und Akteure des Wissenssystems Regionalentwicklung werden lern- und anpassungsfähiger, werden befähigter, Wissen durch Teilen und Tauschen zu mehren und es den Wertschöpfungsprozessen in den Regionen zugänglich zu machen.

   Die jährlichen Gesamtkosten für das Wissensmanagement. von knapp 3 Mio. sFr. machen etwa einen Anteil von 4-5 % der jährlich erwarteten Mittel von 70 Mio. sFr für die Regionalpolitik aus. Die Gewichtung der einzelnen Massnahmen entspricht im Verhältnis der Höhe der jeweiligen Aufwendungen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird als sehr günstig beurteilt. Insbesondere auch, weil die notwendigen Mittel effektiv durch eine schrittweise Umwidmung bisheriger Quellen, die bereits für die Regionalentwicklung reserviert sind, realisiert werden können.

4. ***Dem Bund und mit ihm den Kantonen wird empfohlen, sich dem „Abenteuer" Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz anzunehmen***
   Aufgrund der strategischen Bedeutung des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz für die gesamte Neue Regionalpolitik ist ein Entscheid und in der Folge der politische Rückhalt der „Unternehmensführung" angezeigt.

1 Der Auftrag

Die vorliegende Studie zur Machbarkeit eines Wissensmanagements Regionalentwicklung in der Schweiz wurde im Auftrag des Staatsekretariats für Wirtschaft (seco) vom Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) erstellt.

Ziel der Machbarkeitsstudie ist es eine Auslegeordnung für den Aufbau und die Förderung eines Wissensmanagements für den Bereich Regionalentwicklung zu entwerfen. Die Studie soll der gemeinsamen Arbeitsgruppe des seco und der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz als Grundlage für die weitere Konkretisierung der neuen Regionalpolitik des Bundes im Bereich des Wissenssystems Regionalentwicklung dienen.

Die Förderung des „Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz" ist integraler Bestandteil des in Diskussion befindlichen Bundesgesetzes über die Regionalpolitik (NRPG)(vgl. EVD 2004). In der Gesetzesvorlage werden drei Ausrichtungen der neuen Regionalpolitik des Bundes vorgeschlagen: (1) die Förderung von Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfungssystemen in den Regionen, (2) eine enge Koordination unter den raumwirksamen Bundespolitiken und (3) die Schaffung eines Wissens, Bildungs- und Befähigungssystems für die Regionalentwicklung.

Diese dritte Strategie zur Förderung des Wissenssystems und zur Qualifizierung ist bisher auf der politischen Bühne noch nicht sehr detailliert ausformuliert worden. Verwaltungsintern liegen bereits Ausführungen vor, wie diese Strategie konkretisiert werden könnte.[1] So ist etwa für den Bereich der Qualifizierung der regionalen Akteure in Form der „Weiterbildungsreihe Regionalentwicklung" des seco ein erster Schritt eingeleitet.[2] Bisher wurde allerdings noch keine systematische Aufarbeitung geleistet, wie das Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz wirksam zu fördern wäre – unabhängig davon, wie die neue Regionalpolitik des Bundes aussehen wird.

Entsprechend den Ausschreibungsunterlagen gibt die Machbarkeitsstudie Antwort auf folgenden Fragen:

1. **Bedarfsanalyse**: Welche Bedürfnisse bestehen im Bezug auf ein Wissenssystem Regionalentwicklung bei den verschiedenen Akteuren und Zielgruppen?
2. **Angebotsanalyse**: Welche Angebote bestehen national und im europäischen Umfeld?
3. **Handlungsfelder**: Stimmen die bisherigen Überlegungen zu relevanten Handlungsfeldern? Welche Beschränkungen und Schwerpunkte sind zu überlegen? Wo bestehen Doppelspurigkeiten, wo sind Vernetzungen sicher zu stellen?
4. **Massnahmen**: Welche Massnahmen stehen im Vordergrund? Bestehende Alternativen?
5. **Kosten-Nutzen-Verhältnis**: Welche Massnahmen schneiden in dieser Beziehung gut ab?
6. **Gesamtbeurteilung**: Wie ist die Machbarkeit eines Wissenssystems Regionalentwicklung insgesamt einzuschätzen?
7. **Vorgehen**: Welche weiteren Schritte werden vorgeschlagen?

---

1 Vgl. Stokar, Martin (2004): Konkretisierung der dritten Strategie der neuen Regionalpolitik (NRP)". Internes Arbeitspapier vom 2.12.2004.

2 Die Weiterbildungsreihe Regionalentwicklung des Seco ist auf vier Jahre angelegt (2004-2008). Themen sind u.a.: regionale Innovationsstrategien, Netzwerke, Wertschöpfungssysteme, Unternehmertum, lernende Region.

In einer zweiten Etappe soll in Folgearbeiten die erarbeitete Konzeption für den Aufbau und die Förderung des Wissenssystems Regionalentwicklung gemäss den Beschlüssen der oben erwähnten Arbeitsgruppe weiter vertieft und ausgebaut werden. Die konkreten Fragestellungen dieser zweiten Etappe ergeben sich aus diesen Beschlüssen.

Die Studie ist wie folgt aufgebaut (vgl. Abbildung 1):

Im Kapitel 2 werden die grundsätzlichen Anforderungen an das Wissenssystem und an der Förderung des Wissensmanagements gestellt werden. Dazu wird zunächst eine Systemabgrenzung für das „Wissenssystem Regionalentwicklung" vorgenommen. Anschliessend werden basierend auf Erfahrungen aus der Unternehmenswelt und aus der Regionalentwicklung grundsätzliche Anforderungen an den Aufbau eines Wissensmanagements herausgearbeitet.

Das Kapitel 3 umfasst die Darstellung des Wissensbedarfs, den die Akteure im Wissenssystem heute und künftig sehen sowie eine komprimierte Illustration bereits in der Schweiz und im europäischen Umfeld vorhandener Elemente des Wissensmanagement für das Tätigkeitsfeld Regionalentwicklung.

Aufbauend auf diese Arbeitsschritte wird in Kapitel 4 ein Vorschlag für die Grundkonzeption eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz gemacht und verschiedene Instrumente vorgeschlagen und ausführlich dargestellt.

In Kapitel 5 wird eine Gesamtbeurteilung der vorgeschlagenen Strategien und Massnahmen vor dem Hintergrund des identifizierten Handlungsbedarfs vorgenommen. Dazu gehören einerseits eine Gesamtbeurteilung der Nutzen und der Kosten der vorgeschlagenen Instrumente, mögliche Alternativen beim Einsatz der Instrumente sowie die wesentlichen Etappen eines Fahrplans für die Umsetzung eines Wissensmanagements im Bereich Regionalentwicklung.

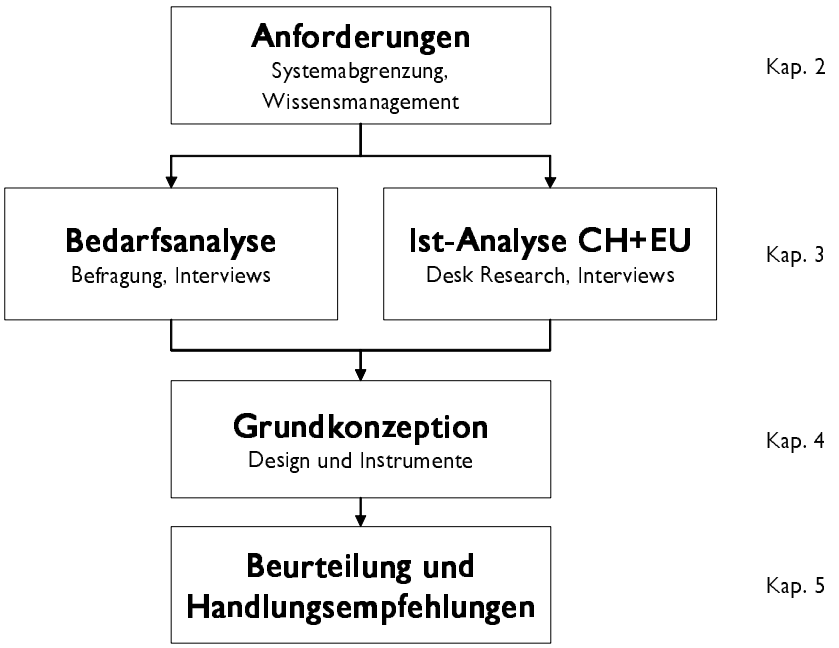


Abbildung 1: Aufbau der Studie

2 Wissen und das Management von Wissen

2.1 Wissensbasierte Gesellschaft und Wirtschaft – Wissen als zentraler Faktor

> *Wissen entsteht dadurch, dass Personen Daten („Rohstoffe des Wissens") zu Informationen („Bausteine des Wissens") aufbereiten und schliesslich durch bewusste Reflexion in neue Wissensbestandteile umwandeln. Informationen werden zu Wissen, wenn sie eine Beziehung zu den bedeutsamen Erfahrungsmustern eines Systems (z.B. Person, Unternehmen, Region) bekommen. Wissen repräsentiert die Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen: Lernen ist der Prozess, Wissen ist das Ergebnis.*
> (s. Glossar „Daten, Information, Wissen" bzw. „Wissensarten")

Heute ist oft von der „Informationsgesellschaft" die Rede. Entscheidend ist jedoch, wie man mit der Flut an Informationen umgeht, was man sich daraus über Prozesse der Reflexion und des Lernens als eigenes Wissen aneignet und für Innovationen im eigenen Umfeld nutzen kann. Misst man Informationen bzw. Wissen an der Bedeutung für Innovation und die Transformation, ist es angebrachter, von einer *Wissensgesellschaft* bzw. einer *wissensbasierten Gesellschaft und Wirtschaft* auszugehen.

Seit den 1990-er Jahren rückte denn auch vermehrt die Rolle des *Wissens als zentraler Faktor urbaner und metropolitaner Ökonomien* in den Vordergrund. – Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit wird es sich für die Ökonomie des ländlichen Raums und der Berggebiete nicht anders verhalten. – Vor diesem Hintergrund ist somit auch die Bedeutung der dritten Strategie der Neuen Regionalpolitik („Wissenssystem Regionalentwicklung und Qualifikation des Regionalmanagements") zu werten:

Sollen also die Ziele der ersten und zweiten Strategien der Neuen Regionalpolitik Erfolg versprechen, ist zugunsten geringerer Transaktionskosten und substanzieller Effizienzgewinne ein leistungsfähiges Wissenssystem Regionalentwicklung bzw. dessen strategisch-interaktive Betreuung notwendig (Wissensmanagement).

So werden denn auch in einer wissensbasierten Gesellschaft einerseits *wissensintensive Dienstleistungen* (z.B. Austauschplattformen, bewirtschaftete Wissenssysteme) verantwortlich gemacht für die Transformationsprozesse funktionaler Wirtschaftsräume. Andererseits bestätigt sich immer mehr die Annahme des US-Wissenschafters Richard Florida, dass die wissensbasierte Ökonomie im Wesentlichen von einem *Netz kreativer Institutionen, Unternehmen und Individuen* umgeben ist, die die Transformation technologischer, ökonomischer, gesellschaftlicher und kultureller Innovation umsetzen.

Die veränderte Rolle von Wissen in der Regionalentwicklung wird vor allem mit den Erkenntnissen der Innovationsforschung bzw. mit dem „Konzept der lernenden Region" (Schläger-Zirlik 2002) deutlich. Die Innovationsforschung unterscheidet zwischen „Invention" (Kreativität, Erfindung, Wissensproduktion) und „Innovation" (Übertragen und Umsetzen des neuen Wissens in lebensalltägliche oder unternehmerische Welten). Es hat sich gezeigt, dass viele regionale Entwicklungsprozesse oft daran leiden, den Übergang von Invention und Innovation nicht ausreichend zu schaffen. Gründe für ein solches Scheitern gibt es viele. Verbesserte Innovationsprozesse und verminderte Transaktionskosten hängen demnach auch davon ab, wie lernfähig eine Region geblieben ist, wie schnell und effektiv regionale Akteure auf veränderte Verhältnisse und neue Erkenntnisse reagieren können.

Somit stellen sich für die Neue Regionalpolitik folgende wichtige Fragen:

- *Sind die Regionen ausreichend lernfähig?*
- *Sind die für Regionalentwicklung Verantwortlichen bzw. die regionalen Akteure (Gemeinden, Unternehmen, etc.) kreativ genug sowie ausreichend qualifiziert, Wissen für die verbesserte Innovation und Unternehmertum zu nutzen und damit den heftigen Strukturwandel erfolgreich zu bewältigen?*
- *Was müsste getan werden, um lernfähiger, kreativer, innovativer und unternehmerischer zu werden, um Wissen effektiv und nachhaltig in Wert zu setzen und damit Wert zu schöpfen?*

Grundsätzlich ist also das Wissen als wesentliche Erfolgsvoraussetzungen im globalen Wettbewerb zu erkennen und zu nutzen. Ähnlich wie in Unternehmen wird das Potenzial Wissen aber bei der Regionalentwicklung und bei der Wirtschaftsförderung *nicht effizient genug genutzt*. Standorte und Regionen wissen oft nicht, was sie wissen, welches Wissen sie heute und in Zukunft benötigen und wie sie sich dieses aneignen können. Gleichzeitig wird oft auch vergessen, dass ein einmal erworbenes Wissen kein „wertbeständiges" Gut ist und einer Halbwertszeit unterliegt.[3] Regionen und Standorte sind deshalb – wie Unternehmen – gefordert, ein ständiges Wissensmanagement zu betreiben. Nur dadurch können sie lernfähig bleiben und auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen reagieren.

Um ein regionales Wissensmanagement nachhaltig erfolgreich zu gestalten, ist es vorerst erforderlich, sichtbar zu machen, welche Akteure für die Regionalentwicklung relevantes Wissen produzieren, übersetzen, kommunizieren und anwenden. Es gilt zu klären, welche Art von Wissenssystem der Regionalentwicklung zugrunde liegt (Kap. 2.2), bevor genauer eingegangen werden kann, was denn ein regionales Wissensmanagement zuhanden der Neuen Regionalpolitik ausmacht (Kap. 2.3 und 2.4).

2.2 Wissenssysteme – Wissenssystem Regionalentwicklung und Wissenssystem Region

Im Rahmen der Neuen Regionalpolitik wird einem Wissenssystem Regionalentwicklung eine hohe strategische Bedeutung zugewiesen. Es wird – gemeinsam mit einem entsprechenden Qualifizierungsprogramm, wozu aktuelle Erfahrungen vorliegen – als eine zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Neuen Regionalpolitik angesehen. Es bestehen aber noch zahlreiche Unklarheiten darüber, wie ein entsprechendes Wissenssystem aufgebaut sein muss. Eine Klärung ist nötig.

2.2.1 Wissenssysteme

Der Systembegriff setzt voraus, dass verschiedene Teile aufeinander so stark Bezug nehmen und voneinander abhängen, dass sie ein – geschlossenes oder offenes – System bilden. Spricht man nun im Lichte einer wissensbasierten Ökonomie von einem Wissenssystem, so verhilft Bourdieu insofern zur Klärung, dass das „ökonomische Kapital" nicht nur durch das „Wissenskapital" ergänzt wird, sondern auch durch das „Beziehungskapital" mit dem dazu angemessenen Organisationstyp: der Netzwerke.

---

[3] So schätzt Schüppel (1996) diese Halbwertszeit (also die Zeit, bis nur noch 50% des Wissens aktuell und gültig ist) bei technologischem und statistischen Wissen auf 1-2 Jahre, die von Hochschulwissen auf 5 Jahre.

> *Ein Wissenssystem ist ein offenes soziales System, dessen Mitglieder funktional miteinander vernetzt und voneinander abhängig sind und das durch Wissens-Austauschbeziehungen seiner Mitglieder definiert wird.*

Ein Wissenssystem setzt sich aus verschiedenen Personen und Institutionen zusammen, welche Träger von Wissen (s. Glossar: „Wissensträger") bezüglich einem spezifischen System (z.B. Landwirtschaft, Regionalentwicklung, Finanzplatz) sind. Akteure aus Wirtschaft, Politik und Staat wie auch aus Zivilgesellschaft, Kultur, Bildung und Wissenschaft sind solche Wissensträger. Sie bilden – ob bewusst oder unbewusst – ein informelles Wissenssystem, das zusammengehalten wird durch gemeinsame bzw. sich überlagernde Interessenlagen und Aufgabenbereiche, wie es beispielsweise die Regionalentwicklung darstellt. Die Wissensträger stehen miteinander unterschiedlich intensiv in Beziehung, beeinflussen sich gegenseitig (positiv wie negativ) und sind voneinander abhängig. (Für Literaturhinweise: s. Glossar)

Für die Neue Regionalpolitik, die ja primär der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen dienen soll, wird dadurch die Frage aufgeworfen:

Ist man sich ausreichend bewusst, dass Austauschbeziehungen nicht einem rein ökonomischen Interesse folgen, sondern vor allem im Kontext von Abhängigkeiten sozialer Strukturen, lokaler und kultureller Normen sowie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einbettung eines Akteurs oder eines gesamten Unternehmens geschehen?[4]

2.2.2 Wissenssystem Regionalentwicklung

Da Wissen nicht nur an den Wissensträgern „klebt", sondern auch kontextspezifisch ist (z.B. Regionalentwicklung) und raum-zeit-abhängig (Neue Regionalpolitik der Schweiz im Jahr 2005), „klebt" Wissen am Kontext. Ist von der Aufgabe Regionalentwicklung die Rede, so liegt ihr – bewusst oder unbewusst – ein Wissenssystem Regionalentwicklung zugrunde:

> *Das Wissenssystem Regionalentwicklung umfasst alle Akteure, die als Wissensträger auf den Aufgabenbestand Regionalentwicklung Einfluss nehmen, indem sie spezifisches Wissen (explizites, implizites) entsprechend ihrer Funktion einbringen.*

Innerhalb dieses Systems lassen sich Akteure/Wissensträger (s. Glossar) unterscheiden, die dem formalen Regionsgefüge an sich eher passiv gegenüber stehen. Als Unternehmer, Touristiker, Gemeinden, NGO's oder Privatpersonen sind sie Nutzer bzw. Nutzniesser derjenigen Funktionsträger, die aktiv die Geschicke des regionalen Verbunds strategisch und operativ gestalten (Regionalsekretäre, Regionsmanager, Projektleiter regionaler Projekte, weitere „Wissens-Aktivisten"; Abb. 1 b und c).

Abbildung 2a zeigt, dass das Wissenssystem Regionalentwicklung auch diejenigen Teile der Wirtschafts-Förderung beinhaltet, die sich mit der Sicherung und Entwicklung der Standortqualitäten und -faktoren beschäftigen. Das Wissenssystem Regionalentwicklung ist zudem aufgrund unterschiedlicher Aufgabenbereiche zu unterscheiden von demjenigen eines Wissenssystems Raumplanung, auch wenn grössere Überlappungsbereiche vorhanden sind. Das Wissenssystem Regionalentwicklung und jenes der Raumplanung sind wiederum Teilsysteme des Wissenssystems Raumentwicklung (Abb. 2a). Weil funktional nicht lösgelöst, ist das Wissenssystem Regionalentwicklung auch nicht isoliert zu betrachten. Es bestehen enge oder weitere Beziehungen zu anderen Wissenssystemen mit anderen Aufgaben. Insbesondere die Bedeutung und Qualität der teilweisen engen Vernetztheit mit dem Wissenssystem Innovationspolitik bzw. In-

---

4 Andere Beispiele: Finanzwesen (s. Kruse, 2005) bzw. Kreativwirtschaft (s. Held und Kruse, 2005).

novationsförderung ist nicht zu unterschätzen. Die gegenseitige Annäherung könnte für die Regionalentwicklung zum strategischen Aktivposten werden.

2.2.3 Wissenssystem Region

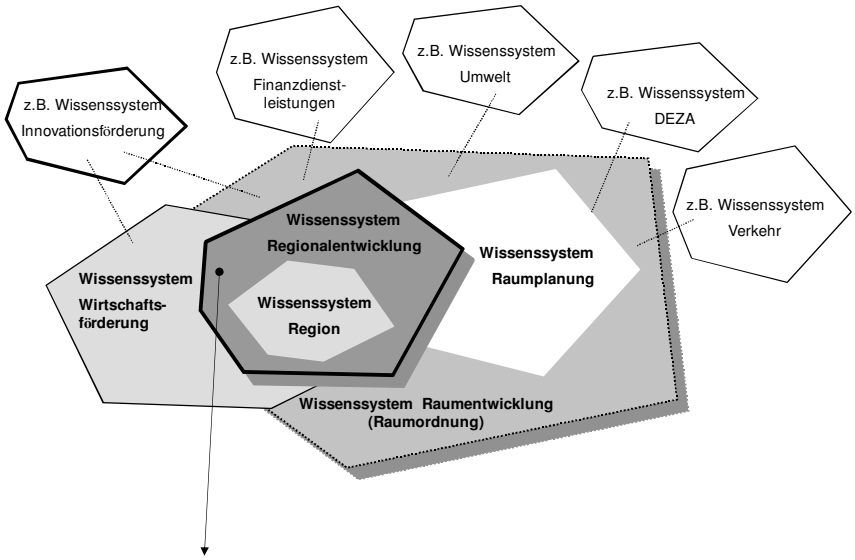
Das Wissenssystem Region umfasst die „endogenen" Kräfte einer Region, die die eigentlichen Träger der regionalen Wissensbasis (s. Kap. 2.4) darstellen. In ihm vereint sich das regionale Milieuwissen (Akteure, Werte, Ereignisse) mit dem vor Ort vorhandenen Fachwissen Regionalentwicklung.

Das Wissenssystem Region ist Teilmenge des Wissenssystems Regionalentwicklung (Abb. 2.2a), und ist auf dem Weg zu mehr Qualifizierung und mehr Unternehmertum von diesem abhängig (z.B. wegen staatlicher Unterstützung, infolge notwendigem Wissensaustausch, Know how-Input).

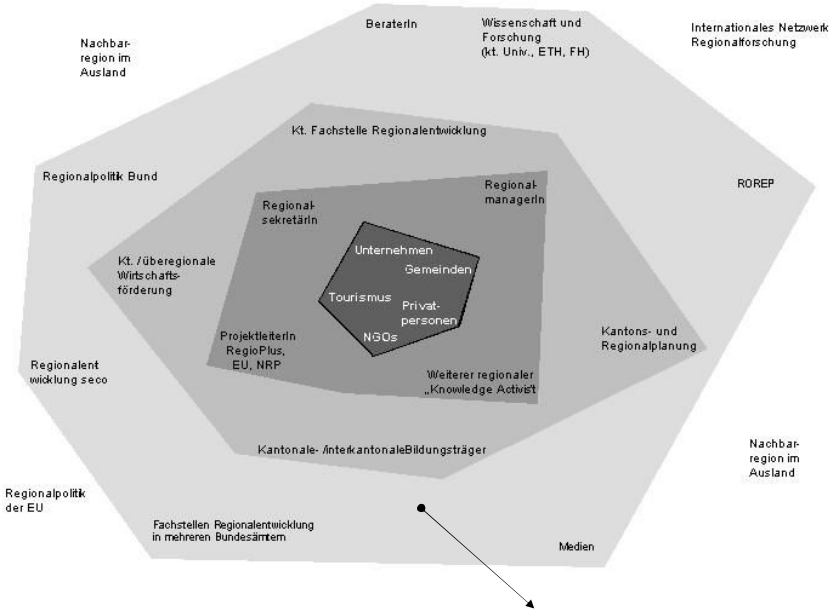
Nächste Seite

Abbildung 2:
Wissenssystem Regionalentwicklung bzw. Region: Bezugsrahmen (a), Wissensträger (b), Funktionsträger (c)

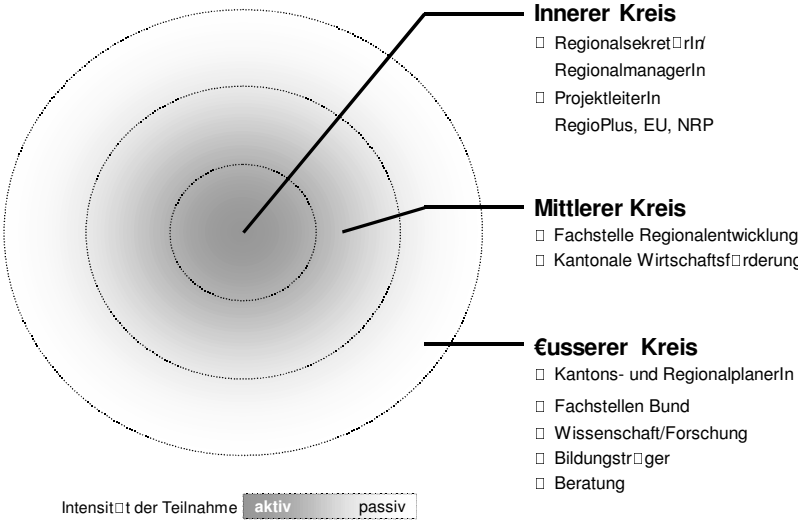
Bezugsrahmen Wissenssysteme



Wissenssystem Regionalentwicklung: Die Wissensträger



Wissenssystem Regionalentwicklung: Die Funktionsträger



Aus den vorangehenden Ausführungen können vier Aspekte eines Wissenssystems Regionalentwicklung gefolgert werden, die *für die Neue Regionalpolitik von zentraler Bedeutung* sind:

- Ein Wissenssystem Regionalentwicklung ist *bereits heute vorhanden*, wenn auch mehrheitlich ein informelles. Im Kontext zur Neuen Regionalpolitik wird ersichtlich, dass es bei der dritten Strategie der Neuen Regionalpolitik um eine ziel- wie bedürfnisgerechte Optimierung, Begleitung und Bewirtschaftung des bisherigen Wissenssystems Regionalentwicklung geht. Inhalt der dritten Strategie ist also ein auf die neuen Ziele ausgerichtetes Wissensmanagement innerhalb des Wissenssystems Regionalentwicklung: *ein Wissensmanagement Reginalentwicklung Schweiz*.
- Da die Regionalentwicklung eine inter- und transdisziplinäre Aufgabe ist, und laufend neuen Anforderungen ausgesetzt ist, muss ein leistungsfähiges Wissenssystem *langfristig anpassungsfähig* sein.
- Es ist zu *unterscheiden*, einerseits zwischen der gesamten *Wissenssystem Regionalentwicklung* der Schweiz (mit Vernetzungen ins Ausland) und dem *Wissenssystem Region*, andererseits zwischen den *Wissensträgern* (Abb. 1b) und den spezifischen regionalen *Funktionsträgern* (Abb. 1c) eines Wissenssystems.
- Es gilt, die Bedeutung der *vielfältigen funktionalen Beziehungen* der Akteure bzw. der Wissens- und Funktionsträger des Wissenssystems Regionalentwicklung anzuerkennen. Denn *Wissensmanagement ist in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen*. Neben dem offensichtlichen Ziel der ökonomischen Austauschbeziehungen spielen somit auch Faktoren wie beispielsweise Vertrauen bzw. Misstrauen (z.B. Kanton-Bund, Region-Kanton, Touristiker-NGO), überlieferte oder selbst gemachte Erfahrungen, unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche Wertemassstäbe, Irrationalitäten u.a.m. eine elementare Rolle.

