

Schriftenreihe Nr. 10

# Zukunftsfähigkeit und Wissensmanagement

Die Produktion & Verwertung von neuem  
Wissen in Netzwerken

Ann-Christin Kebeck, B.A.  
Prof.Dr.jur.Michael Stuwe



## ISRE

Institut zur Steuerung  
R e g i o n a l e r  
Entwicklungsprozesse

Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide/Holstein  
Tel.: +49 (0) 481/8555-540  
Fax.: +49 (0) 481/8555-501  
E-mail: [stuwe@izsre.de](mailto:stuwe@izsre.de)  
[werner@izsre.de](mailto:werner@izsre.de)

Wissenschaftliche Leitung:  
Prof. Dr. jur. Michael Stuwe  
Geschäftsf. Gesellschafterin:  
Dipl.-Betr. (FH) Tanja Werner

### **Impressum**

Veröffentlichung des  
Instituts zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE)  
an der Fachhochschule Westküste (FHW)

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. jur. Michael Stuwe

Tel.: 0481/ 8555 540

Email: [stuwe@izsre.de](mailto:stuwe@izsre.de)

Geschäftsführende Gesellschafterin:

Dipl.-Betr. (FH) Tanja Werner

Tel.: 0431/ 666 564 - 0

Email: [werner@izsre.de](mailto:werner@izsre.de)

Fraunhofer Straße 13

24118 Kiel

Wissenschaftszentrum

Fax: 0431/ 666 564 - 29

Internet: <http://www.IzSRE.de>

<http://www.rqp-beratung.de>

## A. Dezentrales Erfahrungswissen

Seit geraumer Zeit verweist die Wissenschaftsforschung zunehmend auf eine Wissensform, die sie das **dezentrale oder wettbewerbliche Erfahrungswissen** nennt.<sup>1</sup>

Ein Wissens- und Erfahrungsschatz, der in den unabhängig vor Ort agierenden Akteuren schlummere, enorm bedeutsam sei, aber unorganisiert. Ein Wissen, das im Gegensatz zum öffentlich zugänglichen *Grundlagenwissen* und *anwendungsorientierten Wissen* steht und einzigartige Chancen im Hinblick auf seine hohe Alleinstellungsqualität und exklusive Verwertungssicherung bietet.<sup>2</sup>

So ergeben sich Voraussetzungen, relativ dauerhafte Wissens- und Anwendungsvorsprünge zu erzielen, da das in den Köpfen und im Tun vorhandene Erfahrungswissen naturgemäß am schwierigsten zu kopieren und nachzuahmen ist.

Das dezentrale Erfahrungswissen schafft so in ganz besonderem Maße die Möglichkeit, einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit i.w.S zu leisten; bei den handelnden Akteuren und Institutionen selbst sowie rückkoppelnd für die sie umgebenden Umwelten.<sup>3</sup>

## B. Das Neue Wissen

So einzigartig und alleinstehend wie die Verwertungsmöglichkeiten dieses neuen Wissens aus obigem Wissensfeld auch sein mögen, so schwierig ist es allerdings, die Wissensproduktion auf dieser Ebene auch in Gang zu setzen.

Letztlich geht es hierbei um die tatsächliche Zusammenführung des in den Köpfen und im Tun verstreut vorhandenen Erfahrungswissens. Und genau hier, in dieser Zusammenführung der spezifischen / ganz unterschiedlichen Kernwissen liegt die eigentliche Herausforderung. Sind doch die jeweiligen Wissensbereiche aus Praktikabilitätsgründen mit einer Art „Schutzmantel“ umgeben (kodiert); seien dies bestimmte

---

<sup>1</sup> „... a body of very important but unorganized knowledge which cannot possibly called scientific in the sense of knowledge of general rules: the knowledge of particular circumstances of time and place.“ – F. A. v. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, in: *The American Economic Review*, Volume XXXV (9/1945), S. 519 – 530, hier S. 521. Vgl. ebenfalls E. Helmstädter, *Von der Wissensteilung zur dezentralen Wissensnutzung. Die Kosten gesellschaftlicher Interaktion und der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren*, in: *Handelsblatt* v. 16.06.1999.

<sup>2</sup> Vgl. M. E. Porter, *Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. Trotz Globalisierung liegen viele langfristige Wettbewerbsvorteile direkt vor der Haustür*, in: *Harvard Business Manager*, 3/1999, S. 51 – 63, hier S. 51ff.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ausführlich M. Stuwe, *Regionaler RisikoDialog (RRD) – Strategische Entwicklungsperspektiven für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Schleswig-Holstein*, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 7, 05/12, Heide 2012.

Handlungsroutinen, Sprachkulturen oder trägergebundene Intuitionen,<sup>4</sup> die eine Andockung der unterschiedlichen Kernwissen nicht ohne weiteres zulassen. Hierfür bedarf es einer Dekodierung der Kernwissen (Ablegen des „Schutzmantels“), um sie fusionsreif bzw. verschmelzungsfähig zu machen, damit aus den verschiedenen Einzelwissen neues, unverwechselbares und einzigartiges Wissen entstehen kann.<sup>5</sup> Wissen, das die Voraussetzung bietet, neue Fragestellungen zu beantworten und vorerfahrungslose Situationen zu meistern<sup>6</sup>; Wissen, das aus der Fusion situationsbedingten Erfahrungswissens jedes einzelnen Akteurs hervorgegangen ist und exklusiv genau wieder diesen Akteuren zur Verfügung steht – zwecks individueller Kodierung, Verwertung und Sicherung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.<sup>7</sup>

