

Schriftenreihe Nr. 2

Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins

Die Bedeutung der Fachhochschule Westküste
im Zentrum der regionalen Transferprozesse

Dipl.-Kaufmann (FH) Gunnar Ott



ISRE

**Institut zur Steuerung
Regionaler
Entwicklungsprozesse**

Fritz-Thiedemann-Ring 20
25746 Heide/Holstein
Tel.: 04 81-8 555 531
Fax: 04 81-8 555 304
E-mail: stuwe@fh-westkueste.de
werner@fh-westkueste.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

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. jur. Michael Stuwe
Tel.: 0481 – 8555 540
Email: stuwe@fh-westkueste.de

Geschäftsführende Gesellschafterin:
Dipl.-Betr.. (FH) Tanja Werner
Tel.: 0481 – 8555 531
Email: werner@fh-westkueste.de

Fritz-Thiedemann-Ring 20
25746 Heide

Fax: 0481 – 8555 304

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



Fachhochschule Westküste
Hochschule für Wirtschaft & Technik

Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins

**Die Bedeutung der Fachhochschule Westküste im Zentrum
der regionalen Transferprozesse**

Gunnar Ott

Diplomarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft

bei

Prof. Dr. Michael Stuwe

Holtweg 34
25524 Itzehoe

Betriebswirtschaftslehre

Abgabetermin: 01. Oktober 2003

9. Fachsemester

3	Untersuchungsdesign	38
3.1	Das Untersuchungsfeld: Die Westküste Schleswig-Holsteins und ihre besonderen Kennzeichen.....	38
3.2	Charakterisierung der Fachhochschule Westküste	46
3.3	Zusammenfassung der beschriebenen Kennzeichen.....	50
4	Datengenerierung und angewandte Methoden der empirischen Erhebung	51
4.1	Qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung.....	51
4.2	Der mechanistische Untersuchungsansatz	53
4.3	Qualitative Erhebung empirischen Datenmaterials.....	54
4.4	Qualitative Interpretation des erhobenen Datenmaterials	58
4.5	Zusammenfassung der angewandten Methoden	62
5	Darstellung, Auswertung und Zusammenführung der Ergebnisse	64
5.1	Der Nutzen der Fachhochschule Westküste für die Westküste Schleswig-Holsteins	65
5.2	Der Bedarf einer zentralen Einrichtung zur Steuerung des interorganisatorischen Wissenstransfers und Förderung der regionalen Wettbewerbsposition	80
5.3	Die Bedeutung und Rolle der Fachhochschule Westküste für den Prozess des regionalen Wissenstransfers	96
5.4	Handlungsempfehlungen für die Fachhochschule Westküste.....	101
6	Schlussbetrachtung.....	105
	Literaturverzeichnis	VI

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Von der Information zur Kompetenz	6
Abbildung 2: Schritte der Wissensdiffusion und des Lernens.....	16
Abbildung 3: Die Einflussfaktoren des Wissenstransfers	23
Abbildung 4: Die Bedeutung der differenzierten Vertrauensarten	25
Abbildung 5: Maßnahmen zur Förderung der Vertrauensbildung.....	26
Abbildung 6: Dimensionen des Wissenstransfers	29
Abbildung 7: Barrieren beim Wissenstransfer	35
Abbildung 8: Bevölkerungsdichte der Kreise Schleswig-Holsteins.....	41
Abbildung 9: Arbeitslosenquoten der Kreise Schleswig-Holsteins.....	43
Abbildung 10: Erwerbstätigenanteil der Kreise Schleswig-Holsteins.....	44
Abbildung 11: Branchenstruktur in der Region Westküste	46
Abbildung 12: Herkunftsströme der Studierenden der Fachhochschule Westküste.....	49
Abbildung 13: Kontaktformen der Unternehmen mit der Fachhochschule Westküste.....	66
Abbildung 14: Nutzenstiftende Formen der Zusammenarbeit für die Unternehmen.....	69
Abbildung 15: Art der Kenntnisse der Unternehmen über die Angebote der Fachhochschule Westküste.....	75
Abbildung 16: Die Anwendung von Wissen in den Unternehmen und in der Region	82
Abbildung 17: Die Bedeutung und der Umgang mit der Ressource Wissen in den Unternehmen.....	83
Abbildung 18: Die Bereitschaft der Unternehmen zum Austausch des wettbewerblichen Erfahrungswissens.....	89
Abbildung 19: Problemfaktoren des regionalen Wissenstransfers	95

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
Dr.	Doktor
egeb	Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH
etc.	et cetera
f.	folgende (Seite)
ff.	fort folgende (Seiten)
FH	Fachhochschule
FHW	Fachhochschule Westküste
gem.	gemäß
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschulgesetz
IHK	Industrie- und Handelskammer
IAS	International Accounting Standard
IP	interviewende Person
IZET	Innovationszentrum Itzehoe
IzSRE	Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse
Jg.	Jahrgang
KPH	Kontaktperson der Hochschule
KPH1	erste Kontaktperson der Hochschule
KPH2	zweite Kontaktperson der Hochschule
KPP	Kontaktperson der Politik
KPP1	erste Kontaktperson der Politik

KPW	Kontaktperson der Wirtschaft
KPW1	erste Kontaktperson der Wirtschaft
KPW2	zweite Kontaktperson der Wirtschaft
KPW3	dritte Kontaktperson der Wirtschaft
KPW4	vierte Kontaktperson der Wirtschaft
KPW5	fünfte Kontaktperson der Wirtschaft
KPW6	sechste Kontaktperson der Wirtschaft
KPW7	siebte Kontaktperson der Wirtschaft
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannte (n)
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
Prof.	Professor
qkm	Quadratkilometer
RIB	Regionaler Innovationsberater
RQPW	Regionale Qualitätspartnerschaft Westküste
S.	Seite
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TAG	Touristische Arbeitsgemeinschaft
TTZ	Technologie-Transfer-Zentrale
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule
VW	Volkswagen
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die folgende Einleitung und Hinführung auf das Thema der Arbeit umfasst neben dem Hintergrund und der Problemstellung die Zielsetzung, die mit der Arbeit verbunden wird, und die Vorgehensweise in Bezug auf die Bearbeitung der Problemstellung.

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Trotz einer fortwährend zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung auf den unterschiedlichen Märkten gewinnt der Wettbewerb zwischen den Regionen mit ihren Unternehmen und Institutionen in wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Hinsicht an Bedeutung. In diesem Wettbewerb treten die klassischen Standortfaktoren in den Hintergrund. Die Generierung und Speicherung von Wissen wird zum entscheidenden Standortfaktor (vgl. Porter, M. E., 1999, hier: S. 51). Zentrale Voraussetzung zur Nutzung dieses Standortvorteils ist das Bewusstsein, über exklusives Wissen zu verfügen und die Bereitschaft der regionalen Akteure, das vorhandene Know-how anderen Beteiligten in der Region zur Verfügung zu stellen, um neues Wissen zu gestalten. Dabei ist es notwendig, dass die handelnden Personen und Institutionen die auf sie zukommenden Veränderungen positiv und angstfrei annehmen.

Die Dezentralität des in einer Region vorhandenen wettbewerbliehen Erfahrungswissens gilt es durch regionale Projekte, Kooperationen oder strategische Allianzen zu überwinden. Nur zentral gebündeltes Wissen kann den einzelnen Unternehmen und Institutionen dienen und der gesamten Region von Nutzen sein.

Als regionale Wissenszentren sind die Fachhochschulen durch ihre anwendungsorientierte Ausrichtung der Lehre prädestiniert, als Bindeglied zwischen den regionalen Akteuren zur Entwicklung und Nutzung des vorhandenen Wissens zu fungieren. Die Fachhochschulen stellen die Schnittstellen zwischen generellen, branchenübergreifenden Entwicklungen und lokalen Gegebenheiten

dar (vgl. Stuwe, M., 2001, S. 2).

Im Zentrum dieses Wissenstransfers stand bisher, wenn von einer Dreiteilung des Wissensbegriffes in Wissensarten ausgegangen wird, die Versorgung der Wirtschaft mit Grundlagenwissen und anwendungsorientiertem Wissen. Beide Wissensarten werden durch die Ausbildung der Studierenden und gemeinsame Projekte zwischen den Hochschulen und der Wirtschaft transferiert. Das wettbewerbliche Erfahrungswissen hingegen, das „naturgemäß in den Köpfen und im Tun der Menschen verstreut“ (Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse, o. V., (2003) <http://www.izsre.de/index31024.html>, o. S.) vorhanden ist, fand bisher in den Transferüberlegungen keine Berücksichtigung. Dabei ist es dieses Wissen, das aufgrund seiner Exklusivität zu einem Wettbewerbsvorteil werden und damit den wirtschaftlichen Erfolg sichern kann.

Die Westküste Schleswig-Holsteins ist eine Region, die geprägt durch schwache Strukturen und weitläufige Besiedelung über ein hohes Maß an dezentralem Wissen verfügt. Sie zeichnet sich darüber hinaus durch eine im Wesentlichen klein- und mittelständische Wirtschaftsstruktur in nahezu allen Branchen aus, die sich aufgrund großer räumlicher Entfernungen der Unternehmen zu den überregionalen Absatzmärkten primär auf regionale und lokale Märkte konzentriert. Dennoch verfügen die in der Region angesiedelten Unternehmen über ein erhebliches Potenzial an Wissen. Bisher ist es nur in Einzelfällen gelungen, das vorhandene Wissen durch regionale Netzstrukturen auf alle Akteure und Institutionen zu verteilen, um so Wettbewerbsvorsprünge für die gesamte Region zu erzielen.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe besitzt die Region mit der Fachhochschule Westküste einen regionalpolitischen Kristallisationspunkt „zur Förderung des Technologie-Transfers und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Region.“ (Urkunde zur Grundsteinlegung des Neubaus der Fachhochschule Westküste, 28.02.1996). Durch die Verankerung dieser Aufgabe in § 2, Abs. 3 ihrer Verfassung (Satzung) kommt die Fachhochschule Westküste diesem regionalpolitischen Anspruch nach: „Sie [Die Fachhochschule

Westküste] fühlt sich der Region stark verpflichtet. Sie ist bestrebt, zur ökonomischen, sozialen und kulturellen Entwicklung der Region beizutragen.“

Ausgehend von der Aussage des Berichts des Rektorats der Fachhochschule Westküste, Regionalhochschule im Aufbau - Zwischenbilanz nach drei Jahren, vom 14. März 1997, S. 35, dass „die Fachhochschulen auf ihre Rolle und die Priorität der Lehre hinweisen“, sind in der Vorrecherche keine konkreten Ansätze und Konzepte zur Umsetzung dieser regionalpolitischen Verpflichtung gefunden worden.

1.2 Zielsetzung

Aufgrund ihrer anwendungsorientierten Ausrichtung dient die Fachhochschule Westküste bereits in vielfältiger Hinsicht als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. Dennoch kommt sie, wie o. g., ihrem regionalpolitischen Auftrag zur Zeit nicht ausreichend nach.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Fachhochschule Westküste in den regionalen Prozess der Verbreitung und Nutzung des dezentral vorhandenen wettbewerblichen Erfahrungswissens einzubinden. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, die sie auch als Bindeglied zwischen Praxis und Praxis in der Region verankern. Die vorliegende Arbeit soll daher ermitteln, welche Aufgaben die Fachhochschule Westküste im Rahmen des regionalen Wissenstransfers übernehmen kann, um die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu erhöhen. Dabei soll auf folgende Fragen eine Antwort gefunden werden:

1. Welchen Nutzen bietet die Fachhochschule Westküste der Region zur Zeit?
2. Ist an der Westküste Schleswig-Holsteins der Bedarf für eine zentrale Einrichtung zur Steuerung des interinstitutionellen Wissenstransfers vorhanden? Sind die unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen bereit, sich aktiv an dem Prozess des gemeinsamen Wissensaus-

tausches zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region zu beteiligen?

3. Auf welche Art und Weise und durch die Übernahme welcher Aufgaben ist die Fachhochschule Westküste in der Lage, die Rolle als zentrale Einrichtung zur Förderung des Wissenstransfers und der Wissensentwicklung zu übernehmen?

1.3 Vorgehensweise bei der Bearbeitung der Problemstellung

Die Bearbeitung der Problemstellung und damit einhergehend die Beantwortung der in Abschnitt 1.2 aufgestellten Fragen wird in drei Schritten erfolgen.

Basierend auf der bisher vorhandenen Literatur zum Thema Wissenstransfer wird im ersten Schritt der theoretische Hintergrund dargestellt. Die Bedeutung von Hochschulen und deren Beitrag zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region werden ebenfalls in diesem Bereich der Arbeit herausgearbeitet.

Im zweiten Schritt erfolgt im Rahmen von Interviews mit führenden Vertretern der Hochschule, der Wirtschaft und der Politik aus der Region eine qualitative Einschätzung und Quantifizierung der in Abschnitt 1.1 aufgezeigten Problemstellung.

Abschließend kommt es zu einer Zusammenführung der Erkenntnisse beider o. g. Teilbereiche. Diese Zusammenführung mündet in konkreten Vorschlägen, wie die Fachhochschule Westküste aktiv als Mittelpunkt des regionalen Wissenstransfers zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen und institutionalisiert werden kann.

2 Grundlagen des Wissenstransfers

Zur Beantwortung der in der Einleitung gestellten Fragen in Bezug auf die Fachhochschule Westküste und die sie umgebende Region werden an dieser Stelle die theoretischen Grundlagen zum Thema Wissenstransfer und zur besonderen Bedeutung von Hochschulen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region geschaffen.

2.1 Definitionen und Abgrenzungen

Die folgenden Definitionen und Abgrenzungen sind notwendig, um die in der Arbeit verwendeten Begrifflichkeiten herauszustellen. Sie dienen der Eindeutigkeit des verwendeten Sprachgebrauchs und sollen Unklarheiten bezüglich des Inhaltes vermeiden.

2.1.1 Definition des Wissensbegriffes

Wissen wird fälschlicherweise häufig mit Information gleichgesetzt. Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Bedeutung des Begriffes Wissen geht darüber hinaus. „Wissen bezeichnet das Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jemand zum Lösen einer Aufgabe einsetzt.“ (Herbst, D., 2000, S. 9). Die Informationen dienen als Grundlage der Wissensbildung und produzieren erst durch Vernetzung Wissen. Wissen wird somit als Prozess verstanden und nicht als Zustand (vgl. Herbst, D., 2000, S. 9). Der Wert von Wissen ist davon abhängig, wie zweckorientiert es angewandt wird. So gibt die Aussage, zu wissen, wie etwas theoretisch funktioniert, noch keinen Aufschluss darüber, ob dieses Wissen für eine Anwendung ausreicht (vgl. Herbst, D., 2000, S. 11). „Wer etwas weiß, den wird man zugleich für kompetent halten müssen, sein Wissen anzuwenden und zu erweitern. Zu [...] Wissen muß also noch ein geschickter Umgang damit hinzukommen, das „Können“. Das Wissen in den Köpfen der Menschen muß Können und Handlungskompetenz einschließen, ferner eine Fähigkeit, das Wissen à jour zu halten.“ (Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63).

Dadurch werden nicht nur die Begriffe Wissen und Information voneinander abgegrenzt, sondern zu einem kausalen Zusammenhang mit Können und Kompetenz verknüpft. Diese ist das Ergebnis eines Prozesses, der bei der einzelnen Information beginnt und aufgrund persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten diese zu individuellem Wissen vernetzt. Das Wissen wiederum ist Voraussetzung für das Können. Die Kompetenz ergibt sich als Ergebnis aus der Anwendung des Könnens (vgl. Abbildung 1).

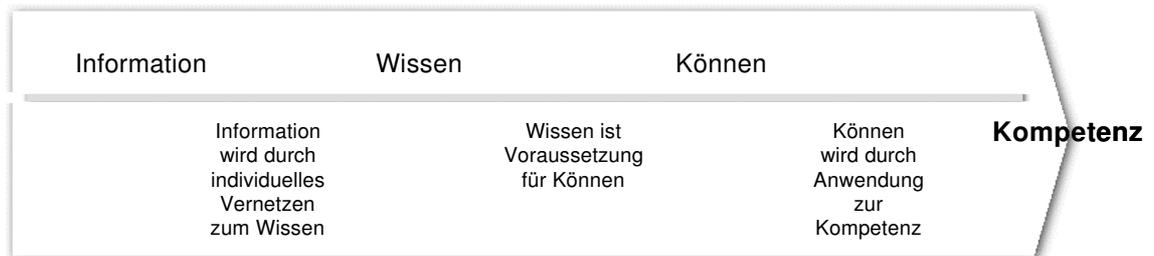


Abbildung 1: Von der Information zur Kompetenz

Quelle: vgl. Herbst, D., (2000), S. 11

2.1.2 Einteilung des Wissens

Wissen kann durch viele Kriterien klassifiziert werden. Zwar fördern die unterschiedlichen Klassifikationen das Verständnis für die Bandbreite des Wissensbegriffes, allerdings wird nachfolgend nur auf die Varianten eingegangen, die für die vorliegende Arbeit relevant sind. Die wichtigste Unterscheidung im Rahmen der Thematik des Wissenstransfers stellt, neben der in Abschnitt 2.1.3 beschriebenen Dreiteilung, die Einteilung des Wissensbegriffes in implizites und explizites Wissen dar.

Implizites Wissen ist durch Erfahrung gewonnenes Wissen, was jeder Mensch in seinem Kopf trägt und nicht artikulieren kann. Helmstädter, E., (1999b), hier: S. 63 beschreibt es als „jenes Wissen, über das denkende Menschen verfügen“. Somit ist implizites Wissen an einen bestimmten Träger gebunden. Es umfasst Handlungsrountinen, Intuition und ist ausschließlich durch das Medium Sprache nicht zu transferieren (vgl. Polanyi, M., 1966, S. 4 f.). Diese Art des Wissens muss konserviert werden, weil es sonst durch Ausscheiden des Trägers aus der Organisation verloren geht. Aus diesem Grunde ist es wichtig, a-

ber gleichzeitig auch schwierig, die gewonnenen Erfahrungen zu dokumentieren. Wird implizites Wissen gespeichert und für alle Mitglieder der Organisation zugänglich gemacht (z. B. durch Ablaufdiagramme, Verfahrensanweisungen oder Erfahrungsberichte), wandelt es sich in explizites Wissen. Auf diese Weise wird es von seinem Träger unabhängig (vgl. Bea, F. X., 2000, hier: S. 362). Explizites Wissen wird in der Literatur auch mit dokumentiertem oder kodifiziertem Wissen gleichgesetzt (vgl. Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63).

Beide Wissensformen kommen selten losgelöst voneinander vor. So beschreibt Bendt, A., (2000), S. 17: „Besondere Relevanz erhält das implizite Wissen dadurch, dass es die Wurzel unseres gesamten Wissens darstellt. Denn auch das explizite Wissen wird erst durch das innewohnende implizite Wissen in seinem jeweiligen Zusammenhang für uns verständlich.“

Verbunden mit der beschriebenen Klassifikation des Wissensbegriffes steht die Form des individuellen Wissens einer Person allein zur Verfügung. Es wird in der Literatur als Expertenwissen bezeichnet. Das organisationale Wissen teilt sich hingegen eine Gruppe von Personen. Ein Beispiel dafür ist das Leitbild einer Organisation. Ähnlich wie bei der o. g. Einteilung von Wissen ist es unabdingbar, das individuelle Wissen dem Kollektiv zur Verfügung zu stellen, um daraus neues Wissen zu generieren (vgl. Bea, F. X., 2000, hier: S. 362 f.).

2.1.3 Die Dreiteilung des Wissensbegriffes

Die in der Literatur als weitere Klassifikationsmöglichkeit vorgenommene Dreiteilung des Wissensbegriffes in das Grundlagenwissen, das anwendungsorientierte Wissen und das wettbewerbliche Erfahrungswissen ist für den Wissenstransfer und die Wettbewerbsfähigkeit der Westküste Schleswig-Holsteins von zentralem Wert. Dabei unterscheiden sich die drei Wissens Ebenen in ihrer Art, der Wissensnutzung und der Wissensfindung voneinander (vgl. Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63).

2.1.3.1 Grundlagenwissen

Das in der Gesellschaft vorhandene Grundlagenwissen steht ihr zu erheblichem Teil als öffentliches Gut zur Verfügung. Es wird von den Hochschulen und Forschungsinstituten bereitgehalten und fortentwickelt. Somit ist es jedermann zugänglich, und niemand wird vom Erwerb des Grundlagenwissens ausgeschlossen (vgl. Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63).

Hayek, F.A. von, (1937), hier: S. 50, bezeichnet das Grundlagenwissen als „the knowledge of the basic fact“, das theoretisch entwickelt wird und durch schnelle gesellschaftliche Verbreitung für wirtschaftlich zu verwertende Innovationen sorgen soll (vgl. Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63).

2.1.3.2 Anwendungsorientiertes Wissen

Über der Ebene des Grundlagenwissens hat sich die vermittelnde Ebene des anwendungsorientierten Wissens etabliert. Vertreten durch die Technologiezentren, aber auch durch die Fachhochschulen und Universitäten, wird in dieser Wissensebene das in der Theorie erworbene Wissen in die Praxis und auf andere Problemfelder transferiert (vgl. Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63). Sie ist z. B. durch Forschungsk Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen zur Überprüfung der Praxistauglichkeit theoretischer Konzepte und Innovationen gekennzeichnet. Auch Unternehmen untereinander kooperieren in diesem Bereich in Form von gemeinsamen Projekten.

2.1.3.3 Wettbewerbliches Erfahrungswissen

Die dritte Wissensebene wird durch das wettbewerbliche Erfahrungswissen beschrieben. Als „[...] a body of very important but unorganized knowledge which cannot possibly be called scientific in the sense of knowledge of general rules: the knowledge of the particular circumstances of time and place.“ beschreibt Hayek, F.A. von, (1945), hier: S. 521, diese Form des Wissens. Es ähnelt damit dem oben dargestellten Begriff des impliziten Wissens. „Es [das Erfahrungswissen der Wettbewerbsteilnehmer] steckt in den Köpfen und ist somit nicht unmit-

telbar durch andere einsehbar.“ (Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63). Er ergänzt an gleicher Stelle, dass das wettbewerbliche Erfahrungswissen durch diesen einzigartigen Charakter „ökonomisch besonders wertvoll“ ist, „nur im wirtschaftlichen Wettbewerb erworben“ werden kann und schwer zu dokumentieren ist. Eine Dokumentation kommt nur zu Stande, wenn der innehabende Wettbewerber dies möchte und damit seinen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Marktteilnehmern preisgibt. Kooperationen mit anderen Unternehmen finden auf der Ebene des wirtschaftlichen Erfahrungswissens selten statt (vgl. Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63). Seine bestmögliche Nutzung ist begründet in dieser Erkenntnis für die Gesellschaft ebenso bedeutend wie die Nutzung der neuesten wissenschaftlichen Entdeckungen und dient der Bewältigung auftretender Probleme des wirtschaftlichen Wandels (vgl. Hayek, F.A. von, 1945, S. 521 ff.).

2.1.4 Allgemeine Begrifflichkeiten zum Wissenstransfer

Neben den o. g. Definitionen und Abgrenzungen bedarf es für die vorliegende Arbeit ebenfalls einer Erklärung des Wissenstransferbegriffes. Eine Eingrenzung, was Wissenstransfer ist und wie sich der Begriff von ähnlichen Begrifflichkeiten differenziert, wird in den folgenden Abschnitten 2.1.4.1 und 2.1.4.2 vorgenommen.

2.1.4.1 Definition des Wissenstransferbegriffes

In modernen Gesellschaften wird Wissen in seinen unterschiedlichen Facetten immer mehr zur entscheidenden Ressource, die als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz genutzt werden kann. Helmstädter, E., (1999b), hier: S. 63, hat in diesem Zusammenhang festgestellt, dass „Humankapital heute unstreitig als die wichtigste Ressource einer Wirtschaft, die sich im internationalen Wettbewerb behaupten will [gilt]. Sie zu nutzen, erfordert eine gesellschaftliche Interaktion, weil das Wissen vielfach verstreut in Millionen von Köpfen und Dateien vorliegt.“ Eine gezielte und systematische Kanalisierung und Verfügbarkeit der vorhandenen Wissensbasis ist damit erschwert.

Der Wissenstransfer zielt darauf ab, die in wissenschaftlichen Erkenntnissen enthaltenen Informationen als Handlungswissen zu vermitteln und für allgemeine Problemlösungen nutzbar zu machen. Aus diesem Grunde stellt die Übertragung von Wissen von einem Wissensgeber zu einem anderen Wissensgeber den Prozess des Wissenstransfers dar (vgl. Kuttruff, S., 1994, S. 13).

Im Vergleich zum Austausch von Arbeitskraft geht bei einem Austausch von Wissen dieses nicht verloren. Im Rahmen der Arbeitsteilung spricht man von einer Tauschtransaktion, wohingegen die Weitergabe von Wissen „als Teilhabe bezeichnet wird. Wer Wissen weitergibt, verliert es dadurch nicht. Er kann daraus sogar Vorteile ziehen. Auf jeden Fall vermehrt sich dadurch das in der Gesellschaft verfügbare Wissen.“ (Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63).