2.3 Wissensmanagement in Unternehmen – Erfolgsfaktoren

In der Betriebswirtschaft wird seit Mitte der 90er Jahre intensiv über die Anforderungen für betriebliche Wissenssysteme und -management diskutiert. Dabei wird, wie in Abbildung 3 dargestellt, zwischen zwei Formen von Wissen unterschieden: *explicit knowlegde* und *tacit knowledge*, an anderer Stelle auch explizites und implizites Wissen genannt:

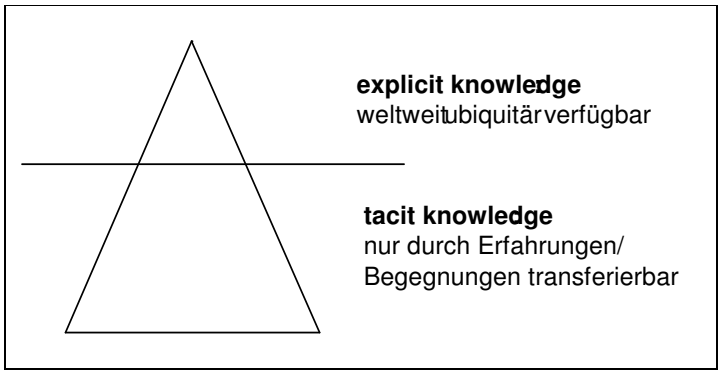


Abbildung 3: Explizites und implizites Wissen
Quelle: nach Nonaka/Takeuchi 1997

Explizites Wissen ist Wissen, das sich systematisch in formaler Sprache ausdrücken lässt. Es ist daher leicht kommunizierbar und kann von verschiedenen Personen geteilt werden. Explizites Wissen kann in Form von Artikeln, Datenauswertungen, Methoden, Checklisten, Handlungsanweisungen, Normen, Gesetzen etc. gespeichert, digitalisiert und weitergegeben werden. Dieses Wissen ist heute dank der neuen Informationstechnologien oft ubiquitär weltweit vorhanden, leicht verfügbar und schnell austauschbar.

> *Implizites Wissen (tacit knowledge) ist Wissen, das hochgradig personen-gebunden ist und sich nur schwer formalisieren, kodifizieren und kommunizieren lässt. Es wird erworben durch individuelle Beobachtung und Auseinandersetzung mit konkreten Aufgaben und Problemen. Es wird zum subjektiven Erfahrungswissen. Dazu gehören etwa Emotionen, Intuitionen, Erwartungen, Visionen und durch individuelle Lernprozesse gewonnene Einsichten und Erfahrungen, die tief in Aktionen, Prozeduren, Routinen und Wertvorstellungen verankert und wegen mangelnder Erklärbarkeit oft nicht zwischen Subjekten übertragbar sind. Unter gewissen Umständen wird implizites Wissen durch Begegnungen einzelner Individuen und durch konkrete gemeinsame Erfahrungen kommunizierbar und transferierbar. Der Austausch dieses Erfahrungswissens hängt somit auch von Faktoren wie Kommunikationsbereitschaft und Vertrauen ab.*

Eine anschauliche Operationalisierung der verschiedenen Stufen innerhalb eines Wissensmanagements liefert der in St. Gallen lehrende Georg von Krogh (1995). Er unterscheidet die Stufen Identifizierung von Wissen, Entwicklung und Kodierung von Wissen, Kompetenzbildung und Innovationsmanagement.

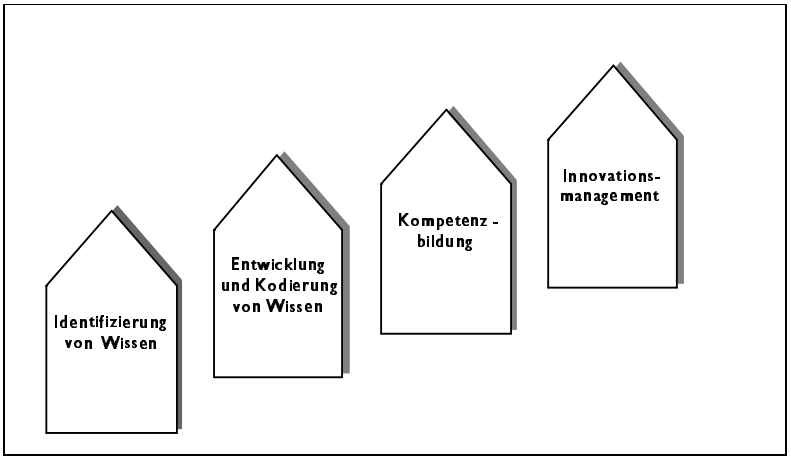


Abbildung 4:
Stufen des Wissensmanagements
Quelle: von Krogh/Venzin 1995

In der ersten Stufe der *Identifizierung* von Wissen geht es darum, explicit und tacit knowledge zu identifizieren. In einem zweiten Schritt geht es darum, dieses *Wissen* zu *entwickeln*, mit anderen zu *teilen* und in einer geeigneten Form *transferierbar zu machen*. Durch die Auseinandersetzung mit konkreten Problemstellungen und Anwendungen werden dann - aufbauend auf dem identifizierten und bereitgestellten Wissen - *Kompetenzen* gebildet. Kompetenzen in diesem Sinne können nicht einfach von anderen Unternehmen gekauft werden. Sie entstehen erst, indem eine Verbindung von Personen mit spezifischem Wissen, Routinen, aber auch Einrichtungen, Installationen und Informatiksystemen eine effiziente Bewältigung bestimmter Aufgaben ermöglicht. Die Umsetzung dieses Wissens und dieser neuen Kompetenzen ist die eigentliche *Innovation*, die zu konkreten Veränderungen und Handlungen führt.

> Der Betriebswirtschaftsforscher meint:
>
> *Wissensmanagement in Unternehmen erstreckt sich deshalb nicht nur auf die Bereitstellung von Informationsgrundlagen oder auf die Schaffung von neuem Wissen, sondern stellt ein umfassendes Management eines Wissenssystems dar, das bis hin zur konkreten Innovation reicht. Darum geht es: „Innovation is the name of the game."*

Vor dem Hintergrund der intensiven betriebswirtschaftlichen Diskussion über Wissensmanagement lässt sich eine Reihe von Inhalten identifizieren, die für ein regionales Wissenssystem von Relevanz sind:

- *Vorhandenes Wissen* soll wieder verwendet werden. Damit können bereits einmal erbrachte Leistungen und Erfahrungen auch für andere reproduziert werden.

- *Neues Wissen* soll geschaffen und bereitgestellt werden. Damit können Informationen gesammelt, Probleme frühzeitig erkannt und Lösungen entwickelt und abgewogen werden.
- *Wissensnetzwerke* sollen gefördert und genutzt werden. Durch die Schaffung virtueller und realer Fachverbünde soll die Kommunikation innerhalb des Netzwerkes „Regionalentwicklung Schweiz" zielgerichtet gefördert werden und zu "Innovationen" führen.

Für das effiziente Management von Wissen ist auch in diesem Wissenssystem der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien nicht wegzudenken. Es darf diesbezüglich nicht der Eindruck entstehen, dass der ausschliessliche Einsatz eines höchst innovativen und leistungsfähigen IKT-Knowledgeportals eine Garantie für effektives Wissensmanagement darstellt. So belegt die Mehrzahl von Best-Practice-Untersuchungen bei Unternehmen, *dass nicht die Technologie, sondern das gesamte Managementsystem mit seiner Organisation und seinen Prozessen, sowie auch die jeweilige Unternehmenskultur über Erfolg oder Misserfolg entscheidet* (vgl. Willke 2004 und Kap. 2.3.1). Übersetzt gilt dies auch - und aufgrund der sehr stark vernetzten Struktur ohne klare hierarchische Strukturen im Besonderen - für ein Wissenssystem Regionalentwicklung in der Schweiz.

2.3.1 Lessons learned: Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement in Unternehmen

Aus Untersuchungen über das Wissensmanagement in Unternehmen – dazu wurden im Rahnem von Interviews und Workshops Prof. Georg von Krogh (Institut für Betriebswirtschaft, Univ. St. Gallen) und Prof. Andrea Back (Inst. für Informationsmanagement, Univ. St. Gallen) beratend beigezogen – können folgende, nicht abschliessende Liste von Erfolgsfaktoren für Wissensmanagementsystemen in Unternehmen identifiziert werden:

- **Lösungsansätze über Technik**

  Informationstechnologie-Wissenssysteme nutzen neue Medien, um Personen zu vernetzen und/oder um Dokumente zu erschliessen. Informationstechnologie wird jedoch „nur" als wichtige Basis für die Umsetzung und als erster Schritt betrachtet. Technische Systeme können Wissenstransfer und -anwendung nicht erzwingen. Wissenstransfer gedeiht unter angepassten Rahmenbedingungen. Technik macht nur 30% des Aufwands aus. Dabei ist Vorbereitungsgrad der Organisation für IKT-Lösungen (Reifephasen; Readiness) und das Umfeld (fördernde bzw. hemmende Umfeldfaktoren) zu beachten Es ist mit Instrumenten zu starten, die zur gelebten Kultur passen (vgl. Wilkesmann/Rascher 2004, Enkel/Back 2002).

  Eine (Vor-)Selektion und Anreicherung der Informationen findet statt, bevor diese mittels -Tools zur Verfügung gestellt werden; es werden nicht Wissenslager angelegt.

- **Lösungsansätze über Menschen**

  Wissen als solches und die Wissensträger werden als *wichtigste Ressource* betrachtet. Deshalb werden Wissensmanagement-Systeme vom Top-Management initiiert und getragen. Sie sind *in unternehmensstrategische Überlegungen eingebunden*. Doch Wissen hat im gesamten Personalwesen (Rekrutierung, Personalentwicklung, Ausbildung, …) einen adäquaten Stellenwert. Es werden deshalb auch Mitarbeiter-Stellen für die Aufgabe des Wissensmanagers geschaffen.

  Wissen folgt den Aufgaben („Knowledge follows tasks"). Die Bandbreite von organisatorischen und technischen Lösungen ist abhängig von den Problemen.

Es ist ein Bewusstsein vorhanden, dass der grösste Wert des Wissens nicht im Austausch von Dokumenten, sondern im *Austausch von implizitem Wissen* aus Erfahrungen, Erkenntnissen liegt, es aber beides benötigt. Sehr gut funktionieren dabei – vor allem betriebsintern – Lessons Learned-Programme (z.B. Was ist wann und warum gescheitert?). Dies bedingt strategische Abstützung durch das Management bzw. Offenheit und Vertrauen unter den Beteiligten. Öffentliche Austauschprogramme hätten es da schwieriger. Bei diesen Methoden des Teilens und Tauschens von Wissen ist zu unterscheiden zwischen Vernetzungen und Austausch innerhalb lockerer *Interessengemeinschaften* (Communities of Interest) und speziellen *Praktiker-Netzwerken* (Communities of Practice)[5].

Insbesondere die *Praktiker-Netzwerke* spielen als „Think Tanks" in der Unternehmenswelt inzwischen eine sehr grosse Rolle. Am bekanntesten ist das Beispiel von Daimler-Chrysler, wo mit Hilfe von Communities of Practice die Entwicklungszeiten dramatisch reduziert werden konnten (vgl. Wenger et al. 2002). Diese Praktiker-Netzwerke sind keine „JeKaMi-Veranstaltungen", sondern zeichnen sich aus durch einige Prinzipien aus:

a) Kleiner Kreis von Mitgliedern (10-15 Personen, mit entsprechender sozialer Kontrolle)

b) Exklusivität (Opinionleader zum jeweiligen Wissensbereich

c) Hoher Kosteneinsatz (v.a. Humanressourcen).

Die Beteiligten profitieren durch den exklusiv gewonnenen Mehrwert für ihre Position und Funktion und den Wissensvorsprung, bevor das neu gewonnene Wissen breiter zugänglich gemacht wird. Bei solchen Praxis-Gemeinschaften wird deshalb scharf getrennt zwischen den exklusiven Mitgliedern („Champions"), den Trägern und Geldgebern („Sponsors") und den profitierenden Adressaten („Stakeholders", z.B. jene aus der Community of Interest). Die Mitglieder sind mit Vorliebe eine Art „*Wissensaktivisten*", interne wie externe, d.h. Intermediäre, Querdenker oder auch „hochbezahlte Träumer". Sie sind zentral für das Entstehen wahrer Innovationen. Zur Einordnung der Communities und anderer Arten der Vernetzung siehe Abbildung 5.

Generell gilt: Eine *Kulturveränderung* kommt vor einer technischen Lösung und braucht Zeit (Vertrauen, Fairness, Offenheit, Anerkennung, Motivation).

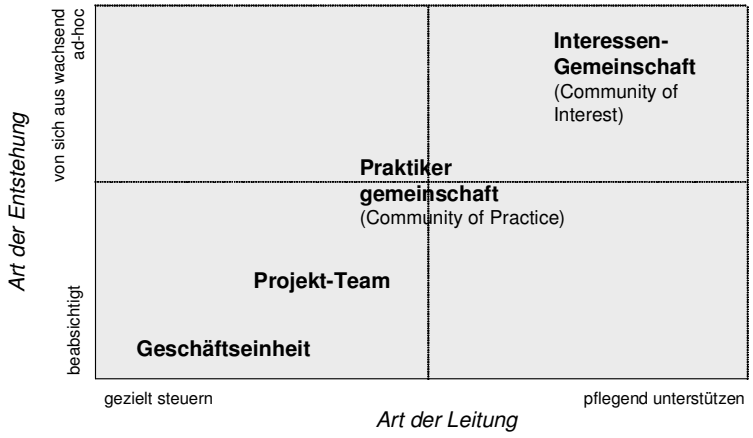


Abbildung 5: Bandbreite für Wissens-Vernetzung im Unternehmen
Quelle: von Krogh (Interview)

5 Siehe dazu Wenger et al. (2002), von Krogh et al. (2005), von Krogh (2003).

2.4 Wissensmanagement in Regionen – Territoriale Spezifität, Regionale Wissensbasis, Lernende Region

Die Regionalwissenschaften selbst kommen in den Grundzügen zu ähnlichen Schlüssen bezüglich einem Wissensmanagement wie die Unternehmensführung, wenn auch im gleichen Atemzug angefügt werden muss, dass das soziale System einer Region einschliesslich der politischen Implikationen heterogener, komplexer und damit weniger klar fassbar und „bewirtschaftbar" ist wie das soziale System eines Unternehmens.

Der Aufbau des Managements eines nationalen Wissenssystems erfüllt dann seinen Zweck, wenn es letztlich dazu dient, dass Regionen lernfähiger, kreativer, unternehmerischer und produktiver werden. Somit ist vor dem Entwerfen eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz zu vergegenwärtigen, was denn auf regionaler Ebenen zu einem zweckmässigen Wissenssystem gehört.

2.4.1 Regionales Wissensmanagement

Grundsätzlich gilt:

Wissensmanagement allein reicht nicht. Es bekommt erst Sinn, wenn es umgesetzt wird, wenn also auf die „Invention" die „Innovation" und letztlich das entsprechende Handeln folgt.

Regionales Wissensmanagement fassen Hummelbrunner u.a. (2002) wie folgt zusammen: „Wissen ist abhängig von den Vorerfahrungen der AkteurInnen in einem System. Von diesen Erfahrungen ist die Problembearbeitung des jeweiligen Systems geprägt. Der gemeinsame Erfahrungshintergrund schafft Bedeutung und Sinn (Kontext) für die AkteurInnen. Wissen wird so zur Grammatik in der Sprache der jeweiligen AkteurInnen, mit der es dem System möglich ist, Informationen auszuwerten, zu verwerfen, zu akzeptieren oder neu zu kombinieren."

> Der Regionalwissenschafter meint:
>
> *Regionales Wissensmanagement ist nicht das Management von Wissen, sondern das Management von gemeinsamen Sichtweisen und Abstimmungen von Visionen, Zielen und Projekten, für die es sich lohnt, Wissen zu generieren. Wissensmanagement macht erst Sinn, wenn für die Aufgabenerfüllung daraus Innovation bzw. wettbewerbs- und zukunftsfähiges Handeln entspringt.*

Das Thema Wissen ist im Kontext der Regionalentwicklung bisher weniger als Wissensmanagement bekannt, vielmehr wurden Begriffe wie „Regionale Wissensbasis" und „Lernende Region" in die Diskussion gebracht.

Bevor auf diese zwei Aspekte regionaler Wissensbewirtschaftung eingegangen werden kann, ist es zentral, das grundlegende Verständnis der „Territorialen Spezifität" als Ergebnis des „relationalen Vermögens einer Region" darzulegen.

2.4.2 Territoriale Spezifität – Relationales Vermögen einer Region, Konzept der Einbettung

Strukturwandel ist zum Schreckgespenst vor allem des ländlichen Raums und der Berggebiete geworden. Dynamische Transformationsprozesse erschüttern die Wirtschaftsräume, ohne dass es ein Entrinnen gäbe. Deshalb brauche es erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch mehr Unternehmertum, Innovationsfähigkeit, Wertschöpfungssysteme (s. Neue Regionalpolitik).

Dies auf Stufe Region zu erreichen, setzt die Kenntnis der territorialen Spezifität voraus: die regionale Eigenart oder gar Einzigartigkeit. Damit sind *jene Potenziale, jene Fähigkeiten, jenes Humankapital und Netzwerke gemeint, die einer Region eigen sind.* Im regionalökonomischen Diskurs werden diese Elemente als relationales Vermögen eines Wirtschaftsraumes definiert, das ein strategischer Wert darstellt und dementsprechend auch durch Politik und Wirtschaft mit grosser Aufmerksamkeit behandelt und bewirtschaftet werden muss. *Dieses relationale Vermögen ist nicht kopierbar, nicht imitierbar, noch an einen anderen Standort transferierbar.* Es bildet die Wissensgrundlage bzw. Ressource der Wettbewerbsfähigkeit, mit der man arbeiten muss, um mehr Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen.

Dieser Hintergrund macht es nötig, das Wissensmanagement der Regionen nicht als Rezeptur, sondern differenziert zu betrachten. Es sind *Massnahmen abzuleiten, die diese Spezifität und das relationale Vermögen der jeweiligen Region verbessern.* – Denn auch wenn sie nicht an andere Orte transferierbar sind, so können sie jedoch durchaus in ihrer Bedeutung schrumpfen oder gar verschwinden. Das wäre das Gegenteil von dem, was die Neue Regionalpolitik anstrebt. Andere Standorte können die Wahrnehmung und Bedeutung ihrer Spezifitäten und Potenziale besser positionieren und somit im internationalen Standortwettbewerb Vorteile gewinnen.

Wer sind die Träger von Wissen bzw. Träger der territorialen Spezifität? „Persons are key" (von Krogh et al. 2000). Was vorerst als „Allgemeinplatz" erscheinen könnte, bekommt vor folgendem Hintergrund zentrale Bedeutung:

Mit dem *Konzept der Einbettung (Embeddedness)* wurde innerhalb der Neuen Soziologie ein Wechsel zu einer relationalen Perspektive von Akteursverhalten und -handeln vollzogen. Hinter dieser akademischen Begriffswelt verbirgt sich der Grundgedanke, *dass Austauschbeziehungen nicht einem reinen ökonomischen Interesse folgen*, sondern vor allem im Kontext von Abhängigkeiten sozialer Strukturen, lokaler und kultureller Normen sowie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einbettung eines Akteurs oder des gesamten Unternehmens geschehen.[6]

- Die *relationale Einbettung* beschreibt die Beziehung zwischen zwei Akteuren, die aufgrund der Bildung von gegenseitigem Vertrauen und langfristiger Zusammenarbeit eine hohe Leistungsfähigkeit entwickeln. Vertrauen ist dabei Ausdruck eines sozialen Kontextes, innerhalb dessen die Akteure sich bewegen.
- Bei der *strukturellen Einbettung* werden Beziehungen und Interaktionen beschrieben, die unter einer Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren stattfinden (z.B. Wissenssystem Regionalentwicklung). Sie bildet gleichzeitig auch die Vorraussetzung zur Entstehung von losen bzw. engen Netzwerken und werden beispielsweise durch den Aspekt der Reputation getragen.
- Die *geographische Einbettung* integriert explizit die lokale Komponente des Handelns Für Unternehmer ist dies eine wichtige Basis, um in lokalen, regionalen oder auch internationalen Netzwerken zu operieren (z.B. Wissenssystem Region).

Alle drei Formen der Embeddedness sind Grundbausteine für das funktionale Verständnis sowohl der Territorialen Spezifität als auch eines Wissenssystems, sei es nun das gesamte Wissenssystem Regionalentwicklung oder das Wissenssystem Region. Darauf aufbauend, können die Erkenntnisse zur „regionalen Wissensbasis" und zur „lernenden Region" besser verstanden und eingeordnet werden.

---

6 Vgl. Held & Kruse, 2005

2.4.3 Regionale Wissensbasis – Lernfähigkeit

Ein weiteres Konzept, das sich mit den Wissenssystemen Region und Regionalentwicklung auseinandersetzt ist die „regionale Wissensbasis" (Hummelbrunner u.a. 2002). Demnach umfasst die Regionale Wissensbasis folgende Elemente:

- Wissensbasis ist eine *Qualität*, d.h. die erworbenen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten von Personen sowie Organisationen stellen die „software" dar, die sich in Haltungen, Denkmustern und formalen Bildungsniveaus manifestiert. Ergebnisse sind Forschungsergebnisse, Pläne, Programme oder Diskurse.
- Wissensbasis ist eine *Infrastruktur* für die Herstellung, Weiterentwicklung und Verbreitung von Wissen. Die Einrichtungen, Strukturen und Organisationsformen, die dies ermöglichen, stellen die Wissensinfrastruktur dar.
- Wissensbasis ist *Umgang mit Wissen*, d.h. die Art und Weise, wie Wissen verbreitet, zugänglich gemacht und genutzt wird.

Die Nutzung des Wissens hängt von der *Lernfähigkeit* ab. Das Lernen von Organisationen wie von Systemen bedarf eines intensiven Informationsaustausches zwischen Organisation und ihrer internen und externen Umgebung. Damit dies funktioniert, müssen vier Voraussetzungen gegeben sein:

- *Monitoring* – die Organisation muss die Möglichkeit der Wahrnehmung und Beobachtung haben.
- *Relating* – die Organisation muss die Fähigkeit und Bereitschaft haben, die gesammelten Informationen auf ihre Leistungen, Regelen, Werte und Probleme zu beziehen.
- *Detecting* – die Organisation muss die wesentlichen Abweichungen herausfinden
- *Acting* – die Organisation muss bereit sein, sich zu verändern

Daraus kann unter anderem abgeleitet werden, dass Systeme, die den Informations- und Reflexionsprozess fördern [z.B. organisierte Wissenssysteme], zur Schlüsselinfrastruktur der regionalen Wissensbasis zählen." (Hummelbrunner u.a. 2002)

2.4.4 Wissensmanagement als Lernen in der Region („Lernende Region")

Der Begriff der lernenden Region basiert im Wesentlichen auf drei Sichtweisen (vgl. Schläger-Zirlik 2003 und im Glossar, S. 61):

- Eine Region ist dann eine Lernende Region, wenn sie sich durch *umfangreiche Weiterbildungsaktivitäten* auszeichnet.
- Eine Region ist dann eine Lernende Region, wenn sie die Träger der regionalen Wissensbasis *mobilisiert, die Infrastruktur* des regionalen Wissens *verbessert* und *die Informations- und Reflexionsprozesse in der Region verbessert.*
- Eine Region ist dann eine Lernende Region, wenn sie *das Lernen der in einem bestimmten Raum ansässigen Akteurssysteme organisiert* (z.B. Unternehmen, Verwaltungen, Regionalmanagements)."

2.5 Fazit

Aus den theoretischen Betrachtungen zu Wissenssystemen und den wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen zum Wissensmanagement in Unternehmen und in Regionen lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Wissen und Wissensträger (Personen) sind zentrale Faktoren, um die Transformation der urbanen und ländlichen Ökonomien (Strukturwandel) zukunftsfähig zu bestehen.
- Ein vor allem informelles Wissenssystem Regionalentwicklung mit unterschiedlichen Formen und Intensitäten von internen Vernetzungen und mit Verknüpfungen zu anderen Wissensystemen besteht bereits heute. Was es für mehr Effektivität beim Nutzen von Wissen zusätzlich braucht, ist ein anpassungsfähiges Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz.
- Wissensmanagementsysteme sind wichtige strategische Elemente der Führung. Sie sind ein zentrales Management- und Führungsgefäss, und werden „von oben" initiiert und getragen.
- Wissensmanagementsysteme beruhen hauptsächlich auf Ansätzen, die die Menschen, deren Zusammenarbeit und deren Fähigkeit, Wissen zu generieren, zu teilen und zu tauschen, in den Mittelpunkt stellen. Technische Lösungen und strukturelle Reformen sind unterstützende Mittel zum Zweck („Form follows Function").
- Wissensmanagementsysteme sind dann langfristig Erfolg versprechend, wenn sie *aufgabenorientiert* sind: Wissen soll somit den Aufgaben der Regionalentwicklung folgen („Knowledge follows Tasks").
- Wissensmanagementsysteme sind somit letztendlich *nutzenorientiert*. Es geht darum, dass die Regionen ihr relationales Vermögen und dafür ihre regionale Wissensbasis laufend verbessern. Es geht darum, dass sie kreativer, lern- und anpassungsfähiger werden, mit dem Ziel, mehr Innovation und Wertschöpfung in der Region zu schaffen.

3 Die Ausgangslage

Das folgende Kapitel umreisst die Ausgangslage für ein künftiges Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz.

Zum einen wird analysiert, welchen Wissensbedarf die Akteure der Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung heute und in Zukunft haben (Bedarfsanalyse). Um festzustellen, wie die Akteure des Wissenssystems Regionalentwicklung den heutigen und künftigen Wissensbedarf bezüglich des Aufgabenspektrums der Regionalentwicklung einschätzen, wurden verschiedene Methoden angewendet:

- Online-Befragung bei Akteuren aus allen Bereichen der Regionalentwicklung (Regionsmanagement, Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklungsprojekte, Behörden, Beratung und Raumwissenschaften).
- Workshop: Arbeitssitzung zur Wissenskonfiguration in der Regionalentwicklung mit Praktikern und wissenschaftlichen Experten mit unterschiedlichen Hintergründen (Regionalsekretär, kantonale Fachstelle Regionalentwicklung, kantonale Wirtschaftsförderung, Regionalpolitik Bund, Beratung, Knowledge Management-Expertin, Sprachregionen D/F).
- Zusätzlich wurden Interviews durchgeführt mit Experten zu verschiedenen Aspekten (Wissensmanagement, regionale, kantonale und Bundesebene, relevante Institutionen und bestehende Instrumente in der Schweiz und im Ausland; vgl. Liste der Gesprächspartner im Anhang).

Zum anderen wird dargestellt, welche Wissensnetzwerke und Elemente eines Wissensmanagements bereits heute in der Schweiz und im europäischen Umfeld vorhanden sind und durch welche Eigenschaften sich diese auszeichnen (Angebotsanalyse).

3.1 Wissensbedarf

Per Online-Befragung bei den Akteuren des Wissenssystems Regionalentwicklung wurde untersucht, wie der Austausch des Wissens bisher funktioniert und wie sich der Wissensbedarf im Aufgabenfeld Regionalentwicklung heute und künftig darstellt. Hier die Ergebnisse in Zusammenfassung:

Per Email wurden insgesamt 275 Personen aus dem weiteren Akteurskreis Regionalentwicklung angeschrieben. Die Beantwortung war freiwillig und anonym, unter Angabe verschiedener persönlicher Angaben wie Funktion, Zeitraum seit Aufnahme dieser Funktion oder Standortkanton. Innerhalb der relativ kurzen Bearbeitungsfrist von 10 Tagen haben 74 Personen auswertbare Antworten zurückgeschickt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 27 Prozent. Dieser Personenkreis ist durch eine grosse Vielfalt an Funktionen im Bereich Regionalentwicklung geprägt,[7] wobei die Mehrzahl der Personen gleich mehrere Funktionen ausüben. In besonderem Masse trifft diese Multifunktionalität auf Gruppe der Regionalmanager zu. Die TeilnehmerInnen der Umfrage sind teils schon sehr lange im Geschäft (knapp 50 Prozent mehr als 10 Jahre). Die Stichprobe ist über den grössten Teil der Schweiz verteilt. Es haben sich Personen aus insgesamt 22 Kantonen beteiligt, 8 Personen haben auf eine Kantonsangabe verzichtet.