### C. Voraussetzungen/Rahmenbedingungen der Wissensproduktion

Entscheidende Voraussetzung für die Nutzung des dezentralen Erfahrungswissens ist die Einsicht, dass die vor Ort handelnden Personen und Institutionen auch die Bereitschaft zeigen und die Fähigkeit erlangen,<sup>8</sup>

- den Kern ihres individuellen Erfahrungswissens zu dekodieren/zu offenbaren
- ihr Wissen für die Fusion mit anderem Wissen auch zu Verfügung zu stellen
- das so entstandene **Neue Wissen** anzunehmen und zu verwerten<sup>9</sup>

Neben diesen mentalen und qualifikatorischen Bedingungen bedarf es des systematischen und gezielten Aufbaus einer/eines Plattform/Netzwerks, auf/in dem sich die Interaktionen zwischen den potenziellen Partnern der Wissensfusion auch vollziehen können. Gerade das Fehlen der klassischen, institutionellen Hemmnisse großer Organisationen privilegieren die auf freiwilliger Basis agierenden Netzwerkkonstruktionen und erleichtern die Konfiguration konsistenter Laboranordnungen, in denen die Verschmelzungsprozesse durch eine federführende Instanz kreativ disziplinierend begleitet und gesteuert werden können.

---

<sup>4</sup> Vgl. M. Polanyi, *The tacit dimension*, New York 1966.

<sup>5</sup> Vgl. E. Helmstädter, a.a.O.

<sup>6</sup> Vgl. M. Stuwe, „Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung“ – Reflexionen über eine Sonderrolle der Assekuranz, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV)* 7/95, S. 187 – 189, hier S. 187f.

<sup>7</sup> Vgl. E. T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, New York 1980.

<sup>8</sup> Zu den regionalen Aspekten des dezentralen Erfahrungswissens nochmals M. E. Porter, a.a.O. hier S. 51: „...die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile in einer globalen Wirtschaft liegen zunehmend im regionalen Bereich – in Kenntnissen, Fähigkeiten, in Beziehungen und Motivation die räumlich entfernte Konkurrenten nicht aufbringen können.“

<sup>9</sup> Vgl. hierzu vertiefend J. Esdorn, *Beratungsresistenzen von kleinen und mittleren Unternehmen und daraus resultierenden Handlungsempfehlungen für die RQP GmbH*, Diplomarbeit im Studiengang Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Westküste (FHW). Vorgelegt am 20.12.2007, Heide 2007.

Für die Akteure dieser federführenden Instanz („Fusionsmanager“) ist allerdings ein Rollenverständnis gefordert, das deutlich über die Verhaltenskategorien bei klassischen Prozessen des Wissenstransfers hinausgeht; verlangt doch gerade die Produktion von neuem Wissen das ganz persönliche Einlassen auf die spezifischen Dekodierungs- und Kodierungsprozesse der beteiligten Wissensträger. Ohne eine vertrauensbildende Verbindlichkeit i.V.m. einer Offenheit gegenüber der eigenen Erkenntniserweiterung, ist dieses nicht zu leisten.<sup>10</sup>

\*\*\*\*\*

---

<sup>10</sup> Vgl. M. Stuwe, Wissen und Wettbewerb. Die Rolle des dezentralen Erfahrungswissens im Wettstreit der Regionen, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 3, 09/04, hier S. 4.

**Bisher erschienen in der Schriftenreihe des IzSRE**

1. M. Stuwe, Wenn die Region wüsste, was sie weiß. Die Rolle der Fachhochschulen im regionalen Wissenstransfer, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 1, 12/01, Heide 2001.
2. G. Ott, Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins – Die Bedeutung der Fachhochschule Westküste im Zentrum der regionalen Transferprozesse, Diplomarbeit im Rahmen der Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 2, 07/04, Heide 2004.
3. M. Stuwe, Wissen und Wettbewerb – Die Rolle des dezentralen Erfahrungswissens im Wettstreit der Regionen, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 3, 09/04, Heide 2004.
4. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) – Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 4, 06/06, Heide 2006.
5. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) – Prozessinnovation für den Mittelstand in einer wissensbasierten Gesellschaft. Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages anlässlich des KfW – Forums der deutschen Mittelstandsforschung vom 30.-31.10.2008 in Frankfurt/Main, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 5, 03/09, Heide 2009.
6. M. Stuwe, travemündesailing – MaritimesQualitätsCluster (MQC) für Travemünde und Lübeck, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 6, 04/12, Travemünde 2012.
7. M. Stuwe, RegionalerRisikoDialog (RRD) – Strategische Entwicklungsperspektiven für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 7, 05/12, Heide 2012.
8. S. Munir, Arbeitsintegration – Das schwedische Modell zur Eingliederung von Migranten unter besonderer Berücksichtigung sprachlicher und kultureller Aspekte, Bachelor Thesis im Rahmen der Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 8, 06/12, Heide 2012.
9. M. Stuwe, Freiheit und Verantwortung. Gestaltungsauftrag und Gestaltungspotenziale in der nachberuflichen Lebensphase, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 9, 12/14, Heide 2014.
10. A.-C. Kebeck, M. Stuwe, Zukunftsfähigkeit und Wissensmanagement. Die Produktion und Verwertung von neuem Wissen in Netzwerken, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 10, 12/14, Heide 2014.

.....