Vor diesem Hintergrund definiert Dehler, J., (1991), S. 14, Wissenstransfer wie folgt: „Als Wissenstransfer wird der Austausch, die Vernetzung von wissenschaftlichen Ressourcen zwischen dem traditionellen System der Wissensproduktion (wie z. B. Hochschulen), dem „Expertenwissen“, und dem organisierten bzw. nichtorganisierten Wissen außerhalb dieses Systems [...] verstanden. Er beschränkt sich [...] nicht auf eine im „traditionellen“ Wissenstransfer angelegte institutionelle Vermittlung von Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungsergebnissen bzw. -prozessen, so als würden sich die Ergebnisse während des „Transfers“ nicht verändern, sondern ist bewußt Austausch, Auseinandersetzung und Kooperationsprozeß zwischen Wissenschaft und „Anwendungspraxis“.“

Das von Dehler, J. beschriebene Verständnis des Begriffes Wissenstransfer trifft mit ihrem prozessualen, zweidimensionalen Ansatz den Kern der zu Grunde gelegten Problemstellung. Diese Auffassung des Wissenstransfers fördert die Offenheit gegenüber der Teilung von Wissen mit Wettbewerbern, um neues Wissen zu schaffen, impliziert das angstfreie Annehmen von Veränderungen der Rahmenbedingungen und hilft vorerfahrungslose Situationen¹ zu bewälti-

¹ Der Begriff der vorerfahrungslosen Situation wird entsprechend dem von Prof. Dr. Michael Stuwe beschriebenen Verständnis verwendet (vgl. Stuwe, M., 1995, hier: S. 187 f.). Seine Ausführungen beruhen auf dem Werk „Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation“ von Hans Jonas (1988).

gen. Im Rahmen dieses Prozesses bestehen seitens der Wirtschaft „große Erwartungen an die Hochschulen als Träger des wissenschaftlichen Fortschrittes, weil angenommen wird, daß diese bei der Entwicklung regionaler Produktionspotentiale und bei der Sicherung betrieblicher [und regionaler] Konkurrenzfähigkeit mittels technischer und sozialer Neuerungen eine maßgebliche Rolle spielen.“ (Bauer, E. M., 1997, S. 104).

Der Ansatz, durch Wissensteilhabe einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, ist vor dem Hintergrund der heutigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entscheidend. Er darf aber nicht vernachlässigen, dass die am Prozess des Wissenstransfers beteiligten Personen, Unternehmen und Institutionen entsprechende Qualifikationen aufweisen müssen, den Prozess kompetent und effektiv verfolgen zu können. Dies ist Voraussetzung für ein Funktionieren des Ansatzes.

Die in der Literatur im Zusammenhang mit dem Thema verwendeten Begrifflichkeiten des Technologietransfers, des Informationstransfers und des Wissenschaftstransfers werden im Rahmen der Arbeit als Synonyme zum Begriff des Wissenstransfers verstanden.

2.1.4.2 Wissensmanagement als innerbetrieblicher Wissenstransfer

Während sich der Begriff des Wissenstransfers per Definition auf das in der Gesellschaft verfügbare Wissen bezieht, entstammt der Begriff des Wissensmanagements dem betriebswirtschaftlichen Management. „Was heute als Wissensmanagement praktiziert wird, ist die Umsetzung einer firmeninternen Wissensteilung. Das Wissen einer Unternehmung ist ebenso wie das Wissen in der Gesellschaft insgesamt nur verstreut verfügbar.“ (Helmstädter, E., 1999b, hier: S. 63). Herbst, D., (2000), S. 23 f., stellt im Zusammenhang mit dem Begriff des Wissensmanagements ebenfalls die unternehmerische Komponente in den Vordergrund und bezeichnet Wissensmanagement als „komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet.“

2.2 Regionale Bedeutung von Hochschulen

Die regionalökonomische Bedeutung von Hochschulen wird in vielen Studien auf die volkswirtschaftlichen Effekte der Nachfrage- und Angebotsseite begrenzt. Dieser Blickwinkel betrachtet die Hochschule als Wirtschaftsfaktor einer Region, bezogen auf Kaufkraft und Steigerung des volkswirtschaftlichen Einkommens. Dabei profitieren die regional- und ortsansässigen Unternehmen von den Personal- und Sachausgaben der Hochschule, der Investitionstätigkeit und den Privatausgaben der Studierenden (vgl. Hamm, R., Wenke, M., 2001, S. 15 f.). Diese Betrachtung der regionalen Bedeutung von Hochschulen ist an dieser Stelle der Vollständigkeit wegen erwähnt, soll aber aufgrund ihres Umfangs und ihrer thematischen Zielrichtung nicht Bestandteil der vorliegenden Arbeit sein.

Diese wird sich auf die regionale Bedeutung der Hochschulen in Bezug auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten, Wissen zu transferieren konzentrieren. „Die Versorgung gerade kleinerer und mittlerer Unternehmen, ganzer Branchen oder auch Regionen mit dem zunehmend wichtig eingeschätzten Gut [...] Wissen wird oftmals als nicht befriedigend angesehen.“ (Beyer, B., 1994, hier: S. 76). „Im Zuge des zunehmenden interregionalen Wettbewerbs wird den Hochschulen als Wissensquelle für die Innovationstätigkeit der regionalen Wirtschaft eine immer größere Bedeutung beigemessen. Für die Regionen sind die Hochschulen deshalb zum Wettbewerbsparameter geworden, als sich empirisch zeigt, dass die Verbreitung neuen Wissens oft zunächst durch regionale Netzstrukturen erfolgt. Regionale Wissenstransfernetzwerke, in die auch die Hochschulen eingebunden sind, werden deshalb als wichtiger Standortfaktor angesehen.“ (Blume, L., Fromm, O., 2000, hier: S. 109). Sie betonen an gleicher Stelle, dass „durch den Transfer von Wissen, sie [die Hochschulen] die Innovationskraft der regionalen Wirtschaft stärken und so zur Entwicklung der Region beitragen“ können. Die Formen, in denen Wissenstransfer vor diesem Hintergrund durchgeführt wird, variieren stark. Neben personaltransferierenden Maßnahmen steht der Forschungstransfer im Zentrum der Aktivitäten. Der Erfahrungsaustausch und die Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und Hochschule gewinnen

jedoch zunehmend an Bedeutung (vgl. Blume, L., Fromm, O., 2000, hier: S. 111 f.).

Auch wenn der Ansatz von Blume, L. und Fromm, O. das wettbewerbliche Erfahrungswissen nicht explizit einschließt, so stellt er den interaktiven, prozessualen Aspekt in den Vordergrund und verweist auf ein regionales Netzwerk, das zum Transfer des Wissens notwendig ist. In diesen Netzwerken wird Wissen zwischen den verschiedenen Akteuren ausgetauscht, ohne marktwirtschaftliche, monetäre Transaktionen zu vollziehen. Die durch den Transfer erzielten positiven Effekte stellen das verbindende Element zwischen den Partnern dar, so dass eine win-win-Situation für alle Teilnehmer geschaffen wird. Die Gestaltung der Netzwerke kann aus vielfältigen Interaktionen zusammengesetzt werden und unterschiedliche Strukturen aufweisen, die durch ihre Offenheit und Flexibilität geprägt sind (vgl. Blume, L., Fromm, O., 2000, hier: S. 112).

Damit kann eine Ausgrenzung des wettbewerblichen Erfahrungswissens aus dem Prozess des regionalen Wissenstransfers und die Konzentration auf die Übertragung des Grundlagenwissens und des anwendungsorientierten Wissens vermieden werden. Es gilt, von der eindimensionalen Sicht des Transfers aus den Hochschulen in die Unternehmen hinein abzusehen. Die Öffnung einer zweiten Dimension des Transfers von den Unternehmen zurück in die Hochschulen oder in andere Unternehmen muss ebenfalls berücksichtigt werden.

Im Rahmen dieses Netzwerkes zwischen Unternehmen und Hochschulen wird die regionale Bedeutung der Hochschulen als gleichberechtigter Partner im Austausch des dezentral vorhandenen wettbewerblichen Erfahrungswissens gesehen. „Die Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft soll die Gewinnung von innovationsrelevanten Informationen und den Zugang zu neuen [...] Erkenntnissen beschleunigen.“ (Michels, W., 1992, hier: S. 206).

2.3 Wissenstransfer als Mittel zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsposition

Ausgehend von der besonderen Wichtigkeit des Wissens für ein einzelnes Unternehmen soll im Rahmen dieses Abschnittes die exklusive Relevanz des wettbewerblichen Erfahrungswissens für die regionale Wettbewerbsposition herausgearbeitet werden. Der Wissenstransfer als Medium zur Kooperation der regional ansässigen Unternehmen und zur Stärkung der regionalen Position steht ebenfalls im Zentrum des folgenden Abschnittes.²

Ausgangspunkt der Überlegung, dass Wissen von besonderer Bedeutung für Unternehmen ist, stellt das Verständnis der Unternehmung als Bündel produktiver tangibler Ressourcen und Humanressourcen dar. „Das unternehmensspezifische, sich kontinuierlich weiterentwickelnde, erfahrungsbasierte implizite Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter und in organisationalen Routinen verankert ist, erwächst damit zur Triebkraft des Unternehmenswachstums [...].“ (Bendt, A., 2000, S. 19).

Die Einsatz- und Kombinationsmöglichkeiten dieses Ressourcenbündels innerhalb der Unternehmung sind theoretisch unbegrenzt. Das Wissen der Mitarbeiter und des Managements wird durch diese Kombinationsvielfalt des Ressourcenbündels zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil der Unternehmung (vgl. Penrose, E. T., 1980, S. 24 ff.).

Vor diesem Hintergrund befindet sich die heutige Gesellschaft im Wandel von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft, die nach dem Prozess der Arbeitsteilung nun den Prozess der durchgreifenden, gesellschaftlichen Wissensteilung nutzt, um wirtschaftlichen Erfolg zu realisieren. Wissensteilung wird dabei als komplexer, gesellschaftlicher Vorgang verstanden, der das verstreut vorhandene und laufend erneuerte Wissen der Wissensträger zum Vorteil der Gesellschaft entfaltet. „Unter Wissensteilhabe ist jene Aktivität zu verstehen, die der Ausbreitung von Wissen durch Lernen und der kooperativen Nut-

² Die Überlegungen des Abschnittes 2.3 basieren auf Helmstädter, E., (1999a), hier: S. 33 bis 54.

zung disparaten Wissens zum Vorteil der Gesellschaft dient.“ (Helmstädter, E., 1999a, hier: S. 48).

Dabei geht es um eine Spezialisierung des Wissens nach Wissensgebieten und -trägern, aber auch um die mittels Interaktion zu Stande kommende Vereinigung der Wissensteile. Die Weitergabe von Wissen ist losgelöst vom Verlust des Wissens. Derjenige, der das Wissen offeriert, verfügt hinterher nicht über weniger Wissen. Dagegen mehrt sich die Menge des Wissens bei demjenigen, der an der Wissensofferte partizipiert. Die Gesellschaft insgesamt profitiert von diesem Prozess, weil sich in ihren Grenzen das Wissen vermehrt und ausbreitet. Es wird von Wissensdiffusion gesprochen (vgl. Helmstädter, E., 2000, hier: S. 120 f.).

Bei der Ausbreitung von Wissen geht es nicht nur um die Vermehrung des expliziten Wissens der Gesellschaft, sondern um die Verteilung des in den Köpfen vorhandenen impliziten Wissens. Das durch Diffusion verfügbar werdende explizite Wissen wird durch den Zusatz an implizitem Wissen in den Rahmen eines neuen Kontextes gestellt und so nutzbar gemacht. Dieser Vorgang wird als Internalisierung des expliziten Wissens bezeichnet. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass neues Wissen zunächst in Form von situationsgebundenem Erfahrungswissen entstehen kann und in dieser Form nicht vermittelbar erscheint. Dazu muss es durch Dekontextualisierung in explizites Wissen überführt werden (vgl. Abbildung 2). „Die Diffusion neuen Wissens ist also nur möglich, indem anfangs implizites Wissen von seinem spezifischen Kontext gelöst und kodifiziert wird, und dann reziprok das explizite Wissen in implizites, d. h. auf einen neuen Kontext bezogenes Wissen verwandelt wird.“ (Helmstädter, E., 2000, hier: S. 121).

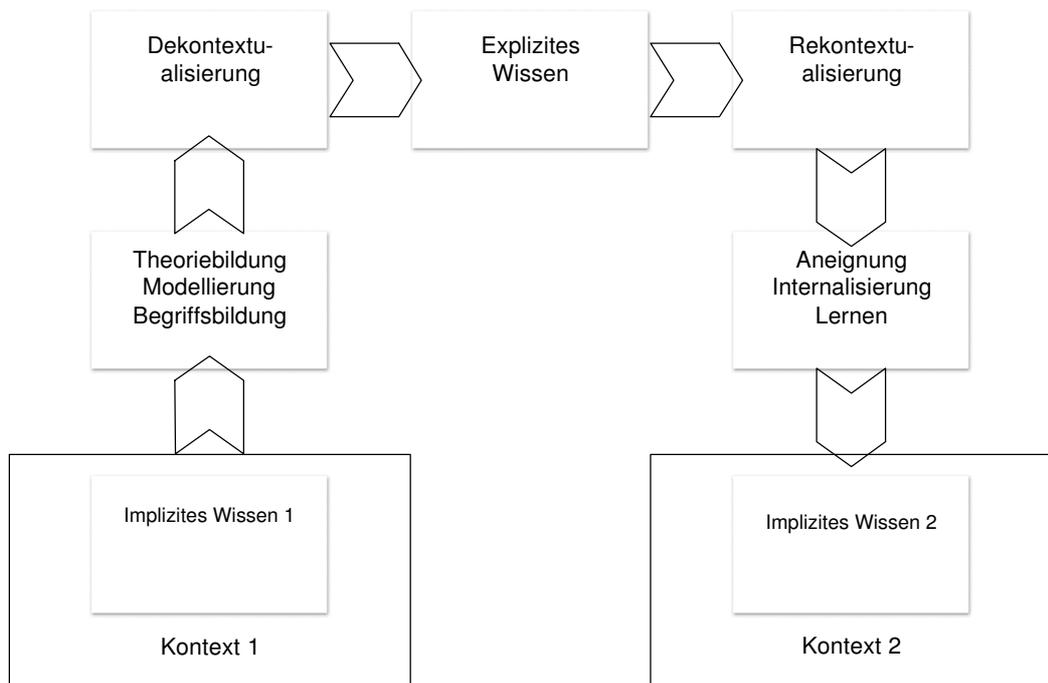


Abbildung 2: Schritte der Wissensdiffusion und des Lernens

Quelle: vgl. Helmstädter, E., (2000), hier: S. 121

Der Prozess der gesellschaftlichen Wissensteilung wird durch kompetitive und kooperative Interaktion zwischen den Beteiligten gekennzeichnet. Der wirtschaftliche Erfolg in diesem Prozess hängt entscheidend davon ab, denn „Wissensteilung fördert die Nutzung des vorhandenen und die Gewinnung neuen Wissens sowie dessen vorteilhafte Anwendung in der wirtschaftlichen Praxis.“ (Helmstädter, E., 1999a, hier: S. 33).

2.3.1 Formen des Wissenstransfers

Neben der wettbewerblichen Form der Institutionalisierung der Wissensteilung, die aus dem Wettbewerbsprozess der Arbeitsteilung resultiert, kommen andere Formen des Wettbewerbs und insbesondere spezifische Formen der Kooperation zum Zuge. Die Institutionalisierung der Wissensteilung vollzieht sich zum einen durch öffentliche sowie zum anderen durch private Institutionen. Die Einrichtungen des öffentlichen Sektors sind neben Schulen und Bildungseinrichtungen auch die Hochschulen. Im privaten Bereich kommen die individuell ver-

abredeten Institutionen in Form vertraglicher Regelungen und die informellen Institutionen hinzu. Letztere sind für das interaktive Funktionieren der Wissensteilung ebenso wichtig wie die formellen Einrichtungen. In Bezug auf die informellen Institutionen ist die Beteiligung von Hochschulen an diesem Prozess nicht ausgeschlossen. „Alle Institutionen der Wissensteilung dienen der bestmöglichen Nutzung des in der Gesellschaft verstreut vorhandenen Wissens. Wie bei der Arbeitsteilung der bestmögliche Erfolg dadurch zu Stande kommt, daß jeder Produzent zum insgesamt erzielbaren Produkt nach Maßgabe seiner relativen Leistungsfähigkeit beiträgt, so gilt für das optimale Ergebnis der Wissensteilung, daß jeder nach seiner relativen Wissenskompetenz das Seine zum gesellschaftlichen Erfolg der Wissensnutzung beisteuert. Es gilt, einem „Gesetz der komparativen Kompetenzvorteile“ Rechnung zu tragen.“ (Helmstädter, E., 2000, hier: S. 135 f.).

Berücksichtigung finden muss ebenfalls, dass die öffentlichen Einrichtungen der Wissensteilung bereits über ein breites Spektrum an Erfahrungen mit dem Umgang der Ressource Wissen verfügen. Die privaten Institutionen kooperativer Wissensteilhaben hingegen befinden sich „unter den neuen Bedingungen der Wissensgesellschaft noch in der Erprobungsphase.“ (Helmstädter, E., 2000, hier: S. 134). Damit ist ein hohes Maß an Vertrauen in die Verlässlichkeit und Qualität der informellen Institutionen verbunden. Dies beinhaltet das Vertrauen in die Kompetenz des Kooperationspartners und die Mechanismen zur Sicherung der Interaktion.

Dem wirtschaftlichen Wettbewerb um strategische Wettbewerbsvorteile kommt im Rahmen der Wissensteilung eine besondere Rolle zu. Für die Gesellschaft stellt er sich als Entdeckungsverfahren dar. Die Wettbewerber entwickeln Wissensvorsprünge, die durch die Konkurrenten am Markt wahrgenommen werden. Diese versuchen die Vorsprünge ihrerseits zur Verbesserung der eigenen Situation zu nutzen. Auch diese Form ist als Wissensteilhabe zu bezeichnen, da die Unternehmen, wenn auch nicht mit ausdrücklichem Einverständnis, voneinander lernen. Sie basiert auf einvernehmlicher und aus den Wettbewerbsregeln ableitbarer Wissensteilhabe und kann auf Lernen und Wissensdiffusion oder auf Bündelung disparaten Wissens mittels Kooperation beruhen. „Der Zweck wett-

bewerblicher Wissensteilhabe bestimmt sich nach den im Dynamischen Wettbewerb³ angelegten Aktivitäten: der vorstoßende Wettbewerb der Pionierunternehmen treibt die Wissensspezialisierung voran, der nachziehende Wettbewerb der Verfolger sorgt für die Diffusion des Wissens.“ (Helmstädter, E., 1999a, hier: S. 49 f.).

Die gemeinsame Belieferung eines Marktes führt dazu, dass man den Wettbewerb als kooperativen Faktor betrachten kann. Dabei bildet nicht der Transfer von Grundlagenwissen und anwendungsorientiertem Wissen die Basis für entscheidende Wettbewerbsvorteile, sondern der Austausch von wettbewerbligem Erfahrungswissen zwischen den Unternehmen und Institutionen in der Region. Der Vorteil, der durch den Transfer von anwendungsorientiertem Wissen entsteht, ist bei der zu Grunde gelegten Marktgeschwindigkeit schnell absorbiert. Das wettbewerbliche Erfahrungswissen garantiert eine Exklusivität, die aufgrund ihrer Spezifität nur begrenzt von anderen Unternehmen kopiert werden kann (vgl. Penrose, E. T., 1980, S. 43 ff.).

2.3.2 Wissenstransfer im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Regionalisierung

In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit der Westküste Schleswig-Holsteins, die aufgrund ihrer Strukturen im internationalen Wettbewerb benachteiligt ist (vgl. Abschnitt 3.1), spielt die Exklusivität des unternehmerischen Wissens in Zeiten der Globalisierung eine untergeordnete Rolle. In der Theorie sollte vor dem Hintergrund globaler Märkte, offener Kommunikation und schneller Transportmöglichkeiten die Bedeutung und Qualität von Standorten kaum noch eine Rolle spielen. Doch besonders dadurch, dass Wissen zu der zentralen wirtschaftlichen Ressource herangewachsen ist, erlebt die Standortrelevanz eine Renaissance (vgl. Stuwe, M., 2001, S. 1) und rückt den regionalen Aspekt der Wissensteilhabe zur Stärkung der Wettbewerbsposition in den Mittelpunkt. Globali-

³ Der Begriff des Dynamischen Wettbewerbs bezieht sich auf Helmstädters, E. Ausführungen im Rahmen seines Werkes „Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft: Ordnung und Dynamik des Wettbewerbs“ (1996).

sierung und Regionalisierung werden zu zwei Seiten derselben Medaille. Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen und den damit verbundenen Regionen verlagert sich von einem Wettbewerb um die günstigsten Produktionen und niedrige Investitionskosten zu einem Wettbewerb um die effektive Nutzung von Wissensvorsprüngen zur Umsetzung in kontinuierliche Innovation (vgl. Porter, M. E., 1999, hier: S. 51 f.).

„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.“ (Porter, M. E., 1999, hier: S. 51). Neben den innerbetrieblichen Prozessen kommt der unmittelbaren wirtschaftlichen Umgebung der Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Es ist offensichtlich, dass Innovationen und wirtschaftlicher Erfolg oftmals geographisch konzentriert zu finden sind (vgl. Porter, M. E., 1999, hier: S. 52).

Besondere Bedeutung kommt vor diesem Hintergrund der regionalen Ausrichtung des Wissenstransfers zu. Ein regionales Wissenstransfersystem ist gekennzeichnet durch die Vernetzung von Institutionen und Unternehmen innerhalb einer Region. Gerade kleine und mittlere Unternehmen profitieren von diesen Wissensnetzwerken. „Ein regionales Innovationssystem definiert sich im Wesentlichen über seine Akteure und die Vernetzung der Akteure. Dieses Netzwerk ist Basis und Infrastruktur für den Wissensaustausch.“ (Franke, G., 2002, S. 31). Wettbewerbsvorteile aus der Nutzung von regional angesiedelten Wissensnetzwerken entstehen aus einer Überwindung der Größennachteile kleiner und mittlerer Unternehmen bei gleichzeitiger Ausnutzung von Flexibilitätsvorteilen aus der geringeren Unternehmensgröße (vgl. Tödtling, F., 1994, hier: S. 65 ff.). Franke, G., (2002), S. 34 betont aufgrund der impliziten Form des Wissens und der Bedeutung enger, persönlicher Verflechtungen der Akteure, dass „persönliche Kontakte tendenziell eher in räumlicher Nähe stattfinden [und] die Region einen positiven Einfluss auf die Übertragung innovationsrelevanten Wissens und damit auf Wissens-Spillover“ besitzt.

Im folgenden Abschnitt wird darauf aufbauend der Nutzen aufgezeigt, den der regionale Wissenstransfer bietet. Dem zu Grunde liegend ergibt sich die Motivation der Teilnehmer eines solchen Prozesses.

2.3.3 Nutzen und motivationaler Aspekt des Wissenstransfers

Der Nutzen des Wissenstransfers ist bisher ungeklärt und aufgrund der Intangibilität des Wissens schwer zu quantifizieren. So bemerken Skyrme, D. J., Amidon, D. M., (1998), hier: S. 20 treffend: „The value of knowledge management is difficult to pinpoint.“ Der Wissenstransfer ist dann nutzenstiftend, wenn das Wissen durch seinen Gebrauch beim Empfänger ebenfalls Nutzen stiftet. Vor diesem Hintergrund „steht der Transfer von Wissen unter der Zielsetzung, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu nutzen.“ (Bendt, A., 2000, S. 218). Der Fokus wird dabei auf das wettbewerbsrelevante Wissen gelegt (vgl. Porter, M. E., 1989, S. 446 ff.). Ausgehend von der Überlegung, dass Wissen als Ressource in den Unternehmen der Region vorhanden ist, soll es als Basis für einen dauerhaften, regionalen Wettbewerbsvorteil durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein:

- Wert im Sinne der Fähigkeit zur Steigerung der Effizienz und Effektivität,
- Knappheit,
- geringe Abnutzung,
- keine vollkommene Mobilität,
- keine Möglichkeit der perfekten Imitation und
- keine Substitutionsmöglichkeit (vgl. Barney, J., 1991, hier: S. 103 f.).

Während der Wert und die Knappheit des Wissens leicht als Voraussetzung für einen regionalen Wettbewerbsvorteil erkannt werden können, verstärkt die geringe Abnutzung die Nachhaltigkeit dieser Vorteile. „Gerade Wissen erfüllt diese Voraussetzung, da es im Gebrauch eher an Wert gewinnt als verliert.“ (Bendt, A., 2000, S. 219). Die Merkmale dauerhafter Wettbewerbsvorteile finden sich besonders in den intangiblen, immateriellen Ressourcen von Institutionen in der Region wieder (vgl. Barney, J., 1991, hier: S. 105 ff.). „Knowledge today is a

necessary and sustainable source of competitive advantage.” (Earl, M. J., Scott, I. A., 1999, hier: S. 29).

Bevor in Abschnitt 2.4 auf die Organisation des Wissenstransfers eingegangen wird, soll vorab die Frage nach den Gründen der Teilnehmer für eine Beteiligung am Wissenstransfer beantwortet werden. Wiegand, M., (1996), S. 375 fordert in diesem Zusammenhang: „Grundsätzlich sollte erst einmal die [...] anscheinend tabuisierte Frage gestellt werden, ob und warum Organisationsmitglieder [...] überhaupt Wissen aufnehmen bzw. preisgeben sollten, das organisationspezifisch ist.“

Die Beantwortung der Frage nach den motivationalen Aspekten des Wissenstransfers lässt sich anhand der vier Denkschulen des Verhaltens der Organisationsforschung vornehmen. Während die ökonomische Denkschule davon ausgeht, dass die Wissensteilung und -aufnahme extrinsisch motiviert ist und unabhängig vom Eigeninteresse der beteiligten Unternehmen geschieht, beschreibt die psychologische Denkschule eine intrinsische Motivation. Dabei beeinflussen individuelle und soziale Werte die Bereitschaft, Wissen zu teilen und aufzunehmen. Mittelbarer Einfluss besteht zusätzlich durch die soziale und die interpretative, kognitive Denkschule. Erstere stellt eine Abhängigkeit von den sozialen Einbindungen und den Beziehungen der betroffenen Akteure zueinander in den Vordergrund, während Letztere die Wissensteilung und -aufnahme von der subjektiven Wahrnehmung und dem Sinn abhängig macht, den die beteiligten Akteure damit verbinden (vgl. Bendt, A., 2000, S. 153 ff.).