---

7 Nach ihrer „Grundfunktion" haben knapp 44 Prozent der Befragten Kernaufgaben der Regionalentwicklung inne, nämlich Regionalmanagement (24 Teilnehmer = 33%) oder Wirtschaftsförderung (9 Personen = 12%). Aus der Fachverwaltung kommen insgesamt 17 Prozent der Antworten (7 kantonale Fachstellen Regionalentwicklung, 6 Bundesstellen). Weiter sind vertreten: 5 Funktionäre regionaler Körperschaften, 5 Wissenschafter, 4 Leiter von Regionalentwicklungsprojekten, 3 Berater, 3 Verbandsvertreter. 8 Personen haben andere Grundfunktion (z.B. Raumplaner. Finanzverwalter, Berater). Bei den Nebenfunktionen sind die häufigsten Nennungen: Leiter von Regionalentwicklungsprojekten (14 Personen), Wirtschaftsförderung (13 Personen) und Beratungsunternehmen (10 Personen). Etwa zwei Drittel aller Antwortenden vereinen zwei oder mehr Nebenfunktionen auf sich.

Wer bezieht Wissen welches Wissen zur Regionalentwicklung von wem?

Zunächst wurde gefragt, aus welchen Quellen die Akteure ihr Wissen bezüglich Regionalentwicklung beziehen und wie die Wichtigkeit dieser Quellen auf einer Skala von 1 unwichtig bis 6 sehr wichtig eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 6). Als wichtig werden diesbezüglich vor allem Personen genannt, mit denen enge Beziehungen durch die alltägliche Arbeit bestehen, in erster Linie die Kollegen. Erst danach folgen frei zugängliche Wissensquellen wie etwa das Internet oder Weiterbildungen. Immer noch eher wichtig, aber am Ende der Skala kommen Berater und die Wissenschaft. „Andere" Wissensquellen sind zum Beispiel Unternehmen, Banken oder internationale Organisationen. Die Rangfolge nach Wichtigkeit der Wissensquellen entspricht derjenigen nach den absoluten Nennungen, d.h. ob die entsprechende Quelle von der ausfüllenden Person in Anspruch genommen wird.

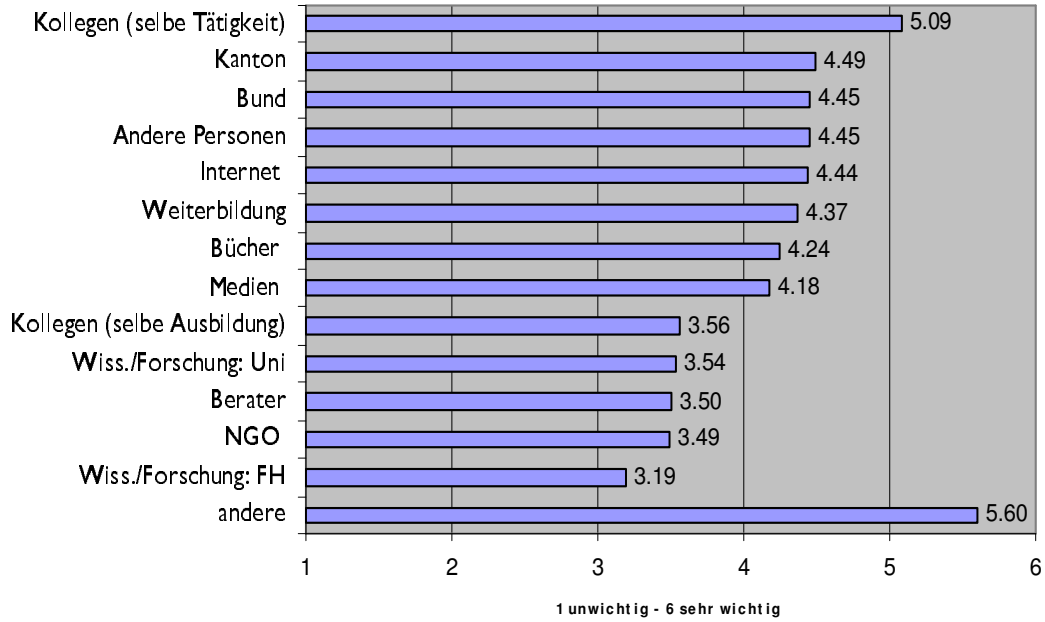


Abbildung 6: Einschätzung der Wichtigkeit der Wissensquellen
Quelle: Online-Befragung IDT, n=74

Im Gegenzug dazu wurde gefragt, wer bei den Akteuren spezifisches Wissen über Regionalentwicklung nachfragt (vgl. Abbildung 7). Prozentual werden auch hier die Kollegen mit derselben Tätigkeit am meisten genannt. Das regionale Wissenssystem spiegelt sich auch in den weiteren Nachfragern von Wissen über Regionalentwicklung wieder, wie etwa die Kantone oder die Gemeinden, aber auch Tourismusorganisationen, Raumplaner, gemeinnützige Institutionen, Medien und Unternehmen.

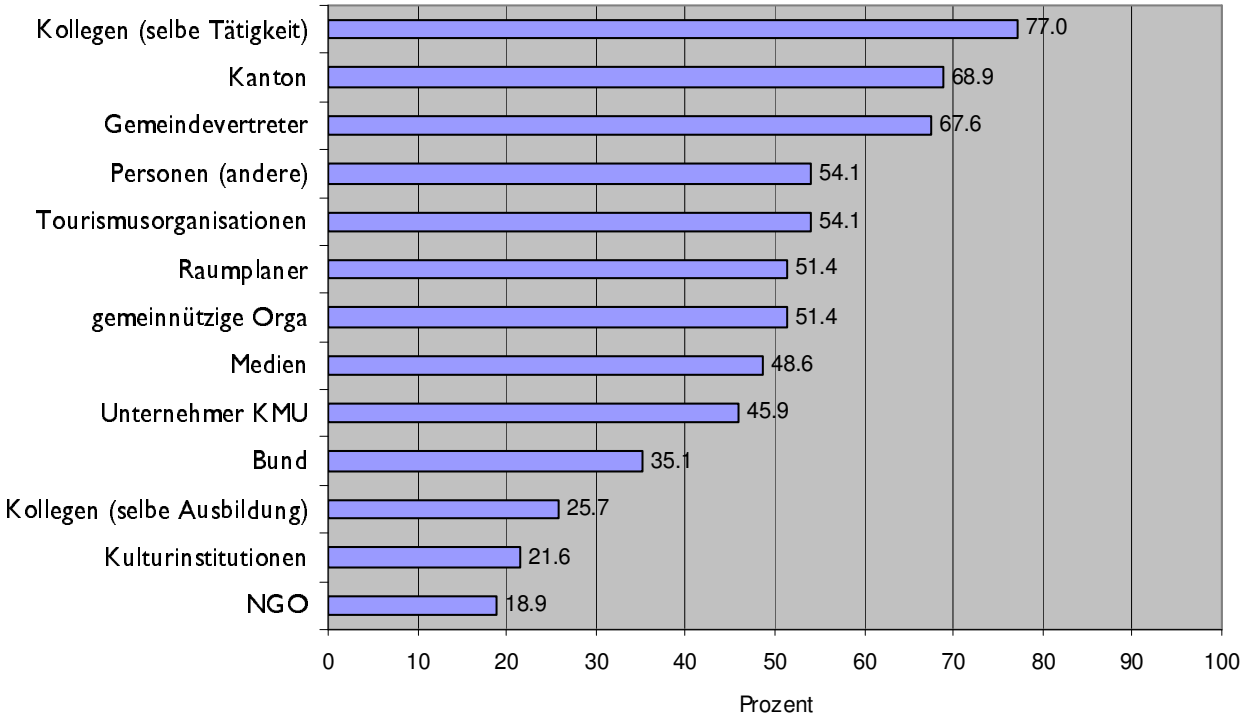


Abbildung 7: Nachfrager von Wissen zu Regionalentwicklung bei den Befragten
Quelle: Online-Befragung IDT, n=74

Um welches Wissen geht es?

Zunächst wurde zu den folgenden Arten von Wissen Einschätzungen sowohl zur heutigen Nutzung durch die Teilnehmer als auch zur künftigen Wichtigkeit abgefragt. Die Tabelle zeigt beide Aspekte sortiert nach der künftigen Wichtigkeit.

Wissensart	**Nutzung heute** in Prozent		**Wichtigkeit künftig** Ø 1-6
Regionales Wissen	91.9		5.35
Fachwissen Regionalwirtschaft	90.5		5.12
Prozesswissen	81.1		5.05
Methodenwissen	71.6		4.73
Statistische Daten	87.8		4.60
Erfahrungsberichte	86.5		4.58
administrative Informationen	83.8		4.39
Fachwissen Betriebswirtschaft	73.0		4.09

Abbildung 8: Wissensarten - Nutzung heute und Einschätzung der künftigen Wichtigkeit
Quelle: Online-Befragung IDT

Demnach werden das in der jeweiligen Region vorhandene Wissen und das Fachwissen zu regionalwirtschaftlichen Zusammenhängen sowohl nach heutiger Nutzung als nach künftiger Wichtigkeit zuoberst eingestuft. Im Vergleich der beiden Rangfolgen lässt sich ablesen, dass Prozess- und Methodenwissen künftig noch mehr Bedeutung zukommen wird. Von Statistiken und administrativen Informationen, aber auch von Erfahrungsberichten erwartet man dagegen künftig etwas weniger.

Die folgenden wissensbezogenen Faktoren für Regionalentwicklung wurden bezüglich ihrer künftigen Bedeutung eingeschätzt (wiederum auf einer Skala von 1 unwichtig bis 6 sehr wichtig):

Mögliche Entwicklungspfade der Regionen	5.43
Entwicklungen mit Einfluss auf die Regionen	5.15
Verbesserte Akteursnetzwerke in der Region	5.13
Verbesserte Akteursnetzwerke unter den Regionen	4.84
Raumbeobachtung	4.71
Rückfluss von Praxisbedürfnissen	4.61
Verbessertes Wissensmanagement	4.51
Transformationen neuen Wissens	4.49
massgeschneiderte Beratung	3.93
Supervision durch Kollegen	3.47

Abbildung 9: Künftige Wissensfaktoren
Quelle: Online-Befragung IDT

Am wichtigsten finden die Befragten das Wissen darüber, welchen Entwicklungen sich die Regionen ausgesetzt sehen und welche Entwicklungspfade in dieser Situation möglich sind. Als sehr wichtig werden die Akteursnetze erachtet, sowohl innerhalb, als auch zwischen den Regionen. Damit bestätigt die Befragung Einschätzungen aus dem Workshop und den Interviews, dass die Akteure vor allem die strategischen Fragen der Regionalentwicklung als bedeutend erachten.

Hohe Wichtigkeit wird auch den Faktoren zugesprochen, die mit dem Generieren und Tauschen von Wissen zu tun haben: nämlich der Raumbeobachtung, welche Informationsgrundlagen über die Entwicklung liefert, dem gegenseitigen Feedback zwischen Praxis und Forschung verbunden mit einer besseren Transformation von Wissen aus der Forschung sowie einem verbesserten Wissensmanagement. Hieraus lässt sich ein Handlungsbedarf für eine integrale Betrachtung des Wissenssystems und systematisches Wissensmanagement ablesen.

Welche Rolle spielen die Sprachgrenzen beim Wissensaustausch?

Die Sprachgrenzen scheinen beim Wissensaustausch in Sachen Regionalentwicklung nur für sehr wenige der Teilnehmer ein echtes Problem zu sein. Einschätzungen aus den Experteninterviews zeichnen diesbezüglich ein anderes Bild. Hier wird generell der schwache Austausch über die Sprachgrenzen hinweg bemängelt. Die lässt die Interpretation zu, dass in der Befragung die Sprache möglicherweise nicht als Problem gesehen wird, weil insgesamt nur wenig Austausch über die Sprachgrenze hinweg stattfindet.

Welche Aufgaben übernimmt die Regionalentwicklung künftig und welches Wissen wird dafür gebraucht („Wissen folgt Aufgaben")?

Um beurteilen zu können, welcher Austausch welchen Wissens notwendig ist, muss zunächst klar sein, für welche Aufgaben das Wissen gebraucht wird. Mit der Diskussion um die Ausrichtung der neuen Regionalpolitik des Bundes wurde bereits herausgearbeitet (vgl. Bericht der Expertenkommission 2003, EVD 2004), dass etwa die Förderung des Unternehmertums und der Innovation ein Weg sind, um regionale

Wertschöpfung zu erzeugen. Diese Richtung wurde in der Vernehmlassung der neuen Regionalpolitik des Bundes mehrheitlich bestätigt.[8]

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Akteure des Wissenssystems ebenfalls gefragt, was ihre Einschätzung der künftigen Aufgaben in der Regionalentwicklung sind. Dabei lassen sich (ohne Rangfolge) folgende *zentrale Aufgabenbereiche für die Regionalentwicklung der Zukunft* identifizieren.[9]

- **Regionales Wachstum:** Regionalpolitische Massnahmen und regionale Entwicklungsprojekte sollen stärker also bisher auf eine Wertschöpfungsorientierung ausgerichtet werden, sprich einen stärkeren ökonomischen Nutzen bewirken. Mittel müssen effizient eingesetzt werden, um möglichst viel primäres Einkommen in den regionalen Kreislauf zu bringen. Teilaufgaben sind etwa das Schaffen von Wachstumspolen (durch Konzentration) oder das Erkennen und Nutzen des Potenzials einer Region sowie das Wirken auf Rahmenbedingungen. Dabei gilt es die Unterstützung für die peripheren Gebiete nicht aus den Augen zu verlieren.
- **Professionelles Management**: Zu einer professionelleren Steuerung der regionalen Entwicklung – in Richtung Nachhaltigkeit mit starkem ökonomischem Nutzen – gehören folgende Teilaufgaben: Wirkungsmessung, Strategische Planung oder die Steuerung von Entwicklungsprozessen. Auf die Praxis übersetzt heisst dies, Projekte zu initiieren, zu entwickeln (etwa über eine adäquate Fördermittelberatung) und sie ziel- und wirkungsorientiert zu begleiten. Es gilt über Methodenkompetenz Hilfe zur Selbsthilfe leisten zu können, um aus guten Ideen mehr Effizienz zu erreichen.
- **Strategieentwicklung:** Strukturwandel ist unausweichlich und muss von den Regionen beobachtet und antizipiert werden. Dazu müssen Strategien entwickelt werden. Einerseits für die Regionen selbst unter Beachtung ihrer Ausgangslage, andererseits nationale Kooperationsstrategien zwischen den Ebenen und den verschiedenen entwicklungsrelevanten Sektoralpolitiken, wie Raumordnung, Bildungs-, Forschungs- und Technologiepolitik, Innovationsförderung.
- **Netzwerkmanagement:** eine weitere Kernaufgabe der Regionalentwicklung ist es, die Vernetzung der Akteure zu fördern. Ob Regionalmanager, Wirtschaftsförderer, Entwicklungsinitiative, immer geht es darum, ein Katalysator für die Verbindung von internem und externem Wissen zu sein. Endogenes, also in der Region vorhandenes Wissen muss sichtbar gemacht werden. Ein wesentlicher Teilaspekt davon ist die Vermittlung von Partnern für regionale Entwicklungsvorhaben. Bei sinkenden Ressourcen gewinnt die Zusammenarbeit an Bedeutung. Die mikroökonomischen Akteure bedürfen der Beratung und Unterstützung bei der Kooperation.

Beim Aufgabenspektrum der Regionalentwicklung handelt es sich um ein breites Feld, das in der heutigen Zeit zwar verstärkt wirtschaftlich orientiert ist, dies aber keinesfalls ausschliesslich. Zusammenfassend kann Regionalentwicklung umschrieben werden als das regionale Management des Schnittbereichs von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik.

Und der Wissens- und Technologietransfer?

In der Schweiz wird, wie in anderen Ländern auch, davon ausgegangen, dass die Stärke und Wettbewerbskraft von Regionen in Zukunft wesentlich von der Nutzung der in den Unternehmen vorhandenen Innovationspotenziale und der Realisierung permanenter Innovationsprozesse abhängen wird. Daher ist der

---

8 Vgl. Bericht über die Ergebnisse des Vernehmlassungsverfahrens zur Neuen Regionalpolitik NRP vom November 2004, EVD, Bern, S. 7.

9 Aus Ergebnissen des Workshops vom 1.3.2005, ergänzt durch Ergebnisse der Online-Befragung und verschiedener Interviews.

Abstimmung von wirtschaftlicher Entwicklungspolitik und der Forschungs- und Technologiepolitik Beachtung zu schenken. Ein Problem dabei ist die unterschiedliche räumliche Orientierung der beiden Politikfelder. Die Innovationspolitik interessiert sich allgemein für den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Bildung/Forschung. Sie nimmt regionale Zusammenhänge allenfalls im Rahmen der Cluster-Förderung war – verfügt also über eine eher grossregionale Sichtweise.

Im Überlappungsbereich der regionalen Entwicklungspolitik und der Innovationspolitik würden am ehesten die Kantone und funktonalen Regionen liegen, mit den Volkswirtschaftsdirektoren bzw. den kantonalen oder überkantonalen Wirtschaftsförderungen als Schaltstellen. Genau hier besteht allerdings die Gefahr, dass die Wirtschaftsförderer weder eine integrierte Sichtweise auf die Regionalentwicklung haben, noch eine vertiefte Kenntnis vom Potential haben, das Bildung, Forschung und Technologie für die wirtschaftliche Entwicklung bieten. Es ist anzunehmen, dass gerade in diesem Schnittstellenbereich ein grosser Bedarf an Generierung und Austausch von Anwendungswissen besteht. Ein weiterer Grund, das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz enger mit der Innovationspolitik verknüpft zu behandeln.

Forschungslandschaft

Was hat die wissenschaftliche Forschung für den offensichtlich bestehenden gesellschaftlichen Bedarf an Wissen zu bieten? „Regionalentwicklung" ist kein abgegrenztes und ausdifferenziertes Feld der Forschung und Lehre in der Schweiz. Die Kernbereiche werden abgedeckt durch die Regional- und Raumwissenschaften, die sich im Wesentlichen aus verschiedenen Disziplinen aus den Bereichen Wirtschaft im städtischen, regionalen und ländlichen Umfeld, Wirtschaftsgeographie und Raumplanung sowie sozialwissenschaftlichen Disziplinen zusammensetzen. Allerdings werden hier keine spezialisierten Ausbildungsgänge im Hauptstudium mehr angeboten. Universitäre Angebote wie Wirtschaftsgeographie, Regional- oder räumliche Geographie wurden oder werden eingestellt.

Bezüglich Forschung und Lehre im Bereich „Raumordnungswissenschaften" hat die Universität Neuchâtel eine Bilanz erstellt (Crevoisier u.a. 2001). Darin wird für die Zeit bis 2010 mit einem merklichen Stellenabbau in der raumwissenschaftlichen Forschung und Lehre in den schweizerischen Hochschulen gerechnet. Zugleich macht die Studie im selben Zeitraum einen steigenden gesellschaftlichen Bedarf an Wissensreproduktion der Hochschulen im Bereich Raumentwicklung aus. Heute ist bekannt, dass dieser Abbau tatsächlich erfolgt ist, während – wie die Ausführungen oben zeigen, der gesellschaftliche Bedarf zumindest ungebrochen stark ist. Vorschläge der Studie von 2001, wie die Einrichtung eines nationalen Forschungsprogramms oder eines nationalen Institutes für Raumordnungswissenschaften, wurden weder von der Regional-, noch von der Hochschulpolitik aufgegriffen, obwohl in der Zwischenzeit verschiedene wichtige Umstrukturierungen stattgefunden haben (z.B. an der ETH Zürich vom ORL zum NSL, ETH Lausanne, WSL). Trotz diesen Restrukturierungs-Gelegenheiten und trotz öffentlicher Kritik seitens Verbänden und Vertretern der nationalen Parlamente hat sich der Aderlass an Forschungs- und Lehrkompetenz bezüglich Raum- und Regionalwissenschaften noch verschärft.

Fazit zum Wissensbedarf

Der Wissensbedarf für die Regionalentwicklung lässt sich in zwei Subkategorien unterteilen (vgl. Abbildung 10):

a) **Wissen generieren** für Problemlagen, mit denen die Schweizer Regionen bislang nicht fertig werden. Hier sind – vor dem Hintergrund markanter Umwälzungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld (Held et al., 2003), gefolgt von entsprechenden Transformationsprozessen – vor allem regionalwirtschaftliche Fragen in Bezug auf den Aufbau und die Förderung

regionaler Wertschöpfungsprozesse sowie hinsichtlich der Förderung der Innovation in den Regionen angesprochen.

b) **Wissen tauschen und teilen**, sprich den Austausch von Wissen fördern. Hier geht es zum einen um die Definition von Schnittstellen, etwa zwischen dem Regionalmanagement, der klassischen Wirtschaftsförderung und der Innovationspolitik., deren Zielrichtung sich inskünftig noch weiter annähern werden, aber die derzeit zu wenig vernetzt und koordiniert erfolgen. Zum anderen ist ein Netzwerkmanagement im Wissenssystem Regionalentwicklung vonnöten, das dafür sorgt, dass das Wissen möglichst flüssig zwischen den Ebenen und den Akteuren fliessen kann.

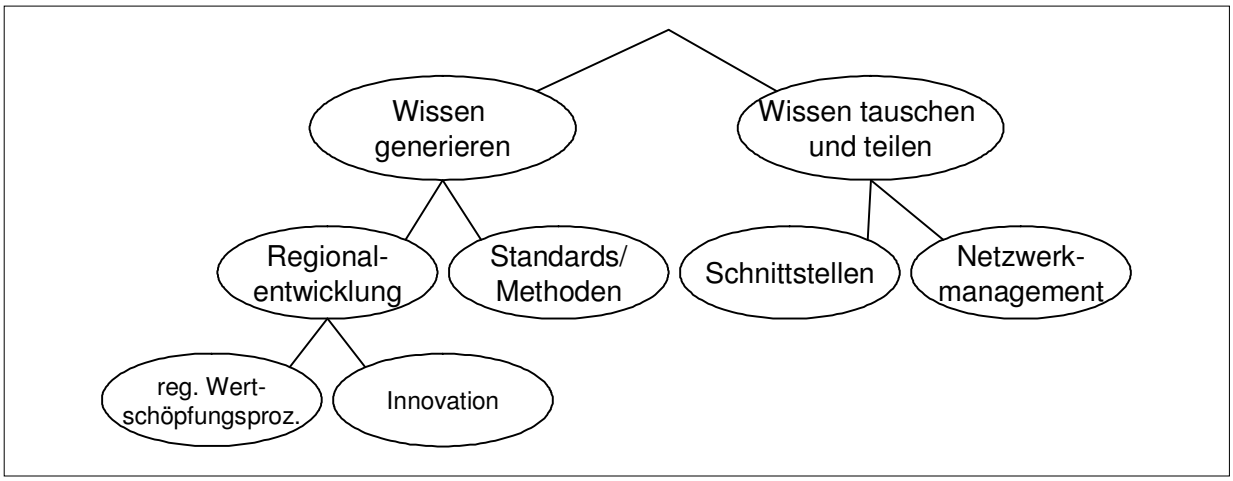


Abbildung 10: Künftiger Wissensbedarf in der Regionalentwicklung

3.2 Bestehende Elemente eines Wissensmanagement Regionalentwicklung

Dieses Kapitel legt dar, welche Elemente eines Wissensmanagements bereits in der Schweiz und im europäischen Umfeld vorhanden sind und was diese auszeichnet. Die Darstellung der Ist-Situation erfolgt nach den Kategorien:

- Wissensnetzwerke
- Unterstützende Instrumente
- Wissensstrategien und Methoden
- Qualifizierung

Zusätzlich wird nach dem regionalen, interregionalen oder nationalen Bezugsrahmen der Elemente unterschieden. Es handelt sich um eine beispielhafte Aufstellung der wichtigsten Elemente und nicht um eine Vollerhebung. Ein detaillierter Überblick der Angebotsanalyse findet sich im Anhang.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über einige Elemente, die eine Vernetzung der Akteure Ebene ermöglichen. Es handelt sich um Netzwerke, unterstützende Instrumente und Qualifizierungen auf regionaler, interregionaler, nationaler und darüber hinaus.

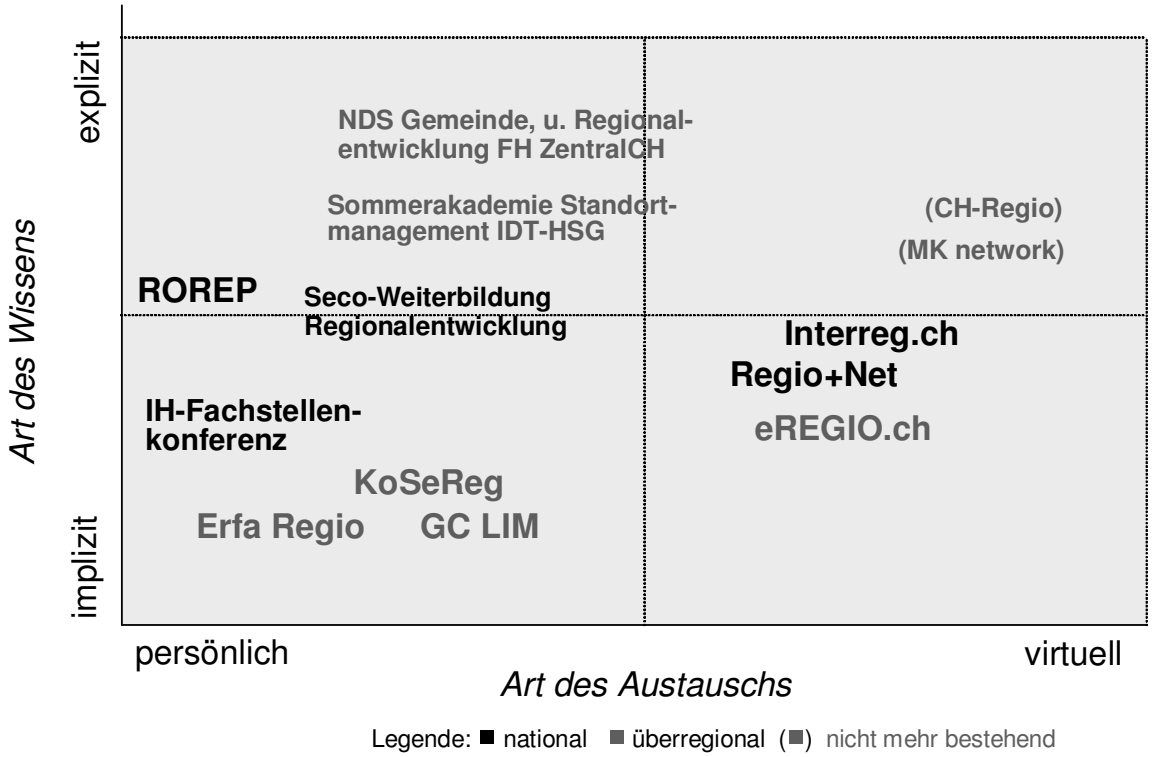


Abbildung 11: Wissensnetze in der Regionalentwicklung Schweiz (Auswahl)

3.2.1 Wissensnetzwerke

Unter dem Begriff „Wissensnetzwerke" kann man eine Reihe von Elementen des Wissensmanagements zusammenfassen:

Projekt- und programmbezogene Netzwerke:

CH Beispiele sind etwa die Bundesprogramme *RegioPlus* und *INTERREG*. Zu beiden Programmen bestehen Homepages mit verschiedenen Informationen zum Programm selbst und zur Regionalpolitik allgemein. Beide Programme setzen explizit Instrumente zum Wissensaustausch und zum Kompetenzerwerb ihrer Mitglieder ein. Etwa Seminare, gedruckte Newsletter oder ein gemeinsames Infobulletin (RegioPlus und INTERREG).