Bendt, A., (2000), S. 156 hält zusammenfassend fest: „Angesichts dieser Bandbreite von Ursachen stellt sich die Frage, welche der Antworten unter welchen Bedingungen die richtige ist [...]. Es ist davon auszugehen, dass keine einzelne der angesprochenen Denkschulen ausreichend Erklärungskraft im Hinblick auf Wissenstransfer besitzt. Vielmehr sind die Perspektiven geeignet, sich gegenseitig zu ergänzen.“ Daraus ergeben sich als Ansatzpunkte zur Förderung des Wissenstransfers folgende regionale Ansatzpunkte:

- Setzung extrinsischer Reize,
- Förderung und Aufrechterhaltung intrinsischer Motivation,
- Entwicklung und Gestaltung regionaler Beziehungen und
- Vermittlung der Sinn- und Vorteilhaftigkeit des Wissenstransfers (vgl. Bendt, A., 2000, S. 157).

2.4 Strukturelle und prozessuale Gestaltungsmöglichkeiten des Wissenstransfers

Nachdem im Folgenden auf die Einflussfaktoren im Rahmen des Wissenstransfers eingegangen worden ist, wird im Rahmen dieses Abschnittes die Organisation des Wissenstransfers und der damit einhergehende Prozess dargelegt. Dabei wird zur Deskription der Einflussfaktoren davon ausgegangen, dass der Transfer von Wissen in drei Phasen abläuft - der Initiierung, dem Fluss des Wissens und der Integration (vgl. Bendt, A., 2000, S. 170 ff.).

Die nachfolgende Grafik stellt einen Zusammenhang zwischen den genannten Phasen des Wissenstransfers und den Einflussfaktoren her (vgl. Abbildung 3).

Einflussfaktor	Bedeutung des Einflussfaktors in der Initiierungsphase	Bedeutung des Einflussfaktors in der Phase des Wissensflusses	Bedeutung des Einflussfaktors in der Integrationsphase
Einflussfaktoren im Zusammenhang mit dem Wissen			
Wesen des Wissens, Kodifizierbarkeit des Wissens	Mittel	Hoch	Gering
Transferart, Vielfalt der Transferarten	Gering	Hoch	Gering
Einflussfaktoren im Zusammenhang mit den Beteiligten			
Motivation der Beteiligten	Mittel	Hoch	Mittel
Anreizsysteme	Mittel	Hoch	Hoch
Offenheit der Beteiligten und der Organisationseinheiten	Hoch	Hoch	Gering
Frühere Erfahrungen beim Wissenstransfer	Mittel	Mittel	Gering
Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernfähigkeit sowie Lernwille	Gering	Hoch	Hoch
Verfügbare Zeit für den Transfer	Gering	Hoch	Hoch
Einflussfaktoren im Zusammenhang mit den Beziehungen			
Vertrauen	Hoch	Hoch	Mittel
Organisatorische Struktur und organisatorische Ausgestaltung des Wissenstransfers	Mittel	Hoch	Mittel
Verhalten und Interaktion der Beteiligten, Beziehungen zwischen den Beteiligten	Gering	Hoch	Gering
Explizite Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management und durch Knowledge Activists	Hoch	Hoch	Hoch
Unternehmenskultur und kultureller Kontext	Mittel	Mittel	Mittel
Machtaspekte	Mittel	Hoch	Mittel
Historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext	Mittel	Mittel	Mittel

Abbildung 3: Die Einflussfaktoren des Wissenstransfers

Quelle: vgl. Krogh, G. von, Köhne, M., (1998), hier: S. 246

Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren im Rahmen des Phasenmodells gilt es zu beachten, dass die Faktoren interdependent zueinander stehen und keiner der Faktoren in den einzelnen Phasen zu vernachlässigen ist. Eine geringe Bedeutung geht nicht einher mit einer fehlenden Beachtung dieses Faktors.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Struktur und die Organisation des Wissenstransfers durch Faktoren im Zusammenhang mit

- dem zu transferierenden Wissen als Gegenstand des Transfers,
- den Beteiligten, Wissensträgern und –empfängern, des Transfers und
- den Beziehungen der Beteiligten als strukturelle Rahmenbedingungen des Transfers bestimmt wird.

Im Rahmen des Transferprozesses bilden zunächst der Abstraktionsgrad, die Kontextgebundenheit, die Komplexität und die Vertraulichkeit als Faktoren mit dem zu transferierenden Wissen als Gegenstand des Transfers den Ausgangspunkt für die Transferstruktur (vgl. Bendt, A., 2000, S. 173 f.).

Explizites und implizites Wissen weisen in Bezug auf diese Merkmale gegensätzliche Ausprägungen auf. Mit zunehmendem Maß an wettbewerblichem Erfahrungswissen nimmt der Abstraktionsgrad des Wissens ab und die Kontextgebundenheit steigt. Damit einhergehend verfügt das implizite Wissen über eine erhöhte Komplexität im Vergleich zum expliziten Wissen. Auch die Vertraulichkeit von Erfahrungswissen, welches im Wettbewerb erworben wurde, ist höher zu bewerten als ein auf allgemeiner Grundlage basierendes Anwendungswissen, das jedermann zugänglich ist (vgl. Bendt, A., 2000, S. 176).

Eine bestimmende Rolle im Prozess des Wissenstransfers im Hinblick auf die Beteiligten spielt deren Rolle, ihre Distanz zueinander und ihr Transfer- und Absorptionspotenzial (vgl. Bendt, A., 2000, S. 176 ff.).

Die strukturellen Rahmenbedingungen des Wissenstransfers werden durch die Beziehungen innerhalb der Region bestimmt. Diese lassen sich als ein Netzwerk interpretieren, das in Abhängigkeit vom Inhalt der Beziehungen in die Teilnetzwerke der Information, des Vertrauens, der Transaktion und der Macht aufgeteilt werden kann (vgl. Kutschker, M., Schmid, S., 1995, S. 3 ff.). Während die ersten drei Teilnetzwerke kumulativ zueinander stehen, existiert das Machtnetzwerk parallel zu den anderen. Ausgeprägten Einfluss hat die Dichte des Informationsnetzwerkes auf die Auswirkungen bezüglich des Wissenstransfers, denn nur wenn eine hohe Informationsdichte innerhalb der Region erreicht werden kann, sind die Voraussetzungen für eine gute Transfermöglichkeit gegeben (vgl. Renz, T., 1998, S. 265 ff.).

In Abhängigkeit von der Ausprägung der Bestimmungsmerkmale der Transferstruktur ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten zum Wissenstransfer.

Im Rahmen der Potenzial- und Beziehungsentwicklung geht es um die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Transfer- und Absorptionspotenziale und einen Ausbau der Beziehungsdichte und -tiefe unter den Akteuren. Besondere Bedeutung kommt dabei der Entwicklung des Informations- und des Vertrauensnetzwerkes zu.

„Die Entwicklung von Informationsbeziehungen kann professionell von eigens dafür verantwortlichen Managern vorangetrieben werden, deren primäre Aufgabe das „Networking“ innerhalb“ (Bendt, A., 2000, S. 194) der Region ist. Sie können die Entwicklung des Informationsnetzwerkes vorantreiben, indem sie unterschiedliche Wissensträger zu bestimmten Themen zusammenbringen und den Prozess der Wissensteilung moderieren (vgl. Bendt, A., 2000, 194 f.).

Die Rolle des Vertrauens im Rahmen des Wissenstransferprozesses ist entscheidend für den Erfolg. „Beim Wissenstransfer ist Vertrauen Voraussetzung, Ergebnis und Hindernis zugleich. Gegenstand des Vertrauens kann dabei die Intention oder die Kompetenz des anderen sein.“ (Bendt, A., 2000, S. 195)

	Vertrauen als Voraussetzung	Vertrauen als Ergebnis	Vertrauen als Hindernis
Vertrauen in die Kompetenz	Empfänger engagiert sich beim Transfer, weil er in den Wert des Wissens des Senders vertraut.	Vertrauen in den Wissenssender steigt nach erfolgreicher Implementierung des Wissens.	Blindes Vertrauen in die Fähigkeit des Senders verhindert Reflexion des Wissens beim Empfänger.
Vertrauen in die Intention	Sender engagiert sich beim Transfer, weil er an die Zuverlässigkeit des Empfängers glaubt, das Wissen vertraulich zu behandeln.	Vertrauen in den Empfänger steigt, nachdem sich dieser beim Transfer als zuverlässig erwiesen hat.	Blindes Vertrauen in die gute Intuition des Senders kann zur Manipulation des Empfängers durch Wissenstransfer führen.

Abbildung 4: Die Bedeutung der differenzierten Vertrauensarten

Quelle: vgl. Moingeon, B., Edmondson, A., (1998), hier: S. 256 f.

Es ist unabdingbar, vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen, um einen angstfreien Prozess voranzutreiben. Auf Basis von vertrauensbildenden Prozessen können folgende Maßnahmen zur Vertrauensförderung vorgenommen werden:

Vertrauensbildender Prozess	Vertrauensfördernde Maßnahmen
Kalkulation der Kosten und des Nutzens nicht-vertrauensvollen Verhaltens.	Wahrgenommene Wahrscheinlichkeit für arglistiges Verhalten senken. Kosten arglistigen Verhaltens erhöhen. Nutzen arglistigen Verhaltens senken.
Vorhersehbarkeit des Verhaltens.	Konsistentes Verhalten demonstrieren.
Beurteilung der Intention/Motivation.	Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten signalisieren.
Einschätzung der Fähigkeiten.	Eigene Kompetenz und Kompetenzgefälle zu anderen demonstrieren.
Übertragung von Vertrauen aus anderen Quellen.	Beziehungen zu vertrauenswürdigen Institutionen und Personen im Netzwerk etablieren.

Abbildung 5: Maßnahmen zur Förderung der Vertrauensbildung

Quelle: vgl. Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R., (1998), hier: S. 615 ff.

Besonders bei entsprechenden Maßnahmen zur Vertrauensbildung als Voraussetzung für den Wissenstransfer bedarf es besonderer Vorsicht. „In welcher Höhe Vertrauen notwendig ist, damit ein Wissenstransfer realisiert wird, ist von dem wahrgenommenen Risiko abhängig, das die Betroffenen dabei übernehmen.“ (Bendt, A., 2000, S. 198).

Mit der beschriebenen Entwicklung von Potenzialen und Beziehungen werden die Voraussetzungen zum regionalen Wissenstransfer geschaffen. Eine Realisierung kommt durch den richtigen Einsatz von Kommunikationsmedien und Transferinstrumenten zu Stande, die eine Verständigung zwischen den beteiligten Akteuren gewährleisten.

Bendt, A., (2000), S. 199, stellt fest, dass „die Eignung unterschiedlicher Kommunikationsmedien zur Wissensübermittlung“ von folgenden Kriterien abhängig ist:

- Abstraktionsgrad des Wissens,
- angestrebte regionale Reichweite,
- zu überbrückende physische Distanz,
- Interaktionsbedarf der Beteiligten und
- Kontrollbedarf aufgrund der Vertraulichkeit des Wissens.

Vor dem Hintergrund der Vermittlung von wettbewerblichen Erfahrungen kommen nur solche Medien in Frage, die ein persönliches Zusammentreffen von Sender und Empfänger des Wissens ermöglichen. Ein elektronischer Datenaustausch oder fernmündliche und schriftliche Medien stehen aufgrund der impliziten Form des wettbewerblichen Erfahrungswissens nicht zur Disposition.

Für den regionalen Wissenstransfer ist es entscheidend, dass neben dem geringen Abstraktionsniveau die angestrebte Reichweite und die zu überbrückende Distanz den Prozess nicht erschweren. Eine regionale Ausstreckung in Form der Westküste Schleswig-Holsteins ist vertretbar, um den Prozess als förderlich zu kennzeichnen.

Neben den verwendeten Kommunikationsmedien sind auch die Transferinstrumente bedeutend für den Verlauf des Wissenstransfers. Schulungen, Seminare, On-the-job Training, interne Beratung, Entsendungen, Job Rotation, Team Work, Projekte, Tagungen sowie Konferenzen stellen klassische organisatorische und personalpolitische Maßnahmen dar, die dem Wissenstransfer dienen (vgl. Scholz, C., 2000, S. 505 f.). Neben diesen Maßnahmen bedarf es zusätzlicher Instrumentarien, die das wettbewerbliche Erfahrungswissen in seiner impliziten Form zu transferieren helfen.

Drei Instrumentarien, die diesen Anforderungen gerecht werden, sind der Einsatz „Grauer Berater“, die Anwendung von Tiefeninterviews und das ganzheitliche Wissensmanagement der Credit Suisse Financial Services. Dieses ist trotz seiner unternehmerischen Ausrichtung auf den Bereich des regionalen Wis-

senstransfers übertragbar und findet deswegen Berücksichtigung.

Der Ansatz der „Grauen Berater“ verfolgt die Weitergabe von Erfahrungswissen in Form von Beratungstätigkeiten im weiteren Sinne. Personen, die in einem bestimmten, für die Region bedeutungsvollen Prozess Erfahrungen gesammelt haben, können im Anschluss daran in anderen Projekten eingesetzt werden und so das erworbene Wissen weitergeben. „Indem die Erfahrungsträger ihr Wissen in die neue Gruppe einbringen, verbreitet es sich sukzessive und entwickelt sich durch Kombination mit anderem Wissen fort.“ (Bendt, A., 2000, S. 208). Auch die Nutzung der Kompetenz von Mitarbeitern, die aus Altersgründen aus ihren Betrieben ausgeschieden sind, ist Bestandteil dieser Methode. Bei speziellen Fragestellungen können diese Experten aus dem Ruhestand für kurzzeitige Tätigkeiten aktiviert werden. Die jüngere Generation kann durch diese gemeinsame Tätigkeit das Wissen der Erfahrungsträger absorbieren (vgl. Ghoshal, S., Bartlett, C. A., 1997, S. 37 ff.).

Trotz dieser Möglichkeiten steht im Vordergrund, das implizit vorhandene Wissen der Erfahrungsträger zu externalisieren und für alle verfügbar zu machen, da man den Verlust der Wissensträger nicht dauerhaft verhindern kann. Diese Gefahr gilt es zu minimieren. Eine geeignete Methode zur Explizierung von Erfahrungswissen stellt das Tiefeninterview dar.

„Im Rahmen von Tiefeninterviews können Mitarbeiter, die in eine bestimmte [Erfahrungssituation] [...] eingebunden waren, gezielt nach den dabei gewonnenen Erfahrungen befragt werden.“ (Bendt, A., 2000, S. 209). Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Frageform verfolgen dabei verschiedene Ziele. Einleitende Fragen sollen z. B. spontane, reichhaltige Beschreibungen hervorrufen, während spezifizierende Fragen der Präzisierung gemachter Aussagen dienen. Auch die Diskussion mehrerer beteiligter Personen eines Prozesses macht die Externalisierung von Erfahrungswissen möglich. Dabei wird von jedem Beteiligten eine Liste der als wichtig empfundenen Erkenntnisse erstellt, die im Anschluss verglichen und gemeinsam diskutiert wird. Dadurch entsteht eine Transparenz über die Erfahrungszusammenhänge eines Prozesses (vgl. Bendt,

A., 2000, S. 209).

Das Wissensmanagement der Credit Suisse Financial Services stellt ein ganzheitliches Verständnis der Thematik dar. „Wissensmanagement wird dabei in den Dimensionen Inhalt/Kontext, Kultur, [...] Prozesse und Infrastruktur betrachtet. [...] Es hilft als Analyseraster bei der Identifikation von „Wissensproblemen“ und bei der Suche nach möglichen Ansätzen zu deren Behebung. Zudem verhindert es eine isolierte Betrachtung von Teilproblemen und damit das Einleiten von nicht aufeinander abgestimmten Maßnahmen.“ (Sager, M., Aebi, M., 2003, hier: S. 102).

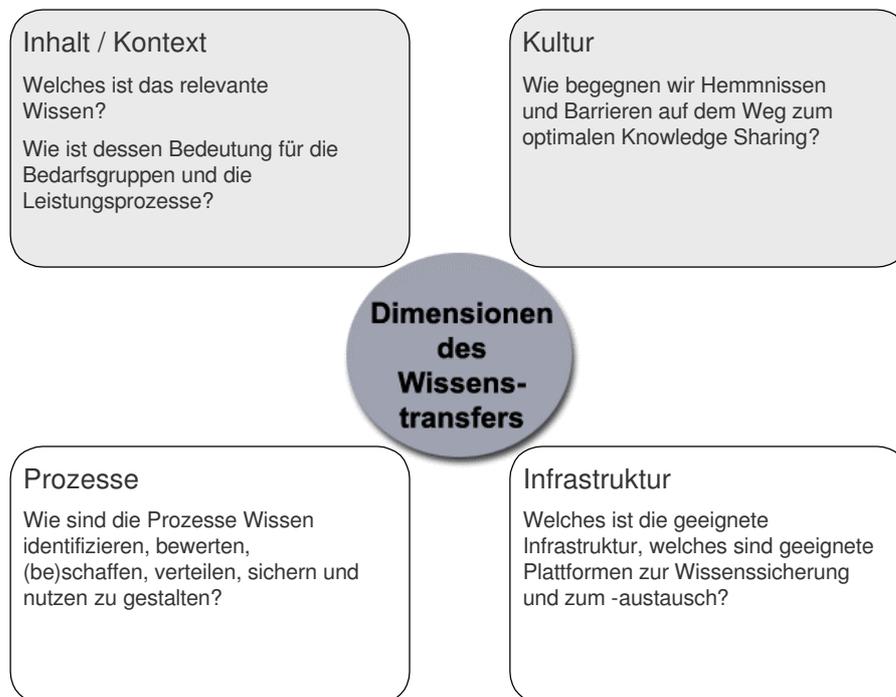


Abbildung 6: Dimensionen des Wissenstransfers

Quelle: vgl. Sager, M., Aebi, M., (2003), hier: S. 102

Die Wissensmanagementlösung der Credit Suisse Financial Services besteht aus verschiedenen Bausteinen mit unterschiedlicher Zielwirkung und erarbeitet die wesentlichen Faktoren für einen erfolgreichen Transfer von Wissen. Diese Bausteine sind individuell auf die einzelne Organisation, in der das System angewendet wird, abzustimmen. Die Credit Suisse Financial Service hat

neben einer Bibliothek, einem Research Desk und einem Netzwerkbaustein beispielsweise vor dem Hintergrund des Transfers von Erfahrungswissen das Projekt-Debriefing und das Knowledge-Portal als Bausteine aktiviert.

Das Projekt-Debriefing ähnelt dem o. g. Tiefeninterview. Vor dem Hintergrund, dass ein konkretes Projekt die Quelle für Erfahrungswissen beschreibt, „wird für jedes Projekt in einer standardisierten Form Wissens- und Erfahrungssicherung betrieben. Das Project Summary, das dabei erarbeitet wird, dient hauptsächlich dazu, „projektfremden“ Mitarbeitern, die bestehendes dokumentiertes Wissen nutzen wollen, rasch den Projektkontext zu vermitteln. Lessons Learned zu Themen wie Projektmanagement, Problemlösungsprozess, Teamarbeit und Kommunikation und zum Projektergebnis selbst werden im Team diskutiert und schriftlich festgehalten.“ (Sager, M., Aebi, M., 2003, hier: S. 104).

Darüber hinaus stellt das Knowledge-Portal die technologische Unterstützung des gesamten Systems dar. Es macht allen interessierten Akteuren die zu vermittelnden Inhalte zugänglich (vgl. Sager, M., Aebi, M., 2003, hier: S. 104).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass den Institutionen in der Region mit den Maßnahmen zur Potenzial- und Beziehungsentwicklung, dem Spektrum an geeigneten Kommunikationsmedien und den für regionale Aspekte geeigneten Transferinstrumenten unterschiedliche Optionen zur Verfügung stehen, um den Prozess des Wissenstransfers voranzutreiben. Dabei ist es notwendig, dass dieser Prozess von einer zentralen Stelle aus gesteuert und koordiniert wird, um mögliche Abweichungen und Störungen zu korrigieren und eine ständige Weiterentwicklung zu gewährleisten. Auch die Initiative für den Anstoß eines derartigen Projektes sollte von zentraler Stelle aus geschehen.

2.5 Barrieren beim Transfer von Wissen

Im Rahmen des Wissenstransfers gibt es eine Reihe von Barrieren, die dem Prozess des Transfers im Wege stehen können. Konkrete Aussagen über die Hindernisse, die an den Merkmalen des Wissens selbst, dem Verhalten und der Einstellung des Wissenssenders und -empfängers oder im Kontext des Wis-

senstransfers liegen, werden im folgenden Abschnitt getätigt.

Merkmale des Wissens selbst, die dessen Transfer erschweren, sind die implizite Form, die kausale Ambiguität sowie der fehlende Nachweis der Nützlichkeit des Wissens (vgl. Bendt, A., 2000, S. 51 f.).

Wissen, das in impliziter Form vorliegt, lässt sich nur schwer von seinem Träger trennen. Klassische Abstraktionsformen wie z. B. Arbeitsanweisungen und Handbücher sind nicht in der Lage, die Vermittlung zu übernehmen. Ein Transfer des impliziten Wissens ist nur durch eine enge Interaktion zwischen den Beteiligten möglich (vgl. Davenport, T. H., Prusak, L., 1998, S. 70 ff.).

Kausale Ambiguität liegt vor, wenn der Erfolg oder Misserfolg der Reproduktion bestimmten Wissens in einem neuen Kontext nicht begründet werden kann. Der Transfererfolg bleibt aufgrund der Ungewissheit über den Erfolg dem Zufall überlassen, so dass die Gründe für das Ergebnis des Transfers verborgen bleiben (vgl. Szulanski, G., 1996, hier: S. 30 f.).

Die Überzeugung und Verdeutlichung der Nützlichkeit von Wissen ist eine unbedingte Voraussetzung für den Transfer. Im Gegensatz zu erfolgreich praktizierten Anwendungen kann noch nicht verwendetes Wissen seine Nützlichkeit im Vorwege schwer verdeutlichen. Eine Überzeugung der Beteiligten kann deswegen im Vorwege nicht geschehen. Damit mindern fehlende Nachweise der Nützlichkeit bestimmten Wissens einerseits die Identifikation des Transferpotenzials, und andererseits können sie negative Auswirkungen auf das Engagement des Wissensempfängers haben (vgl. Szulanski, G., 1996, hier: S. 31).

Transferbarrieren auf Seiten des Wissenssenders liegen in der mangelnden Teilungsbereitschaft sowie der mangelnden Teilungsfähigkeit. Eine fehlende Reputation des Senders ist dem Wissenstransfer ebenfalls nicht zuträglich.

Die fehlende Motivation, Wissen mit anderen zu teilen, lässt sich hingegen auf verschiedene Ursachen zurückführen. Die Angst vor einem bestimmten Machtverlust spielt ebenso eine Rolle wie die fehlende Aussicht auf Kompensation. Mit der Teilhabe am Wissen gibt der Wissenssender seine exklusive Position

auf und ist anderen gegenüber nicht mehr überlegen. Wettbewerbsvorteile in Konkurrenzsituationen gehen verloren, und der Verlust von Marktanteilen ist möglich. Des Weiteren sollte die Weitergabe des Wissens für den Sender einen Ertrag erbringen, der die Kosten der eigenen Wissensbeschaffung kompensiert. Diese Anstrengungen der Wissensbeschaffung spart der Wissensempfänger durch den Wissenstransfer. Ein Überlegenheitsdenken des Senders steht dem positiven Transfer ebenfalls im Rahmen der fehlenden Motivation im Wege.

Auch die mangelnde Transferfähigkeit als transferhemmendes Element basiert auf unterschiedlichen Ursachen. Insbesondere Defizite im Bereich der Interaktions- und Kommunikationsfähigkeiten verhindern einen Transfer. Gerade bei einem hohen Anteil an wettbewerblichem Erfahrungswissen ist die soziale Kompetenz der Akteure gefragt. Eine mangelhaft ausgeprägte Artikulationsfähigkeit verhindert die erfolgreiche Interaktion, wobei neben die sprachlichen Fähigkeiten gleichzeitig die non-verbale Interaktionskompetenz tritt. Ein weiteres Hemmnis stellt die fehlende Ausübung und Gewohnheit dar. Die Fähigkeit, Wissen zu teilen, ist auf bestimmte Erfahrungen zurückzuführen. Für Institutionen oder Unternehmen, die bisher noch nicht vor der Aufgabe standen, ihr Wissen mit anderen zu teilen, ist dies mit größerer Komplexität verbunden als für Unternehmen, die bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben. Eine weitere Barriere stellt die Dezentralität der vorhandenen Wissensbasis dar, denn je verstreuter das Wissen in einem bestimmten Kollektiv vorliegt, desto schwieriger ist es zu transferieren. Es gilt, die einzelnen Wissensträger und deren Beziehungen zueinander zu identifizieren und die gesamte Struktur des Kollektivs zu durchdringen. Liegt zusätzlich zu der Dezentralität eine heterogene Wertestruktur im Kollektiv vor, erschwert dies den Transferprozess nochmals. Eine fehlende Reputation des Wissenssenders ergibt sich aus fehlendem Vertrauen, unzulänglicher Verlässlichkeit und mangelhafter Kompetenz. Sie erschwert den Transferprozess in der Weise, dass größere Widerstände gegen die Beiträge der Akteure zu erwarten sind, die über ein geringes Maß an Reputation verfügen (vgl. Szulanski, G., 1996, hier: S. 31).

Entsprechend der Teilungsbereitschaft und -fähigkeit des Senders sind die Absorptionsbereitschaft und -fähigkeit des Wissensempfängers für einen erfolgreichen Transfer notwendig. Die Fähigkeit zur Wissensspeicherung ist darüber hinaus als kritisch zu betrachten.

„Wissenstransfers können daran scheitern, dass der designierte Wissensempfänger keine Bereitschaft zeigt, Wissen von anderen zu akzeptieren.“ (Bendt, A., 2000, S. 54). Diese Ablehnung von Neuem und Fremdem kann in einer verstärkten Vergangenheitsorientierung und einem Bewahrungsdenken begründet sein. Analog zum Überlegenheitsdenken beim Wissenssender kann ein Gefühl der Überlegenheit beim Empfänger dazu führen, dass er der Ansicht ist, nicht auf das Wissen anderer angewiesen zu sein. Gegenteilig zu diesem Verhalten ist auch die Angst vor einem Gesichtsverlust hemmend, wenn es um die Annahme fremden Wissens geht. Wissensdefizite sollen in diesem Falle kaschiert und die Kompetenz gewahrt werden.

Aufgrund der dem Prozess des Wissenstransfers innewohnenden Notwendigkeit, das empfangene Wissen zu absorbieren, um den Wissenstransfer zu beenden, stellen die mangelnde Aufnahmefähigkeit und die mangelnde Anwendungsfähigkeit weitere Hindernisse dar. Dabei ist zu beachten, dass neues Wissen immer an die vorhandene Wissensbasis anknüpft und nur dann aufgenommen werden kann, wenn diese Basis es zulässt. Zusätzlich ist eine Wissensaufnahme durch Engpässe in der Informationsverarbeitungskapazität eingeschränkt, die zu einem „information overload“ führen können. Ist dieser Prozess der Wissensaufnahme vollzogen, können Schwierigkeiten bei der Anwendung des neuen Wissens auftreten. So kann es sein, dass das neue Wissen in den neuen Kontext integriert werden muss und ein gewisser Anpassungsbedarf besteht.

Erst eine dauerhafte Speicherung des neu erworbenen Wissens macht den Prozess des Transfers sinnvoll und vollständig. Die Bewahrung von Wissen wird dadurch gewährleistet, dass man es institutionalisiert (vgl. Szulanski, G., 1996, hier: S. 31).

Barrieren im Kontext des Wissenstransfers können durch Kommunikationser-schwernisse, Intransparenz, fehlende Möglichkeiten zum Transfer sowie ein schlechtes zwischenbetriebliches Klima hervorgerufen werden.

Der Prozess des Wissenstransfers kann aufgrund von distanzierten und dis-harmonischen Beziehungen zwischen den Akteuren gestört werden. Wie oben bereits genannt, erfordern insbesondere die Eigenschaften des wettbewerbli-chen Erfahrungswissens eine häufige und intensive Interaktion. Ergänzend wird der Wissenstransfer erheblich erleichtert, wenn die Beteiligten nicht nur die gleiche Landessprache sprechen, sondern auch in Bezug auf das Fachvokabu-lar keine Unterschiede aufweisen. Fehlt eine gemeinsame Verständigungsba-sis, kommt es leichter zu Missverständnissen, und der Vertrauensaufbau er-weist sich als schwieriger (vgl. Davenport, T. H., Prusak, L., 1998, S. 97 f.). Nützliche Wissenstransfers bleiben ebenfalls aufgrund von Intransparenz über Wissensquellen und -defizite aus. Häufig ist die Situation gegeben, dass Wis-sensträger nicht darüber informiert sind, wo ihr Wissen benötigt wird. Anders-herum wissen die Wissenssuchenden nicht, wo sie über das fehlende Wissen verfügen können. Ein unfruchtbares organisationales Umfeld stellt ebenfalls eine Hürde des Wissenstransfers dar. Ein hoher Grad an Standardisierung und Formalisierung bietet wenig Freiraum für Flexibilität und neues Wissen. Darüber hinaus bietet eine transferfeindliche Unternehmenskultur wenig Gelegenheit zum Transfer, da ein gesundes Vertrauensklima Voraussetzung für einen er-folgreichen Wissenstransfer ist (vgl. Szulanski, G., 1996, hier: S. 32).

Durch die Darstellung der unterschiedlichen Barrieren beim Wissenstransfer ist das Verständnis und die Bedeutung potenzieller Schwierigkeiten herausgear-beitet worden und wird in der nachfolgenden Grafik noch einmal zusammenfas-send dargestellt:

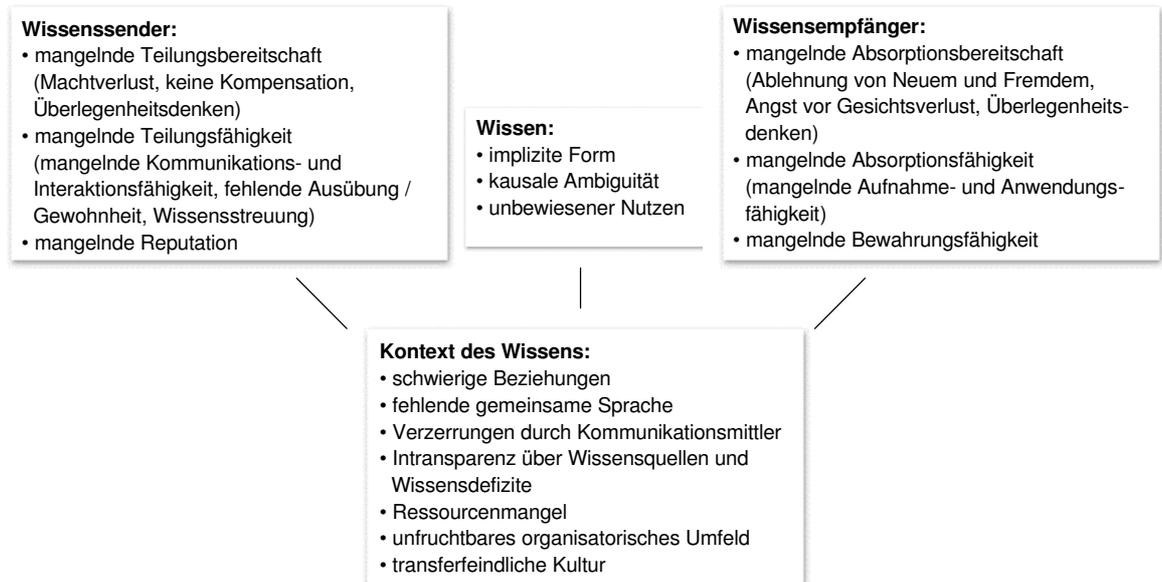


Abbildung 7: Barrieren beim Wissenstransfer

Quelle: vgl. Bendt, A., (2000), S.59

2.6 Zusammenfassung der dargestellten Erkenntnisse

Ausgangspunkt der getätigten Überlegungen stellte die besondere Bedeutung des Wissens als Quelle des regionalen Wachstums dar. Als regionales Wissen wurde dabei all das Wissen betrachtet, zu dem sich eine Region mit ihren Unternehmen und Institutionen Zugang verschaffen kann und das zur Lösung von Problemen beiträgt. Dieses Wissen kann zum einen explizit vorhanden sein, liegt jedoch vermehrt in impliziter und damit schwer artikulierbarer und transferierbarer Weise vor. Da nicht überall in der Region gleichermaßen auf das vorhandene Wissen zurückgegriffen werden kann, sind regionale Transfers erforderlich, um die vorhandene Wissensbasis auszubauen. Information, Wissen und Können werden dadurch zu Kompetenz zusammengeführt. Neben dem Aspekt der Zusammenführung dient die Transformation des Wissens auch der Weiterentwicklung der Wissensbasis. Hieraus resultiert die zentrale Aufgabe des Wissenstransfers, die sich als komplex herausstellt.

Aufgrund zahlreicher Barrieren, die beim Wissen selbst, auf Seiten des Wissenssenders und -empfängers oder im Transferkontext liegen, wird die angesprochene Komplexität hervorgerufen.

Die Frage nach der Motivation der Mitglieder regional ansässiger Institutionen, Wissen mit anderen zu teilen bzw. von anderen aufzunehmen, blieb bislang in der zum Thema vorliegenden Literatur unberücksichtigt, obwohl Motivationsdefizite schon häufiger als eine Form der Transferbarrieren herausgearbeitet worden sind. Basierend auf vier grundlegenden Denkschulen des Verhaltens in Organisationen sind die intrinsische und extrinsische Motivation zum Wissenstransfer unter Einfluss des sozialen Umfelds und der interaktiven Beziehungen der Beteiligten zu betrachten. Zur Organisation des Wissenstransfers ist ein vielschichtiger Ansatz erforderlich, der die unterschiedlichen Aspekte der Motivation berücksichtigt.

Der regionale Ansatz des Wissenstransfers ergibt sich unter dem Einfluss des dezentral und in den Köpfen der Akteure vorhandenen Wissens und der damit einhergehenden Distanz zwischen den einzelnen Beteiligten. Die Herausforderung im Rahmen des Prozesses regionalen Wissenstransfers liegt in der Entwicklung von Informations- und Vertrauensbeziehungen über die unterschiedlichen Barrierearten hinweg. Neben dieser Potenzial- und Beziehungsentwicklung sind aus dem vielfältigen Spektrum an Kommunikationsmedien diejenigen zu wählen, welche die beste Wissensübermittlung ermöglichen. Aufgrund der besonderen Bedeutung des wettbewerblichen Erfahrungswissens tritt die Relevanz des unmittelbaren, persönlichen Kontaktes hierbei in den Vordergrund. Moderne Informations- und Kommunikationsmedien sind eher zu vernachlässigen, um den Aufbau entsprechender Netzwerke zu realisieren. Zur Sicherung und zum Zugriff auf die entwickelte Wissensbasis sind sie jedoch nicht zu übergehen. Als weiteres Element des Prozesses sind Transferinstrumente zu nennen, die der gezielten Unterstützung der Transferprozesse dienen. Abgesehen von allgemeinen personalpolitischen und organisatorischen Maßnahmen besteht beim regionalen Wissenstransfer Bedarf für Instrumente, die den Transfer von wettbewerblichen Erfahrungswissen unterstützen. Der Einsatz „Grauer Be-

rater“, die Nutzung von Tiefeninterviews oder der spezielle Ansatz des ganzheitlichen Wissensmanagement der Credit Suisse Financial Services wurden in diesem Rahmen in der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

3 Untersuchungsdesign

Die im zweiten Abschnitt der Arbeit dargestellten theoretischen Überlegungen zu der Möglichkeit der Durchführung eines regionalen Wissenstransfers sollen im Folgenden am Beispiel der Fachhochschule Westküste und der Region Westküste Schleswig-Holsteins einer empirischen Überprüfung unterzogen werden. Dabei wird zunächst die Analyseregion abgegrenzt. Die in der Region ansässige Fachhochschule Westküste wird darauf aufbauend als Institution zur Förderung eines aktiven Wissenstransfers vorgestellt. Die empirische Untersuchung der Fragestellung und die Darstellung der Ergebnisse folgt in den Abschnitten 4 und 5.

3.1 Das Untersuchungsfeld: Die Westküste Schleswig-Holsteins und ihre besonderen Kennzeichen

Im Rahmen einer zunehmenden globalisierten Entwicklung, sind die in Abschnitt 2 dieser Arbeit angestellten Überlegungen eine Chance für die Unternehmen und Institutionen, durch die Stärkung regionaler Kompetenzen und Kenntnisse einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Zusammenschlüsse regionaler Akteure zu neuen organisatorischen Netzwerken und soziale Innovationen können durch gemeinsame Anstrengungen zu wettbewerbsrelevanten Synergien führen.

Regionen sind dabei kein feststehender Analyse- und Aktionsraum. Es handelt sich vielmehr um eine vielseitig interpretierbare Größe. Region lässt sich neben einer territorialen Abgrenzung auch strategisch, analytisch und funktional interpretieren. Von den drei in der regionalökonomischen Analyse gebräuchlichsten Kriterien für die Abgrenzung von Analyseregionen – dem Homogenitätskriterium, dem Funktionalitätskriterium und dem Planungskriterium – wird das Funktionalitätskriterium der Aufgabenstellung am besten gerecht. Dies bedeutet, dass die Fachhochschulregion so abzugrenzen ist, dass der Hochschulstandort mit dem Teil seines Umlandes zu einer Analyseregion zusammenzufassen ist, mit dem dieser

Hochschulstandort bezüglich bestimmter Stromgrößen intensive Verflechtungsbeziehungen unterhält (vgl. Eichener, V., 1994, hier: S. 357 ff.). Pendlerströme der Studierenden bzw. der Hochschulbeschäftigten, die Herkunftsorte der Studierenden oder die Transferbeziehungen der Hochschule mit Unternehmen sind brauchbare Indikatoren für Stromgrößen.

Mit Blick auf die nachfolgende empirische Analyse erscheint es allerdings sinnvoll, eine zwar funktional, aber dennoch auf der Grundlage von Kreisen (Planungseinheiten) abgegrenzte Analyseregion zu bilden. Deshalb werden bei den verwendeten Abgrenzungskriterien Angaben für Kreise und kreisfreie Städte genutzt.

Aufgrund dieser Überlegungen wird festgelegt, dass die Analyseregion zur Untersuchung des regionalen Wissenstransfers im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Kreise Dithmarschen und Nordfriesland umfasst. Nicht eindeutig ist die Frage zu beantworten, ob die Kreise Steinburg, Pinneberg und Rendsburg-Eckernförde einzubeziehen sind. Auch wenn es Argumente dafür gibt, wurden sie in der Analyse aus Gründen der Praktikabilität und des Umfanges nicht berücksichtigt. Die Untersuchungsregion wird als Region Westküste bezeichnet.

Im Folgenden sollen einige den Wirtschaftsraum der Region Westküste prägende Merkmale dargestellt werden, da dies im Rahmen der wirkungsanalytischen Erhebung eine notwendige Basis darstellt und zum besseren Verständnis der Ergebnisse beiträgt.

„Die schleswig-holsteinische Westküste gehört mit seiner Lage im äußersten Nordwesten zu den peripheren Regionen Deutschlands. [...] Die Region ist im südlichen Teil bis zur Kreisstadt Heide über die Autobahn A 23 überregional mit Hamburg angebunden.“ (Regionales Entwicklungskonzept Kreis Dithmarschen, 2001, S. 7). Die Verhinderung einer überregionalen Anbindung der gesamten Westküste Schleswig-Holsteins durch das Ende der Autobahn A 23 in Heide prägt die großräumliche Lage und die Standortbedingungen negativ und ist ein Faktor, der als strukturschwach zu bezeichnen ist.

Die Westküste Schleswig-Holsteins ist eine vom Mittelstand geprägte Region, die beginnt, sich mit den Möglichkeiten einer regionalen Kooperation zu beschäftigen. Das Zusammenspiel zwischen den Akteuren wird von Seiten der Fachhochschule Westküste angestoßen und beispielsweise über das Projekt der Regionalen Qualitätspartnerschaft Westküste (RQPW)⁴ gefördert. Die Region ist durch eine starke Abhängigkeit vom Tourismus und eine tendenziell strukturschwache Ausprägung gekennzeichnet. Die folgenden, ausgewählten Kennzahlen sollen den strukturellen Aufbau der Region Westküste verdeutlichen und die Nachteile gegenüber den übrigen Kreisen Schleswig-Holsteins aufzeigen.

Eine Abgrenzung der Kreise Dithmarschen und Nordfriesland zum übrigen Schleswig-Holstein wird einführend durch die Darstellung der Flächengrößen und der Bevölkerungsdaten der Kreise vorgenommen.

⁴ Das RQPW ist ein Pilotprojekt zur Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen an der Westküste Schleswig-Holsteins in Zusammenarbeit der Fachhochschule Westküste mit den Kreditinstituten und Steuerberatern der Region Westküste.

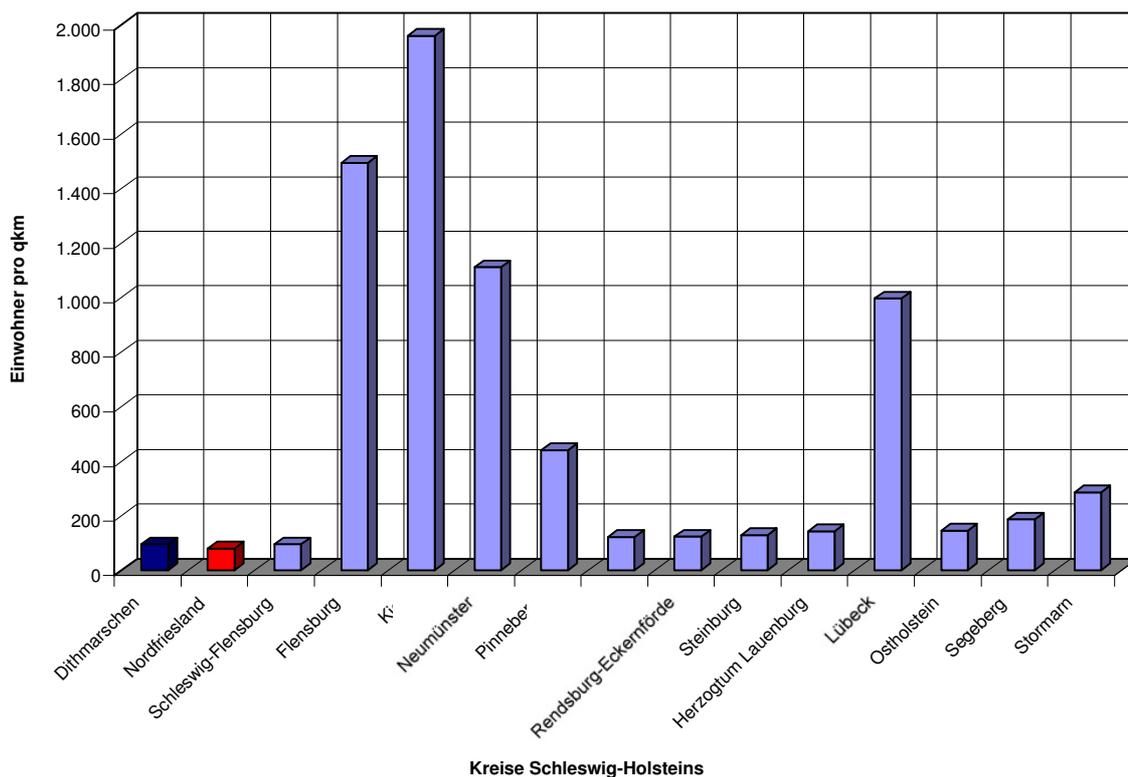


Abbildung 8: Bevölkerungsdichte der Kreise Schleswig-Holsteins

Quelle: vgl. IHK-Vereinigung Schleswig-Holstein, (2003), S. 6⁵

Während die Unterschiede zu den übrigen Kreisen und kreisfreien Städten Schleswig-Holsteins im Bereich der Flächengrößen und der Bevölkerungszahl selbst wenig aussagekräftig sind (vgl. Anhang), verdeutlicht die Betrachtung der Bevölkerungsdichten im Vergleich eine weitläufige Besiedelung innerhalb der Region Westküste. Diese ist als struktureller Nachteil zu betrachten.

Neben dem Kreis Schleswig-Flensburg verfügt die Region Westküste als einziges Gebiet Schleswig-Holsteins über weniger als 100 Einwohner pro Quadratkilometer. Diese „räumlich nur wenig“ (Regionales Entwicklungskonzept Kreis Dithmarschen, 2001, S. 7) verdichtete Besiedelung führt vor dem Hintergrund eines regionalen Wissenstransfers zu langen Informations- und Kommunikationswegen und verlangt die besondere Berücksichtigung dieses Kriteriums bei

⁵ Stand der Daten: 2001

der Institutionalisierung eines entsprechenden Prozesses. Es gilt, diese regionale Weitläufigkeit zu überwinden und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, die zu einem regen, persönlichen Kontakt zwischen den Akteuren führen.

Ein weiteres Kriterium, das die Strukturschwäche der Region Westküste kennzeichnet, ist die lokale Arbeitsmarktsituation der vergangenen Jahre. Ein Vergleich der Arbeitslosenquoten der Jahre 2000 bis 2002 in den einzelnen Kreisen und kreisfreien Städten zeigt, dass besonders der Kreis Dithmarschen über dem landesweiten Durchschnitt liegt und bei Ausklammerung der kreisfreien Städte sogar die schlechteste Situation auf dem Arbeitsmarkt aufweist. Des Weiteren ist neben dieser Erkenntnis der Trend kontinuierlich steigender Arbeitslosenzahlen an der gesamten Westküste zu erkennen.

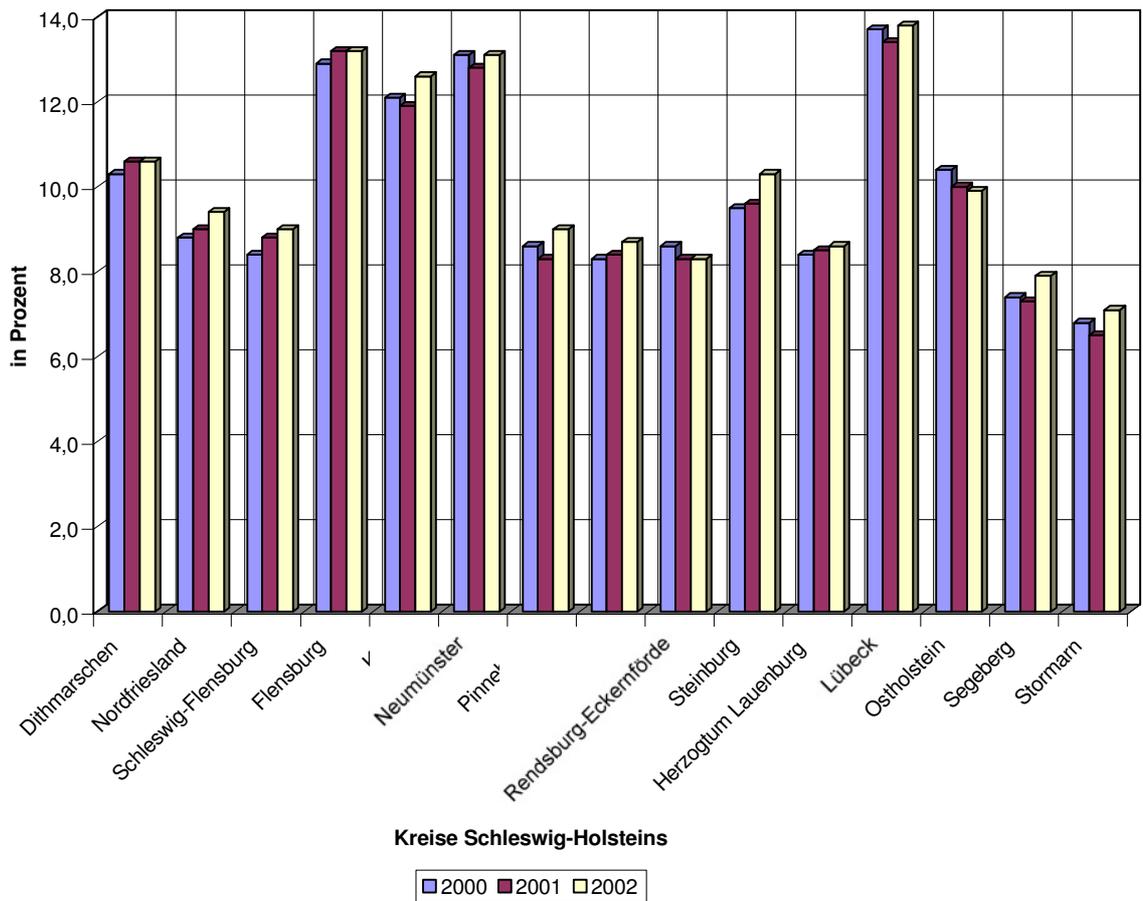


Abbildung 9: Arbeitslosenquoten der Kreise Schleswig-Holsteins

Quelle: vgl. IHK-Vereinigung Schleswig-Holstein, (2003), S. 7

Darüber hinaus eröffnet auch die relative Anzahl der Erwerbstätigen im Vergleich zu den gesamten Erwerbstätigen Schleswig-Holsteins einen Einblick in die Probleme der Region Westküste.