Interessengemeinschaften (virtuelle Gemeinschaften, Newsgroups, Erfa-Gruppen)

CH Die *KoSeReg* (Konferenz der GeschäftsführerInnen schweizerischer Bergregionen) bildet das überregionale Dach der Regionsmanagements in der Schweiz. Die regionalen Mitglieder der KoSeReg bilden eine Interessengemeinschaft, die Wissen auf verschiedenen Ebenen austauscht. Es gibt verschiedene Arbeitsgruppen, eine gemeinsame Internetplattform sowie eine eigene Weiterbildungsreihe, welche vom seco finanziell unterstützt wird.

CH Im Rahmen des *RegioPlus*-Programms wurde der Aufbau einer *Interessengemeinschaft für ländlichen Entwicklung* mit verschiedenen Instrumenten unterstützt. Aufgrund eines festgestellten Bedarfs wurde eine Strategie für den Erfahrungsaustausch erstellt.[10] Es wurden Erfahrungsaustauschgruppen (EAG)

---

10 Staatssekretariat für Wirtschaft (seco): Regio Plus; Konzept zur Förderung des Erfahrungsaustausches – Evaluationsbericht. Bern, 3. September 2001.

zu Themen wie Projektmanagement und Projektfinanzierung (jeweils in D und F/I) vom seco und dem beauftragten Büro initiiert und begleitet. Die EAG haben etwa 1 Jahr lang ihren Teil zum Austausch beigetragen. Da der Austausch als zu unkonkret empfunden wurde, hat man die Förderung seitens des seco eingestellt und stattdessen einen „Expertenpool" eingerichtet. Damit soll der Austausch gegenständlicher werden den Bedürfnissen der Interessengemeinschaft besser entsprechen.

Praktikergemeinschaften

AT Im Rahmen des LEADER+ Programms wurden in Österreich diverse Arbeitsgruppen eingerichtet, die den „Praktikergemeinschaften" (vgl. Kap. 2.3) sehr nahe kommen. In kleinen Arbeitsgruppen mit fixen Mitgliedern werden längerfristig angelegt komplexe Themenfelder wie „systemische Instrumente der Regionalentwicklung" oder „Chancengleichheit" aufgearbeitet. Obwohl es sich eher um Themen handelt, die für eine Minderheit der Regionen interessant ist, wurden die Themen gewählt, weil es dazu sehr interessierte und aktive Personen gab („Wissensaktivisten"). Deren Arbeitsergebnisse besitzen in den anderen Leader-Regionen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit und wurden schnell als gute Beispiele akzeptiert.

CH In der Regionalentwicklung der Schweiz ist eine Anwendung des Instruments Praktikernetzwerke (vgl. begrenzte und exklusive Mitgliedschaft, Selbstverpflichtung zu hohem Engagement, langfristige Bearbeitung strategischer Themen) derzeit nicht bekannt.

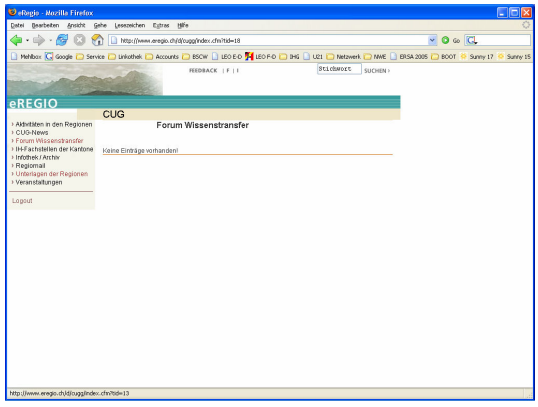
Wissensinstitutionen

CH Die *ROREP* (Schweizerische Studiengesellschaft für Raumordnung und Regionalpolitik) ist ein kleines Netzwerk von Hochschulen und privaten Forschungs- und Beratungsunternehmen im Bereich Regionalentwicklung. In der ROREP sind nahezu alle potentiellen Mitglieder eines Wissenssystems Regionalentwicklungsforschung vertreten.

CH Es gibt eine Vielzahl von Wissensinstitutionen im Bereich Regionalentwicklung, die ihre eigenen Netzwerke unterhalten und Forschungsleistungen und Weiterbildungen anbieten. Neben den Hochschulen sind dies vor allem praxisnahe Institutionen wie die *landwirtschaftlichen Beratungsstellen* oder die *Beratungsgruppe für Gemeinden und Regionen (SEREC)*. Letztere umfasst 170 Kollektiv und Individualmitglieder, darunter zahlreiche Gemeinden, Regionen und Kantone.

3.2.2 Unterstützende Instrumente

Darunter werden vor institutionelle und technische Instrumente verstanden, die das Wissensmanagement und die Vernetzung unterstützen oder erst ermöglichen sollen. Darunter fallen etwa Vernetzungsstellen, aber auch Kommunikations- und Informationsportale, Best Practice-Sammlungen, Wissenssammlungen (Datenbanken, Checklisten) oder Experten-Verzeichnisse (yellow/blue pages). Zumeist werden diese Instrumente in irgendeiner Form kombiniert, je nach Anforderungen an die Vernetzung oder den Wissensbedarf. Die folgenden Beispiele aus der Schweiz und dem Ausland verdeutlichen dies. Die Beispielsammlung erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit:



CH **eREGIO** (www.eregio.ch) ist das Internet-Portal des KoSeReg - Kompetenzzentrums für den Informations- und Erfahrungsaustausch der Schweizer Bergregionen. Es wurde seit 2000 mit Unterstützung des seco aufgebaut und befindet sich bis Ende 2006 in einer Testphase. Es verfügt über folgende Merkmale: Mitgliederbereich („closed user group"), Gemeinsa-

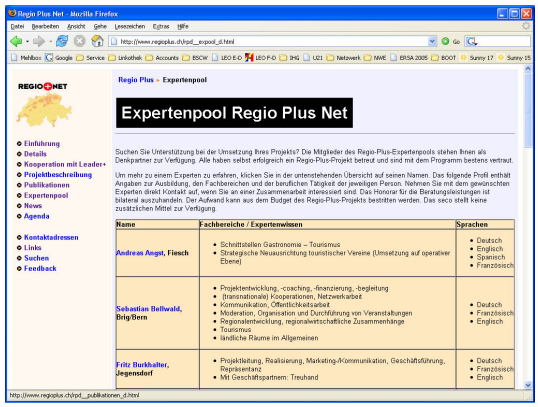
mer Verteiler, Veranstaltungskalender, News zu Bundesprogrammen und aus den Regionen.
Neben den IHG-Regionen gehören auch die Fachstellen Regionalentwicklung der Kantone, die Fachstellen des seco sowie einzelne weitere Akteure zu den Mitgliedern.

→ Ein Grossteil der Kernakteure im Wissenssystem Regionalentwicklung ist Mitglied

→ Es fehlen die Nicht-Bergregionen und die kantonalen Wirtschaftsförderungen

→ Viele Information im internen Bereich, wenig interessantes im öffentlichen Bereich

CH **RegioPlusNet (www.regioplus.ch)** ist das Programm-Portal des oben erwähnten Programms zur Förderung des Strukturwandels im ländlichen Raum. Seine Merkmale sind: Informationsangebot zum Förderprogramm und zur Regionalpolitik, Projekt-Datenbank, Expertenpool mit Kontakten zu Programm-Insidern, Unterstützung von Seminaren und Erfahrungsaustauschgruppen (s.oben)



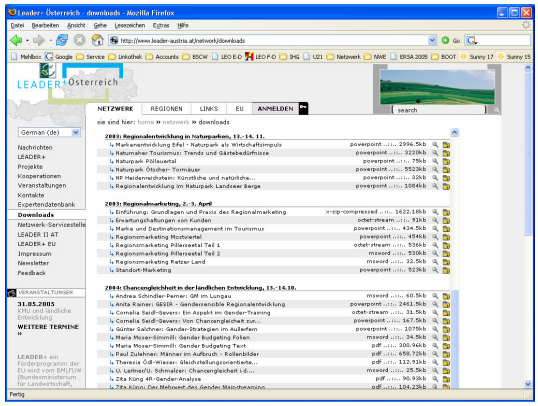
→ Eine Wissensgemeinschaft zum Thema ländliche Entwicklung wurde aufgebaut

→ Unklar ist bisher, wie Wissensgemeinschaft und Internetportal nach Programmende weiter genutzt werden können.

→ Links und Informationen sind sehr programmbezogen, weitere Wissensquellen aus dem In- und Ausland wurden zwar zusammengestellt, jedoch nicht systematisch aktualisiert.

CH **Vernetzungsstelle Regio+/LEADER+**: Im Auftrag des seco und des BLW stellt die Koordinationsstelle Schweiz/Leader+ Kontakte zwischen den Akteure des ländlichen Raumes in der Schweiz und der EU sowie mit den Netzwerkstellen in der EU her. Die Stelle beantwortet alle Frage um die transnationale Kooperation, leitet Informationen weiter und unterstützt Projektträger bei der Partnersuche und beim Start internationaler Kooperationen (z.B. durch Coaching). Die Koordinationsstelle ist ein Baustein in der internationalen Vernetzung und kann als ausbaufähiges Beispiel für das künftige Networking mit den Regionalentwicklungsprogrammen der EU dienen.

AT **Netzwerk-Servicestelle LEADERplus Österreich (www.leader-austria.at)**: Der Betreiber der Netzwerk-Service, die Gemeinschaft der Firmen ÖAR/gfa/AVP, wurde 2002 per Ausschreibungsverfahren ermittelt. Mittelpunkt des Interesses ist der direkte Austausch zwischen den Akteuren. Zum Support der Vernetzung wird eine sehr weit entwickelte Internetplattform mit grosser Funktionalität zur Verfügung gestellt: Blättern und Suchen nach Projekten, Downloads, transnationalen Kooperationspartnern. Expertendatenbank. Kern der Plattform ist die Unterstützung der zahlreichen Vernetzungsaktivitäten: Mitgliederbereich zur Unterstützung der von Arbeitsgruppen mit Projektverwaltung, Regionenverwaltung, Mailfunktion, Content-Management-System für Nutzer aus Regionen und Bundesstellen.



Im öffentlichen Bereich finden sich Protokolle, Publikationen und Arbeitshilfen von Arbeitsgruppen auf einer gut gegliederten Downloadseite.

→ hoher Grad an Interaktivität und mehrstufige Funktionalität, je nach Berechtigung Anzeige von Projekt über Region bis nationale Ebene

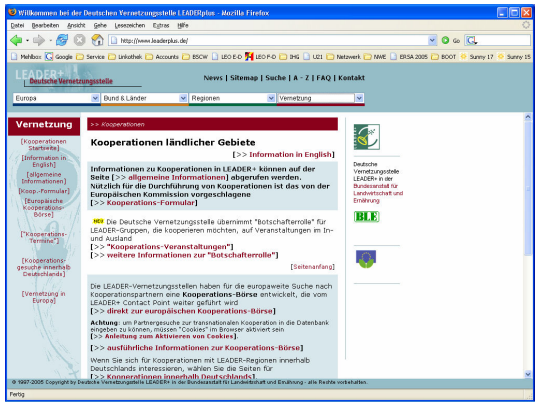
→ Nutzung für Regionen gratis, so dass diese die Funktionalitäten auch in ihre Homepages einbauen können

→ Kosten für Netzwerkservicestelle mit Personal (5 Berater in Teilzeit plus Sekr.), Betreuung von Seminaren und Arbeitsgruppen sowie Internetplattform ca. 0.2 Mio €/a (ca. 310'000 Fr.)

→ Bisher noch wenig Abstimmung mit der Plattform der Regionalmanagements in Österreich. Grund: LEADER-Regionen haben anderen Zuschnitt, Zusammenarbeit mit Regionalmanagements funktioniert überall anders.

→ Erfahrungswerte: nicht zu viele Austauschmöglichkeiten anbieten, sonst sind Leute überfordert. Entwicklung der Kommunikationsplattform an den aktivsten Mitgliedern ausrichten.

DE **Deutsche Vernetzungsstelle LEADERplus (www.leaderplus.de)**: Unterstützt den Wissensaustausch der LEADER-Gruppen in Projekten, Fachseminaren oder Austausch von Erfahrungsberichten und Managementhilfen. Funktionalität: Downloads, Shop, Seminaranmeldung, Infos zu Programm und Regionalentwicklung allgemein, Best practices, Kooperationsbörse, Links zu anderen Regionalentwicklungsinitiativen (z.B. aus Agrar- oder Raumordnungspolitik) sowie ins Ausland (z.B. LEADER in Europa oder RegioPlus in der Schweiz)



→ Kosten für Vernetzungsstelle mit Personal (6 VZ), Publikationen, Seminaren und Internetplattform ca. 0.5 Mio €/a (ca. 775'000 Fr.)

3.2.3 Wissensstrategien und Methoden

SF **Wissen in der nationalen Innovationsstrategie Finnlands:** Finnland ist eines der Länder mit einer nationalen Innovationspolitik, die von einer „Wissensstrategie" geprägt ist. Zentral dafür ist die Erkenntnis, dass erstens der Staat allein höchstens Rahmenbedingungen fördern kann und zweitens die Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft immer von den Beiträgen aller Politikfelder abhängt. (Schweizerische Akademie der technischen Wissenschaften (2004). Im Gegensatz zur Schweiz ist Finnland aber kein ausgesprochen föderaler Staat und verfügt über ein relativ durchschaubares Akteurssystem. Dennoch kann festgehalten werden, dass Innovationsförderung in Finnland als gemeinsame Aufgabe über alle Departemente, Ämter und Regionen hinweg begriffen wird. Dass dies in der Schweiz kaum der Fall ist, dürfte angesichts des finnischen Beispiels daran liegen, dass es keine gemeinsame Strategie (von Bund und Kantonen) zur Innovationspolitik gibt.

AT **Wissensmanagement in der Regionalentwicklung in Österreich**[11]: Obwohl es bisher keine explizite Strategie für das Wissensmanagement in der Regionalpolitik oder Regionalentwicklung gibt, ist das Nachbarland Österreich trotzdem ein gutes Beispiel: denn die Situation der Regionalentwicklung ist – bei allen Unterschieden – durchaus mit der hiesigen vergleichbar: Wie in der Schweiz gibt es vom Bund initiierte regionale Organisationsstrukturen (Regionalmanagements), die regional genauso unterschiedlich ausgeprägt sind, wie die IHG-Regionen der Schweiz. Die regionalpolitischen Instrumente (Regionalmanagements, LEADER) haben starke Berührungspunkte mit weiteren Politiken und Pro-

11 Informationen basierend auf Interviews Lukesch und Fidlschuster sowie Gerhardter/Gruber 2001 und Draxl u.a. 2004.

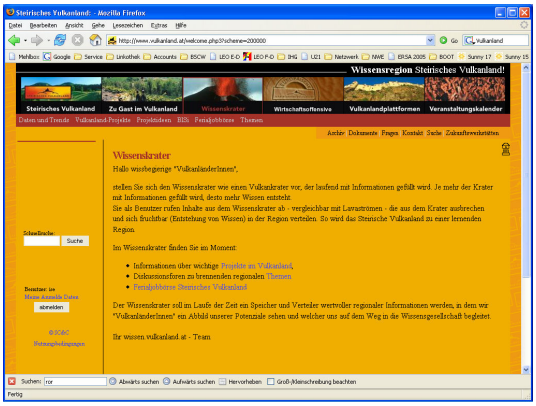
zessen (Innovationsförderung, Lokale Agenda 21, lokale Beschäftigungspakte, etc.). Auf Bundesebene ist wie gesagt keine explizite Strategie des Wissensmanagements, aber ein Ansatz dazu erkennbar. Für die Regionalpolitik leitet die zuständige Stelle beim Bundeskanzleramt aus ihrem Koordinationsauftrag ab: nämlich die geschaffenen Strukturen (Regionalmanagements, Euregios, Wirtschaftsförderungen) weiter zu entwickeln und den Austausch zwischen allen bestehenden Vernetzungs- und Koordinationsstellen zu fördern. Daraus legitimiert sich die Förderung für Elemente des Wissensmanagements, wie die gemeinsame Plattform der Regionalmanagements, die nationale LEADER Netzwerkservicestelle oder regelmässige nationale und interdepartementelle Treffen aller Vernetzungs- und Koordinationsstellen. Dort wird mit Hilfe eines systematischen Erfahrungsaustausches regelmässig Bilanz über die Arbeit dieser Stellen gezogen und – im Sinne eines strategischen Controllings – künftiger Handlungsbedarf ermittelt.

Zudem verfolgt der Bund den Ansatz der Netzwerkförderung und der regionalen Innovationspolitik. Eine Vielfalt an Programmen trägt dazu bei, z.B. protecNETplus zur Förderung des Technologietransfers in Unternehmenskooperationen, REGplus zur Förderung von Infrastrukturen für regionale Impulse oder Kompetenznetzwerkprogramme (Quelle: Österr. Forschungsförderungsgesellschaft www.tig.or.at).

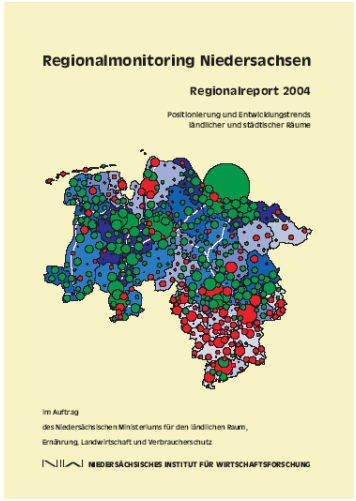
→ Bewusste Koordinierung ohne grosse direkte Einflussnahme auf die einzelnen Programme des Bundes oder die Regionalmanagements

→ Verknüpfung verschiedener Politikbereiche durch Netzwerkbildung und Austausch von Koordinationsstellen

AT **Regionale Wissensstrategie:** Eine der ersten Regionen, die sich eine spezielle Wissensmanagement-Strategie überlegt haben, ist das steirische Vulkanland. Im Rahmen der LEADER-Region wurde aus dem bisher unbekannten Gebiet das „Vulkanland". Ein internetbasiertes Informationssystem (Wissensnetz Vulkanland) soll für die Region eine Unterstützungs- und Beschleunigungsfunktion für den Regionalentwicklungsprozess übernehmen. Weiter soll durch das Wissensnetz die Wissensinfrastruktur erweitert werden und Lücken in Wissenstransferketten (speziell Dokumentation und Verteilung) geschlossen werden. Ferner soll dieses System durch die öffentliche Zugänglichkeit von Informationen (Wissen) ein wesentliches demokratisches Instrument zur eigenständigen Meinungsbildung von Regionsbürgern darstellen. Schaffung von Datenbanken im Bereich Nahversorgung, Kunst- und Kulturschaffende, Museen, Dachmarkenbetriebe und Jugend (Quelle: Projektblatt Wissensmanagement auf www.vulkanland.at).



Entsprechend der regionalen Dachmarke heisst der Wissensspeicher im Vulkanland „Wissenskrater". Andere Elemente der regionalen Wissensstrategie sind: Vernetzung von regionalen Kompetenzträgern, Automatische Dokumentenverteilung, Internetportal Steirisches Vulkanland, MitarbeiterInnen-Stammtische, Projekte – Ideenmanagement, Projektmanagementtool.



DE **Regionalmonitoring als Wissens-Methode** zur Beobachtung der Entwicklungen der städtischen und ländlichen Räume. Im deutschen Bundesland Niedersachsen gibt das Ministerium für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz seit 2003 einen jährlichen Regionalmonitoring-Bericht heraus. Im Auftrag des Ministeriums erstellt eine universitäre Forschungsstelle einen Überblick über die Raumentwicklung, der als permanentes Instrument der Politikberatung der Landesregierung zur Verfügung steht. Der Bericht ist im Internet frei verfügbar.

Das Regionalmonitoring ist eingebettet in den Schwerpunkt regionale Kooperation im Aufgabenfeld der niedersächsischen Landesentwicklungspolitik. Zu diesem Thema wird bereits seit 1999 der „RegioNet"- Newsletter für regionale Zusammenarbeit herausgegeben, der als Plattform für die Präsentation der niedersächsischen Regionen und ihrer Ideen, Strategien und Projekte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung konzipiert ist.

3.2.4 Qualifizierung

CH Das schweizerische Hochschulsystem bietet auf Stufe Hauptstudium (2ème cycle) keine spezialisierte Ausbildung zur Regionalentwicklung an. Weiterbildungsangebote (3ème cycle, formation continue) gibt es jedoch eine ganze Menge. Einige Beispiele sind:

- Das Nachdiplomstudium „Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung" an der Fachhochschule Zentralschweiz (Hochschule für Soziale Arbeit Luzern HSA, Hochschule für Wirtschaft HSW) als einziger Fachstudiengang für Regionalentwicklung in der Schweiz. Als neueste Entwicklung ist der Aufbau einer Plattform für Gemeinde,-Stadt- und Regionalentwicklung geplant, die
- Sommerakademie für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement des Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) als einwöchiger Kompaktkurs ohne universitäres Zertifikat.

Wesentlich früher als die Hochschulen haben praxisorientierte Institutionen und Netzwerke sowie der private Bildungsmarkt reagiert:

- Weiterbildung der KoSeReg für die Regionalsekretäre und Regionsmanager in der Schweiz
- Die Fortbildungsreihe Regionalentwicklung des seco, welche einen ähnliche Zielgruppe bedient wie die KoSeReg-Seminare
- Seminare im Rahmen der Bundesprogramme RegioPlus und INTERREG für Leiter und Mitwirkenende an Regionalentwicklungsprojekten
- Kurse der Landwirtschaftlichen Beratungszentralen LBL Lindau und SRVL Lausanne, z.B. „Die Region als Drehscheibe", „Infotag NRP", „Regionale Naturparks", „Diagnostic participatif en milieu rural (MARP)", „Agritourisme"

DE In Deutschland waren es zu Beginn der 90er Jahr Praktiker und Fachverbände, die erste Fortbildungen zur Regionalentwicklung starteten. Der erste Ausbildungsgang „Regionalberatung" (Schwerpunkt Projektberatung) begann 1993 bei der Akademie der Landjugend in Würzburg. Seit 2000 haben sich eine ganze Anzahl universitärer Zertifikatskurse herausgebildet:

- Akademie der katholischen Landjugend: Weiterbildungskurs Regionalberatung und -management

- Universität Kassel: Fortbildung Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung
- Fachhochschule Göttingen: Internationaler Master-Studiengang Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung (http://www.fu.fh-goettingen.de)
- Fachhochschule Weihenstephan/Triesdorf: Masterstudiengang Regionalmanagement (http://www.fh-weihenstephan.de/lw/rm)
- EIPOS -Europäisches Institut für postgraduale Bildung an der TU Dresden e.V.: Masterstudiengang Regionalmanagement (http://www.eipos.de)

Ein Serviceangebot der Firma Neuland besteht in der Suchmaschine für Fortbildungen zur Regionalentwicklung (http://www.euregia.org/fortbildung/fortbildung.html)

AT In Österreich haben sich aufbauend auf die Entwicklung der eigenständigen Regionalpolitik und der Regionalmanagements seit den 80er Jahren etliche Weiterbildungsangebote für die Regionalentwicklung herausgebildet. Aktuell sind zu nennen:

- STRAIN ITC REGIO – Weiterbildung für Mitarbeiter von Impulszentren zum Thema „Regional Innovation". STRAIN ITC REGIO besteht aus Modulen zu unterschiedlichen Aspekten: Info-Workshops zur Wissensvermittlung, Projekt-Werkstätten für problemorientierte Lösungen und Kompetenzentwicklung, Lernexpeditionen für den Ideentransfer. Der Kurs ist explizit zugleich Instrument der Technologie- als auch der Regionalpolitik.
- EUR-MAS Europäischer Universitätslehrgang für Regionalentwicklung. Konzipiert als interdisziplinäres und interuniversitäres Weiterbildungsprogramm. Der Kurs vermittelt Projekt-, Sozial- und Wissenskompetenz in einem europäischen Zusammenhang. Wissenstransfer und Erwerb von beruflich relevantem Wissen stehen im Mittelpunkt.
- Im Rahmen des oben erwähnten LEADER-Programms findet ebenso zielgruppenspezifische Seminare zur Regionalentwicklung statt.

3.3 Stärken und Schwächen

Zusammenfassend aus Angebots- und Nachfrageanalyse können die Stärken und Schwächen des heutigen Wissenssystems beschrieben werden:

	Stärken	Schwächen
Wissen und Wissensbedarf	• Verteiltes Wissen zwischen Bund, Kanton, Regionen, Gemeinden. • Viel regionsspezifisches und praxisbezogenes Wissen wird angehäuft und auch geteilt (auch Daten-Wissen). • In gemeinsamen Projekten und mit langjährigen Erfahrungen wurde viel Wissen erworben (Regionssekretäre).	• Das richtige Wissen herauszufiltern in der Informationsflut, das ist die Frage. Es fehlt insbesondere Umsetzungswissen zur regionalen Entwicklung. • Regionales Wissen wird nicht systematisch erfasst und das vorhandene Wissen mit zuwenig Ausrichtung auf Handlungsziele gebündelt und kommuniziert. • Wissen über Regionalentwicklung ist gebunden an Beziehungsnetze. Vieles bleibt stecken im „inner circle" und findet nicht den Weg in weitere Regionen oder an die „Basis" der regional handelnden Akteure. • Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft ist mangelhaft. Berater und Wissenschafter werden als praxisfremd empfunden; Wissensanbieter kennen Nachfrage nicht.
Strukturen des Wissens-	• Basisstruktur für den Austausch von Wissen und Erfahrungen besteht (z.B. Kosereg, Fachstellenkonferenz).	• Über die Regionssekretariate hinaus ist das Wissenssystem Regionalentwicklung wenig formalisiert und kaum überblickbar.