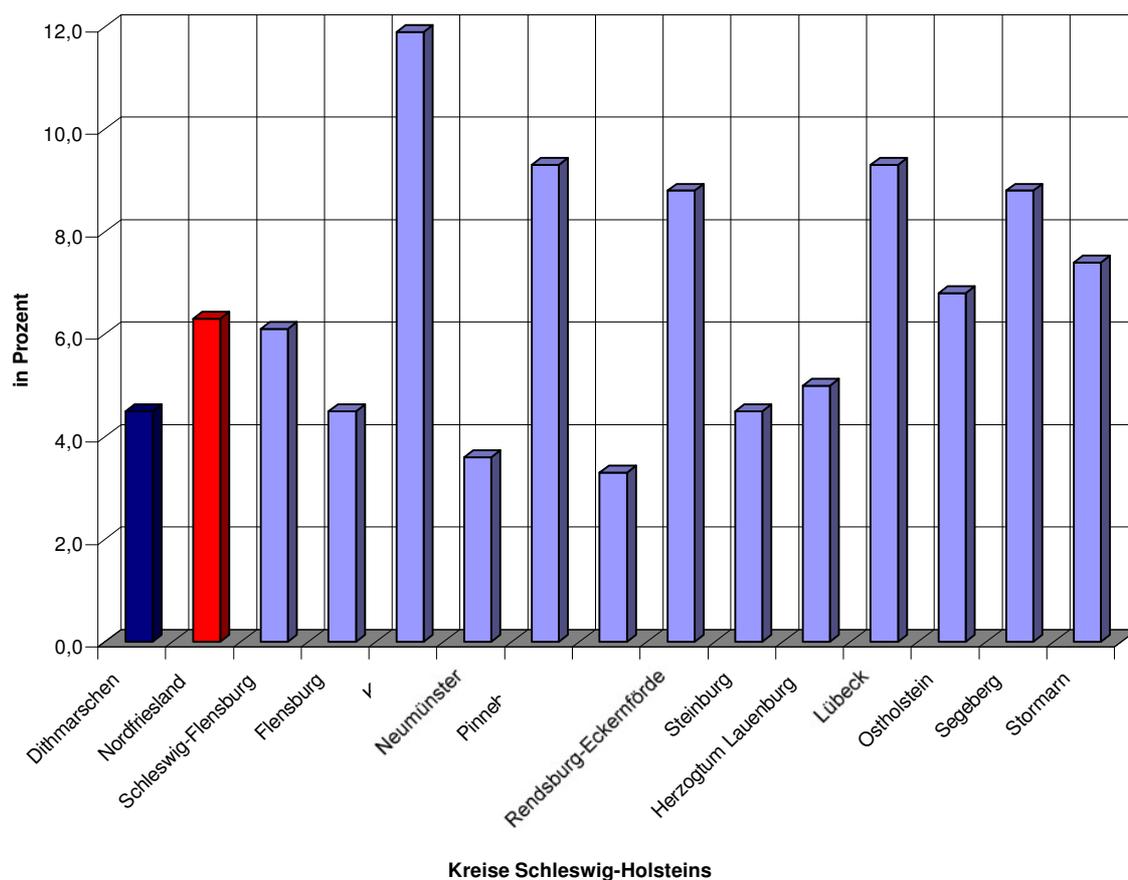


Abbildung 10: Erwerbstätigenanteil der Kreise Schleswig-Holsteins

Quelle: vgl. Statistische Ämter der Länder, (2001/2002), S. 142⁶

Besonders der Anteil Dithmarschens in Höhe von lediglich 4,5 Prozent der gesamten Erwerbstätigen Schleswig-Holsteins stellt sich problematisch dar. Dieser geringe Prozentsatz kann kein Garant für Wirtschaftskraft und Wertschöpfung sein. Diesen Nachteil gilt es, durch andere Faktoren zu kompensieren. Er sollte Anstoß zu neuem Denken sein und helfen, neuen Wegen und Ideen einen fruchtbaren Boden zu liefern.

Auch die Branchenstruktur der Region Westküste weist auf eine strukturschwache Umgebung hin. Die Handelsunternehmen umfassen zwar den größten Anteil an den gesamten Unternehmen der Region. Gefolgt vom Gastgewerbe und

⁶ Stand der Daten: 2000

dem Wohnungswesen dienen sie jedoch ebenfalls der touristischen Orientierung der Region Westküste. Dieses touristische Gesamtbild ist positiv zu bewerten, doch zumeist saisonalen Schwankungen unterworfen, die nicht durch die übrigen Branchenzweige aufgefangen werden können. Der Anteil der Wirtschaftsbereiche Land- und Forstwirtschaft sowie produzierendem Gewerbe sind im Vergleich zum übrigen Schleswig-Holstein überdurchschnittlich hoch, werden jedoch in ihrer Beschäftigungswirkung zum Teil bereits durch den Tourismus überflügelt (vgl. Regionales Entwicklungskonzept Kreis Dithmarschen, 2001, S. 10). Damit verlieren sie weiter an Bedeutung für die regionale Wirtschaft.

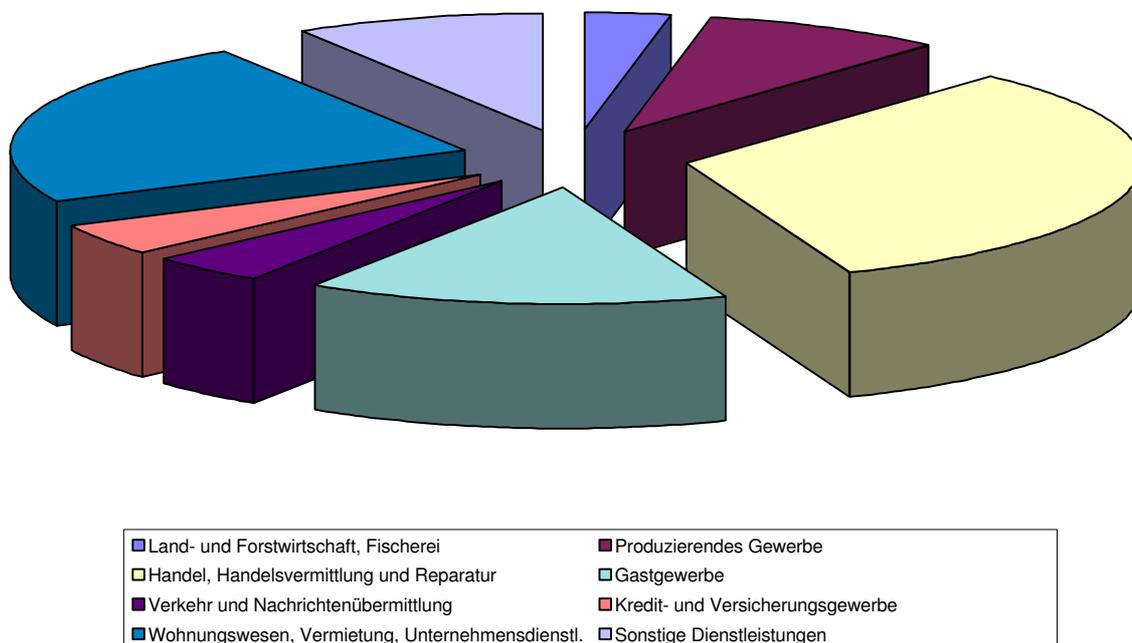


Abbildung 11: Branchenstruktur in der Region Westküste

Quelle: vgl. eigene Quelle der IHK-Vereinigung Schleswig-Holstein⁷

Eine Kooperation der Unternehmen, auch über die einzelnen Branchen hinaus, würde dazu beitragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Region Westküste erhöht wird. Die Chancen für eine positive Weiterentwicklung in den Kreisen Dithmarschen und Nordfriesland steigen dadurch.

3.2 Charakterisierung der Fachhochschule Westküste

Als Bildungseinrichtung mit über 750 Studierenden im Wintersemester 2001/2002 (vgl. Jahresbericht 2001/2002, 2002, S. 26 f.) leistet die Fachhochschule Westküste einen wichtigen Beitrag zur Sicherung eines qualifizierten Potenzials an Arbeitskräften für die umliegende Region. Ein breites Bildungs-

⁷ Stand der Daten: 2003

angebot und Qualifikationsspektrum bildet vor diesem Hintergrund die Basis für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und beeinflusst ihr Standortverhalten und ihre Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kuttruff, S., 1994, S. 79).

Mit der Deskription der Hochschulbevölkerung, einem Aufzeigen der Verbundenheit der Fachhochschule Westküste mit der Region Westküste und einer Betrachtung der Herkunftsströme der Studierenden erfolgt eine Analyse des Untersuchungsgegenstandes, verbunden mit der Zielsetzung, hochschulbedingte Faktoren als Einflusspotenziale darzustellen und somit eine Basis für die nachfolgende empirische Erhebung zu schaffen.

Die Fachhochschule Westküste ist mit ihrem Sitz in Heide die einzige Hochschule innerhalb der Untersuchungsregion. Der Standort Heide umfasst die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre, Maschinenbau und Elektrotechnik/Informationstechnik. Auch die Verwaltung der Fachhochschule Westküste ist hier angesiedelt. In den verschiedenen Studiengängen studieren derzeit 756 Personen, wobei auf den Bereich der Betriebswirtschaftslehre mit etwa 485 Studierenden der größte Anteil entfällt. Die Fachbereiche der Elektrotechnik/Informationstechnik und des Maschinenbaus sind mit einer Studierendenanzahl von 156 bzw. 115 Personen ausgestattet (vgl. Jahresbericht 2001/2002, 2002, S. 26 f.).

Bei einer Personalstellenanzahl von 72 Stellen beschäftigt die Fachhochschule Westküste im Jahre 2002 ebenso viele Mitarbeiter. Davon sind 34 Personen als hauptamtliche Professorinnen und Professoren angestellt, 24 Personen fungieren als Mitarbeiter/-innen für Lehre und Forschung und 14 Mitarbeiter/-innen sind im Bereich der Zentralen Dienste/Verwaltung angesiedelt (vgl. Jahresbericht 2001/2002, 2002, S. 10 f.).

Wenngleich die detaillierte Situation von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich aussehen mag, können die Aktivitäten über alle Fachbereiche hinweg wie folgt beschrieben werden:

- Starke Praxisorientierung der Lehre (z. B. Gastvorträge aus der Praxis, Diplomarbeiten im Unternehmen, Praxissemester im fünften Fachsemester),
- intensive und erfolgreiche Beteiligung an nationalen und internationalen Ausschreibungen von Forschungsprojekten (vgl. Fachhochschule Westküste, o. V., (2003), http://www.fhwestkueste.de/fhw/hochschule/ueber_uns/index.php, o. S.),
- Entwicklung innovativer Studiengänge und Programme (z. B. Triale Modelle) und
- Kooperation mit der regionalen Wirtschaft im Rahmen von Praxisprojekten (vgl. Jahresbericht 2001/2002, 2002, S. 5).

Aus alledem ergibt sich eine breite Streuung an Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft, der sich die Fachhochschule Westküste verbunden fühlt. „Ein Teil der Studierenden der FHW ist von der Schleswig-Holsteinischen Westküste und absolviert auch das Praxissemester in der Region. Viele Diplomarbeiten werden in Betrieben an der Westküste angefertigt. Die Professoren der FHW stehen durch viele Projekte mit den Unternehmen und Verbänden der Region in engem Kontakt und haben einen intensiven Technologie- und Wissenstransfer initiiert. Auf der anderen Seite hat die Region durch die Gründung eines Förderforums für die Fachhochschule eine Plattform zur Unterstützung geschaffen, die zahlreiche Projekte der Fachhochschule begleitet.“ (Fachhochschule Westküste, o. V., (2003), http://www.fhwestkueste.de/fhw/hochschule/ueber_uns/index.php, o. S.).

Unterstützt wird diese Darstellung von der Aussage der leitenden Personen der Fachhochschule Westküste, dass die Fachhochschule „durch die vielfältigsten Projekte [die] Beziehungen in die Region, aber auch darüber hinaus vertieft und verfestigt“ (Jahresbericht 2001/2002, 2002, S. 5) hat.

Bei der Betrachtung der Herkunftsströme der Studierenden der Fachhochschule Westküste wird die regionale Ausrichtung als Hochschule für die Region und in der Region ebenfalls deutlich. Zwar setzt sich der Trend fort, dass die Fachhochschule über die regionalen Grenzen hinaus an Anziehungskraft gewinnt, doch der große Anteil ortsansässiger Studierender bleibt als Kriterium regionaler Orientierung bestehen.

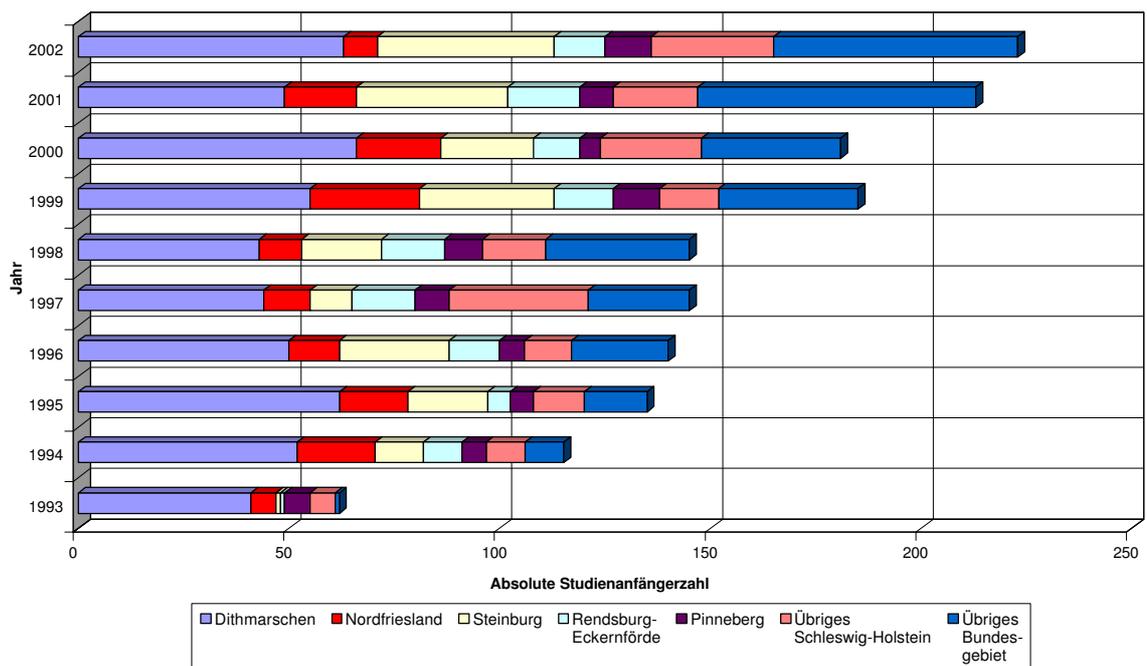


Abbildung 12: Herkunftsströme der Studierenden der Fachhochschule Westküste

Quelle: Jahresbericht 2001/2002, (2002), S. 23 f.

Dennoch sehen viele Wirtschaftsvertreter in der Region das regionale Engagement und die Öffentlichkeitsarbeit der Fachhochschule Westküste als defizitär (vgl. Abschnitt 5).

3.3 Zusammenfassung der beschriebenen Kennzeichen

Auf Basis dieser getätigten Aussagen wird deutlich, dass die Fachhochschule Westküste bemüht ist, sich als Hochschule engagiert in der Region einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Dieses Bemühen reicht jedoch aus Sicht der Öffentlichkeit nicht aus, um dem Status einer Hochschule gerecht zu werden. Sie kommt ihrer Verpflichtung für die Region nach, erfüllt aber den aus § 2, Abs. 3 der Verfassung (Satzung) zu entnehmenden Anspruch, „zur ökonomischen, sozialen und kulturellen Entwicklung der Region beizutragen“ nicht hinreichend.

Dabei ist es besonders für die Region Westküste wichtig, einen derartigen Kristallisationspunkt für ihre Entwicklung nutzen zu können. Die in Abschnitt 3.1 dargestellten strukturellen Nachteile verschlechtern die Wettbewerbsfähigkeit der Region nachhaltig und erfordern ein engeres Zusammenrücken der beteiligten Institutionen und Unternehmen. Gemeinsam gilt es, diese Defizite zu überwinden und unter Anleitung einer Institution der Fachhochschule Westküste die Stärken, die vorhanden sind, zu nutzen. Einem solchen Prozess dienlich, zeichnen sich die hohe Anzahl persönlicher Kontakte innerhalb der Region und die damit verbundenen kurzen Kommunikationswege aus. Aufbauend auf einer derartigen Infrastruktur, geprägt von institutionellen Kontakten, sollten daneben die Kontakte von Person zu Person ausgeweitet und gepflegt werden (vgl. KPH2, Z. 13 ff.).

4 Datengenerierung und angewandte Methoden der empirischen Erhebung

Der folgende Teil der Arbeit stellt das Vorgehen zur Erhebung des für die Auswertung und die Zusammenführung mit den vorangegangenen theoretischen Abschnitten notwendigen Datenmaterials dar.

Aufgrund der gegebenen Fragestellung werden im Rahmen dieser Arbeit qualitative Untersuchungsmethoden zum Einsatz kommen, nach denen die Daten ausgewählt, erhoben und ausgewertet werden. Bei den einzelnen Untersuchungsschritten handelt es sich um

- den mechanistischen Untersuchungsansatz zur Auswahl des Untersuchungsgebietes,
- das teilstrukturierte Interview zur Datenerhebung und
- die Grounded Theory als Interpretationsmethode für das erhobene Datenmaterial.

4.1 Qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung

Trotz einer häufigen Ablehnung qualitativer Methodiker durch quantitative Forscher und umgekehrt, folgt daraus keineswegs, dass eine Methode die andere per Definition ausschließt. Eine Untersuchung muss sich nicht ausschließlich für eine der Möglichkeiten entscheiden. Oft ist es sogar sinnvoll, beide Untersuchungsansätze miteinander zu verknüpfen, indem zuerst qualitative Erhebungen durchgeführt werden, um einen Überblick über das Forschungsgebiet zu bekommen und danach quantitative Methoden verwendet werden, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Vor Beginn einer Untersuchung gilt es, zuerst das Umfeld, in dem die Untersuchung stattfinden wird, zu analysieren und auf dieser Basis die Ziele des Forschungsansatzes zu konkretisieren. Zunächst sind die Ziele oft allgemein und vage formuliert und müssen z. B. durch Experteninterviews verifiziert werden (vgl. Moser, K., 1995, hier: S. 73). Es ist festzuhalten, dass sich qualitative Methoden von den quantitativen Verfahren

abheben. Selbst wenn beide Verfahren miteinander verknüpft werden, darf die quantitative Auswertung von Daten im qualitativen Forschungsprozess erst im Nachhinein vorgenommen werden. Der Verzicht auf standardisierte Erhebungsinstrumente beschreibt den zentralen Unterschied zwischen den beiden Verfahrensmöglichkeiten. Dies führt dazu, dass ein qualitatives Ergebnis nicht als exakter Beweis in statistischem und experimentellem Sinne genutzt werden kann und unter keinen Umständen verallgemeinert werden darf, sich aber gerade deshalb besonders für die explorative Phase eines Forschungsprojektes eignet (vgl. Barton, A. H., Lazarsfeld, P. F., 1993, hier: S. 82 f.). Außerdem können qualitative Ergebnisse „durchaus [...] in unterschiedlich starkem Maße eine Bestätigung oder Erhärtung einer Hypothese darstellen.“ (Barton, A. H., Lazarsfeld, P. F., 1993, hier: S. 83).

In dieser Untersuchung bietet sich qualitative Forschung aus folgenden Gründen an:

- Aufgrund der Neuartigkeit des Themenkomplexes ist die Fragestellung zu Beginn der Untersuchung offen. Es existieren keine konkreten Hypothesen. Sie entwickeln und konkretisieren sich erst im Laufe der Erhebung und Auswertung.
- Da davon ausgegangen wird, dass Verbände, Institutionen, Unternehmer und Führungskräfte aufgrund ihrer Bedeutung für den Informations- und Kommunikationsprozess innerhalb der Region die Triebkräfte für den regionalen Wissenstransfer darstellen, soll bevorzugt ein Personenkreis aus dieser Gruppe befragt werden. Diese Befragung dient der Erfassung einer institutionellen Grundstimmung gegenüber der Thematik des Wissenstransfers. Aus diesem Grunde wird von einer stichprobenartigen, quantitativen Erhebung abgesehen, um durch die Gespräche mit den Repräsentanten eine Sensibilität für die Thematik zu bekommen.
- Die Formen und Muster der Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen den Institutionen und Unternehmen in der Region sind zum gegebenen Zeitpunkt zu komplex, um sie in einer quantitativen Untersuchung extrahieren zu können.

4.2 Der mechanistische Untersuchungsansatz

Im Rahmen des mechanistischen Untersuchungsansatzes wird Kommunikation als Prozess zur Übertragung einer Nachricht bzw. einer Information betrachtet. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der Übertragungskanal. „Erklärungen des Interaktionsprozesses gehen aus von den räumlichen Anordnungen von Sender- und Empfängereinheiten, von Distanzen, vorgegebenen Verbindungswegen, Transportmitteln, Schaltstellen und Filterfunktionen.“ (Frey, S., Bente, G., Frenz, H. G., 1995, hier: S. 362). Die Strukturen der Interaktionsprozesse stehen im Blickpunkt des Untersuchers.

Der mechanistische Ansatz wird in der Literatur immer häufiger mit der Analyse von Netzwerken in Verbindung gebracht. Netzwerkanalysen können sich allerdings nur auf Teilaspekte der Netzwerke beschränken, denn in der Vielzahl der Fälle ist eine Untersuchung totaler Netze „mit einem derart großen Aufwand verbunden, dass sie praktisch bedeutungslos ist.“ (Schnell R., Hill P. B., Esser E., 1999, S. 243). Deswegen wird in der vorliegenden Arbeit auf eine totale Analyse des Netzwerkes verzichtet und sich auf ein Aufzeigen von Großstrukturen konzentriert.

Warum sich dieser Ansatz dennoch besonders für diese Arbeit anbietet, zeigen Frey, S., Bente, G., Frenz, H. G., (1995), hier: S. 362 auf: „Netzwerkanalysen erfordern für gewöhnlich drei Komponenten: erstens ein - in der Regel graphisch repräsentiertes - Organisationsdiagramm, welches die physikalisch möglichen und formal vorgeschriebenen Informationswege abbildet; zweitens eine Sollwertvorgabe für die Frequentierung der Kanäle bzw. für Art und Menge der an bestimmten Knoten eingehenden Informationen und drittens ein empirisches Korrelat der tatsächlich ablaufenden Interaktionen, meist reduziert auf gut messbare Kriteriumsvariablen. [...] Optimierung von Kommunikation stellt sich als Problem der Formalisierung von Kommunikations- und Entscheidungsbahnen (Bürokratisierung) dar, sowie die Frage der Selektion und richtigen Platzierung „funktionstüchtiger“ Sender. [...] Die Lokalisierung derartiger Blockierungen und die Herausarbeitung möglicher Effekte auf den Informationstransport haben dabei allerdings Vorrang vor der Abklärung der individuumsspezifischen Ursa-

chen.“ Auch wenn nicht der Anspruch erhoben wird, eine exakte Quantifizierung der Frequentierung der Informationswege durchzuführen, Sollwertvorgaben für diese Frequentierung der Kanäle zu erarbeiten oder ein grafisches Organigramm des Informationsflusses an der Westküste Schleswig-Holsteins zu erstellen, so ist dieser Ansatz zur späteren Überprüfung der Ergebnisse nützlich und findet deswegen an dieser Stelle Eingang in die Arbeit.

Die qualitative Erhebung des Datenmaterials stellt die Vorarbeit für die Formalisierung der Informationsprozesse dar und arbeitet mögliche Effekte des Austausches und damit einhergehende Blockierungen heraus.

4.3 Qualitative Erhebung empirischen Datenmaterials

Die qualitative Forschung zeichnet sich durch zwei Arten der Datenerhebung aus: die Beobachtung und die Befragung. Die Mehrzahl aller empirischen Daten wird über Befragungen erhoben, weil durch die persönliche Interaktion der handelnden Personen Einstellungen und Meinungen zu bestimmten Sachverhalten hinterfragt werden können. Bei Beobachtungen werden den wahrnehmbaren Verhaltensweisen der untersuchten Person quantitative Werte zugeordnet, ohne nach den Gründen für das entsprechende Verhalten fragen zu können (vgl. Meffert, H., 2000, S. 154 ff.).

Die Befragungsmöglichkeiten der quantitativen Forschung (z. B. persönliche, telefonische und schriftliche Befragung) bieten sich für die qualitative Forschung nur zum Teil an. Moser, K., (1995), hier: S. 87 definiert den Begriff des Interviews wie folgt: „Interviewer und Interviewter stehen in relativ direktem Kontakt, und sie tauschen untereinander (= „inter“) ihre Sicht (= „view“) von Sachverhalten aus.“

Ausgehend von dieser Definition ist es am sinnvollsten, für qualitative Erhebungen das persönliche Face-to-face Interview zu nutzen, da dort ein direkter Kontakt zwischen Forscher und Forschungsobjekt hergestellt wird. Missverständnisse können weitestgehend vermieden werden. Der Interviewer steuert das Gespräch inhaltlich und sorgt dafür, dass der Erzählende seinerseits über einen

genügend großen Erzählspielraum verfügt. An den Interviewer werden seinerseits hohe Anforderungen gestellt. Neben der Steuerung des inhaltlichen und zeitlichen Ablaufes des Interviews muss er sich passiv verhalten, aber andererseits dafür sorgen, dass das Gespräch im Rahmen der Thematik gelenkt wird. Eine vertrauensvolle Atmosphäre trägt zu einem guten Gelingen des Interviews bei (vgl. Merton, R. K., Kendall, P. L., 1993, hier: S. 77 ff.).

Ein besonderer Vorteil qualitativer Interviews besteht darin, dass die Erhebung der Daten und die Auswertung gegenüber quantitativen Methoden nicht schematisch voneinander getrennt sind. Der Interviewer trifft bereits in der Interviewsituation Auswertungsentscheidungen, ob z. B. bestimmte Fragen hinreichend beantwortet sind oder an einzelnen Stellen hinterfragt werden müssen (vgl. Spöhring, W., 1995, S. 157 f.). Diese im Rahmen der Interviewsituation getroffenen Auswertungsentscheidungen können ebenfalls negativ als Beeinflussung der Untersuchungsperson durch den Interviewer ausgelegt werden. Sie erfordern eine besondere Aufmerksamkeit des Interviewers. Aufgrund dieses Nachteils sollten Interviews vorrangig zur Hypothesengenerierung genutzt werden, während objektivere Verfahren der Überprüfung von Hypothesen dienen (vgl. Moser, K., 1995, hier: S. 88).

Die Form der Transkription der geführten Interviews ist umstritten. Es existieren verschiedene Möglichkeiten, die sich der einfachen Wiedergabe des gesprochenen Inhaltes bedienen oder auf der sekundengenauen Darstellung aller sprachlichen Einheiten, Laute, Gesten bzw. körperlicher Bewegungen bestehen. Die Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens ist jedoch anzuzweifeln und deshalb rät Flick in Cantin, F., (1999), o. S.: „Bei psychologischen oder soziologischen Fragestellungen, bei denen sprachlicher Austausch das Medium der Untersuchung bestimmter Inhalte ist, sind übertriebene Genauigkeitsstandards nur in Sonderfällen gerechtfertigt. Sinnvoller erscheint, nur so viel und so genau zu transkribieren, wie es die Fragestellung erfordert. Eine zu genaue Transkription von Daten bindet meistens Zeit und Energie, die sinnvoller für die Interpretation [verwendet] wären.“

Aus diesem Grunde wird im Rahmen dieser Arbeit von einer detaillierten Wiedergabe aller Gesten, Laute und Bewegungen abgesehen. Bei der Transkription der Interviews erfolgt eine Konzentration auf die Wiedergabe des inhaltlichen Wortlautes der sprechenden Personen.

Nachdem vorangegangen auf die Unterscheidung von Befragungen nach Form der Durchführung eingegangen worden ist, wird im Folgenden ein Überblick über die Unterscheidung nach Form der Strukturierung von Interviews gegeben. Atteslander, P., Cromm, J., u. a., (2000), S. 140 unterteilen Befragungen in „wenig strukturierte“, „stark strukturierte“ und „teilstrukturierte“ Interviewsituationen.

Bei wenig strukturierten Interviewsituationen steht die Passivität des Interviewers im Vordergrund. Der Befragte lenkt mit seinen Antworten das Gespräch. Die gesamte Situation zeichnet sich durch das Fehlen eines Fragebogens aus. Der Interviewer formuliert seine Fragen situationsbedingt und in Anpassung an das Verhalten des Erzählenden (vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 300).

Die Vorlage eines standardisierten, ausformulierten Fragebogens ist das zentrale Kennzeichen der stark strukturierten Interviewsituation. Der Interviewer ist während des Gespräches an die Reihenfolge und die Formulierung seines Entwurfes gebunden und muss aus Gründen der Vergleichbarkeit alle Befragten in der gleichen Weise behandeln. Es ist ihm untersagt, auf Nachfragen des Interviewten einzugehen, Inhalte zu erklären und Hilfestellungen zu geben. Dies wird im Rahmen der empirischen Sozialforschung als weitest gehende Neutralität bezeichnet (vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 300).

Beide Interviewsituationen bieten sich für die Durchführung der Interviews im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der o. g. Merkmale nicht an. Aus diesem Grunde wird für die Erhebung des notwendigen Datenmaterials auf die Form des teilstrukturierten Interviews zurückgegriffen.

„Bei der Befragung in „teilstrukturierten Interviewsituationen“ handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen strukturiert werden. Hierbei hat der Interviewer zwar die Möglichkeit, die Abfolge der Fragen je nach Verlauf des Gespräches selbst festzulegen, ist jedoch gehalten, vorgegebene Frageformulierungen zu nutzen und den gesamten vorgegebenen Fragenkatalog innerhalb der Befragung „abzuarbeiten“. In der Regel basiert ein solches Interview auf einem Gesprächsleitfaden („Leitfadengespräch“).“ (Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 300).

Die Nutzung dieses Instrumentes hat den Vorteil, situationsbedingt auf den Erzählenden eingehen zu können, aber gleichzeitig eine standardisierte Vorlage zu nutzen, um quantifizierbare Elemente einbauen zu können. So beruhen die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse nicht ausschließlich auf qualitativen Aussagen. Der Gesprächsleitfaden garantiert eine „rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse“ (Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 1999, S. 355) und bietet die Möglichkeit, „einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen.“ (Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E., 1999, S. 355). Dem persönlichen Interview wird eine Befragung in Form eines standardisierten Fragebogens vorangestellt, um die Komplexität und den Umfang des nachfolgenden Interviews zu reduzieren. Durch den Fragebogen, der vorab von den Interviewten schriftlich beantwortet wird, werden diese in die Thematik eingeführt und entwickeln ein Gespür für die Zielrichtung der Arbeit. Vor der Interviewsituation wird der Fragebogen ausgewertet, um im persönlichen Gespräch auf besondere Antwortmuster der Kontaktperson eingehen zu können.

Die Umsetzung der Interviewsituation findet in Form einer Tonbandaufzeichnung statt, die eine Gesamterfassung des Inhalts erlaubt und für eine vollständige Transkription unerlässlich ist. Nach Beendigung des Interviews erfolgt die Postkommunikationsbeschreibung, in der der Interviewer Vermutungen, Situationseinschätzungen und Beobachtungen abgibt, die vor und nach Beginn der Tonbandaufzeichnung stattgefunden haben (vgl. Spöhring, W., 1995, S. 179).

Probleme bei der gewählten Form der Datenerhebung entstehen durch die Abhängigkeit der Datenqualität von der Qualität des Interviewers und durch starke Interviewereinflüsse im Rahmen der persönlichen Gesprächssituation. Außerdem sind die Anforderungen an die sozialen und sprachlichen Kompetenzen des Befragten umfangreich und die Ergebnisse aufgrund des teilstrukturierten Ablaufes schwierig miteinander zu vergleichen (vgl. Atteslander, P., Cromm, J., u. a., 2000, S. 140 ff.). Das Problem der schwierigen Vergleichbarkeit qualitativer Aussagen wird durch die qualitative Interpretation, die im folgenden Abschnitt vorgestellt wird, umgangen.

4.4 Qualitative Interpretation des erhobenen Datenmaterials

Im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse, die ausschließlich dazu dient, Häufigkeiten bestimmter Textmerkmale festzustellen, untersucht die qualitative Inhaltsanalyse den Texten zu Grunde liegende Meinungs- und Einstellungsdimensionen bzw. die soziale Situation, in dessen Umfeld diese Dimensionen stattfinden. „Auf der Grundlage des Textes wird auf textexterne Merkmale (des Kommunikators, Rezipienten, Mediums etc.) geschlossen. Dies wird dadurch erreicht, daß relevante Ordnungsstrukturen und Merkmale innerhalb des Textes durch die Bildung von Kategorien, Klassifikationen bzw. Typologien aufgedeckt und zueinander in Relation gesetzt werden.“ (Merten, K., Teipen, P., 1991, S. 104).

Die Vorteile gegenüber quantitativen Methoden liegen darin, dass die qualitative Inhaltsanalyse nicht reaktiv ist, d. h. sie verändert nicht den beobachteten Teil der sozialen Wirklichkeit, akzeptiert unstrukturiertes Material, berücksichtigt den Kontext und kann große Datenmengen verarbeiten (vgl. Spöhring, W., 1995, S. 191 f.).

Allerdings müssen dabei einige Sachverhalte definiert werden, die auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen.

Ein Text hat prinzipiell keinen objektiv feststellbaren Inhalt. Erst durch Bedeutungszuweisung kommen Inhalte zu Stande. Der Text kann also unter gegebene

nen Bedingungen dazu geeignet sein, einen Gegenstand zu beschreiben oder eine Handlung zu erklären, er enthält aber keine objektiven Inhalte. Ebenso enthält ein Text keine Informationen. Erst unter bestimmten Bedingungen kann er dazu verwendet werden, jemanden zu informieren. Somit ist es auch nicht möglich zu behaupten, ein Text hätte eine eingebaute Wirkung (vgl. Bucher, H. J., Fritz, G., 1989, S. 140 ff.). Es besteht folglich die Gefahr „der Verzerrung beim Verstehen der Bedeutung, Aussagen oder Botschaft eines Textes durch subjektive Voreinstellungen.“ (Rustemeyer, R., 1992, S. 12).

Die Interpretation des erhobenen Datenmaterials in dieser Untersuchung erfolgt anhand der Grounded Theory von Glaser, B. G. und Strauss, A. L.. Allerdings wird nur ein Teil der ursprünglich konzipierten Methodik verwendet, denn die Grounded Theory ist nicht als rein interpretierendes Verfahren gedacht, sondern beschreibt originär einen völlig eigenständigen, abgeschlossenen Forschungsprozess (vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1998, S. 29 ff.).

Das prinzipielle Interesse dieses Ansatzes besteht nicht darin, vorhandene Theorien genauer zu überprüfen, sondern Verfahren der Theorieentdeckung weiterzuentwickeln. Die Grounded Theory geht davon aus, dass der Feldforscher während des Forschungsprozesses Hypothesen bildet. Dabei ist keine zwangsläufige Trennung zwischen Datensammlung, -analyse und Kodierung nötig (vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1993, hier: S. 92 f.).

Obwohl in dieser Arbeit die Datensammlung nicht streng nach der Grounded Theory stattfindet, werden die entstandenen Daten entsprechend dieses Ansatzes kodiert und analysiert. Die Vorgehensweise besteht aus interpretativen und kategorisierenden Verfahren und wird im Folgenden näher beschrieben.

Die Methode des permanenten Vergleiches ist das grundlegende Merkmal der Grounded Theory und soll auf allen Ebenen der Untersuchung verwendet werden: bei der Auswahl relevanter Untersuchungseinheiten (permanenter Vergleich von Unterschieden zwischen Gruppen), bei der Kodierung des Datenmaterials (permanenter Vergleich von Ereignissen) und bei der Verwendung ge-

genstandsbezogener Theorien zur Bildung formaler Theorien (permanenter Vergleich verschiedener gegenstandsbezogener Theorien zur Bildung einer formalen Theorie) (vgl. Kelle, U., 1994, S. 289 ff.).

Um Kategorien zu bilden, wird zuerst der Vergleich relevanter Untersuchungsgruppen in dieser Untersuchung genutzt (Vertreter der regionalen Politik, Vertreter der Fachhochschule Westküste, Vertreter der regionalen Wirtschaft). Dieser bietet im Wesentlichen zwei Vorteile:

- Der Forscher richtet seine Aufmerksamkeit automatisch auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten.
- Durch diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden die Beziehungen zwischen den Kategorien deutlich. Durch unterschiedliche Vergleichsgruppen können Hypothesen verallgemeinert werden, die bei der Untersuchung einer Gruppe nicht zutreffen, aber durch die anderen Gruppen bestätigt oder verworfen werden (vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1993, hier: S. 98 f.).

Im Gegensatz zu anderen Untersuchungsansätzen wird das Kategoriensystem im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Verlauf der Analyse entwickelt und kann jederzeit verändert werden (vgl. Kelle, U., 1994, S. 294). Die Interpretation erfolgt zirkulär und präzisiert sich während des Forschungsprozesses aufgrund des sich verändernden Verständnisses des Forschers laufend. Dies geschieht in vier Schritten:

Der Vergleich von Vorkommnissen für jede Kategorie (Schritt 1)

Anfangs überführt der Forscher jedes Vorkommnis seiner Daten in möglichst viele Analysekategorien, d. h. er kodiert sie, damit sowohl die Kategorien als auch die zu ihnen passenden Daten greifbar werden. Das ständige Vergleichen von Vorkommnissen bewirkt ein Verständnis für die Unterschiede und theoretischen Eigenschaften der Kategorie.

Die Integration von Kategorien und ihrer Eigenschaften (Schritt 2)

Nach der Entstehung einiger Kategorien wird aus dem Vergleich von Vorkommnis mit Vorkommnis ein Vergleich von Vorkommnis mit den Eigenschaften

der Kategorie, die aus den Ergebnissen des ersten Schrittes entstammen. Dieser Prozess führt zu einer Präzisierung des vorhandenen Datenmaterials.

Die Begrenzung der Theorie (Schritt 3)

Die Begrenzung der Theorie kommt auf zweierlei Wegen zu Stande. Neben einer wachsenden Solidität der Theorie führt der Vergleich zwischen Vorkommnissen und Eigenschaften von Kategorien zu keinen weiteren Ergebnissen. An dieser Stelle ist eine „theoretische Sättigung“ (Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1998, S. 117) erreicht. Daraufhin werden die entstandenen Kategorien „anhand ihrer Merkmale zu Oberkategorien zusammengefaßt. Durch diesen Prozeß soll die empirisch begründete Theorie einen zunehmenden Grad an Integriertheit und Sparsamkeit erlangen.“ (Kelle, U., Kluge, S., 1999, S. 46). Diese Komprimierung der Eigenschaften wird als Reduktion bezeichnet.

Das schriftliche Abfassen der Theorie (Schritt 4)

„Wenn der Forscher überzeugt ist, daß sein analytischer Rahmen eine systematische materiale Theorie abgibt, daß sie ein angemessener Ausdruck der untersuchten Angelegenheit ist und daß sie in eine Form gebettet ist, die für andere, die auf dem gleichen Gebiet arbeiten, brauchbar ist - dann kann er seine Ergebnisse zuversichtlich publizieren.“ (Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1998, S. 119). Durch die Bildung einer Kernkategorie und der daraus entstehenden Theorie schließt dieser Schritt den gesamten Prozess der Theorieentwicklung ab (vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1998, S. 111 ff.).

Das Ergebnis einer Grounded Theory, einer gegenstandsbezogenen Theorie, liegt letztlich in der Formulierung und Entwicklung einer auf Daten basierenden Theorie (vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L., 1993, hier: S. 108).

4.5 Zusammenfassung der angewandten Methoden

Die vorliegende Arbeit wird auf Basis des mechanistischen Untersuchungsansatzes angefertigt, weil vorrangig die Bereitschaft und der Bedarf nach einer Form des regionalen Wissenstransfers bei den beteiligten Unternehmen und Institutionen an der Westküste Schleswig-Holsteins untersucht wird. Dabei stehen die vorhandenen Strukturen und Prozesse sowie die Rolle der Fachhochschule Westküste im Mittelpunkt der Untersuchung. Die Wahl des mechanistischen Ansatzes resultiert aus der hohen Praktikabilität für diese Art der offenen Fragestellung.

Die Umsetzung der Untersuchung findet in Form von teilstrukturierten Interviews statt. Dabei wird die Untersuchung in quantitative und qualitative Erhebungselemente unterteilt, wobei Letztere den Schwerpunkt zur Datengewinnung bilden. Die Interviews werden aus diesem Grunde auf Basis von Interviewleitfäden geführt.

Die Auswertung des gewonnenen Datenmaterials wird basierend auf der Grounded Theory von Glaser, B. G. und Strauss, A. L. vorgenommen. Mit Hilfe permanenter Vergleiche werden Vorkommnisse Kategorien zugeordnet. Eine mit der Zeit zunehmende Verfeinerung führt schließlich dazu, dass eine Kernkategorie entsteht, aus der eine gegenstandsbezogene Theorie abgeleitet werden kann. Im Rahmen dieser Untersuchung muss nicht idealer Weise eine Theorie entstehen, sondern vielmehr Anregungen und Meinungen aufgezeigt werden, die dem Ziel, der Einführung eines regionalen Wissenstransfers, entsprechen.

Die Wahl einer qualitativen Methode zur Generierung des notwendigen Datenmaterials bietet im Rahmen der vorliegenden Arbeit mehrere Vorteile:

- Aufgrund der offenen Ausgangsfragestellung bietet die qualitative Forschung im Gegensatz zu quantitativen Methoden die Möglichkeit, auf eine exklusive Formulierung von Hypothesen zu verzichten. Die zu Beginn der Arbeit in Abschnitt 1.2 gestellten Fragen dienen als Anhaltspunkte und Leitgedanken und sollen helfen, das gesamte Untersu-

chungsfeld des regionalen Wissenstransfers einzugrenzen und Hypothesen und Theorien zu entwickeln. Dies ermöglicht, flexibel an die Aufgabenstellung heranzugehen und sich anlehnend an die o. g. Fragestellungen den Forschungsgegenstand zu erschließen.

- Qualitative Forschung ist in der Lage, Strukturen zu entdecken. Vor dem Hintergrund, dass die Region Westküste Schleswig-Holsteins als offenes, heterogenes System zu verstehen ist und der jeweilige Systembezug des Untersuchungsgegenstandes mit qualitativen Methoden besonders gut erfasst werden kann, bietet sich die beschriebene Methode an (vgl. Bungard, W., 1995, hier: S. 124).
- Schließlich ist die Herangehensweise pragmatischer Natur, da die Vielzahl der regional ansässigen Unternehmen und Institutionen und die Komplexität des Themengebietes es unmöglich machen, eine repräsentative Umfrage durchzuführen. Erst nach Feststellung einer grundsätzlichen Bereitschaft, die durch die Befragung von Interessenvertretern der betroffenen Gruppen im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet werden soll, ist über eine breit gestreute Befragung der regional ansässigen Unternehmen und Institutionen nachzudenken.

5 Darstellung, Auswertung und Zusammenführung der Ergebnisse

Nach der in Kapitel 4 vorgenommenen Beschreibung der im Rahmen der Thematik verwendeten Methoden der empirischen Erhebung folgt in diesem Kapitel die Darstellung, Auswertung und Zusammenführung der Ergebnisse. Dabei wird entsprechend der in Abschnitt 1.2 vorgenommenen Fragestellungen abschnittsweise auf die einzelnen Fragen eingegangen.

Bei der empirischen Erhebung wurde mit zehn regionalen Vertretern Kontakt aufgenommen, mit denen ein persönliches Gespräch zu der Thematik des regionalen Wissenstransfers geführt werden konnte. Sieben dieser Kontaktpersonen sind in der Wirtschaft ansässig (KPW), zwei Kontaktpersonen fungierten als Vertreter der Fachhochschule Westküste (KPH) und einer als Vertreter der regionalen Politik (KPP). Die Kontaktpersonen kamen aufgrund der vorherrschenden persönlichen Kontakte schwerpunktmäßig aus dem Kreis Dithmarschen. Die Rücklaufquote der vor den persönlichen Gesprächen verteilten Fragebögen lag bei 90 Prozent. Es ist zu berücksichtigen, dass eine derart geringe Anzahl an befragten Personen eine Repräsentativität der Erhebung nicht gewährleistet. Dies wurde von Beginn der Untersuchung an berücksichtigt. Ziel ist es, durch die Befragung der Experten ein Meinungsbild und eine Tendenz bzgl. der Einstellung zu regionalen Wissenstransfers zu schaffen.

Die Ergebnisdarstellung der empirischen Erhebung kann im vorliegenden Fall nur als Häufigkeitsverteilung und nicht anhand von statistischen Kennzahlen vorgenommen werden, da Darstellungen, z. B. in Form eines Mittelwertes, durch die geringe Anzahl an Kontaktpersonen nicht sinnvoll sind. Darüber hinaus kommt es bei der Auswertung der Ergebnisse bei einzelnen Fragen zu unterschiedlichen Summen der Häufigkeiten, da nicht alle Kontaktpersonen den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Ein Auftreten von Auswertungslücken bei einzelnen Fragestellungen ist möglich.

5.1 Der Nutzen der Fachhochschule Westküste für die Westküste Schleswig-Holsteins

Im ersten Teil der Befragung bzw. des persönlichen Gespräches wurden Antworten auf die Frage nach dem Nutzen der Fachhochschule Westküste, den sie der Region zur Zeit bietet, gesucht. Dabei wurden aus dem Fragebogen Kernkategorien der Nutzenstiftung abgeleitet, die im Folgenden mit den entsprechenden Ergebnissen der Erhebung dargestellt werden.

Die Kontaktformen zwischen regionaler Wirtschaft und der Fachhochschule Westküste

Zur Feststellung des Nutzens der Fachhochschule Westküste für die Region werden zuerst die Kontaktformen vorgestellt, die entsprechend den Aussagen der Kontaktpersonen zwischen der regionalen Wirtschaft und der Fachhochschule Westküste bestehen. Diese kommen in vielfältiger Form zu Stande und sind abhängig von der persönlichen Bedeutung für die Kontaktpersonen (vgl. Abbildung 13).

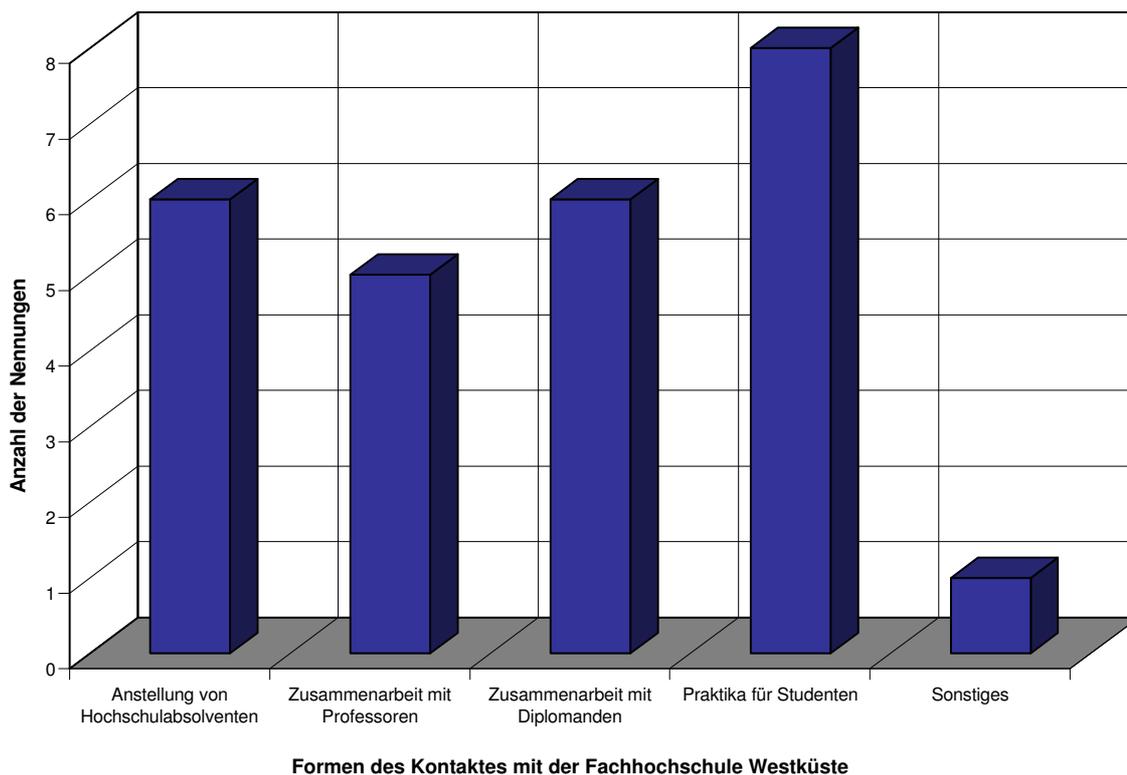


Abbildung 13: Kontaktformen der Unternehmen mit der Fachhochschule Westküste

Quelle: eigene grafische Darstellung

Neben den klassischen Formen der Kontaktaufnahme, die in Abbildung 13 dargestellt sind, gibt es weitere Plattformen für Begegnungen. Besonders die Vertreter der Wirtschaft stellen weitere Berührungsformen in den Vordergrund. Neben der allgemeinen Aussage, dass Teilnahmen an Veranstaltungen eine Plattform für Begegnungen darstellen, sind ihnen spezielle Kontaktformen von Bedeutung. KPW3 nennt in ihrem Fragebogen die „Vortragsreihe des Förderforums – Wirtschaft und Hochschule im Gespräch – als eine wichtige Form der Zusammenkunft. Für ihren Betrieb stellt KPW4 die Kooperation in Form von „Marktforschungsprojekten“ in den Mittelpunkt, wohingegen KPW6 die ausbildungspolitische Bedeutung der Fachhochschule durch den „Kontakt über die Trialen Modelle“ als besonders wichtig erachtet.

In Hinsicht auf die Veranstaltungen, die von Seiten der Fachhochschule Westküste angeboten werden, nennt KPW5, Z. 30 ff. Bezug nehmend auf das Angebot der Vortragsreihe „Wirtschaft und Hochschule im Gespräch“, eine grundle-

gende Problematik:

„Meines Erachtens werden diese Veranstaltungen noch zu wenig von der hiesigen Wirtschaft besucht.“

Dabei stellen derartige Veranstaltungen einen geeigneten Rahmen für die Unternehmen dar, sich über die Angebote der Fachhochschule zu informieren.

„Die Vortragsreihe wird in der Regel im Winter durchgeführt. [...] Professoren stellen dabei ihre Fachgebiete vor. Es wird dann über die Angebote der Fachhochschule Westküste in den einzelnen Bereichen diskutiert.“ (KPW3, Z. 20 ff.).

Ein zielgerichteter Nutzen aus den Berührungen mit der Fachhochschule Westküste ergibt sich aus Sicht von KPW2, Z. 17 ff. darüber hinaus aus einem anderen Aspekt:

„Nach meiner Erfahrung sind die Firmen vor allen Dingen an Kontakten interessiert, wenn sie davon ausgehen, dass sie daraus irgendwann einmal Mitarbeiter rekrutieren können. Das ist ein wesentliches Motiv. Sie nutzen die Fachhochschule Westküste als Ergänzung oder sogar alternativ zu den übrigen Rekrutierungsformen [...]. Hier über Kontakte zur Hochschule und zu Studierenden können sie gezielt potenzielle Mitarbeiter gewinnen.“

Die Zufriedenheit der regionalen Wirtschaft mit den Kontakten zur Fachhochschule Westküste

Über die Erfolge und die Zufriedenheit der Vertreter der Wirtschaft bzgl. der gemachten Erfahrungen bei Kontakten mit der Fachhochschule Westküste gibt es eine eindeutige Meinung. Alle Vertreter der Wirtschaft betonen, dass zwar noch zu wenig Kontakte mit der Fachhochschule Westküste bestehen und deswegen auch heterogene Erwartungshaltungen gegenüber der Fachhochschule aufgebaut werden. Diese Erwartungen jedoch zumeist erfüllt und übertroffen werden, wenn ein Kontakt stattfindet.

So bilden die Antworten der Vertreter der Wirtschaft auf die Frage nach der Erfüllung ihrer persönlichen Erwartungen ein einheitliches Bild:

„Über die Schiene RQPW sehr positiv. Aus den anderen Kontakten aus dem Betrieb sehr positiv. Darüber hinaus habe ich noch keine weiteren Erfahrungen gemacht.“ (KPW6, Z. 55 ff.).