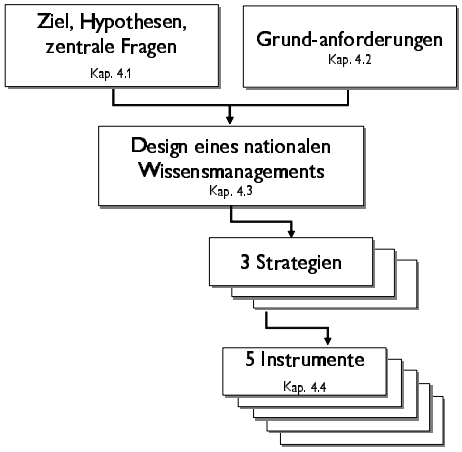
	Stärken	Schwächen
systems	• Aktive Kreise pflegen einen flexiblen und pragmatischen Wissensaustausch. • Durch den Wissensaustausch entsteht soziales Kapital. Man kennt sich, ist offen, jeder kann mitreden.	• Die Netzwerke sind in der Regel relativ lose organisiert. Der „harte Kern" bleibt oftmals unter sich. • Unverbindlichkeit der Teilnahme und die Abgeschlossenheit machen Wissensnetzwerke „träge" und erschwert Impulse von aussen. • Mittelknappheit und Zeitmangel bei Akteuren.
Angebote des Wissens-austauschs	• Gutes punktuelles Weiterbildungsangebot für Regionsmanager. Ausbildungsmöglichkeiten im deutsch- und französischsprachigen Ausland. • eREGIO ist ein Anfang für eine Wissensplattform der Regionalentwicklung Schweiz, dem eine Öffnung für weitere Akteure und Inhalte folgen kann.	• Angebote in der Schweiz sind punktuell ausgerichtet und wenig vernetzt. Die Angebote sind über die Jahre gewachsen und haben unterschiedliche Zielsetzungen. • Der grenzüberschreitende Austausch ist schwach. • Austausch-Angebote werden wenig genutzt. Das kann an fehlender Bedarfsgerechtigkeit der Angebote als auch an einer fehlenden Kultur des Wissensaustauschs liegen, wie man sie aus führenden Unternehmen und Institutionen kennt. • Bestehende Angebote sind kaum wirtschaftstheoretisch fundiert.

Fazit zur Ausgangslage

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein sichtbarer Bedarf für ein systematisches Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz besteht.

- *Ein „Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz" besteht bereits heute.*
  Der Bund unterstützt dabei etliche Verknüpfungen zwischen den Akteuren aller Ebenen (z.B. über Erfahrungsaustausch, Netzwerke, Tagungen, Seminare, Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung).
- *Die heutigen Elemente des Wissenssystems sind oft unverbunden und unkoordiniert.*
  Dadurch leidet die Leistungsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit des Wissenssystems. Von zeitgemässen Konzepten wie „lernende Regionen ist man noch weit entfernt.
- *Regionalmanagement, Wirtschafts- und Innovationsförderung spielen kaum zusammen*
  Das Regionalmanagement muss mehr für die Innovationsförderung und Wertschöpfungsorientierung tun, andererseits muss die Innovationspolitik mehr die regionalen Potenziale beachten und fördern und die Wirtschaftsförderung sich als wissensbasierte Dienstleistung für die Regionen verstehen.
- *Im Mittelpunkt der konkrete Nutzen des Wissensmanagements für die Akteure.*
  Die Akteure bemängeln das Fehlen von guten Beispielen. Das nationale Wissensmanagement soll deshalb auf die Bedürfnisse der aktivsten Nutzer und Teilnehmer ausgerichtet werden. So lässt sich zeigen, welches Niveau in der wissensorientierten Kommunikation möglich ist.
- *Internationale Vernetzungen sind möglich und notwendig*
  Ansatzpunkte sind im Bereich der ländlichen Entwicklung im Programm LEADER sowie bei der Abstimmung von Qualifizierungen und Erfahrungsaustausch gegeben.

4 Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz



4.1 Ziel , Hypothesen, zentrale Fragen

4.1.1 Ziel eines Wissenssystems Regionalentwicklung

Das Ziel einer gezielten Nutzung bzw. Bewirtschaftung eines nationalen Wissenssystems Regionalentwicklung ist es,

- die *Anpassungs- und Lernfähigkeit und damit die Erneuerungs- und Innovationskraft der* in ihrer Grösse und Aufgabenerfüllung variierenden *Regionen* massgeblich zu *unterstützen*,
- die Regionen in ihrer Befähigung zu stärken, *Wissen noch effektiver für die Stärkung des Unternehmertums und der Innovationskraft möglichst nachhaltig in Wert zu setzen*, um dann auch Wert zu schöpfen,
- die Regionen darin zu *unterstützen, dass sie ein eigenes regionales Wissensmanagement aufbauen,*

Dafür bekommt das Wissenssystem Regionalentwicklung eine *nationale Wissensplattform*, welche unterschiedliche Formen von Wissen (System-, Ziel- und Handlungswissen bzw. explicit und tacit knowledge) für den Gegenstand der Regionalentwicklung identifiziert, kodiert, bündelt, aufbereitet, vermittelt, austauscht, ablegt, verfügbar macht, immer wieder von neuem aufbereitet, wieder einspeist ...

Ein solches Wissenssystems Regionalentwicklung steht somit sowohl *in zwingerder Funktion zur ersten Strategie der Neuen Regionalpolitik* (Unternehmertum-Innovationsfähigkeit-Wertschöpfungsprozesse) *als auch zur zweiten* (Koordination der raumwirksamen Bundespolitiken).

4.1.2 Drei Hypothesen

(1) *Bund, Kantone und die Regionen vermögen nicht ausreichend Wissen zu nutzen und zu teilen, um damit im Bereich der Möglichkeiten dem Strukturwandel genügend Innovation entgegenzustellen*

Die Schweizer Regionen, aber auch der Bund und die Kantone sind vor dem Hintergrund grösserer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Umwälzungen bezüglich zukunftsfähiger Regionalentwicklung nur beschränkt lern- und erneuerungsfähig. Der Übergang zu einer wissensorientierten Gesellschaft und Wirtschaft, was eine Abkehr bisheriger Denk- und Handlungsschemen bzw. das Nutzen der regionalen Potenziale und seiner Wissensträger mit sich bringt, erfolgte erst in Ansätzen. Ohne eine *Wissens-Offensive, die den ganzen Innovations-Prozess von Invention, Wissen teilen und austauschen, Kompetenzbildung, Innovation bis zum zukunftsfähigen Handeln umfasst*, werden sich die regionalen Probleme noch verschärfen.

(2) *Ein nationales Wissensmanagement zugunsten der Regionalentwicklung ist eine Schlüsselinfrastruktur, ja eine Notwendigkeit, um die realistischen Entwicklungsmöglichkeiten in den Regionen zu erkennen und zu nutzen.*

Wissen ist nicht nur die einzige Ressource, die die Schweiz selbst mitbringt, Wissen ist auch die einzige Ressource, die sich durch das Teilen vermehren lässt. *Die gezielte Nutzung / Bewirtschaftung des nationalen Wissenssystems Regionalentwicklung* innerhalb einer räumlich vernetzten und wissensbasierten Ökonomie nimmt *eine zentrale Schnittstellen- und Katalysatorenfunktion* zugunsten von „Unternehmertum-Innovationsfähigkeit-Wertschöpfungsprozessen" in den Regionen als auch zur Koordination der raumwirksamen Bundespolitiken ein. Dabei ist auch auszuarbeiten und darüber Rechenschaft abzulegen, welche realistischen und langfristig wirksamen Möglichkeiten sich den einzelnen Regionen im ländlichen Raum und im Berggebiet überhaupt noch zur Verfügung stehen.

(3) *Menschen und deren funktionale und emotionale Verknüpfungen sind der Schlüssel zum Erfolg (Beziehungswissen)*

Das bestehende Wissenssystem Regionalentwicklung ist aktuell mehrheitlich ein informelles, das Agieren darin ein Spiegel verschiedenster vergangener und aktueller regionalpolitischer Strategien und Massnahmen. Es leidet jedoch an einer mangelhaften Selbstwahrnehmung der Akteure dieses Wissenssystems, inwieweit ein solches Wissenssystem existiert, wie es funktioniert, wie stark und wie einflussreich auf die Leistungserbringung die Interdependenzen zwischen den Akteuren sind, und was es bei gezieltem Einsatz eines Wissenssystems Regionalentwicklung an Mehrwert bringen könnte. Vernetzung, Potenziale und Leistungsfähigkeit einer gezielten Organisation eines solchen Wissenssystem werden unterschätzt und bleiben im Verborgenen. Ohne *ausreichend Kenntnis und Berücksichtigung der funktionalen Verflechtungen, der Interdependenzen, Prozesse, Interaktionen, Friktionen, Umgangs- und Handlungsweisen der Akteure innerhalb dieses Wissenssystems Regionalentwicklung* versprechen beispielsweise Massnahmen zu verbessertem Zugang zu Know-what und Know-how wenig, dass sie tatsächlich zu mehr Erneuerungskraft und effektiveren Leistungserbringungsprozessen führen. Das Beziehungswissen (s. Glossar) wird zum zentralen Faktor der Regionalentwicklung.

4.1.3 Zentrale Fragestellungen

Um die Ziele zu erreichen und mittels Machbarkeitstudie eine Konkretisierung der dritten Strategie zur Neuen Regionalpolitik vorzunehmen, sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

Grundsatzfragen:

- Welche nationalen Strategien und unterstützenden Aktivitäten helfen, dass die Regionen bzw. die im Dienste der Regionalentwicklung stehenden Institutionen lernfähiger, kreativer, innovativer und unternehmerischer werden?

Teilfragen:

- Inwiefern ist das Wissenssystem Regionalentwicklung in Veränderung begriffen? Fördern oder gefährden diese Veränderungen (z.B. schrumpfende Regionalwissenschaften) das Erreichen der angestrebten Ziele der Neuen Regionalpolitik?
- Welche Wissensträger innerhalb des nationalen Wissenssystems sind „Wissens-Aktivisten" bzw. Adressaten neu aufbereiteten Wissens?
- Welche Arten von Wissen sind für die Regionalentwicklung – insgesamt bzw. für Teilprozesse – in Zukunft relevant? Wieviel davon ist davon bereits vorhanden? In welcher Intensität werden sie nachgefragt? In welcher Form sollen sie erfasst bzw. neu generiert, sowie aufbereitet und weiter vermittelt werden? Wie und wie oft sollen sie gegenseitig ausgetauscht werden?

- Nach welchen Arten von Wissen wird in Zukunft mehr Bedarf bestehen, insbesondere auch im Hinblick auf NRP-Strategie 1 und 2?
- Welche Beziehungen bzw. gegenseitige Abhängigkeiten bestehen zwischen den einzelnen Trägern des Wissens in diesem Teilsystem Regionalentwicklung? Inwieweit müssen die Vernetzungen und Interdependenzen der Akteure des Wissenssystem Regionalentwicklung besser bekannt sein, um ein effizientes und effektives Bewirtschaften dieses Wisenssystems sicherzustellen?
- Welche Handlungsfelder – bestehende, veränderte, neue – stehen im Vordergrund, um das Wissenssystem Regionalentwicklung effizient und effektiv zu nutzen im Hinblick auf die Ziele der neuen Regionalpolitik?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die kurz- und mittelfristige Prozessentwicklung und konkrete Realisierung ableiten? Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis der einzelnen Massnahmenvorschläge?
- Inwieweit benötigt das Wissenssystem Regionalentwicklung für eine gewollte interaktiv-strategische Ausrichtung eine institutionell-organisatorische Antwort? Welche konkreten institutionellen Reformschritte wären nötig bzw. von grossem Nutzen, um den regionalen Bedürfnissen zu entsprechen und gleichzeitig die Kompatibilität mit internationalen Wissenssystemen sicherzustellen?

4.2 Anforderungen

Ausgehend von den Erfahrungen mit Wissensmanagement in Unternehmen sowie den bislang in der Schweiz gesammelten Erfahrungen mit Wissenssystemen in der Regionalentwicklung, ist es möglich, Grundanforderungen für den Aufbau und Betrieb eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz zu formulieren:

- **Geschlossenheit und Offenheit**

  Das Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz muss klar abgegrenzt sein. Dies gilt insbesondere gegenüber den Wissenssystemen in den einzelnen Regionen. Trotz dieser Systemgrenze muss das System offen sein gegenüber anderen Wissenssystemen, die in der Schweiz und auch im Ausland existieren und die einen (thematischen) Bezug zur Regionalentwicklung besitzen.

- **Unternehmen als Vorbild**

  In zahlreichen Unternehmen wurden in den vergangenen Jahren grosse Erfahrungen mit Wissensmanagementsystemen gesammelt. Diese positiven und negativen Erfahrungen können hilfreich sein für den Aufbau des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz, indem es Erfolgsfaktoren ebenso aufzeigt wie potentielle Stolpersteine.

- **Der Mensch im Mittelpunkt**

  Wissensmanagement und Wissenssysteme dürfen nicht auf eine rein technische Lösung beschränkt werden. Erfahrungen in der Industrie haben gezeigt, dass der persönliche Kontakt der Akteure untereinander zentral für den Wissensaustausch ist. Die technische Lösung ist nur ein Instrument, das diesen Austausch erleichtert. Wichtig ist, dass die jeweiligen kulturellen Eigenheiten und Werte im Wissenssystem berücksichtigt werden. Die Ausrichtung auf den Menschen muss sich in den zentralen strategischen und operativen Elementen des Wissenssystems widerspiegeln, z.B. in Form von moderierten Plattformen, von Erfahrungsaustauschgruppen.

- **Konkreten Nutzen für die Akteure schaffen**

  Langfristig kann ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz nur dann erfolgreich und mit hoher Akzeptanz betrieben werden, wenn es für die einzelnen Mitglieder des Wissenssystems einen konkreten (ökonomischen) Nutzen erbringt. Dieser Nutzen kann individuell-materiell sein, d.h. das Mitmachen im System führt zu einem direkten ökonomischen Nutzen des Einzelnen, z.B. zur schnellen und kostengünstigen Deckung eines konkreten Wissensbedarfs. Der Nutzen kann auch kollektiv-materiell sein, d.h. Teilnahme am System führt zur Senkung von Transaktionskosten bei der Wissensvermittlung oder zur Generierung und Einspeisung neuen Wissens, von welchem wiederum das ganze System profitieren kann.

- **Keep it small and simple, but not simplier as necessary**

  Das Wissensmanagement muss eine einfache und klare Struktur aufweisen und sich durch adressatengerechte Inhalte und Methoden auszeichnen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die potentiellen Zielgruppen durch das Wissensmanagement auch erreicht werden können.

4.3 Grundstruktur

4.3.1 Der Weg zum Ziel

Die *Ausgangslage* der Regionalentwicklung mit ihren Strukturen, Verfahren und Kulturen, wird sich im Zuge der Neuen Regionalpolitik verändern, da für etliche Regionen ein Dynamik-Problem festzustellen ist. Zudem ist das Wissensmanagement auf allen Ebenen der Regionalentwicklung als unzureichend zu beurteilen. Die *Vision* der neuen Regionalpolitik des Bundes ist diesbezüglich, durch Innovation mehr Anpassungs-, Lern- und Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen. Dazu ist die dritte Strategie „Förderung des Wissenssystems und der Qualifizierung" unverzichtbar. Der zentrale Entwicklungsfaktor „Wissen" ist in seiner primären *Funktion* zu sehen: Wissen steht im Dienste der Aufgaben; Wissensmanagement ist nicht Selbstzweck, sondern folgt den Aufgaben. Dabei stehen die Wissensträger, die Menschen im Mittelpunkt. Das Wissensmanagement legt deshalb den Schwerpunkt auf Lösungsansätze, die Akteure mobilisieren und vernetzen bzw. für das Bewältigen der veränderten Anforderungen qualifizieren. Doch wo Menschen agieren oder Reformen angesagt sind, bestehen Barrieren bzw. entstehen solche. Der Aufbau eines Wissensmanagements ist somit Teil des „Change-Managements". In diesem Prozess sind die Barrieren zu beachten und kreativ zu bewältigen: die politischen Barrieren, die strukturellen (hierarchisch, föderal, ...), diejenigen wegen der Umgangskultur (Altlasten, Misstrauen, Neid, ...) und die funktionalen (z.B. Zuständigkeiten)

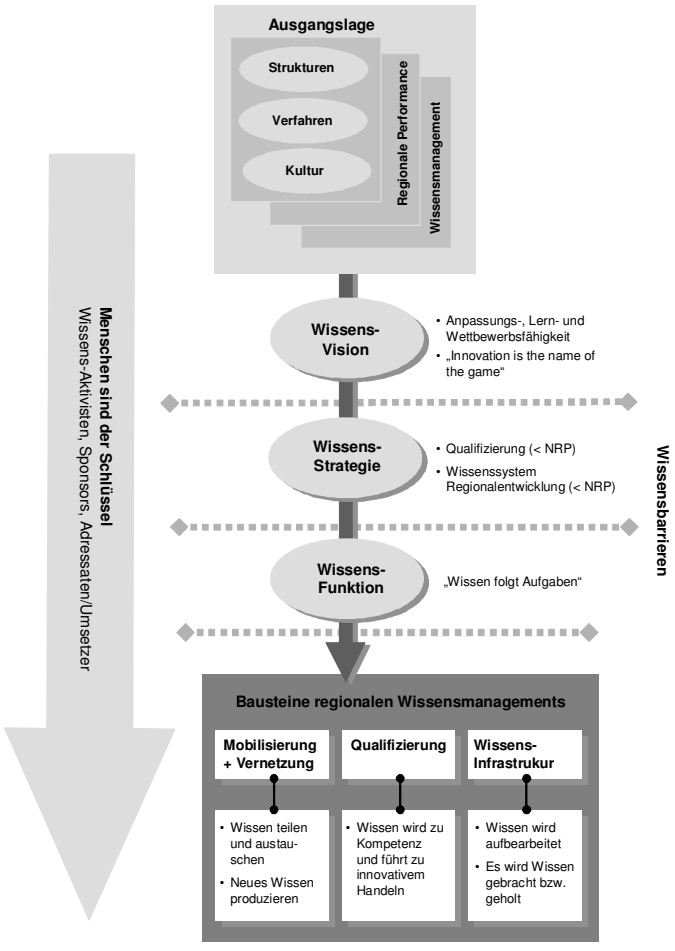


Abbildung 12: Der Weg zu den Bausteinen eines Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz

4.3.2 Drei Strategien

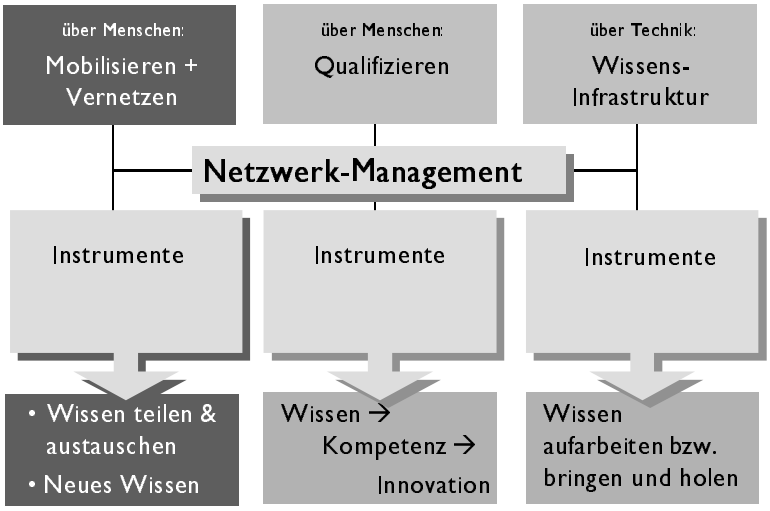


Abbildung 13:
Drei Wissens-Strategien

Für das Ziel einer nationalen Strategie und in Anlehnung an Erfahrungen bei Wissensmanagement in Unternehmen sowie in Regionen werden drei Wissens-Strategien vorgeschlagen. Zwei Strategien orientieren sich primär auf das Verhalten von Menschen, eine auf die Technik:

- **„Mobilisieren und Vernetzen"**

  Hauptschwierigkeit besteht heute einerseits, dass das Wissen, vor allem auch das personengebundene, implizite Wissen unzureichend geteilt und ausgetauscht wird. Dies liegt an unzureichenden Plattformen, Methoden und den Austausch hemmenden Kulturen. Andererseits ist – vor dem Hintergrund grösserer Umwälzungen in Gesellschaft und Wirtschaft – der Bedarf nach neuem, für die Regionalentwicklung neu aufbereitetem Wissen zunehmend bedeutsam.

  Deshalb soll der *Schwerpunkt* des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz auf der Wissensstrategie *Mobilisieren und Vernetzen* liegen. Dabei stehen Instrumente im Vordergrund, die das Teilen und Austauschen von Wissen zwischen Menschen bzw. Erzeugen von Wissen notwendigerweise unterstützen (Kap. 4.4, Abb. 7-10).

- **„Qualifizierung"**

  Wissen muss über Kompetenzbildung zu innovativem Handeln in den Regionen führen. Deshalb sollen die bisherigen Aktivitäten zur Qualifizierung durch Weiterbildung fortgesetzt und entsprechend neuer Bedürfnisse bzw. Anforderungen weiterentwickelt werden (z.B. Kreativitätstraining, Selbstreflexions-Methoden, Wissen aus Erwachsenenbildung, Weiterbildung).

- **„Wissens-Infrastruktur"**

  Neben der Fokussierung auf die Menschen soll das in Sprache fassbare Wissen, das explizite Wissen, über technische Infrastruktur austauschbar gemacht werden: Wissen soweit aufbereiten, übersetzen, kategorisieren, dass die im Dienste der Regionalentwicklung Handelnden explizites Wissen holen können, unabhängig wo man ist, aber auch Wissen bringen können. Moderne technische Lösungen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) stehen im Vordergrund. Es wird ein Wissens-Portal Regionalentwicklung mit breiter Funktionalität vorgeschlagen.

4.4 Instrumente

Auf acht instrumentellen Ebenen soll das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz aufbauen (vgl. Abbildung 14). Alle Instrumente dienen unterschiedlichen Zwecken, sind aber wegen den gegenseitigen funktionalen Abhängigkeiten aufeinander abgestimmt zu entwickeln.

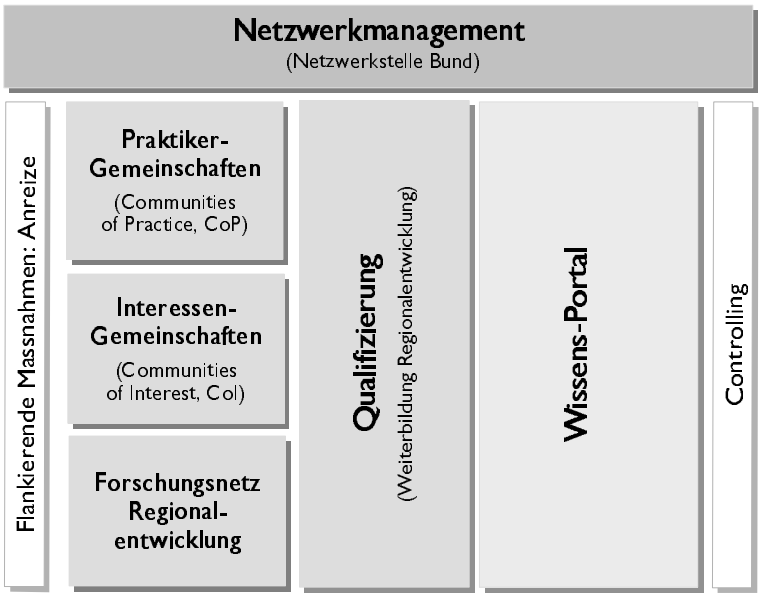


Abbildung 14:
Acht Instrumente für das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz

Die Instrumente dienen in unterschiedlichem Masse den drei Wissens-Strategien (Abb. 8).

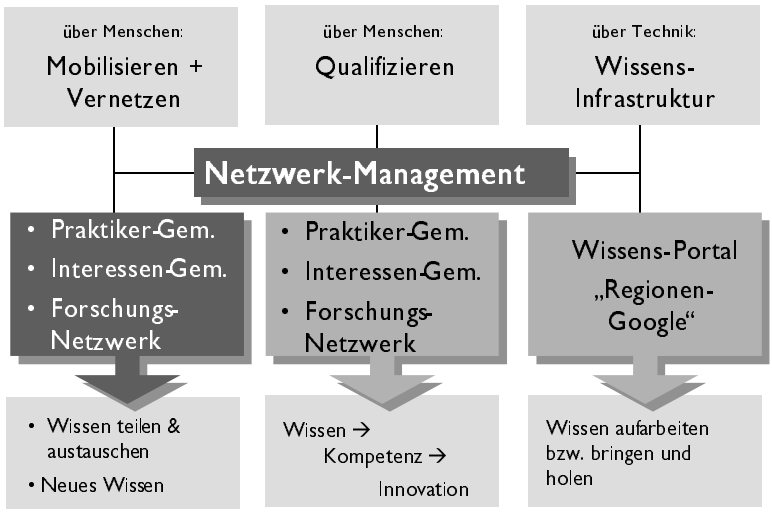


Abbildung 15:
Zusammenwirken von Strategien und Instrumenten

Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente in Stichworten vorgestellt. Es wird deutlich, wie stark die neuen menschenbezogenen Instrumente – die Netzwerkstelle Bund und die Praktiker-Gemeinschaften (inkl. Forscher-Netzwerk) – gewichtet werden, und wie sehr die technische Unterstützung auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sein muss. Es wird auch deutlich, welche Bedeutung Stimulationen in Form von Anreizen (z.B. Preise) zugemessen werden.

4.4.1 Netzwerkmanagement – Netzwerkstelle Bund

Ziel

- Koordination zwischen einzelnen Elementen im Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz
- Schaffen einer nationalen Plattform für den Wissensaustausch
- Sensibilisieren und Motivieren zur Mitarbeit im Wissenssystem
- Vernetzung nicht als Selbstzweck. Sicherstellen Qualität auf zwei Stufen: Plattform dient der (1) Revitalisierung und (2) der Problemlösungskompetenz

Merkmale

- Einrichtung einer Vernetzungsstelle durch den Bund: „Seele" der Aufgabe Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz
- Aufgaben der Netzwerk-Servicestelle:
  a) Unterstützung des Erfahrungsaustausches z.B. in Netzwerken, in Praktiker- bzw. Interessen-Gemeinschaften
  b) Betreuung des Wissens-Portals
  c) Initiierung und Unterstützen von Praktiker- und Interessen-Gemeinschaften
  d) Laufende Qualitätssicherung der Arbeit in den Netzwerken, beim Inhalt des Wissens-Portal
- Spezifisches Profil: An diese Netzwerkstelle Bund werden hohe Anforderungen gestellt
  a) Unternehmerisches Denken
  b) grosses Prozess- und Methodenwissen
  c) hohe soziale Kompetenz
  d) hohe Netzwerk- und Kommunikationsfähigkeit
  e) breites fachliches Spektrum
  f) technologisches Wissen bzgl. Wissens-Portalen
- Organisation als Mandat im Ausschreibungsverfahren oder allenfalls beim Bund (seco).