„Wenn man mit der Fachhochschule zusammenarbeitet, dann ist das sehr positiv.“ (KPW4, Z. 14 f.).

Die Vertreter der Fachhochschule Westküste begegnen der Erwartungshaltung der regional ansässigen Unternehmen mit einer relativ großen Unkenntnis gegenüber der Zufriedenheit mit den Begegnungen. So stellt KPH1 heraus, dass sie in vielfältigster Form Rückmeldungen über Kontakte mit der Fachhochschule Westküste erhält, diese aber meist speziell auf eine Veranstaltung abzielen. Sie beruft sich bei ihrer Einschätzung auf die vielfältigen Formen, in denen Personen auf die Hochschule zukommen und dies auch in gewisser Regelmäßigkeit vollziehen. Einen generellen Überblick über die Erfüllung der Erwartungen kann sie nicht liefern (vgl. KPH1, Z. 42 ff.).

„Insofern würde ich sagen, dass die Erwartungen zwar eher erfüllt werden, weil sie sonst nicht kämen. Auch nicht in diesen vielfältigen Funktionen. Aber vielmehr kann ich dazu nicht sagen. [...] Es war wohl eher eine drei plus.“ (KPH1, Z. 55 ff.).

Die Formen der Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Westküste

Eine konkrete Zusammenarbeit, die über eine erste Kontaktaufnahme zwischen den Unternehmen und der Fachhochschule Westküste hinausgeht, findet neben den o. g. Kontakten in den Bereichen der Forschung und Entwicklung und der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter statt. Auf dem Gebiet des Informationsaustausches sind positive Tendenzen einer Zusammenarbeit zu erkennen. Der Erfahrungsaustausch hingegen als Form der Zusammenarbeit ist bisher nicht bewusst etabliert (vgl. Anhang).

Die Formen der nutzenstiftenden Zusammenarbeit für die Unternehmen mit der Fachhochschule Westküste gestalten sich wiederum in vielfältiger Art und Weise. Beratung, befristete Projektarbeit, Seminare und Vorträge sowie Erfahrungsaustausch und informelle Zusammenarbeit geben die Vertreter der Wirtschaft als nutzenstiftend für sie an (vgl. Abbildung 14).

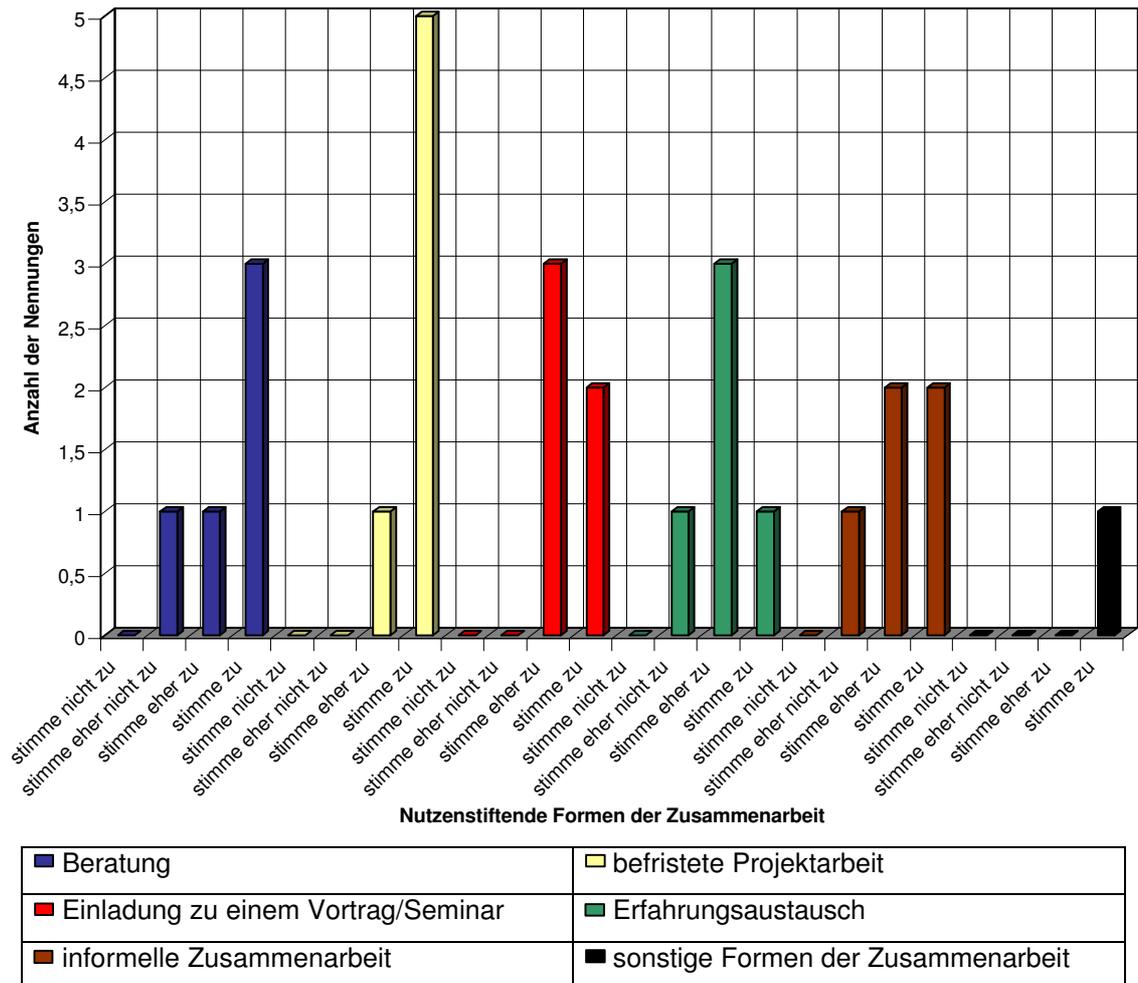


Abbildung 14: Nutzenstiftende Formen der Zusammenarbeit für die Unternehmen

Quelle: eigene grafische Darstellung

Sie betonen jedoch, dass eine konkrete, institutionalisierte Zusammenarbeit in diesen Bereichen nicht besteht und ein Kontakt zwischen den beiden Gruppen intensiviert werden müsste (vgl. KPW3, Z. 28 ff.). Sollte dies gelingen, würden die Unternehmen einen großen Vorteil aus der Zusammenarbeit ziehen.

Die Ursachen für eine Verhinderung der Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Westküste

Zu den Gründen, die bisher eine Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Westküste verhindert haben, geben die befragten Kontaktpersonen aus dem Bereich der Wirtschaft ein homogenes Bild ab. Davon abweichend stellt sich die Situation der Vertreter der Fachhochschule dar, die die Gründe für eine fehlende Zusammenarbeit auch auf Seiten der Unternehmer und nicht allein auf der eigenen Seite sehen. Im Zentrum der Ursachen für eine mangelhafte Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der Fachhochschule Westküste stehen die unzureichende Öffentlichkeitsarbeit von Seiten der Fachhochschule und damit einhergehend eine vorhandene Schwellenangst auf Seiten der Unternehmer, an die Fachhochschule heranzutreten. Die geringe Anzahl der Kontakte und Zusammenarbeit von Seiten der Unternehmen mit der Fachhochschule Westküste würde KPW4 „ausschließlich auf die Pressearbeit zurückführen.“ (KPW4, Z. 89 f.). Sie könnte sich aber auch vorstellen, „dass ein kleiner Handwerker auch eine Hemmschwelle haben könnte.“ (KPW4, Z. 90 f.).

„Es gibt so einen Spruch: „Tue Gutes und rede drüber!“ Die Fachhochschule müsste in vielen Dingen versuchen, sich besser zu präsentieren und zu positionieren. Wenn man in der Vergangenheit etwas über die Fachhochschule gelesen hat, dann war das negativ belastet. [...] Aber das, was die Fachhochschule bisher Positives geleistet hat, [...] wird nicht oder nur unzureichend an die Öffentlichkeit gebracht. Die Fachhochschule muss Marketing machen. Da kommt zu wenig.“ (KPW6, Z. 73 ff.).

„Allerdings muss man erst einmal auf die Idee kommen, auf die Fachhochschule zuzugehen. Ich für meinen Teil denke, dass man an der Pressearbeit feilen muss. Die Fachhochschule tritt nicht häufig genug in Erscheinung. [...] Den gravierendsten Grund lege ich in die Öffentlichkeitsarbeit. Ich denke, da sind große Defizite von Seiten der Fachhochschule an die Öffentlichkeit zu gehen und damit auch der Wirtschaft zu zeigen, dass hier ein Ansprechpartner vorhanden ist, der ihnen in verschiedenen Berei-

chen beratend zur Seite stehen kann.“ (KPW4, Z. 18 ff.).

Zu den möglichen Berührungspunkten und der von Seiten der Fachhochschule geforderten Initiative der Unternehmen stellt KPW4, Z. 40 ff. folgendes fest:

„[...] die Fachhochschule [ist] ja für die Region gegründet worden. Deswegen sehe ich es auch ein wenig als „Bringschuld“, die darstellen soll, was an der Fachhochschule passiert und gar nicht mal eine konkrete Ansprache der Unternehmen beinhalten muss. Danach muss dann wieder jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob es mit diesem Angebot etwas anfangen kann und sich an die Fachhochschule wenden. Aber die Darstellung, was überhaupt an der Fachhochschule passiert, die muss von ihrer Seite aus geleistet werden.“

Dieser Auffassung entspricht KPW5, Z. 35 ff.:

„Die Industrie weiß, dass die Fachhochschule hier ist, aber ich denke, der Mittelstand hat noch eine gewisse Schwellenangst, um auch auf die Fachhochschule zuzugehen. [...] Wissen Sie, ein Mittelständler oder auch ein Handwerker, der entwickelt meist im kleinen Kämmerlein und weiß überhaupt nicht, dass wir hier ein hervorragendes Angebot vor Ort haben. Dieses gilt es eigentlich bekannt zu machen.“

Ergänzt werden die getätigten Aussagen durch die Darstellung der Kontaktpersonen 1 und 3 der Wirtschaft. Während Letztere den Aspekt des vielfältigen Angebotes der Fachhochschule Westküste als Problem der Kommunikation erachtet, das neben den drei Studiengängen ein „breites Spektrum an Möglichkeiten“ (KPW3, Z. 30 f.) in einzelnen, speziellen Bereichen beinhaltet (vgl. KPW3, Z. 28 ff.), betrachtet KPW1, Z. 63 ff. die Problematik von einer ganz anderen Seite:

„Ich gebe aber auch den Studierenden „Schuld“, die weitaus mehr Interesse zeigen sollten, in Betrieben hier an der Westküste irgendwie Unterschlupf zu bekommen.“

Angesprochen auf die Ursachen dieses fehlenden Interesses der Studierenden gibt KPW1, Z. 73 zu:

„Weil die vielleicht auch uns nicht kennen. Die Betriebe nicht kennen.“

Damit ist festzuhalten, dass die Ursachen für eine bisher nicht etablierte Zusammenarbeit vielfältiger Natur sind. Ausgangspunkt für eine Verbesserung der Situation stellt die Öffentlichkeitsarbeit der Fachhochschule Westküste dar. Sie kann sich durch eine kontinuierliche und ausführliche Information über die Angebote der Hochschule besser präsentieren und gleichzeitig vorhandene Schwellenängste auf Seiten der Unternehmer abbauen. Darüber hinaus sollten sowohl die Studierenden als auch die Unternehmen selbst aktiver versuchen, Kontakte untereinander aufzubauen, um so eine Zusammenarbeit zu initiieren, die beiden Seiten Vorteile bringt. Als weitere Erkenntnis fehlt den regional ansässigen Unternehmen ein Erprobungsbeispiel, was die Systematisierung des regionalen Wissenstransfers betrifft. Dieser Prozess kann nicht abgeguckt werden, sondern muss für jede Region spezifisch in experimenteller Weise entwickelt werden. Ziel muss es in diesem Zusammenhang sein, eine Angebots- und Nachfragesituation zu kreieren, damit die Unternehmen im Rahmen der marktwirtschaftlichen Bedingungen eine Notwendigkeit erkennen.

Dagegen betonen die Unternehmensvertreter über die Aussagen im Fragebogen, dass die Gründe für eine fehlende Zusammenarbeit weder an dem fehlenden Know-how auf Seiten der Fachhochschule noch am mangelnden Bedarf auf Seiten der Unternehmer liegen. Teilweise sei das Wissen der Fachhochschule Westküste nicht für die regional ansässigen Betriebe nutzbar. Dies wird nur als eine nachgelagerte Ursache bewertet.

„Die Fachkompetenz ist in vielen Bereich vorhanden. Die ist sogar in Bereichen vorhanden, die hier an der Westküste bisher kaum gebraucht wurden. Wenn ich da so an die neue internationale Bilanzierung denke. Da beschäftigen wir uns schon einmal damit, aber wir werden es die nächsten zwei oder fünf Jahre nicht anfassen. Aber die Kompetenz ist da.“ (KPW1, Z. 159 ff.).

„[...] die Leute [sind] teilweise auch auf Fachgebieten tätig, wo sie hier in der Wirtschaft kaum Partner finden. Dann ist es verlorene Liebesmühe ganz viel zu investieren, um sich bei den Leuten hier bekannt zu machen, wenn ich auf Gebieten arbeite, wo es nur eine Hand voll Unternehmen in ganz Schleswig-Holstein gibt.“ (KPW2, Z. 89 ff.).

Von Seiten der Hochschulvertreter stimmt auch KPH1, Z. 76 ff. der Meinung der Unternehmensvertreter zu, dass die Hochschule aktiver und gezielter in der Öffentlichkeit auftreten sollte. Gleichzeitig verteidigt sie die Position der Fachhochschule und weist auf die Pflicht der Unternehmer hin, sich selbständig über das vorhandene Angebot zu informieren.

„Natürlich kann man immer sagen, ein Unternehmer, der sich vernünftig aufstellen will, der soll sich umschauchen. Auf der anderen Seite sind wir diejenigen, die unser Produkt loswerden wollen. Deswegen denke ich, dass es ein Tick mehr „Bringschuld“ der Fachhochschule als „Holschuld“ der Unternehmer ist. [...] Der andere Punkt ist, auch da möchte ich die Fachhochschule noch einmal zum Teil verteidigen, dass wir zwar unser Angebot anbieten müssen, andere aber auch auf uns zukommen müssen. Wir das zum Teil auch tun, aber auch sehen müssen, dass wir auch noch einen Lehrbetrieb haben. Es ist nicht so, dass wir die verlängerte Werkbank sind und ständig von morgens bis abends daran denken, was können wir für die Unternehmen tun. Sondern es ist letztlich immer verbunden mit der Überlegung, was können wir für unsere Studierenden tun, welche Diplomarbeit können wir anbieten, was können wir in der Lehre machen, was ist gerade aktuell, welches Projekt kann ich mit der freien Wirtschaft machen, um das dann auch in der Lehre umzusetzen. Das darf man eben auch nicht vergessen. Da ist eine Erwartungshaltung, die sehr unterschiedlich ist. Ich glaube, man könnte viel daran ändern, wenn man die Erwartungshaltung abklärt und erklärt, was wir hier machen. Auf der einen Seite sehen uns manche als zu abgehoben. Das könnte man berichtigen. Auf der anderen Seite sehen uns manche, als müssten wir ständig auf sie zugehen. Und das ist auch nicht richtig.“

Den zeitlichen Aspekt, sich von Seiten der Unternehmer über die Angebote der Fachhochschule Westküste zu informieren, stellt KPH2, Z. 53 ff. in Zusammenhang mit dieser Thematik in den Mittelpunkt:

„Diese Unternehmen und gerade die Personen, die dort Entscheider sind, nehmen sehr selektiv wahr. Sie kommen gar nicht anders über den Tag als ganz rigoros zwischen wichtig und unwichtig zu unterscheiden, wobei es bei der momentanen wirtschaftlichen Situation leider häufig der Fall ist, dass die wichtigen Dinge die kurzfristigen Dinge sind, die einem unter den Nägeln brennen.“

Die folgende Aussage der Kontaktperson aus dem Bereich der regionalen Politik spiegelt die vorherrschende Meinung der übrigen Kontaktpersonen zusammenfassend wieder:

„Es ist Aufgabe der Fachhochschule durch eine gute, verbesserte Öffentlichkeitsarbeit, den Wert der Fachhochschule neu ins Bewusstsein der Bevölkerung und der Unternehmen zu tragen.“ (KPP1, Z. 119 ff.).

Aber auch sie berücksichtigt die Schwellängste der Unternehmer im Umgang mit der Fachhochschule Westküste:

„Das trifft partiell sicherlich zu. Besonders wenn ich an die Mittelständler denke, die häufig nicht studiert sind, was kein Manko sein soll, kann ich mir dies gut vorstellen. Das führt schon zu einer Hemmschwelle gegenüber der akademischen Landschaft und verhindert eine Zusammenarbeit. Da sollte man auch über die IHK oder die Handwerkerschaft dafür werben, dass die Unternehmer aktiv auf die Fachhochschule zugehen und diese Schwellenängste abgebaut werden.“ (KPP1, Z. 55 ff.).

Die Kenntnisse der regionalen Wirtschaft über die Angebote der Fachhochschule Westküste

Besonders deutlich wird die nachlässige Öffentlichkeitsarbeit der Fachhochschule Westküste durch die Antworten auf die Frage des Fragebogens „Welcher Art besitzen die Unternehmen Kenntnisse über die Angebote der Fachhochschule Westküste?“ beschrieben. Keine der gefragten Kontaktpersonen

hat eine gute Kenntnis über die Angebote der Fachhochschule Westküste angegeben (vgl. Abbildung 15). Laut Aussage der Kontaktpersonen aus den Fragebögen bestehen lediglich Kenntnisse über die Fachhochschule Westküste im Allgemeinen (vier Nennungen), die Studiengänge an der Fachhochschule Westküste (sechs Nennungen) und die Weiterbildungsangebote der Fachhochschule Westküste (eine Nennung). Weder die Forschungsaktivitäten noch die Kooperationsangebote der Fachhochschule Westküste sind im Kenntnisbereich der umliegenden Wirtschaftsbetriebe aus Sicht der Kontaktpersonen ausgeprägt.

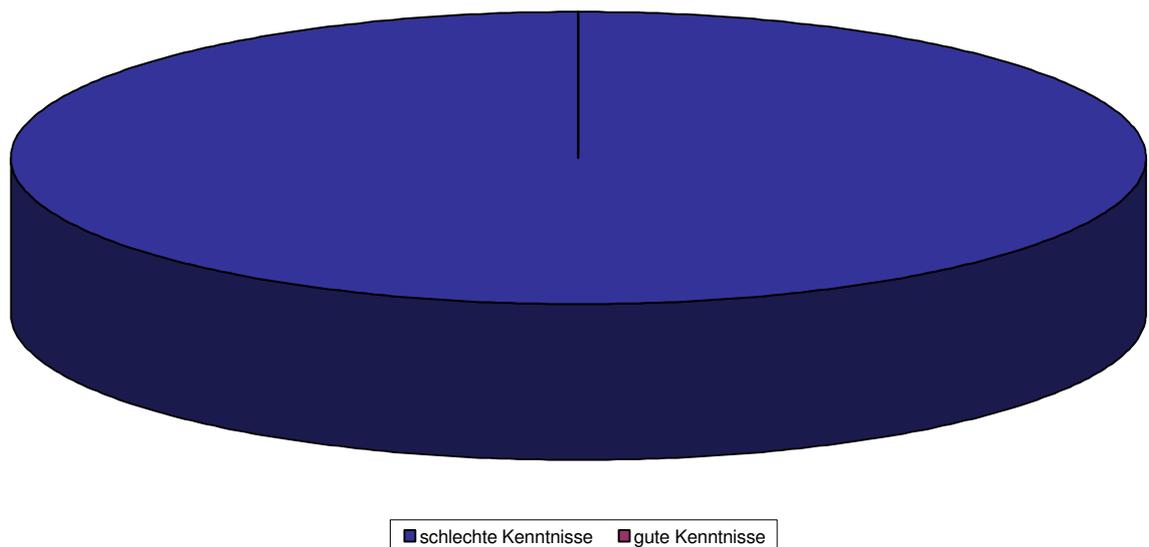


Abbildung 15: Art der Kenntnisse der Unternehmen über die Angebote der Fachhochschule Westküste

Quelle: eigene grafische Darstellung

Diese homogene Meinung relativiert KPW2, Z. 61 ff. mit der folgenden Aussage im persönlichen Gespräch:

„Also, das ist sicherlich nicht völlig typisch. Es gibt auch Unternehmen, die, einfach weil sie intensiv mit bestimmten Professoren zusammenarbeiten, meistens muss man es doch an Personen festmachen, eigentlich ganz gut

wissen, was hier gemacht wird. Deswegen überrascht mich das nun ein kleines bisschen, aber das kann auch daran liegen, wer das nun gerade beantwortet.“

Dieser Meinungsausschnitt ist im Rahmen der Untersuchung sicherlich zu beachten und weist auf die Vorsicht hin, die bei der Interpretation der Ergebnisse vorherrschen muss. Das komprimierte und eindeutige Meinungsbild in Bezug auf diese Frage belegt jedoch die schlechten Kenntnisse der Region über die Fachhochschule Westküste und begrenzt die von KPW2 getätigte Aussage.

Das generelle Verhältnis zwischen Fachhochschule Westküste und regionaler Wirtschaft

Trotz der kritischen Betrachtung der Öffentlichkeitsarbeit und den schlechten Kenntnissen über die Angebote der Fachhochschule Westküste beurteilen die Kontaktpersonen aus der Wirtschaft das generelle Verhältnis zwischen der Fachhochschule Westküste und regionalen Wirtschaft positiv. In einzelnen Teilbereichen gibt es erfreuliche Berührungen, die in der Zukunft eines Ausbaus bedürfen und systematisiert werden müssen, da sie bisher eher zufällig zu Stande kommen. Eine klare Positionierung und Erfassung des Angebotes und der Nachfrage würde einer Systematisierung dienlich sein.

„Ich glaube, dass jeder froh ist, dass es die Fachhochschule hier gibt [...]. Der Standort Heide wird dadurch aufgewertet, aber die Kontakte zur Fachhochschule bzw. die Kommunikation mit der Fachhochschule sind bis auf wenige Ausnahmen noch überhaupt nicht ausgeprägt.“ (KPW6, Z. 11 ff.).

„Ich denke, das ist differenziert zu betrachten. An sich freut sich die Wirtschaft, dass die Fachhochschule hier anwesend ist. Sie ist ein Wirtschaftsfaktor für die Region Westküste. Sie ist allerdings nicht sonderlich präsent für die hiesige Wirtschaft.“ (KPW4, Z. 11 ff.).

Einen weiteren Aspekt hinsichtlich des Verhältnisses zwischen regionaler Wirtschaft und Fachhochschule Westküste ergänzt KPW5, Z. 15 ff. mit ihrer Aussage:

„Die Wirtschaft hat ein hervorragendes Verhältnis zur Fachhochschule. Nicht umsonst können wir von der Wirtschaft sagen, dass wir tatkräftig und wesentlich mitgeholfen haben, dass es hier in Heide bzw. an der Westküste überhaupt eine Fachhochschule gibt. Insofern ist die Verbindung zwischen der Wirtschaft und der Fachhochschule vom ersten Tag an da. Das Einzige, was ich vermisse, dass das Handwerk noch nicht richtig in die Fachhochschularbeit eingebunden worden ist. Da ist sicherlich von Seiten der Fachhochschule noch etwas zu tun, aber auch von Seiten des Handwerks, so dass beide noch einmal aufeinander zugehen müssen.“

Betreffend des Verhältnisses zwischen regionaler Wirtschaft und Fachhochschule Westküste bringt es KPH1, Z. 301 ff. auf den Punkt und stellt einen Vergleich mit der in der Region vorherrschenden Mentalität an:

„Ich suche nach einem Begriff, der treffend ist und trotzdem relativ wertfrei. Vielleicht nicht distanziert, ein bisschen reserviert, zurückhaltend. Ich würde fast sagen so ein wenig wie die dithmarscher Mentalität gegenüber dem Fremden ist.“

Auf diese Aussage nachgefragt, ob die Entwicklung wachsend oder stagnierend verläuft, antwortet sie:

„Also ich denke, es gab nach der Gründung oder kurz danach schon einen großen Wachstumsimpuls. Der mag durch die Ereignisse der letzten Jahre und die Art, wie wir in der Öffentlichkeit standen, ein bisschen stagniert haben. Es mag aber auch dadurch eine Stagnation eingetreten sein, dass man sich plötzlich Wunderdinge versprochen und gemerkt hat, dass wir trotz allem natürlich auch nur mit Wasser kochen. Bis man jetzt wieder das nächste größere Problem hat und auf uns zukommt, dann glaube ich, gibt es wieder einen Schwung. Ich erwarte eigentlich jetzt eher wieder einen kleinen Aufschwung.“ (KPH1, Z. 307 ff.).

Auf das generelle Verhältnis zwischen der Fachhochschule Westküste und der hiesigen Wirtschaft angesprochen, betrachtet KPP1, Z. 10 f., dieses als „gut auf der einen Seite und ausbaufähig auf der anderen Seite.“ Sie verweist darauf, dass „das Förderforum [...] ein sichtbares Indiz für das Engagement der Wirtschaft“ (KPP1, Z. 10 ff.) ist. Aufgrund der derzeitigen Situation der Umstrukturierung ist sie sich sicher, dass es für die Fachhochschule eine große Herausforderung sein wird, „sich weiter als attraktiver Partner anzubieten.“ (KPP1, Z. 14 f.).