Kosten

- 3 Vollstellen (inkl. für Unterhalt des Wissens-Portals), 1 Sekretariat, 1 PR/Kommunikation
- sFr. 700'000.-/a (inkl. 50'000.-/a technischer Support etc.)
- plus sFr. 200'000.- Medien, Publikation, Druck (Ergebnisse aus den einzelnen Netzwerk-Gefässen)
- Finanzierung auch über Ablösung bisheriger laufender Kosten: RegioPlus-Net, Interreg.ch, Zuschuss eRegio

4.4.2 Praktiker-Gemeinschaften (Community of Practice, CoP)

Ziel

- Initiieren mehrerer Praktiker-Gemeinschaften (4-6), in der Funktion von Think Tanks, zum Teilen und Tauschen von v.a. implizitem Wissen über Regionalentwicklung
- Erstellen von „Lessons learned"-Programmen (Was ist wann wieso gescheitert? "bad practices"-Beispiele vor "good practice", welche zu Kopien statt zu originärer Entwicklung entsprechend dem eigenen Potenzial verleiten können)
- Intensives gemeinsames Lernen und Überführen dieses Wissens über Netzwerkstelle Bund hin zur Anwendung

Merkmale

- Kleine Gruppen (max. 15 Personen aus Regionen, mit Aussenstehenden (Wissensaktivisten, Querdenkern), mit professioneller Moderation). Kleinheit ermöglicht soziale Kontrolle, Trittbrettfahrer werden ersetzt.
- Mitgliedschaft muss „exklusiv" sein und einiges „kosten" (im Sinne einer Selbstverpflichtung, Zeit für den kollektiven und bilateralen Austausch zu reservieren)
- Exklusivität und Reputation durch die Mitgliedschaft wirken als Motivation
- Zusammensetzung über mehrere Jahre hinaus relativ stabil
- Aufgabe: Die Gruppe bearbeitet längerfristig Themenbereiche von strategischer Relevanz und „Tiefe" , z.B. Förderung regionales Wachstum, Tourismusentwicklung, Regionsmarketing
- Aufträge und Arbeitsprogramm werden selbstorganisiert definiert
- Der/die Gruppen-Moderatorin und die Netzwerkstelle Bund stellen Übertragbarkeit des erarbeiteten Wissens auf Ebene Anwender/Stakeholder sicher
- Bund tritt als „Initiator", „Sponsor" und „Transfer-/Austauschstelle" auf

Kosten

- 5 Praktiker-Gemeinschaften à sFr. 200'000.-/a:
  sFr. 1 Mio./a

4.4.3 Interessen-Gemeinschaften (Community of Interest, CoI): Thematische Erfahrungsgruppen

Ziel

- Gezielte Identifizierung und systematische Förderung von Wissens-/ Interessengemeinschaften für Regionalentwicklung
- Netzwerk-Pflege
- Aktivierung impliziten Wissens zum Aufbau von Problemlösungskompetenzen der Akteure des Wissenssystems Regionalentwicklung

Merkmale

- Im Gegensatz zu Praktiker-Gemeinschaft: Offene Gefässe, alle am spezifischen Inhalt Interessierten können in der Regel in der ERFA teilnehmen, relativ starke Fluktuation
- Zusammenarbeit durch persönliche und elektronische Kontakte, verstärkt durch nationale Seminare und Tagungen
- Individuelle Anwendung des geteilten Wissens im Alltag
- „Ungefähr das gleiche und im gleichen Ausmass, was bisher schon gefördert wurde" (z.B. kurz- und mittelfristiger Erfahrungsaustausch, Begegnung, Tagungen)

Kosten

- 6 ERFA-Gruppen à sFr. 25'000.-/a
  sFr. 150'000.-/a

4.4.4 Forschungsnetz Regionalwissenschaften

Ziel

- Themenorientierte Forschung im Zusammenhang mit Praktiker- bzw. Interessen-Gemeinschaften (institutionalisiertes Feedback)
- Bildung eines Kompetenzverbundes Regionalwissenschaften

Merkmale

- Wie eine der Praktiker-Gemeinschaft (CoP) zu sehen (auch mit etwa gleichen Kosten), aber mit anderer Steuerung und präziseren Arbeitsaufträgen.
- Im Sinne der gezielten Forschung im Rahmen der ÖROK (Österreichische Raumordnungskonferenz)
- Wissens-Produktion, zugänglich gemacht durch Forscher-Praktiker-Seminare und Publikationen, sowohl mit internationaler als auch mit regionaler Perspektive
- Vernetzung und Wissens-Diffusion sowohl real über Projekte und Seminare als auch virtuell über Wissens-Portal
- Fachlich nicht zu breit (nicht Regionalökonomie bis Landschaftsplanung)

Kosten

- wie eine Praktiker-Gemeinschaft: ca. sFr. 200'000/a

Bevor auf die technischen und die weiteren Massnahmen eingegangen wird, soll Abbildung 16 eine Übersicht über die verschiedenen vorgeschlagenen Instrumente zur Akteurs-Vernetzung vermitteln. Darin wird nochmals deutlich, dass sie sich sowohl in der Art der Entstehung als auch in der Art der Leitung unterscheiden. Implizit wird damit auch ausgesprochen, dass sie klar voneinander differenzierbare Aufgaben zu erfüllen haben.

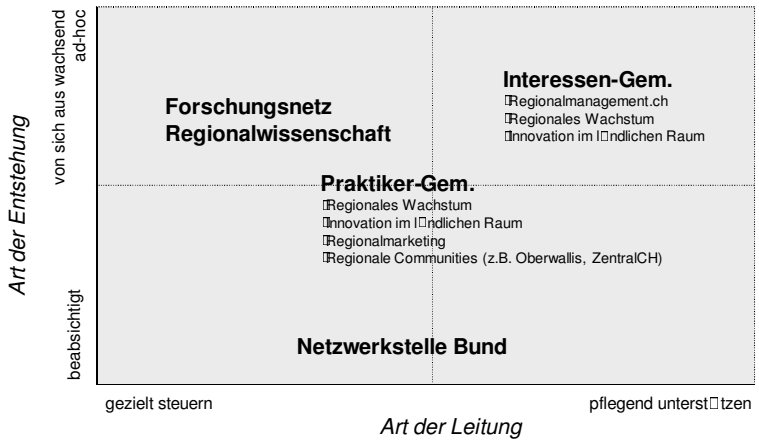


Abbildung 16:
Die verschiedenen Akteurs-Vernetzungen: eine mögliche Konfiguration

4.4.5 Qualifizierung: Weiterbildung Regionalentwicklung

Ziel

- Fortführung der Weiterbildungsreihe Regionalentwicklung des Seco
- Rückkopplung mit den Wissensgemeinschaften (Praktiker- und Interessengemeinschaften sowie Forschungsnetzwerk) aus allen Landesteilen, um Inhalte, Referenten und Art der Vermittlung möglichst aktuell und praxisnah zu gestalten

Merkmale

- Weiterbildungsreihe im Umfang wie bisher geplant (6 Seminare, 2 Informationsveranstaltungen im Zeitraum 2004-2008)

Kosten

- wie bisher geplant, ca. 125'000.-/a

4.4.6 Wissens-Portal

„Eine Website, deren Image oder Inhalt nicht laufend aktualisiert wird, verliert sehr bald an Wirkung."

Ziel

- Aufbau einer Kompetenz- und Wissensdatenbank zur Regionalentwicklung
- Unterstützung der Vernetzungsaktivitäten über IK-Technologie
- Integration der Funktionen bereits bestehender Portale (z.B. regioplusNet, interreg.ch, eregio.ch)
- Unterstützung für Regionalmanagement und Regionalentwicklungsprojekte durch Bereitstellung von Management-Tools
- Schnittstelle zu Raumbeobachtung (Bund, Kantone), regionale Ergänzungen

Merkmale

- Leichter Einstieg durch Suchmaschine („Wissens-Google") und FAQ
- Dynamischer Wissensspeicher
  - Raumbeobachtung
  - Regionenmonitoring mit periodischem Ranking
  - Fördermittel-Datenbank
  - Projekt- und Kooperationsbörse
  - Expertensuchsystem
  - Mailfunktion und Common Workspace für Communities (z.B. BSCW-server)
- Zentrale Betreuung durch Netzwerkstelle Bund mit dezentralem Contentmanagement (Verantwortliche von Regionen, Fachvereinigungen, Wissensgemeinschaften)

Kosten

- Betreuung in Netzwerkstelle Bund enthalten (Kap. 4.4.1)

4.4.7 Flankierende Massnahmen: Anreize

„Gutes tun und davon sprechen" bzw. *„Gute Dinge verdienen Unterstützung, Respekt und Öffentlichkeit."*

Ziel

Wichtige Ergänzungsmassnahmen durch:

- Sensibilisieren fürs Thema Wissen
- Stimulieren zu Selbstreflexion
- Motivieren zu neuartigen, originären Lösungen hoher Qualität
- Mobilisieren des geistigen und unternehmerischen Potenzials
- Förderung des Wettbewerbs der Ideen
- Belohnung bzw. öffentliche Anerkennung von herausragendem unternehmerischen Denken und Handeln

Merkmale

- Mobilisierung und Bereitschaft zu Kommunikation, Vernetzung und Wissensaustausch kann durch verschiedene Anreize stimuliert werden.
- Potenzial für neuartige Lösungsansätze besser nutzen, indem im beschränkten Mass auch viel versprechende, aber unkonventionelle und risikoreichere Wege unterstützt werden
- Hohe Qualität originärer Ideen, Projekte, Forschungsergebnisse auszeichnen und diesen mediale Präsenz verschaffen
- Bund tritt wiederum als „Initiator" und „Sponsor" auf, Organisation durch Netzwerkstelle Bund
- Je nach Anreiz-Massnahme braucht es eine Leistungs-Kontrolle (Praktiker-Gemeinschaften), Jury (Preise), Träger (Jahrestreffen)

Anreiz-Massnahmen

- *Praktiker-Gemeinschaften*: Exklusivität und Reputation sind die Motivatoren für die Teilnahme und das Engagement in Praktiker-Gemeinschaften (s. oben). Wer nicht genügt (Bereitschaft, Leistung), wird wiederum ausgeschlossen.
- *Alle zwei Jahre Verleihung dreier Preise: Regionen-Preis „Idee 2007"* bzw. *Regionen-Preis „Projekt 2007"* bzw. *Regionen-Preis „Forschung 2007"*. Wirklich kreativ-innovative Ideen oder laufende/abgeschlossene Projekte mit hoher Qualität mit einem (sehr) gut dotierten Regionen-Preis zu belohnen, ist Teil einer neuen Kultur, die stärker auf Leistung gekoppelt mit Anerkennung und Vertrauen beruht. Das Motto: Respekt gegenüber der kreativen Kraft und herausragenden Qualität statt föderale Nivellierung. Wenn nicht genügend Herausragendes vorhanden ist, wird kein Preis verliehen (und kommt z.B. der Entwicklungshilfe im Ausland zugute). Verleiht durch unabhängige Jury.
- *„Jour des Régions"*: Alle zwei Jahre findet der grosse Tag der Regionen statt, jeweils an einem anderen Ort, mit Höhepunkt der medienwirksamen Verleihung der drei Regionspreise.
- *„Risikokapital-Pool"*: Immer wieder entstehen Gelegenheiten oder besteht die Nachfrage nach experimentelleren, kreativeren Herangehensweisen, wofür oft kein Budget vorgesehen ist, erst recht nicht, wenn der Ausgang solcher Vorhaben offener ist. Oder dann steht der sehr aufwendige Weg durch die Instanzen einer schnellen und flexiblen Entscheidfindung, um die günstige Gelegenheit zu nutzen, entgegen. Manch unkonventionelle, aber viel versprechende, wenn auch risikoreichere Idee wurde so in der Vergangenheit im Keime erstickt. Ein nicht bezifferbares, aber nicht zu unterschätzendes Kreativpontenzial wurde nicht genutzt. Deshalb ist das Bereitstellen eines minimalen Risikokapital-Postens bewusstes Eingestehen und Einkalkulieren eines grösseren Risikos, um möglicherweise ungeahnte Erkenntnisse bzw. kreative Lösungsansätze zu erlangen.

Kosten

- Praktiker-Gemeinschaften s. oben

- *Regionen-Preis Idee 2006*: alle 2 Jahre 60'000.- (30'000.-, 20'000.-, 10'000.-), d.h. sFr. 30'000/a
- *Regionen-Preis Projekt 2006:* alle 2 Jahre 60'000.- (30'000.-, 20'000.-, 10'000.-), d.h. sFr. 30'000/a
- *Regionen-Preis Forschung 2006:* alle 2 Jahre 60'000.- (30'000.-, 20'000.-, 10'000.-), d.h. sFr. 30'000/a
- *Jour des Régions*: alle 2 Jahre 80'000.- für Durchführung, d.h. sFr. 40'000.-/a
- *Risikokapital-Pool*: 150'000.-/a
- Total: sFr. 280'000.-/a

4.4.8 Controlling

Ziel

- Periodische Leistungs- bzw. Erfolgsüberprüfung der Instrumente des Wissensmanagement (inkl. Evaluation Netzwerkstelle Bund)
- Schaffen von Entscheidungsgrundlagen für Anpassung oder Richtungswechsel

Merkmale

- Periodisch: alle paar Jahre (jedes Jahr wird der Pool mit 100'00'.- gefüllt, um bei Bedarf genügend Mittel zur Verfügung zu haben)
- Basierend auf Leistungsprofil der einzelnen Instrumente bzw. auf Zusatzkriterien aufgrund verändertem Umfeld bzw. neuer Entwicklungen

Kosten

- 3% des Gesamtetats für das Wissensmanagement (bei EU-Programmen sind es 5%) sFr.100'000.-/a

4.5 Aufgabenbezug der Instrumente

Wissensmanagement und dessen Instrumente sind kein Mittel ohne Zweck. Vielmehr gilt:

„In Inhalten und Prozessen, in Aufgaben und Akteurszusammensetzung denken".

Wenn Wissen also den Aufgaben folgen soll, dann gilt dies als Konsequenz auch für die Anwendung der Instrumente im Dienste der Wissens-Strategien „Mobilisieren+Vernetzen", „Qualifizieren" sowie „Wissens-Infrastruktur bereitstellen". Damit muss beim Aufbau bzw. bei der Einführung der Instrumente definiert werden, welche Aufgaben mit welchen Wissensmanagement-Massnahmen unterstützt werden können.

Der Workshop vom 1.3.2005 (s. Kap. 3.1 bzw. Anhang) stellte folgende vier Aufgabenbereiche der Regionalentwicklung in den Vordergrund

- „Entwicklung von nationalen bzw. regionalen Strategien"
- „Massnahmen zugunsten Regionalem Wachstum"

- „Professionelles Management von Prozesse und Projekte“
- „Netzwerk-Management in den Regionen bzw. unter den Regionen“

Entsprechend diesem Set an Aufgaben sind die vorgeschlagenen Instrumente zu positionieren und daraus die Leistungsprofile der einzelnen Massnahmen zu formulieren. So gilt es zum Beispiel die einzelnen Praktiker-Gemeinschaften (CoP) und die einzelnen ERFA-Gruppen der Interessen-Gemeinschaften (CoI) auf wichtige Teilaufgaben auszurichten und eine dementsprechende Leistungsvereinbarung zu formulieren und festzusetzen. Anders ausgedrückt: die Auslegeordnung und Gewichtung der einzelnen Aufgaben der Regionalentwicklung bzw. die Wissens- und Kompetenzlücken bestimmen, wo welche Massnahmen angesetzt werden sollen. Diese Leistungsvereinbarung dient auch als Grundlage für die laufende Qualitätskontrolle der „Netzwerkstelle Bund“ als auch für das periodische Controlling der Instrumente.

4.6 Kosten

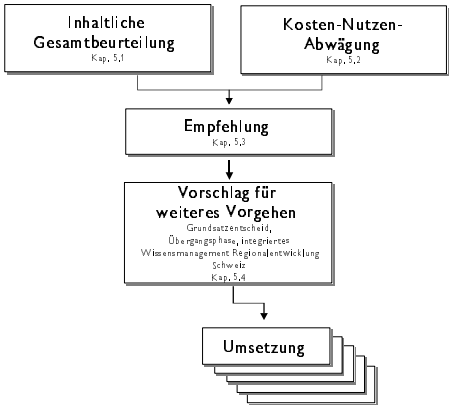
Die einzelnen Wissens-Strategien (Kap. 4.3) mit ihren entsprechenden Instrumenten (Kap. 4.4) sind innerhalb der zu erwartenden Mittel für die Neue Regionalentwicklung (70 Mio. sFr.) abzudecken. Es entstehen damit *keine Zusatzkosten*. – Noch besteht Unsicherheit bezüglich der Übergangsphase bis zum Vollbetrieb im Jahre 2007, ob das schrittweise Umwidmen bisheriger Mittel ausreicht für den Aufbau des Wissensmanagements (s. Kap. 5.5 offene Fragen).

Bis zum Zeitpunkt, wo ein Vollbetrieb des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz zu erwarten ist (ca. 2007, selbstverständlich abhängig vom Inkraftsetzungs-Prozess der NRP), können aus auslaufenden Programm-/Projektbudgets *schrittweise freiwerdende Mittel zugunsten der neuen Instrumente umgewidmet* werden.

Instrument	Kosten pro Einheit und Jahr	Einheiten	Kosten pro Jahr	(teilw.) umgewidmet aus bisherigen Kostenstellen	Bemerkungen
Netzwerk-Management (Netzwerkstelle Bund) inkl. techn. Support, inhaltliche Betreuung des Wissens-Portals, inkl. Medien, Publikation, Druck	900'000.-	1	max. 900'000.-	**X** (teilweise bestehende Budgets für projektbezogene Plattformen)	darin enthalten: Netzwerkarbeit seitens Bund, Kommunikation und Organisation, Wissens-Portal, Qualitätskontrolle der CoP, CoI etc.
Praktiker-Gemeinschaften (Comm. of Practice, CoP)	200'000.-	5	max. 1'000'000.-	**X**	
Interessen-Gemeinschaften (ERFA-Gruppen, Comm. of Interest, CoI)	10'000.- bis 25'0000.-	6	max. 150'000.-	**X** (teilweise bestehende Budgets)	Austausch-Treffen, Workshops, Seminare etc.
Forschungsnetzwerk	200'000.-	1	max. 200'000.-	**X**	Netzwerk-Treffen, Think Tank-Workshops, Studien
Qualifizierung	div.	div.	max. 150'000.-	bestehend	Weiterbildungsreihe (6 Seminare, 2 Informationsveranstaltungen), im Kostenrahmen wie bisher
Flankierende Massnahmen: Anreize	30'000.-/ 40'000.-/ 150'000.-	4	max. 280'000.-	**X**	Preise (Idee, Projekt, Forschung), Jour des Régions, Risikokapital-Pool
Controlling (Wirkungskonrolle der Instrumente/ Massnahmen/ Netzwerke)	50'000.- bis 100'000.-	?	max. 100'000.-	**X** Richtgrösse bei EU-Programmen: 5% des Etats	Periodisch, übers Ganze bzw. auf einzelne Massnahmen bezogen Qualitätskontrolle ist Bestandteil des Budgets der Netzwerkstelle Bund
Flex-Pool (Reservepool)	200'000.-	div.	max. 200'000.-		Für Unvorhergesehenes und Flexibilität
Total	–	–	**2'980'000.-**		**Ca. 4-5 % der jährlichen Mittel**
Einmalige Aufwendungen:					
Aufbau Wissens-Portal	50'000.- bis 100'000.-		max. 100'000.-		

Abbildung 17: Übersicht über die Instrumente und die veranschlagten Kosten

5 Beurteilung und Empfehlung



5.1 Inhaltliche Gesamtbeurteilung

Wissen wird – in noch zunehmendem Masse als bis anhin – zum zentralen Faktor nicht nur in der Unternehmensführung, sondern auch bei der Steuerung und Gestaltung der Entwicklung territorialer Einheiten wie beispielsweise Regionen. Je besser Wissen aufgaben- und akteursgerecht aufbereitet, geteilt und getauscht und in Wert gesetzt wird, umso höher ist der Grad der materiellen Wertschöpfung. Im Folgenden werden die inhaltlichen Erkenntnisse der Machbarkeitsstudie gezogen, gegliedert nach grundsätzlichen bzw. weiteren Erkenntnissen.

5.1.1 Grundsätzliche Erkenntnisse

Dritte Strategie zur Neuen Regionalentwicklung unverzichtbar

Die dritte Strategie der Neuen Regionalpolitik ist für die Erreichung der formulierten Politik-Ziele zentral. Ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz steht in zwingender Funktion zur ersten und zweiten Strategie der Neuen Regionalpolitik. *Die ersten zwei Strategien (Unternehmertum-Innovationsfähigkeit-Wertschöpfungsprozesse bzw. Koordination der raumwirksamen Bundespolitiken) können nur dann wirkungsvoll gestaltet werden, wenn sie entsprechende Unterstützung durch ein leistungsfähiges Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz erhalten*. Es besteht somit eine enge funktionale Abhängigkeit.

Systemanpassung erforderlich

Heute vermögen die Institutionen und Akteure im Wissenssystem Regionalentwicklung den in der Neuen Regionalpolitik formulierten Ansprüchen nicht mehr genügen. Es bestehen substanzielle Wissens- bzw. Kompetenz-Defizite, sodass manch gute Ideen und Projekte wirkungsarm bis wirkungslos von der Bildfläche verschwinden, obwohl in ihnen ein Potenzial an Wirkungsentfaltung stecken würde. Es treten zudem Effizienzverluste und zu hohe Transaktionskosten beim gegenseitigen Umgang mit Wissen bzw. beim Tauschen und Teilen von Wissen auf. Der Wirkungsgrad ist weit hinter dem angestrebten und auch möglichen Mass. – Bezüglich Wissensmanagement im Wissenssystem Regionalentwicklung gibt es jedoch auch Strukturen, Netzwerke und vorhandenes Erfahrungswissen, die es nicht zu zerschlagen, sondern zu nutzen gilt.

Somit kann gefolgert werden: *Kein grundlegender Systemwechsel, aber eine Systemanpassung ist erforderlich.*

Wissensmanagement als funktionaler Prozess

Grundvoraussetzung für einen markant erhöhten Wirkungsgrad ist das Verständnis, dass Wissensmanagement ein funktionaler Prozess innerhalb des ausdifferenzierten Wissenssystems Regionalentwicklung ist. *Wer die Prozesse und die Leute dahinter* (deren Abhängigkeiten, Fähigkeiten, Werte, Verhalten etc.) *nicht kennt, wird Wissen wenig effizient und effektiv umzusetzen wissen.* Die Prozesse hinter der Wissensnachfrage, der Wis-

sensgenerierung, des Teilens und Tauschens von Wissens, des in Wert Setzens und des nachhaltig materiellen (und immateriellen) Profit Erzielens müssen verstanden werden, um sie beeinflussen zu können. Dazu ist unter anderem ein kohärentes Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz nötig.

Bund als Netzwerk-Knoten mit primär unterstützender Funktion

Heutige Angebote sind Ergebnis eines schrittweisen, langjährigen Bemühens von Bund und Kantonen, der Regionalentwicklung Kraft zu verleihen. Über die Zeit haben die Instrumente und die getroffenen Massnahmen auch zu gegenseitiger Behinderung oder zu Doppelspurigkeiten geführt.

Im Rahmen der Neuen Regionalpolitik soll nun ein Konzept für ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz entworfen werden, das ein kohärentes System von zentralen Handlungsfeldern, Instrumenten und Akteursrollen sicherstellt. Kohärenz innerhalb eines vielteiligen Netzwerkes braucht verschiedene Netzwerk-Knoten mit spezifischen Netzwerk-Aufgaben. Innerhalb eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz braucht es einen landesweit agierenden Netzwerk-Knoten, um die Kohärenz auch zu erreichen. Dadurch wird klar: der Bund ist innerhalb des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz ein wichtiger Netzwerk-Akteur. Er nimmt darin in Form der „Netzwerkstelle Bund" eine national bündelnde, jedoch primär unterstützende Funktion ein.

Inhalte, Prozesse und Akteursbezüge vor Organisation

Es gibt unzählige Beispiele, wie Reorganisationen, Neuorientierungen oft lediglich in langen Debatten über Strukturen oder technische Lösungen hängen bleiben. Wie die Vergangenheit zeigt, sind gerade auch die Regionalpolitik und die Regionalentwicklung nicht davor gefeit.

Deshalb geht es beim Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz darum, eine schlanke Organisationsstruktur aufzubauen, damit die diversen Formen von Wissen primär ihre Wirkung in den Regionen entfalten. Im Mittelpunkt stehen nicht technische Lösungen, sondern die Wissensträger, die Menschen. Dreh- und Angelpunkt des Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz ist die „Netzwerkstelle Bund". Als hoch professionalisierte und kommunikationsgeübte Stelle (400 Stellenprozente, Profil siehe in Kap. 4.4.1) koordiniert und unterstützt sie die Aktivitäten der einzelnen Wissensplattformen, organisiert sie die flankierenden Massnahmen und unterhält sie das nationale Wissens-Portal. – Ohne eine solche Netzwerkstelle Bund würde das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz jedoch in eine inkohärente Aneinanderreihung von Einzelveranstaltungen münden. Die zwingende Funktion zuhanden der anderen zwei Strategien der Neuen Regionalpolitik wäre nicht zu erfüllen.

Alle anderen Instrumente sind so zu konstruieren, dass sie mit minimalem Organisationsaufwand primär der Funktionen von Wissen generieren, teilen und tauschen sowie Qualifizieren und Kompetenzbilden bei und durch die Wissensträger im Wissenssystem Regionalentwicklung dienen. Sie sind zu hohen Anteilen inhalts-, prozess- und akteursgebunden.

Quintessenz 1 für die Neue Regionalpolitik

„Fachlich beurteilt: Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz – Ein Muss"

Fachlich beurteilt ist ein neu auszugestaltendes Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz – wo der Fokus auf Inhalten, Prozessen und Akteursbeziehungen liegt und in dem der Bund eine wichtige Vernetzungs- und Unterstützungsfunktion einnimmt – Grundvoraussetzung für das Gelingen der Neuen Regionalpolitik.

5.1.2 Weitere Erkenntnisse für den Aufbau eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz

Erkenntnisse aus der Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse zeigt, dass der heutige Wissensbedarf, auf den die Regionen zugreifen wollen bzw. müssen, nicht ausreichend gedeckt werden kann. Dies gilt bereits für das leicht verfügbare *explizite Wissen*, trifft aber vor allem auf das stark personengebundene implizite Wissen zu. Dabei bestehen Wissensdefizite bezüglich System-, Ziel- und Handlungswissen (s. Glossar). Zentraler Schlüssel für das künftige Agieren (in Netzwerken) ist – wie aufgezeigt – der Mensch. Das *Beziehungswissen* (s. Glossar) wird somit ein Schlüsselfaktor für die Regionalentwicklung. Wird man sich im Wissenssystem Regionalentwicklung zudem noch bewusster, welche Anpassungen an die grundlegenden Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft noch nötig werden, was neues Wissen und neue Fertigkeiten der Akteure voraussetzt, so wird sich *die Nachfrage an entsprechendem Wissen noch massiv erhöhen.*

Erkenntnisse aus der Angebotsanalyse

Die Angebotsanalyse im Bereich der Regionalentwicklung, im In- und Ausland sowie der Blick auf Wissensmanagement-Lösungen in Unternehmen weisen vor allem auf zwei Erkenntnisse hin: Erstens gibt es eine Vielzahl von Angeboten im Umgang mit Wissen. *Vielen Angeboten fehlt die Vernetzung mit anderen Angeboten und das Verständnis, dass sie Teil eines funktionalen Wissen-in-Wert-Setzungs-Prozesses sind.* Zweitens lässt sich von guten wie vor allem auch von suboptimalen bis gescheiterten Beispielen lernen, was für ein Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz dienlich wäre. Soll sowohl das Wissenssystem Regionalentwicklung als auch die regionalen Akteure unternehmerischer denken und handeln, so *sollen die Erkenntnisse zum Wissensmanagement in Unternehmen beachtet und diese auf ihr Potenzial der Übersetzbarkeit auf die Regionalentwicklung geprüft werden.* In den Vorschlag zum Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz ist dieser Anspruch eingeflossen.

Erkenntnisse betreffend den Handlungsfeldern

Die Optimierung, d.h. das gezielte Wissensmanagement im Wissenssystem Regionalentwicklung kann nur als *Kombination von jeweils sich ergänzenden Wissens-Strategien* (Kap. 4.3) *bzw. Instrumenten des Wissensmanagements* (Kap. 4.4) Erfolg versprechen. Sie sind so auszugestalten, dass sie sich nicht gegenseitig behindern oder zu Doppelspurigkeiten führen, sondern entsprechend ihrer gegenseitigen Abhängigkeit *gegenseitig unterstützen.*

Da die Defizite der Regionalentwicklung *vor allem auf den Ebenen „neues Wissen schaffen", „Teilen und Tauschen, „Qualifikation und Kompetenzbildung" und „Wissens-Infastruktur"* festzustellen sind, werden diese Bereiche als zentrale Handlungsfelder eines neuen Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz identifiziert. Dementsprechend werden instrumentelle Massnahmen zugunsten dieser Handlungsfelder vorgeschlagen.

Das Wissenssystem Regionalentwicklung ist ein informelles, teilweise formelles Netzwerk. Wenn ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz zugunsten diesem Netzwerk handeln und dieses noch enger verknüpfen soll, so ist es unverzichtbar, mindestens einen zentralen, aufs Ganze achtenden Knoten innerhalb dieses Systems / Netzwerks zu bewirtschaften: Die *„Netzwerkstelle Bund"* muss diese Management- und Vernetzungsfunktion sicherstellen und daneben die technische Wissensbewirtschaftung (Wissens-Portal) auf nationaler Ebene abdecken.

Da ein effektives Wissensmanagement schwergewichtig von den Personen, ihrem (impliziten) Wissen und ihrer Kompetenz und Innovationskraft innerhalb eines Netzwerks (Wissenssystem Regionalentwicklung)

abhängt, stehen *bei den instrumentellen Vorschlägen akteursbezogene im Mittelpunkt*: Praktiker-Gemeinschaften, Interessen-Gemeinschaften und ein Forschungs-Netzwerk Regionalentwicklung sowie die Fortführung und Weiterentwicklung des bereits begonnenen Qualifizierungs- und Befähigungsprogramms.

Diese werden unterstützt durch flankierende Massnahmen, die mehrere *zusätzliche Anreize (Preise, Jour des Régions, Risikokapital)* schaffen, „Wissen neu zu schaffen" bzw. „Wissen zu teilen und auszutauschen".

Damit das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz *Kontinuität* erhält und sich als *„lernendes System"* weiterentwickeln kann, sind *Controlling-Massnahmen* in Form von wiederkehrender Überprüfung und Anpassung der Kohärenz, Effizienz und Effektivität der Instrumente und Massnahmen vorzusehen.

Quintessenz 2 für die Neue Regionalpolitik

Kohärenz und Unternehmertum werden auf allen Stufen gebraucht

Der Wissensbedarf ist teilweise enorm, Angebote für den Umgang mit Wissen gibt es viele. Für ein kohärentes Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz braucht es nun kreative und innovative Vernetzungen und eine Kombination sich gegenseitig ergänzender Strategien bzw. Instrumente und Massnahmen. Das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz muss dabei den Grundsätzen „Aufgaben- und Leistungsorientierung", „Unternehmertum", „Lern- und Anpassungsfähigkeit", „Kommunikationsfähigkeit" wie auch „Kontinuität" – auf allen Stufen – Genüge leisten.

5.2 Kosten-Nutzen-Abwägung

Strategisch, funktional und inhaltlich ist der Nachweis gegeben, ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz aufzubauen und zu betreiben. Das Kosten-Nutzen- Verhältnis wird wie folgt eingeschätzt:

Der finanzielle Aufwand für das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz wird auf etwa 3 Mio. sFr. pro Jahr geschätzt. Davon wird ein Viertel für die nationale Plattform (Netzwerkstelle, Wissensportal, Controlling) aufgewendet. Drei Viertel der Mittel kommen der direkten Netzwerkarbeit zu Gute und damit den Akteuren des Wissenssystems Regionalentwicklung auf Ebene Bund, Kantone und Regionen. Sie schaffen neues, nachgefragtes Wissen oder entwickeln effiziente Möglichkeiten des Teilens und Tauschens und setzen sie um. Die Akteure qualifizieren sich besser für die Bewältigung der sich veränderten Anforderungen und können neue Kompetenzen aufbauen. Dies wird sich letztlich in innovativen Lösungen in den Regionen niederschlagen.

Mit vergleichsweise geringem Aufwand wird wichtiges Wissen „tangibel" für eine zukunftsfähige Regionalentwicklung gemacht. Implizites Wissen wird greifbar und nutzbar gemacht für neue Kompetenzen, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei wirken viele Akteure des Wissenssystems aktiv und von Anfang an mit. Die Vernetzungsinstrumente werden neu miteinander kombiniert, um so aufgaben- und kompetenzbezogen arbeiten zu können. Ein Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz hat eine permanente Professionalisierungs-Offensive zum Ziel.

Quintessenz 3 für die Neue Regionalpolitik

Wissensmanagement ist eine gute, zukunftsweisende Investition

(unter Beherzigung der 2. Quintessenz)

Das Professionalisierungs-Potenzial mit Hilfe des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz zugunsten der beiden Hauptausrichtungen der Neuen Regionalpolitik ist gross. Institutionen und Akteure der Regionalentwicklung werden lern- und anpassungsfähiger. Sie verbessern ihre Fertigkeiten, Wissen durch Teilen zu mehren und es Wertschöpfungsprozessen zugänglich zu machen. Vorausgesetzt, die „Netzwerkstelle Bund" kann entsprechend dem aufgezeigten Profil besetzt werden (vgl. Pflichtenheft zur Ausschreibung im Anhang), und Bund und Kantone verhalten sich entsprechend dem Gebot des Unternehmertums, so sind die dafür geschätzten 3 Mio. sFr. pro Jahr – aufgrund der Breiten- und Langfristwirkung – besser eingesetzt, als auch diese Mittel in die Projektförderung zu investieren.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird als sehr günstig eingeschätzt. Mit der Systemanpassung im Zuge der Neuen Regionalpolitik können die notwendigen Mittel aus Quellen finanziert werden, die bereits für die Regionalentwicklung reserviert sind. Es kommt effektiv zu einer schrittweisen Umwidmung bisheriger Quellen.

Da Wissen und das Management von Wissen zentrale Entwicklungsfaktoren darstellen, ist der Kostenanteil des Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz von 4-5% am Total der Bundesfördermittel für die Regionalentwicklung vertretbar. Es kann als günstig bewertet werden, im Hinblick auf die erzielbaren Effekten (z.B. Professionalisierung, Gemeinschaftsbildung, Aktivierungspotenzial der Innovations- und Wertschöpfungsfähigkeit, Effizienzgewinn).

5.3 Empfehlung

Von den Auftraggebern wurde eine fachlich begründete Einschätzung erwartet zur Grundsatzfrage: „Soll sich der Bund dem Abenteuer (Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz) annehmen?"

Die inhaltliche Gesamtbeurteilung (Kap. 5.1) und die Kosten-Nutzen-Abwägung (Kap. 5.2) lassen die Grundsatzfrage mit Leichtigkeit, doch nicht ohne Vorbehalt bejahen. Vorbehalten ist, dass der Folgeprozess sich nach den Grundsätzen der 2. Quintessenz realisieren lässt: „Aufgaben- und Leistungsorientierung", „Unternehmertum", „Lern- und Anpassungsfähigkeit", „Kommunikationsfähigkeit" wie „Kontinuität" – auf allen Stufen.

Im Weiteren wird für einen erfolgreichen Umsetzungs- und Wertschöpfungsprozess neben diesem fachlichen Ja auch ein politisches Ja auf Führungsstufe vorausgesetzt.

Quintessenz 4 für die Neue Regionalpolitik

„Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz realisieren"

Dem Bund und mit ihm den Kantonen wird empfohlen, sich dem „Abenteuer" Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz anzunehmen.

Aufgrund der strategischen Bedeutung des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz für die gesamte Neue Regionalpolitik ist ein Entscheid und in der Folge der politische Rückhalt der „Unternehmensführung" angezeigt..

5.4 Vorschlag für das weitere Vorgehen

Das Vorgehen zum Aufbau und zur Umsetzung eines Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz ist ein etappierter Prozess. Startpunkt des Prozesses ist das Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik, nach momentaner Einschätzung frühestens im Herbst 2006. Ab dann können schrittweise die Massnahmen der bisherigen Programme und Projekte (Plattformen, Weiterbildungen, Tagungsreihen) integriert werden.

Zeitpunkt	**Vorgehensschritt**
Herbst 2006	Detailplanung für Umsetzung Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz
	Prüfung bestehender Elemente, ob und wie sie schrittweise in das Gesamtpaket „Wissensmanagement Regionalentwicklung CH“ integriert werden können: – Plattform eRegio – Programm-Plattformen RegioPlus und INTERREG – Weiterbildung: Abstimmung Weiterbildungsreihe seco mit Seminaren KoSeReg und den bisherigen Seminaren RegioPlus/INTERREG.
Anfang 2007	Ausschreibung der Netzwerkstelle Bund (s. Entwurf für das Pflichtenheft im Anhang)
Frühjahr 2007	Botschaft zum Mehrjahresprogramm der NRP
Mitte 2007	Aufbau der Netzwerkstelle Bund, inkl. Aufbau der von ihr koordinierten Instrumente des Wissensmanagements (s. Kap. 4.4.2 bis 4.4.7), insbesondere – Aufbau des Wissensportals (s. Kap. 4.4.6), u.a. im Kontext mit den Mehrjahresprogrammen – Rekrutierung und Organisation der ersten Praktikergemeinschaften (CoP, s. Kap. 4.4.2) – Rekrutierung und Organisation des Forschungsnetzes Regionalentwicklung (s. Kap. 4.4.3).
Anfang 2008	Beginn Umsetzungsphase bezüglich Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz – Operativer Start der Netzwerk-Servicestelle – Start des Wissensportals – Start mit ersten Praktikergemeinschaften – Öffentlichkeitsarbeit (Roadshow in Regionen)
Mitte 2008	Beginn der nationalen Plattform-Arbeit – Bildung von Interessengemeinschaften (s. Kap. 4.4.3) über einen nationalen Event: „Jour des Régions“, s. 4.4.7 Flankierende Massnahmen: Anreize) inkl. – Verleihung der drei vorgeschlagenen Awards „Idee 2008“, „Projekt 2008“, Forschung 2008“ durch den Bundesrat

Abbildung 18: Fahrplan für die Umsetzung eines Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz

Anhänge

Quellen- und Literaturverzeichnis

Blum, A. (1994): Das landwirtschaftliche Wissenssystem der Schweiz. In: Agrarforschung 1(11+12), S. 507-510.

Bühler, Josef & Gerda Weber (2002): Anforderungsprofile, Qualifizierungsbedarfe und -angebote für Regionalentwicklung - Expertise für das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernähung und Landwirtschaft. Bonn: Andreas-Hermes-Akademie

Boulianne, Louis-M. (2002): L'économie apprenante et le management du savoir: savoir et innover – innover et intégrer. Une stratégie pour une suisse apprenante et performante. Rapport final (en collaboration avec Barbara Pfister Giauque et Michel Rey). Mandat confie par l'OFFT et le SECO.

Caspers, Rolf, Nils Bickhoff, Thomas Bieger (2004): „Interorganisatorische Wissensnetzwerke. Mit Kooperationen zum Erfolg", Springer Verlag.

Crevoisier, Olivier & Alain Berset (2001): Etat de l'enseignement et de la recherche en Sciences du territoire en Suisse, IRER, Neuchâtel

Draxl, Petra, Peter Schneidewind, Ruth Downes & Milan Bucek (2004): Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich. Endbericht an das Bundeskanzleramt Abteilung IV/4. Wien.

Enkel, Ellen & Andrea Back (2002): Wissensnetzwerke: das neue Instrument für die Förderung von Wissensaustausch und Wissensentwicklung im Unternehmen; in: Bleicher, K & Berthel, J. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft – Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen. Frankfurt: FAZ-Verlag.

EVD Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (2004): Neue Regionalpolitik (NRP). Bundesgesetz über Regionalpolitik. Erläuternder Bericht, Vernehmlassungsentwurf, April 2004, Bern: EVD.

Expertenkommission „Überprüfung und Neukonzeption der Regionalpolitik" (2003): Neue Regionalpolitik (NRP), Schlussbericht vom 6.2.2003, Zürich: Brugger und Partner AG.

Farrell, Gilda & Samuel Thirion (2001): Die Wettbewerbsfähigkeit der ländlichen Gebiete im globalen Kontext. Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER. "Innovation im ländlichen Raum", Heft Nr. 6, Band 5, Brüssel: Europäische Beobachtungsstelle LEADER.

Gärtner, Stefan & Judith Terstriep (2004): Webbasierte Vernetzung: Instrument einer integrierten Regionalentwicklung, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Gerhardter, Gabriele & Markus Gruber (2001): Regionalförderung als Lernprozess, Schriften zur Regionalpolitik Nr. 32. Wien: Bundeskanzleramt, Abt. IV/4

Havelock, Ronald G. (1969): Planning for Innovation. A comparative study of the literature on the dissemination and utilization of scientific knowlegde.

Held, Thomas, Ruth Förster & Michel Roux (2003): Umwälzungen im Wissenssystem der Raumentwicklung; in: Forum für Wissen 2003.

Held, Thomas, Christian Kruse (2005, i.E.): Kreativwirtschaft Zürich. Raum für das Kreative. Konzeptionelle Ansätze für den Aufbau eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich. Studie im Auftrag der Wirtschaftsförderung des Kantons und der Stadt Zürich. Juni 2005.

Hummelbrunner, Richard, Robert Lukesch & Leo Baumfeld (2002): Systemische Instrumente der Regionalentwicklung. Auftrag des des österreichischen Bundeskanzleramts. Wien: ÖAR.

Konferenz der Schweizerischen wissenschaftlichen Konferenzen (1997): Visionen der Forschenden. Forschung zu Nachhaltigkeit und globalem Wandel – Wissenschaftspolitische Visionen der Schweizer Forschenden. In: Proclim, Bern, 1997.

Kruse, Christian (2005, i.A.): Die Intermediation des Erfolgs. Die Rolle der Finanzintermediären im regionalen Innovationssystem. Dissertation ETHZ.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1997): Die Organisation des Wissens, Suhrkamp, Frankfurt a.Main

ÖAR (o.J.): Ausbildungsprogramm Regionalberatung, Wien: ÖAR-Regionalberatung GmbH.

Polanyi (1985): Implizites Wissen, Suhrkamp, Frankfurt a.Main, basierend auf Polanyi (1962).

Roux, Michel (1997): Lernprozesse fördern für eine nachhaltige Landwirtschaft in Kulturlandschaften der Schweiz. Einsichten und Empfehlungen aufgrund einer Fallstudie zum Pilotprojekt „Naturgemässe Kulturlandschaft Fricktal". Diss. ETH Zürich.

Schläger-Zirlik, Patricia (2003): Der Ansatz der lernenden Region in der Stadt- und Regionalentwicklung. Univ.Diss. Bayreuth.

Schüppel, Jürgen (1996): Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Gabler.

Schweizerische Akademie der technischen Wissenschaften (2004): Innovationssystem Finnland – Was kann die Schweiz lernen? Zürich: SATW

Thierstein, Alain & Manfred Walser (2000): Die nachhaltige Region. Ein Handlungsmodell. Schriftenreihe des IDT-HSG, Beiträge zur Regionalwirtschaft, Bd. 1, Bern: Haupt.

Thierstein, Alain, Kuno Schedler & Thomas Bieger (Hrsg.)(2000): Die lernende Region. Regionale Entwicklung durch Bildung. Chur: Rüegger.

Von Krogh, Georg & Markus Venzin (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement; in: Die Unternehmung; Jg.49 (1995), H.6, S. 417-436

Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka (2000): Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press, 2000.

Von Krogh (2003): Knowledge Sharing and the Communal Resource. In: The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Ed. Easterby-Smith, Mark and Lyles Marjorie A.

Von Krogh, Georg, Sebastian Spaeth & Karim Lakhani (2005): Turning communities into engines of innovation: manage the joining scripts. Entwurf, St. Gallen: IfB.

Wenger, Etienne, Richard McDermott & William M. Snyder (2002): Cultivating communities of practice. A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

Wilkesmann, Uwe & Ingolf Rascher (2004): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? In: Edeling, Thomas, Werner Jann & Dieter Wagner (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. Wiesbaden: VS-Verlag.

Willke, Helmut (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl Auer.

Pflichtenheft zur Ausschreibung der Netzwerkstelle

1. Netzwerkstelle Bund innerhalb des „Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz“

1.1. Rolle der Netzwerkstelle

Die Netzwerkstelle Bund nimmt innerhalb des Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz eine zentrale Rolle ein. Sie ist Dreh- und Angelpunkt der Informationen und Aktivitäten. Sie muss innerhalb der Schweizerischen Regionalentwicklung die „Seele“ der neuen Wissensproduktions- und Wissensaustausch-Kultur werden. Die vorgeschlagenen Instrumente sind grossteils vom Funktionieren der Koordination und von der Inspirationskraft der Netzwerkstelle Bund abhängig (Abb. 1).

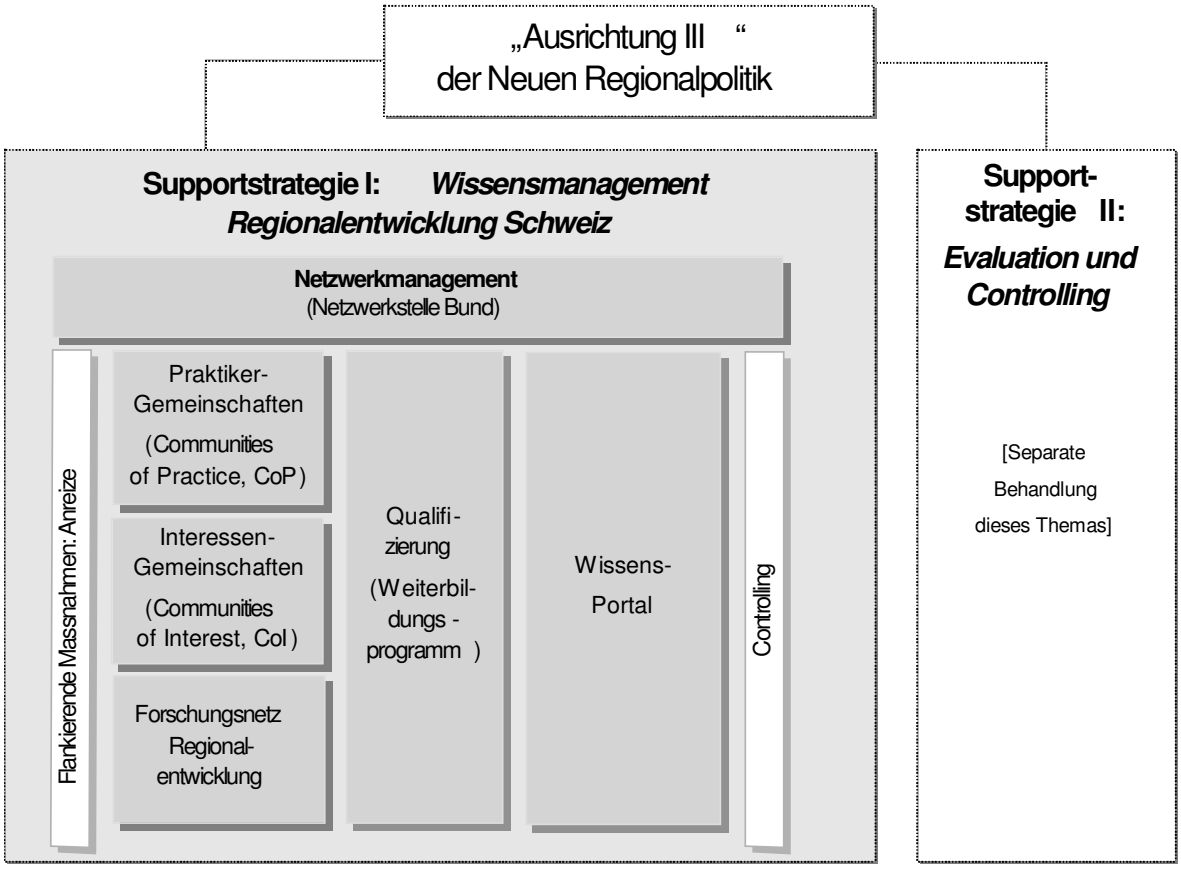


Abbildung 1:
Die Netzwerkstelle Bund als „Dach“ innerhalb der acht Instrumente für das Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz

1.2. Profil der Netzwerkstelle Bund

Entsprechend ihrer zentralen Funktion für das Wissensmanagement ist bei der Konzeptentwicklung, bei der Rekrutierung des Personals und dem Betrieb der Stelle ein hoher Anspruch zu erfüllen. Untenstehendes Profil bzw. die nachfolgenden Stellenprofile (Kap. 2) zeigen, dass sehr genau auf die Kompetenz als auch auf den Handlungsspielraum der Netzwerkstelle Bund geachtet werden muss, um das angestrebte Ziel zur Stärkung der unternehmerischen Kompetenz in den Regionen erreichen zu können. Insbesondere im Hinblick auf die in der Regionalpolitik üblichen Kompromisse und weichen Zielformulierungen gilt es folgende Kriterien zu beachten:

Ziel des Wissensmanagements Regionalentwicklung Schweiz

- Die Vernetzung ist nicht als Selbstzweck zu betrachten, sondern als strategisches und operatives Mittel zum Zweck gemäss der „Ausrichtung I und II" der Neuen Regionalpolitik. Das Sicherstellen der Qualität erfolgt auf zwei Stufen: Die Plattform dient (1) der Revitalisierung des Wissenssystems Regionalentwicklung und (2) der Förderung der Problemlösungskompetenz der Akteure bei Bund, Kantonen und Regionen.
- Koordination zwischen den einzelnen Elementen bzw. Instrumenten (Abb. 1) im Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz
- Aufbau einer nationalen Plattform für den Wissensaustausch
- Sensibilisieren und Motivieren der regionalen Akteure bzw. jenen, die auf den Aufgabenbestand der Regionalentwicklung Einfluss nehmen, zur Mitarbeit im Wissenssystem.
- Aufbau einer gemeinsamen Kultur der Wissens-Produktion und des Wissens-Austauschs

Organisation

- Die Netzwerkstelle Bund soll nach unternehmerischen Gesichtspunkten organisiert sein und nach neuesten Methoden der Innovationsforschung arbeiten können.
- Vor diesem Hintergrund drängt sich eine Mandatslösung im Leistungsauftrag des seco auf. Die Leitung der Netzwerkstelle bekommt Einsitz in wichtige Diskussions- und Entscheidungsgremien zur Regionalentwicklung des Bundes. Ihre Rolle als Beobachter, mit Sitz oder mit Stimmrecht in diesen Gremien ist spezifisch zu definieren.
- Die Netzwerkstelle Bund wird ergänzt durch eine verantwortliche Leitungsstelle im seco, um die strategische und operative Verknüpfung zur Politik des Bundes und zur Tätigkeit der Verwaltung zu optimieren und „Streuverluste" zu minimieren.

Aufgaben

- Aufbau einer multifunktionalen Vernetzungsstelle mit entsprechender „Wissens-Infrastruktur". Die Netzwerkstelle richtet sich primär an zentrale Akteure der Regionalentwicklung, wie kantonale Fachstellen und Amtsvorstände, Regionssekretäre, Wirtschaftsförderer.
- Optional: Beratung für Projekte im Rahmen der Innovationsprogramme von Bund und Kantonen, z.B. über Aufbau eines Expertenpools

- Unterstützung und Begleitung des Erfahrungsaustausches z.B. in Netzwerken, in Praktiker- bzw. Interessen-Gemeinschaften
- Initiierung und Unterstützen von extern geleiteten und moderierten „Praktiker-Gemeinschaften" (CoP)
- Initiierung und Unterstützen von extern geleiteten „Interessen-Gemeinschaften" (CoI)
- Initiierung und Unterstützen des extern geleiteten „Forschungsnetzes Regionalentwicklung"
- Koordination der Qualifizierungsprogramme
- Betreuung (inhaltlich, technisch) des Wissens-Portals
- Laufende Qualitätssicherung der Arbeit in den Netzwerken, beim Inhalt des Wissensportal
- Informations- und Wissensrückfluss in die verschiedenen Gremien des Bundes zur Regionalentwicklung.
- Konzeption und Organisation (mit externer Unterstützung) der alle zwei Jahre stattfindenden „Jour des Régions", einschliesslich Vor-Evaluation und Vorbereitung der Verleihung der Awards (Idee 200x, Projekt 200x, Forschung 200x)
- Inhaltliche und operative Betreuung des „Risikokapital-Pools" (s. Kap. 4.4.7 der Machbarkeitsstudie), in Abstimmung mit dem „Brückenkopf seco" (flexible Wege und schnelle Entscheidungsfähigkeit sicherstellen)
- Operative Einleitung des periodischen Controllings durch eine unabhängige externe Stelle.

Spezifische Merkmale

- Unternehmerisches Denken
- Grosses Prozess- und Methodenwissen
- Hohe soziale Kompetenz, mit Moderations- und Mediationserfahrung
- Hohe Netzwerk- und Kommunikationsfähigkeit
- Breites fachliches Spektrum
- Technologisches Wissen bzgl. Wissens-Portalen

Kosten

- Total : sFr. 900'000.-/a
  - sFr. 650'000.-/a : für 3 Vollstellen (inkl. für Unterhalt des Wissens-Portals), 1 PR/Kommunikation, 1 Sekretariat
  - sFr. 50'000.-/a externer technischer Support, Website etc.
  - sFr. 200'000.- Medien, Publikation, Druck (Ergebnisse aus den einzelnen Netzwerk-Gefässen)

2. Stellenprofile

Die Netzwerkstelle ist ein mit 500% Stellenprozent dotiertes Team, mit einer einköpfigen Leitung. Vielseitig begabte und erfahrene Personen (All-Rounder) sind grundsätzlich Spezialisten vorzuziehen.

- 3 Vollstellen
  - Wissens- und Netzwerk-Management, in komplexen sozio-ökonomischen Systemen
  - Regional- und Unternehmensökonomie
  - Change-Management-Prozesse
  - Moderation und Mediation
  - Wissens-Portale
  - Schnittstelle Forschung und Praxis

- 1 PR/Kommunikation:
  - Betreuung der ganzen „internen" Kommunikation (Website, Newsletters oder dergleichen, Publikationen, Veranstaltungen, ...) innerhalb des Wissenssystems Regionalentwiclung Schweiz
  - Öffentlichkeitsarbeit (Medienarbeit, ...)

- 1 Sekretariat: Umgang mit neuen Medien und Datenbanken gewohnt

Glossar

Daten, Information, Wissen

Daten sind Darstellungen von Zahlen, Mengen oder Variablen. Sie gewinnen ihre Bedeutung aber erst, wenn sie (durch einen situativen Kontext) zur Information werden.

Informationen sind durch menschliches Urteilsvermögen verarbeitete und bewertete Daten. Daten werden zu Informationen, wenn Beziehungen und Bedeutungen hergestellt werden und damit relevante Unterschiede festgestellt, gemessen oder bewertet werden können.

Wissen entsteht dadurch, dass Personen Daten („Rohstoffe des Wissens") zu Informationen („Bausteine des Wissens") aufbereiten und schliesslich durch bewusste Reflexion in neue Wissensbestandteile umwandeln. Informationen werden zu Wissen, wenn sie eine Beziehung zu den bedeutsamen Erfahrungsmustern eines Systems (z.B. Person, Unternehmen, Region) bekommen. Wissen repräsentiert die Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen: Lernen ist der Prozess, Wissen ist das Ergebnis.

Jenes Wissen, welches mit Erfahrungsmuster zusammenhängt, ist in der Regel auch das sogenannnte implizite Wissen (s. „Wissensarten"), welches Polanyi (1985) im Unterscheid zum expliziten Wissen (dito) definiert hat.

Literatur:

Hummelbrunner, Lukesch, Baumfeld (2002), Caspers, Bickhoff, Bieger (2004)

Wissensarten

Systemwissen
Wissen über Strukturen, Prozesse und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, sowie über das Verhalten der Akteure eines Systems (z.B. Regionalentwicklung) sowie deren Veränderbarkeit und Wechselwirkungen.

Zielwissen
Wissen darüber, was sein und was nicht sein soll, zum Beispiel welches die gewünschte Entwicklungsrichtung für eine Region ist. Zielwissen wird etwa festgehalten in Absichtserklärungen, Aufgabendefinitionen, Leitbildern, Legislaturzeilen, Richtlinien, Gesetzen.

Handlungswissen
Wissen darüber, was und wie es zu tun ist, wie man die angestrebten Ziele erreicht und die festgestellten Probleme konkret löst.

Hintergrund / Literatur:

Diese Gliederung in diese drei Wissensarten basiert auf einem allgemein akzeptierten und angewendeten Verständnis der Schweizerischen Forschergemeinschaft: s. Konferenz der Schweizerischen wissenschaftlichen Konferenzen (1997)

Explizites Wissen

Wissen, das sich systematisch in formaler Sprache ausdrücken lässt. Es ist daher leicht kommunizierbar und kann von verschiedenen Personen geteilt werden. Explizites Wissen kann in Form von Artikeln, Datenauswertungen, Methoden, Checklisten, Handlungsanweisungen, Normen, Gesetzen etc. gespeichert, digitalisiert und weitergegeben werden. Dieses Wissen ist heute dank der neuen Informationstechnologien oft ubiquitär weltweit vorhanden, leicht verfügbar und schnell austauschbar.

Implizites Wissen (tacit knowledge)

Wissen, das hochgradig personen-gebunden ist und sich nur schwer formalisieren, kodifizieren und kommunizieren lässt. Es wird erworben durch individuelle Beobachtung und Auseinandersetzung mit konkreten Aufgaben und Problemen. Es wird zum subjektiven Erfahrungswissen. Dazu gehören etwa Emotionen, Intuitionen, Erwartungen, Visionen und durch individuelle Lernprozesse gewonnene Einsichten und Erfahrungen, die tief in Aktionen, Prozeduren, Routinen und Wertvorstellungen verankert und wegen mangelnder Erklärbarkeit oft nicht zwischen Subjekten übertragbar sind. Unter gewissen Umständen wird implizites Wissen durch Begegnungen einzelner Individuen und durch konkrete gemeinsame Erfahrungen kommunizierbar und transferierbar. Der Austausch dieses Erfahrungswissens hängt somit auch von Faktoren wie Kommunikationsbereitschaft und Vertrauen ab.

Vom impliziten zum expliziten Wissen, zur Internalisierung

Durch Artikulation und Externalisation können gewisse Teile des impliziten Wissens zu explizitem Wissen werden. Dieses explizit gewordene Wissen wird dann häufig von Dritten aufgegriffen, typisiert, normiert und mit bestehendem Wissen kombiniert. Bei der Anwendung dieses explizit gemachten Wissens (PraktikerIn, ForscherIn) führen die Erfahrungen zur vertieften Verankerung der Erfahrungen. Es wird internalisiert.

Literatur:

Polanyi (1985); Nonaka, Takeuchi, 1997; Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2000); Caspers, Bickhoff, Bieger (2004)

Beziehungswissen (relationales Wissen)

Ausdruck später Informations- bzw. Wissensgesellschaften ist nach Bourdieu die Ergänzung des „ökonomischen Kapitals" und des „Wissenskapitals" durch das „Beziehungskapital" mit dem dazu angemessenen Organisationstyp: der Netzwerke. So stehen denn auch die Wissensträger („s. Wissensträger") innerhalb eines Wissenssystem (s. „Wissenssystem") miteinander in Beziehung, beeinflussen sich gegenseitig und sind vorneinander abhängig. Für das Verständnis, wie ein Wissenssystems bzw. der Wissensfluss zugunsten Qualifizierung, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit funktioniert, sind deshalb ausreichend Kenntnisse erforderlich: von den funktionalen Verflechtungen, der Interdependenzen, der interaktiven Prozesse, der Umgangs- und Handlungsweisen der Akteure innerhalb eines Wissenssystems.
Darin kommt zum Ausdruck, dass Austauschbeziehungen nicht einem rein ökonomischen Interesse folgen, sondern vor allem im Kontext von Abhängigkeiten sozialer Strukturen, lokaler und kultureller Normen sowie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einbettung eines Akteurs oder eines gesamten Unternehmens geschehen. Man spricht deshalb auch von relationaler, struktureller und geografischer Einbettung (embeddedness-Ansatz).

Literatur:

Kruse, Christian (2005); Held, T. & Kruse, C. (2005)

Wissenstransfer

Das Transfer-Modell, wo Technologie- und Wissenstransfer in einem linearen und planbaren Vorgang verstanden wird, führte in der Regel zum Wissensfluss „von oben nach unten", von der Forschung & Entwicklung bzw. Beratung zu den Empfängern in der Praxis. Der Wissensfluss dieses Modells kann verkürzt folgendermassen dargestellt werden: Wissensproduktion → Wissensvermittlung → Wissensanwendung.

Dieser im Verständnis und Anwendung immer noch dominierende Ansatz (wenn auch nicht in Reinform) vermag jedoch bei der Lösung verschiedener Problemen nicht zu genügen, hat zu unerwünschten Folgen geführt (z.B. Entfremdung von Wissenschaft und Praxis, ungenügend bedürfnis- und problemgerechte Wissensproduktion, Technologiefolgen einschneidender Art, u.v.m.). In komplexen sozialen Systemen wie beispielsweise die Regionalentwicklung drängt sich deshalb vielmehr ein Wissensfluss gemäss dem „Modell Wissensaustausch" auf.

> vgl. dazu *„Wissensaustausch"*

Wissens-austausch

Heute werden Forschung, Beratung und Praxis immer mehr als gleichberechtigt angesehen. Unter dem Begriff der transdisziplinären Forschung wird davon ausgegangen, dass der Einbezug von Erkenntnissen und Erfahrungen von Wissensträgers aus der Praxis und Gesellschaft zum integralen Teil des Forschungsprozesses und somit der Wissensproduktion wird.

Die Folge dieses Modells sind gegenseitige Wissensflüsse. Wissen wird über die Berufs-, Funktions- und Hierarchiegrenzen hinweg ausgetauscht.

> vgl. dazu *„Wissenstransfer"*

Wissenssystem

Ein Wissenssystem besteht aus mehreren „Elementen" (Wissensträger) und den „Beziehungen" dieser Elemente.

Ein Wissenssystem ist ein offenes soziales System, dessen Mitglieder funktional miteinander vernetzt und voneinander abhängig sind und das durch Wissens-Austauschbeziehungen seiner Mitglieder definiert wird.

Ein Wissenssystem setzt sich aus verschiedenen Personen und Institutionen zusammen, welche

Träger von Wissen (s. „Wissensträger") bezüglich einem spezifischen System (z.B. Landwirtschaft, Regionalentwicklung, Finanzplatz) sind. Akteure aus Wirtschaft, Politik und Staat wie auch aus Zivilgesellschaft, Kultur, Bildung und Wissenschaft sind solche Wissensträger. Sie bilden – ob bewusst oder unbewusst – ein informelles Wissenssystem, das zusammengehalten wird durch gemeinsame bzw. sich überlagernde Interessenlagen und Aufgabenbereiche, wie es beispielsweise die Regionalentwicklung darstellt. Die Wissensträger stehen miteinander unterschiedlich intensiv in Beziehung, beeinflussen sich gegenseitig und sind voneinander abhängig.

Literatur:

Havelock (1969); Blum, A. (1994); Roux, M. (1997); Held, T., Förster, R., Roux, M. (2003)

Wissenssystem Regional-entwicklung

Da Wissen nicht nur an den Wissensträgern (s. „Wissensträger") „klebt", sondern auch kontextspezifisch ist (z.B. Regionalentwicklung) und raum-zeit-abhängig (Neue Regionalpolitik der Schweiz, im Jahr 2004/20005), „klebt" Wissen am Kontext. Der Aufgabe Regionalentwicklung liegt somit ein Wissenssystem Regionalentwicklung zugrunde:

Das Wissenssystem Regionalentwicklung umfasst alle Akteure, die als Wissensträger auf den Aufgabenbestand Regionalentwicklung Einfluss nehmen, indem sie spezifisches Wissen (explizites, inexplizites) entsprechend ihrer Funktion einbringen.

Da die Regionalentwicklung eine inter- und transdisziplinäre Aufgabe ist, und laufend neuen Anforderungen ausgesetzt ist, muss ein leistungsfähiges Wissenssystem anpassungsfähig sein.

Das Wissenssystem Regionalentwicklung ist aufgrund unterschiedlicher Aufgabenbereiche zu unterscheiden von demjenigen eines Wissenssystems Raumplanung, auch wenn grössere Überlappungsbereiche vorhanden sind. Das Wissenssystem Regionalentwicklung und jenes der Raumplanung sind Teilsysteme des Wissenssystems Raumentwicklung.

Wissenssystem Region

Wird eine Region – unabhängig ihrer Lage und Grösse (ländliche Region, Agglomeration, metropolitaner Wirtschaftsraum) – als eine solche identifiziert, mehr oder minder abgegrenzt und ihr spezifische Aufgaben zugewiesen, so zeichnet sie sich aus durch ein regionsspezifisches Wissenssystem:

Das „Wissenssystem Region" umfasst die „endogenen" Kräfte dieser Region, die die eigntlichen Träger der regionalen Wissensbasis (s. „regionalen Wissensbasis") darstellen. In ihm vereint sich das regionalen Milieuwissen (Akteure, Werte, Ereignisse) mit dem vor Ort vorhandenen Fachwissen Regionalentwicklung.

Diese lassen sich unterscheiden in Akteure, die dem formalen Regionsgefüge an sich eher passiv gegenüber stehen. Als Unternehmer, Touristiker, Gemeinden, NGO's oder Privatpersonen sind sie Nutzer bzw. Nutzniesser derjenigen Akteure, die aktiv die Geschicke des regionalen Verbunds strategisch und operativ gestalten (Regionalsekretäre, Regionsmanager, Projektleiter regionaler Projekte).

Das „Wissenssystem Region" ist Teilmenge des „Wissenssystem Regionalentwicklung", und ist auf dem Weg zu mehr Qualifizierung und mehr Unternehmertum von diesem abhängig (z.B. wegen staatlicher Unterstützung, infolge notwendigem Wissensaustausch, Know How-Input).

Wissensträger

Da Wissen dadurch entsteht, dass Personen Daten zu Informationen aufbereiten und schliesslich durch bewusste Reflexion in neue Wissensbestandteile umgewandeln, ist Wissen personenabhängig. Es hängt von seinen Interessen, Wertvorstellungen und Zielen bzw. von seinen Aufgaben und seiner Stellung in einem Handlungsystem wie etwa der Regionalentwicklung ab. Das Wissen „klebt" sozusagen an den Wissensträgern.

Wissensbasierte Gesellschaft und Wirtschaft

In einer wissensbasierten Gesellschaft werden wissensintensive Dienstleistungen (z.B. Austauschplattformen, bewirtschaftete Wissenssysteme) verantwortlich gemacht für die Transformationsprozesse funktionaler Wirtschaftsräume.

Eine wissensbasierte Ökonomie zeichnet sich durch vier Grundaktivitäten aus: Koordination, Innovation, Selektion und Lernen. – Dies ist auch Beleg für die Notwendigkeit, das Wissenssystem Regionalentwicklung als funktionalen Prozess zu verstehen. (s. „Wissenssystem als funktionaler Prozess").

Wissenssystem als funktionaler Management-

Ein Wissenssystem Regionalentwicklung – mehr oder minder informell – ist bereits vorhanden. Mit der Identifizierung, der Entwicklung und der interaktiv-strategischen wie auch operativen Inwertsetzung eines Wissenssystems Regionalentwicklung mit entsprechendem Aufgabenbestand wird dieses Wissenssystem zu einem funktionalen

Prozess

Management-Prozess: „Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz". Dieser ist in die aktuellen Entwicklungen bestehender (regionaler) Ökonomien einzuordnen.

Der teils unbewusste, informelle Charakter eines Wissensnetzwerks bekommt durch Identifizierung, Bewusstmachung, Sichtbarmachung der Funktionsweise der Vernetzung und der Denkarten der Beteiligten, eine Kontur und führt hin zum Verständnis des Wissenssystems als einem funktionalen Prozess. Ein solcher Prozess wird dann deutlich, wenn das themenspezifische Wissenssystem (z.B. Regionalentwicklung) vor dem Hintergrund einer neuen politischen Absicht (wie die Neue Regionalpolitik) einen formaleren Charakter bekommt, weil dem Wissenssystem sowohl eine strategische wie auch operative Rolle im Hinblick auf ein neues Ziel (z.B. 3. Strategie der Neuen Regionalpolitik) erfüllen soll.

Liste der Gesprächspartner

Ruedi Aerni, Stiftung Wirtschaftsförderung Kanton AR, Herisau, Workshop vom 1.3.2005

Hans Allemann, seco DSRE, RegioPlus, 2.2.2005 (telefonisch)

Andrea Back, Direktorin IWI-HSG / Knowledge Source, St. Gallen, Workshop vom 1.3.2005

Michael Caflisch, Amt für Wirtschaft, Kanton GR, 8.2.05 (telefonisch)/Workshop v. 1.3.2005

Olivier Crevoisier, IRER, Université de Neuchâtel

Stéphane Découtere, BBT, 4.4.2005 (telefonisch)

Luis Fidlschuster, LEADER Netzwerkservicestelle Österreich, Wien, 7.4.2005 (telefonisch)

Jürg Inderbitzin, IBR / HSW Luzern, 8.4.2005 (telefonisch)

Stefan Kämper, Deutsche LEADER-Vernetzungsstelle, Frankfurt, 4.4.2005 (telefonisch)

Klaus Korner, KoSeReg, 27.1.2005 (telefonisch), Workshop vom 1.3.2005

Christian Kruse, ISB Universität Zürich

Jürg Kuster, BHP Hanser & Partner, 28.2.2005

Robert Lukesch, ÖAR-Regionalberatung GmbH, Graz, 18.3.2005 (telefonisch)

Remo Mordasini, seco/Regional- und Raumordnungspolitik, Bern, 7.4.2005 (telefonisch)

François Parvex, Serec, Sierre, 1.3.2005/Workshop vom 1.3.2005

Mark Reinhard, Wiss. Mitarbeiter C.E.A.T./EPFL Lausanne, Workshop vom 1.3.2005

Rudolf Schiess, seco/Regional- und Raumordnungspolitik, Bern, Workshop vom 1.3.2005

Doris Sfar, Wissenschaftliche Mitarbeiterin C.E.A.T./EPFL Lausanne, Workshop vom 1.3.2005

Martin Stokar, seco/Regional- und Raumordnungspolitik, Workshop vom 1.3.2005

Georg von Krogh, Direktor IfB-HSG / Knowledge Source, St. Gallen, 10.2. und 10.3.2005

Sabine Wiedmer, Koordinationsstelle Schweiz/Leader, PLANVAL, Bern, 4.4.2005 (telefonisch)

Workshop 1.3.2005: Künftige Aufgabe und Wissensbedarf in der Regionalentwicklung

Aufgabenbereiche	**Wissensbedarf**		
	Zielwissen	**Systemwissen**	**Handlungswissen**
Professionelles Management Wirkungsmessung Strategische Planung Prozesssteuerung Fördermittelberatung	• Zielbestimmung Gemischtwarenladen • Klare Fokussierung → Profil, Positionierung • Kreative Köpfe erkennen • Querdenker einbeziehen / Regionalmanager muss Grenzgänger sein • Übersetzen, Filtrieren / Umformulieren → in Wert setzen • veille stratégique	• Die anderen Systeme kennen (räumlich, inhaltlich) • Bereitschaft / Voraussetzungen kennen • Wissen von aussen - Fachlich - Räumlich • Yellow- / blue pages • Wissen über eigene Limitiertheit • Wissensträger sichtbar machen	• Kompetenzplattform (holen) • Kompetenznetzwerk (austauschen) • Best practice = ein Stolperstein? • „Wissens-Google“ • Projektmanagement • „Open Source“ • Ideen-Management System • Filtration der Informationsmenge • Coaching (begleitetes lernen)
Regionales Wachstum Wachstumspole schaffen (Konzentration) Potential erkennen – Potenzial Nutzen Ökonomischen Nutzen bewirken Auf Rahmenbedingungen wirken	• Konsequenzen fürs Handeln • Kleinunternehmen - Wissensdefizit	• Grundwissen über Strukturwandel und Raumentwicklung • Invention ⇔ Innovation (unterschiedliche Logik) • Wie verhält sich ein Unternehmen? • Indikatoren für regionale Entwicklung • Tableau de bord	• Potenzial erkennen & nutzen • Ökonom. Ansätze • Wie mehr Wettbewerb schaffen • Konsequenzen aus Zielwissen: „Übersetzungswissen“ • „Unternehmer glauben nur Unternehmern“
Strategieentwicklung Regionale Strategien entwickeln Nationale Kooperationsstrategien zwischen Ebenen und Funktionen	• Welche Strategien sind richtig? • Empirisch gesichertes Wissen	• Empirisch gesicherte Erkenntnisse • Bedarf besser kennen / sichtbar machen • Bedürfnisse kennen (sind nicht immer artikuliert)	• Prozess führen können • Wie setze ich Berater gezielt ein?
Netzwerkmanagement Vernetzung fördern Katalysator für Verbindung Wissen intern ⇔ extern	• Thema-Setting	• Wie messen? • Wie misst man Mehrwert durch Netzwerkförderung	• Vernetzung wie? • Lebensfähigkeit von Netzwerken • Didaktik Abstrakt ⇔ Beispiel

Übersicht Angebotsanalyse Schweiz/EU

Herkunft	Name	Art				Reichweite	Beschreibung	Beurteilung
		Wissensnetz	Unterstütz. Elemente	Strategie /Methode	Qualifizierung			
CH	KoSeReg	x				national	„Konferenz der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Schweizer Bergregionen“, seit November 1995 (seit Oktober 2000 als Verein). Primäre Tätigkeiten: Aus- und Weiterbildung, überregionale Kooperationsprojekte, ad hoc Diskussion regionalpolitischer Themen. Ansprechpartner von Bund und Kantonen für die kleinräumige Regionalpolitik.	Fokus Bergregionen, nur operative Ebene
CH	eREGIO.ch		x			national	Portal für das KoSeReg - Kompetenzzentrum für den Informations- und Erfahrungsaustausch der Schweizer Bergregionen (seit 2000, Testphase bis Ende 2006). Mitgliederbereich (closed user group): Gemeinsamer Verteiler (Korrespondenz Geschäftsstelle serec, Mitteilungen des seco, weniger häufig Anfragen, Einladung für Weiterbildung), Veranstaltungskalender, News zu Bundesprogrammen. Ausbaupläne: mehr Good Practice Beispiele Bisher geführt mit zentraler Bewirtschaftung (ohne dezentrales CMS)	Neben der Unterstützung des Netzwerks der der GF Bergregionen bietet eREGIO den Vorteil der Öffnung zu anderen Themen und Netzen (Fachstellen Regio, seco, Nicht-Berggebiets-Regionen) sowie die Verknüpfung öffentlicher und beschränkter Inhalte
CH	Weiterbildung-KoSeReg				x	national	Organisiert im Auftrag der KoSeReg durch die Serec. Themen waren z.B. Controlling, Lokale Agenda 21, Regionenmarketing, Neuorientierung Regionalpolitik, interregionale Kooperation, Business Plan, Internetsite, Bilaterale Verträge, Kommunikation, Wissenstransfer, Regionalmanagement	Praxisnahe Themen

Herkunft	Name	Art				Reichweite	Beschreibung	Beurteilung
		Wissensnetz	Unterstütz. Elemente	Strategie /Methode	Qualifizierung			
CH	RegioPlusNet	x	x		x	national	www.regioplus.ch Aufbau einer Interessengemeinschaft von Projektverantwortlichen. Internet-Portal mit Informationen zu Programm und Regionalpolitik, Projekt-Datenbank, Expertenpool mit Kontakten zu Programm-Insidern Unterstützung des laufenden Seminarprogramms sowie von Erfahrungsaustauschgruppen zu Themen wie Projektmanagement oder Projektfinanzierung.	Fokus auf ländlichen Raum, unklar, was mit der community nach Auslaufen des Programms geschieht. Grosser Bedarf nach Seminaren zu Managementfragen Wenig benutztes Internet-Forum.
CH	Interreg.ch		x		x	national	www.interreg.ch Internet-Portal mit Informationen zur grenzüberschreitenden Kooperation. Links zu EU-Programmen und zur Regionalpolitik CH, Projekt-Datenbank, Jährliche Tagungen sowie Seminare sollen zum Aufbau einer Interessengemeinschaft von Projektverantwortlichen beitragen.	Fokus auf grenzüberschreitende Zusammenarbeit
CH	CH-Regio	x	x			national	http://www.serec.ch/serec/index.htm, Nicht mehr systematisch nachgeführtes Portal für Regionalentwicklung (d/f). Träger: SEREC. Wurde zeitweise vom Seco gefördert. Ziel war der Aufbau und Etablierung eines Praktiker- und Expertennetzwerks	Wegen geringer Nutzung und fehlender Unterstützung geschlossen.
CH	Weiterbildung Regional-entwicklung des seco				x	national	www.formation-seco.ch, Weiterbildungsreihe des Seco zur Methodenkompetenz in Sachen regionale Wettbewerbsfähigkeit, Finanziert über separate Mittel. Geplant sind von 2004-2008 6 Seminare und 2 Informationsveranstaltungen, teils zweitägig. Kosten insgesamt ca. 500'000 Fr.	
CH	Koordinations-stelle Regio+/ LEADER+		x			international	Koordinationsstelle Schweiz/Leader+ im Auftrag des seco/BLW. Ansprechpartnerin für CH-Projekte im ländlichen Raum, die mit EU zusammenarbeiten und Erfahrungen austauschen wollen. Informationsstelle (Anfragen und Partnersuche), Begleitung (Coaching beim Projektaufbau).	Baustein der internationalen Vernetzung. Ausbaufähig für weitere Regionalentwicklungs-Programme (z.B. Interreg, Urban).

Herkunft	Name	Art				Reichweite	Beschreibung	Beurteilung
		Wissensnetz	Unterstütz. Elemente	Strategie /Methode	Qualifizierung			
CH	ERFA-Regio	x				interregional	Erfahrungsgruppe der Bündner Regionalorganisationen.	Interregionales Gremium.
AT	Wissensregion Steiermark			x		Regional	www.wissensregion-steiermark.at/, Geplante Einrichtung einer Wissensregion Steiermark unter Einbindung aller öffentlichen und privaten Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie der Unternehmen.	Bisher erst Projektstatus
AT	Wissensregion Vulkanland		x	x		regional	Entwicklungs- und Vermarktungsstrategie der LEADER-Region Steirisches Vulkanland. Kern des Wissensmanagement ist Vernetzung und die unterstützende Kommunikations- und Wissensplattform, das Internetportal Steirisches Vulkanland. Elemente sind: der „Wissenskrater“, Vernetzung von regionalen Kompetenzträgern, Automatische Dokumentenverteilung, MitarbeiterInnen-Stammtische, Ideenmanagement, Projektmanagementtool.	
AT	LEADER-Netzwerkservicestelle Österreich	x	x	x	x	National	www.leader.at, Interaktive Internetplattform mit breiter Funktionalität: Browsen und Suchen nach Projekten, Downloads, transnationalen Kooperationspartnern. Expertendatenbank. Kern der Seite: Technische Unterstützung der zahlreichen Vernetzungsaktivitäten mit Mitgliederbereich, Projektverwaltung, Regionenverwaltung, Mailfunktion, Content-Management-System für Nutzer aus Regionen und Bundesstellen. Öffentlicher Bereich mit Protokollen, Publikationen und Arbeitshilfen von Arbeitsgruppen auf einer gut gegliederten Downloadseite.	Beispielhaftes Kommunikations- und Wissensportal mit hohem Grad an Interaktivität und mehrstufiger Funktionalität

Herkunft	Name	Art				Reichweite	Beschreibung	Beurteilung
		Wissensnetz	Unterstütz. Elemente	Strategie /Methode	Qualifizierung			
AT	Regional-management-Portal Austria		x			National	http://www.rm-austria.at, Träger: Verein zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Regionalmanagements in Österreich Vernetzung von 31 Regions-Portalen in Österreich. • Bereitstellung von Managementinstrumenten, die auf Regionalentwicklung ausgerichtet sind, zur Unterstützung regionaler Akteure und Projektleiter. • Gemeinsame News und Veranstaltungskalender, Links (z.B. zu EU-Initiativen, • Sammlung von „Leitprojekten“ Laut „Berufsbild“ braucht ein Regionalmanager: Managementwissen, regionalökonomisches Fachwissen und Wissen zu Trends und EU-Programmen.	Dachportal für die Regionalmanagements, vergleichbar eREGIO in der Schweiz. Teils Verdacht auf Doppelspurigkeiten mit Koordinationsstelle LEADER
EU	Programm „Regions of Knowledge“ (KnowReg)					interregional	KnowReg hat zum Ziel, regionale und lokale Akteure an der Gestaltung von wissensbasierten Entwicklungsprojekten und –ansätzen zu beteiligen. Das Programm besteht seit 2003 und verfügt über ein Budget von 2,5 Millionen EUR.	Aktuelle Ausschreibung läuft. Beteiligung der Schweiz ist möglich
EU	Network of Innovating Regions in Europe (IRE)					interregional	www.innovating-regions.org, gefördert durch die EU GD Unternehmen und GD Regionalpolitik. „The Innovating Regions in Europe (IRE) network is the joint platform for collaboration and exchange of experience for regions that are developing or implementing regional innovation strategies and schemes.“ Gemeinsames Lernen zur regionalen Innovation. IRE-Secretariat unterstützt Projekte. Internetplattform mit Expertensuche, Studienbeispielen, Partnersuche, Bestellmöglichkeit für Publikationen, Veranstaltungskalender.	Für versierte Projektpartner sind immense Erfahrungsgewinne möglich. Langjährige Partnerschaft (seit 1997)

Herkunft	Name	Art				Reichweite	Beschreibung	Beurteilung
		Wissensnetz	Unterstütz. Elemente	Strategie /Methode	Qualifizierung			
EU	European Regions Knowledge based Innovation Network. (ERIK)	x	x			interregional	http://www.eriknetwork.net/, EFRE Innovative Actions (GD Regionalpolitik), z.B. Workshops: Clusters and business networks, Regional innovation benchmarking and foresight, Services and support to start-up and spin-off	Ausrichtung auf Innovationspolitik
CH	Mountain X-Chance		x			international	Kompetenzplattform für Bergregionen. Wurde im Rahmen des internationalen Jahres der Berge aufgebaut.	Nicht mehr online

weitere:

- Weiterbildung sanu (u.a. Nachhaltige Entwicklung, Managementtechniken), www.sanu.ch
- Kurse der Landwirtschaftlichen Beratungszentralen LBL Lindau und SRVL Lausanne: „Die Region als Drehscheibe", „Infotag NRP", „Regionale Naturparks - Balance zwischen Schutz und Entwicklung", „Diagnostic participatif en milieu rural (MARP)", „Agritourisme"
- Seite der Universität Kassel zu neuen, dialogischen Kommunikationsmethoden für die nachhaltige Regionalentwicklung. http://www.regionale-prozesse-gestalten.de/