Die regionale Ausrichtung der Fachhochschule Westküste

Die Meinung über die regionale Ausrichtung der Fachhochschule Westküste, die auf Seiten der Fachhochschule in der Verfassung (Satzung) verankert ist, wird bei den Vertretern der verschiedenen Richtungen gespalten betrachtet. So stellt KPW3, Z. 45 ff. deutlich heraus, dass eine regionale Ausrichtung nicht immer möglich ist:

„Das ist unterschiedlich über die einzelnen Fachbereich der Fachhochschule Westküste verteilt, weil es in den technischen Fachbereichen Kontakte mit großen Konzernen gibt, die außerhalb der Region liegen, und damit einige Professoren mit ihren Forschungsaktivitäten bereits ausgelastet sind. In der Betriebswirtschaftslehre wird der Kontakt mit der Region etwas intensiver betrieben. Es ist aber sicherlich auf beiden Seiten ein erheblicher Verbesserungsbedarf vorhanden, was die Transparenz und die konkrete Ansprache angeht. [...] Die Fachhochschule kann nicht ausschließlich für und in der Region ausbilden.“

KPH1, Z. 123 ff. zielt mit ihrer Antwort auf die Konfrontation mit der mangelhaften regionalen Ausrichtung der Fachhochschule in die Richtung der Vertreter der Wirtschaft. Dabei steht für sie im Vordergrund, dass eine regionale Ausrichtung nicht über die Anzahl der in der Region durchgeführten Projekte definiert wird. Das aus überregionaler Zusammenarbeit gewonnene Know-how gilt es in die Region zu transportieren. Auf diese Weise wird die Fachhochschule ihrem regionalen Auftrag gerecht.

„Zum Teil würde ich das auch damit erklären, dass das gar nicht geht, wenn man sagt, regional orientiert. Sie können das Know-how, das Sie hier in die Region hineingeben, sich nicht nur in der Region holen. Sie müssen mit VW, Sie müssen mit BASF, Sie müssen mit Bayer Leverkusen arbeiten, um sich Wissen, Zusammenhänge und Arbeitstechniken zu erwerben. Diese können Sie hier bei Beyschlag oder der Volksbank nicht bekommen. Sie können sie aber transportieren. Insofern kann die Fachhochschule Westküste nicht nur regional orientiert sein, sondern ist geradezu gezwungen, wenn sie morgen noch innovativ sein will, Kontakte zu großen Unternehmen zu pflegen. Ein zweiter Aspekt ist, dass es natürlich auch ein paar Themen gibt, die hier abgedeckt werden, die in der Region nicht wirklich verwertbar sind. Wenn ich daran denke, dass einer hier Computer Edit Design macht, dann mag das im Einzelfall mal für einen Unternehmer nett sein, aber in Wirklichkeit ist diese Form des Designs und der Konstruktion hier noch nicht zu gebrauchen. Wenn ich sehe, dass hier einer internationale Rechnungslegung macht, dann frage ich mich, wie viele Unternehmen es hier im Kreis geben mag, die sich auch damit befassen. Auch nicht relevant! Also ist das schon thematisch bedingt.“

Dieser Auffassung entspricht ebenfalls der politische Vertreter, hebt jedoch gleichzeitig hervor, dass Kontakte zur regionalen Wirtschaft ebenso von entscheidender Bedeutung sind. Dies würde vermehrt dazu führen, bei den Unternehmen in der Region an Bekanntheit zu gewinnen.

„Ich möchte damit zum Ausdruck bringen, dass die Fachhochschule noch mehr machen kann und machen muss. Sie ist schon mittelständisch ausgerichtet, aber viele ihrer Projekte finden auch außerhalb der Region statt. Die Dinge, die immer so als Leuchttürme präsentiert werden, finden mit Siemens oder Mercedes statt. Das will ich gar nicht abwerten. Dies sind Aushängeschilder für eine Fachhochschule. Mir sind dagegen nur wenige Aushängeschilder aus Zusammenarbeiten in der Region bekannt. Diese müssten vielleicht auch nur besser publiziert werden, falls sie denn vorhanden sind.“ (KPP1, Z. 66 ff.).

Zusammenfassung der dargelegten Ergebnisse

Auf der Grundlage des generell guten Verhältnisses zwischen der Fachhochschule Westküste und der regionalen Wirtschaft erbringt die Fachhochschule der Region und den Unternehmen noch nicht den Nutzen, der zu erzielen möglich wäre. Die Kontaktformen und die Zusammenarbeit mit den Betrieben sind bisher unzureichend systematisiert und zufällig. Darüber hinaus werden die von Seiten der Fachhochschule angebotenen Veranstaltungen nicht ausreichend angenommen. Gründe für diese Entwicklung liegen in der defizitären Öffentlichkeitsarbeit und der damit verbundenen, lückenhaften Kommunikation des Angebotes und der Möglichkeiten der Fachhochschule Westküste. Ebenfalls in der Öffentlichkeitsarbeit begründet liegt das Auftreten von Schwellenängsten auf Seiten der Unternehmer.

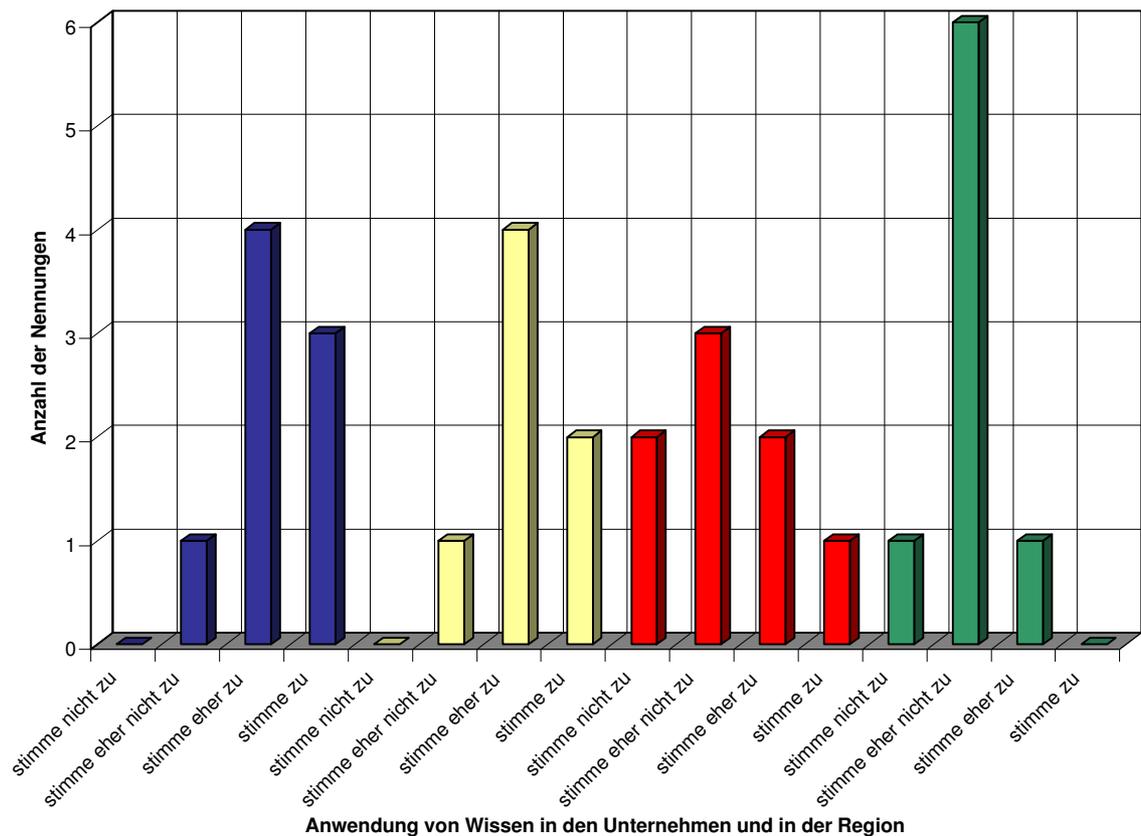
Trotzdem ist festzustellen, dass sich die Unternehmer, wenn ein Kontakt bzw. eine Zusammenarbeit mit der Fachhochschule stattgefunden hat, darüber positiv äußern und mit dem Ergebnis zufrieden sind. Sie sehen in diesen Ergebnissen ihre Erwartungen bestätigt und freuen sich über die Ansiedlung der Fachhochschule in der Region.

5.2 Der Bedarf einer zentralen Einrichtung zur Steuerung des interorganisatorischen Wissenstransfers und Förderung der regionalen Wettbewerbsposition

Der zweite Teil der empirischen Erhebung dient der Überprüfung der Frage, ob in der Region Westküste Schleswig-Holsteins der Bedarf für eine zentrale Einrichtung zur Steuerung des interorganisatorischen Wissenstransfers vorhanden ist. Darüber hinaus beinhaltet die Untersuchung eine Beantwortung der Frage, ob die unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen bereit sind, sich aktiv an dem Prozess der gemeinsamen Wissensteilhabe zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region zu beteiligen.

Die aktuelle Bedeutung der Ressource Wissen an der Westküste Schleswig-Holsteins

Bei der Betrachtung des aktuellen Status eines regionalen Wissenstransfer wird nach Ansicht der Kontaktpersonen deutlich, dass es bisher keine Anzeichen für eine regionale Kooperation zwischen den Betrieben und Institutionen gibt. Sie betonen, dass das Wissen, mit dem in den Unternehmen gearbeitet wird, überwiegend aus ihnen selbst kommt und dort entwickelt wurde. Dem gegenüber steht, dass das Wissen, das genutzt wird, nur zum Teil regionalen Kooperationsentwicklungen entstammt. Eine Nutzung des entwickelten Wissens in anderen Unternehmen der Region ist nicht verbreitet (vgl. Abbildung 16).



- Das Wissen, mit dem gearbeitet wird, stammt überwiegend aus dem eigenen Unternehmen.
- Das Wissen, mit dem gearbeitet wird, wurde überwiegend im Unternehmen selbst entwickelt.
- Das Wissen, mit dem gearbeitet wird, wurde überwiegend in der Region entwickelt.
- Das Wissen, das in einem Unternehmen entwickelt wurde, wird auch in anderen Unternehmen der Region genutzt.

Abbildung 16: Die Anwendung von Wissen in den Unternehmen und in der Region

Quelle: eigene grafische Darstellung

Die Kontaktpersonen sind sich einig, dass dringender Bedarf bei den Unternehmen zum verbesserten Umgang mit der Ressource Wissen besteht. Dies ist bei weitem noch nicht ausreichend ausgeprägt und bedarf schnellstens einer Verbesserung.

Es ist umso verwunderlicher, als dass die Kontaktpersonen ebenfalls übereinstimmen, dass Wissen in den Unternehmen als Aktivposten betrachtet und bewertet wird. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die Unternehmen der Bedeu-

tung der Ressource Wissen durchaus bewusst sind, aber keine Ansatzmöglichkeiten finden, diese Wichtigkeit in Maßnahmen und Aktionen zu überführen (vgl. Abbildung 17).

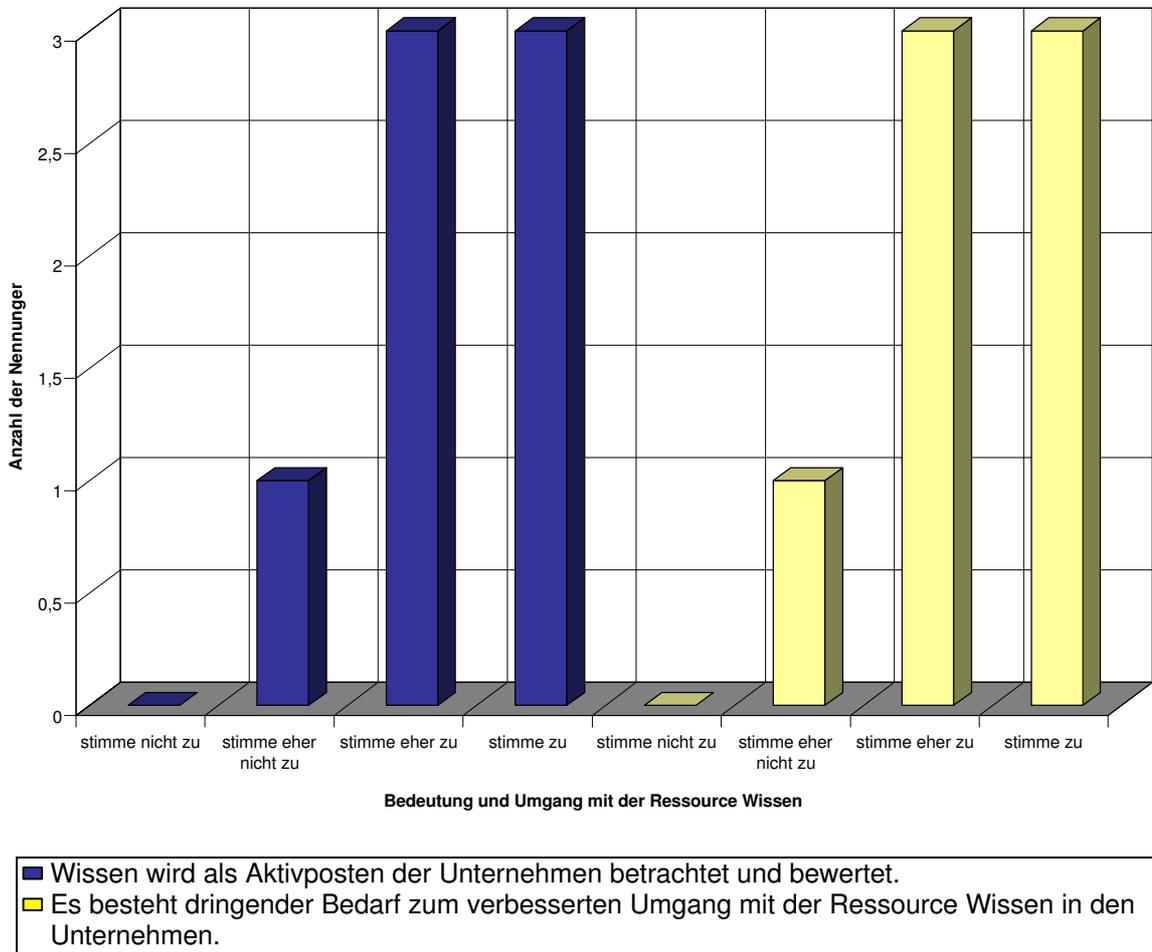


Abbildung 17: Die Bedeutung und der Umgang mit der Ressource Wissen in den Unternehmen

Quelle: eigene grafische Darstellung

Die Bereitschaft der regionalen Wirtschaft zur Beteiligung an einem Wissenstransferprozess

Der Bedarf eines regionalen Wissenstransfers in der Region Westküste wird von den Kontaktpersonen aus der Wirtschaft als positiv eingeschätzt. Die Bereitschaft der in diesem Prozess beteiligten Akteure, ihr Wissen untereinander auszutauschen, ist jedoch kritisch zu betrachten:

„Das ist selten. Da kocht jeder sein eigenes Süppchen. Ich glaube, wenn

jemand einen Wissensvorsprung hat, dann möchte er den auch für sich behalten, um einfach der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein, so dass Kooperation untereinander ganz selten zu Stande kommt. Es gibt Synergieeffekte in Bereichen, wo Unternehmen nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen.“ (KPW6, Z. 128 ff.).

„Die Unternehmen sind nicht bereit, wenn es sich um Mitbewerber handelt, sondern nur, wenn es andere Unternehmen sind, die für sie nicht als direkte Konkurrenten auftreten. Wir haben jetzt bei dem Projekt von Professor Stuwe, RQPW, bei dem das Interesse sehr groß war, gesehen, dass die Unternehmen durchaus bereit sind, in Diskussionen einzusteigen.“ (KPW3, Z. 113 ff.).

In Bezug auf eine Kooperation zwischen den Unternehmen antwortet KPW5, Z. 68 ff. gegensätzlich zu den bisher festgestellten Aussagen und knüpft eine mögliche Kooperation an bestimmte Bedingungen:

„Sofern sich die Inhaber gut kennen und sich gegenseitig vertrauen, ja. Sonst meint jeder, dass der andere ihm was wegnimmt. Kooperation gibt es.“

Mit Beispielen aus Nordfriesland beschreibt KPW7, Z. 64 ff. ergänzend die interunternehmerische Kooperation als vorhanden:

„Da gibt es verschiedene Kooperationen. Ich denke an die Windkraftwirtschaft hier im Husumer Raum, die z. B. über das Bildungszentrum für erneuerbare Energien in der Aus- und Weiterbildung kooperieren und dort Servicetechniker in den unterschiedlichen Unternehmen ausgebildet werden. Also dieselben Personen in unterschiedlichen Unternehmen. Dadurch entsteht automatisch eine gewisse Kooperation. Dann kooperieren z. B. Handwerksbetriebe im nördlichen Nordfriesland, was die Angebote nach Dänemark anbelangt. Also da, wo man Wettbewerbsvorteile erreichen kann, ist Kooperation möglich und wird dann auch praktiziert.“

Eine ziemlich genaue Vorstellung in Bezug auf einen regionalen Wissenstransfer vertritt KPP1, Z. 81 ff. in seinen Ausführungen. Diese kommen dem Verständnis eines zweidimensionalen Wissenstransfers bereits sehr nahe und beziehen sich darauf, dass ein Wissenstransfer weder nur zwischen der Hochschule und den Unternehmen oder ausschließlich unter den Unternehmen selbst stattfinden muss.

„Das eine schließt das andere ja nicht aus. Im Grunde sollten gerade kleine und mittelständische Unternehmen in beide Richtungen offen sein. Aber man könnte sich als dritte Möglichkeit vorstellen, dass die Unternehmen über die Bande Fachhochschule Westküste spielen. Schön wäre es ja, wenn die Fachhochschule Westküste eine Institution wäre, die aufgrund der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Unternehmen ein so gutes Know-how besitzt und einen Überblick über die Landschaft gewinnt, dass man sagen kann, bei dem Punkt kann ich dem Unternehmen selbst helfen. Bei anderen Problemen wendest du dich aber lieber an das Unternehmen. Die haben das gut gelöst und können mit Sicherheit helfen.“

Der Bedarf eines regionalen Wissenstransferprozesses für die Westküste Schleswig-Holsteins

Was den von jeglichen Rahmenbedingungen losgelösten Bedarf eines regionalen Wissenstransfers angeht, sind sich die Kontaktpersonen sicher, dass dieser vorhanden ist (vgl. KPW5, Z. 108 ff.). Für besonders groß wird der Bedarf gehalten, weil viele Betriebe gar keinen Überblick darüber haben, was an anderer Stelle bereits entwickelt wurde und umgesetzt wird. Unter Einbeziehung der Bedeutung der Fachhochschule Westküste für einen derartigen Transferprozess stellt KPW4, Z. 97 ff. die Notwendigkeit eines regionalen Netzwerkes heraus:

„Sie stellen ja auch die Frage, ob es eine Art Netzwerk geben könnte, in das man die Fachhochschule einbeziehen sollte. Den Bedarf sehe ich schon. Gerade als neutrale Instanz, denke ich, kann die Fachhochschule Hilfe für die hier in der Region ansässigen Unternehmen bieten.“

Vor dem Hintergrund eines Bedarfes für einen Wissenstransferprozess in der Region muss beachtet werden, dass dieser Prozess nicht in klassischer Hinsicht als Einbahnstraße betrachtet wird. Es geht nicht darum, dass die Wissensinstitution etwas weiß und dies transferiert, sondern dass sie Wissen generieren und für die Zusammenführung von bisher unverbundenem, dezentralem Wissen sorgen muss.

Der Hinweis auf die mangelnde Bereitschaft, mit Konkurrenten zu kooperieren, ist von Seiten der Wirtschaftsvertreter häufig vorgebracht worden. Doch auf die Nachfrage, ob ein regionaler Wissenstransfer denn nicht auch zwischen Unternehmen stattfinden kann, die nicht in Konkurrenz zueinander stehen, wurde durchaus positiv geantwortet. Der Aufbau und die Organisation eines solchen regionalen Wissenstransfers kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Über die Art und Weise einen solchen Prozess zu gestalten haben die Ansprechpartner verschiedene Ansichten.

„Natürlich habe ich solche Vorstellungen, weil ich bei dieser Thematik immer das RQPW vor Augen habe. Da fangen wir ja letztlich damit an, eine Organisationsplattform und ein regionales Netzwerk zu stricken. In diese Richtung muss es ablaufen. Das ist so meine Vorstellung.“ (KPW6, Z. 109 ff.).

Die Vertreter der Fachhochschule Westküste sehen ebenfalls einen Bedarf für einen regionalen Wissenstransfer und sind sich sicher, dass die Westküste Schleswig-Holsteins davon profitieren könnte. KPH1, Z. 400 ff. unterstreicht diese Aussage, gibt jedoch zu bedenken, dass dies mehr ein Gefühl als eine fundierte Aussage ist.

„Ich bin überzeugt davon, dass das hilfreich wäre. Aber ich kann es nicht an harten Daten festmachen. Es liegt daran, dass ich prinzipiell eine positive Einstellung habe zu dem, was man im weitesten Sinne Wissensmanagement nennt. Ich weiß aber auch, dass es genügend Literatur dazu gibt, auch von Unternehmen selber, die Erfahrungsberichte geschrieben haben, die sagen, wenn Sie uns nun fragen würden, was es gebracht hat, dann können wir Ihnen das nicht in Mark und Pfennig berechnen. Wir spüren, dass wir besser geworden sind. Vielleicht wissen wir es in ein paar

Jahren. So ähnlich würde ich es hier formulieren. Ich denke, es gibt Bedarf danach. Ich glaube, es ist falsch, das Wissen nicht zu teilen. Und ich glaube, man hätte Vorteile, wenn man es teilen würde.“

Auch die politische Kontaktperson entspricht der Vorstellung, dass es in der Region Westküste einen Bedarf für einen Wissenstransferprozess gibt:

„Den Bedarf schätze ich natürlich besonders hoch ein. Wissen ist ja bekanntlich Macht. Es ist besser, wenn man über ein Netzwerk Wissen relativ schnell vermitteln und austauschen kann, als dass man es mühsam an einzelnen Stellen erarbeiten muss. Die Potenziale, die man hier hat, gilt es so zu verknüpfen, dass man unter den Gesichtspunkten der Effektivität und Effizienz dieses Thema angeht.“ (KPP1, Z. 144 ff.).

Diese Kontaktperson geht grundsätzlich positiver als die übrigen an die Thematik des Wissenstransfers heran und überzeugt durch ihre konkrete Vorstellung bezüglich eines derartigen Prozesses. Dabei stellt sie die besonderen Rahmenbedingungen, die die Region Westküste zwar als strukturschwach kennzeichnen, für einen Wissenstransfer jedoch förderlich sein können, in das Zentrum ihrer Ausführungen:

„Gerade die Region Dithmarschen hat zwar viele Probleme, aber auch viele Vorteile. Ein Vorteil ist, dass sie relativ überschaubar ist und sich verantwortliche Personen meist persönlich kennen oder schnell kennen lernen können. Dadurch sind die notwendigen Netzwerke relativ schnell zu knüpfen. Dem steht manchmal das große Streben nach Selbständigkeit, Eigenständigkeit und Eigenverantwortung entgegen. Dies ist im Prinzip auch gut, aber wenn es darum geht, Verantwortung abzugeben oder Probleme gemeinsam zu lösen, schnell zum Nachteil werden kann. Ich will damit letztlich nur sagen, je besser, je enger und je direkter wir uns in der Region vernetzen, desto besser sind wir in der Außendarstellung der Region und vor allem auch in dem, was wir leisten und auf den Weg bringen können.“ (KPP1, Z. 128 ff.).

Damit formuliert sie als einzige Kontaktperson bewusst den regionalen Kooperationsgedanken und stellt die Chancen für eine Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit heraus.

Die erforderlichen Rahmenbedingungen für einen regionalen Wissenstransfer

In Bezug auf die für einen regionalen Wissenstransfer erforderlichen Rahmenbedingungen in der Region geben die Kontaktpersonen zu bedenken:

„Das müsste noch mehr ausgeprägt werden. Bei den größeren Unternehmen ist es vorhanden, aber bei den kleineren bzw. mittelständischen Unternehmen, wenn man das hier so klassifizieren kann, müsste es noch mehr in die Köpfe.“ (KPW1, Z. 290 ff.).

KPH1, Z. 429 f. geht im Vergleich zu der Darstellung der Wirtschaftsvertreter mit ihrer Antwort auf die Frage nach den vorhandenen Rahmenbedingungen für einen regionalen Transferprozess noch einen Schritt weiter zurück.

„Nein, ich denke, so was gibt es absolut nicht. Ich glaube, dass man so etwas schaffen muss.“

Auch in Bezug auf diesen Teilaspekt denkt KPP1, Z. 155 ff. unkomplizierter und zielstrebigter als die übrigen Kontaktpersonen und weist auf die besondere Bedeutung der vorhandenen Infrastruktur als Rahmenbedingung hin:

„Grundsätzlich sind sie vorhanden, weil ich nicht glaube, dass sie erst einen neuen Overhead an einer Stelle schaffen müssen. Wir haben ja viele Knotenpunkte wie den Kreis, die IHK oder die Wirtschaftsförderung. Da gibt es ja diese Verknüpfungen. Entscheidend ist jedoch, an welchen Stellen man diese Stränge noch ein wenig dicker stricken kann und wo es Möglichkeiten gibt, noch mehr zu machen.“

Neben der vorhandenen organisationalen Infrastruktur gilt es, die finanziellen, strukturellen, kulturellen und mentalen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Diese müssen noch geschaffen werden und bilden den ersten Ansatzpunkt

für den Beginn eines regionalen Wissenstransfers.

Die Bedeutung des wettbewerblichen Erfahrungswissens für den Prozess des Wissenstransfers

Besondere Bedeutung für einen Austausch zwischen den Unternehmen und der Fachhochschule Westküste besitzt das wettbewerbliche Erfahrungswissen. Aufgrund seiner Art ist es dieses Wissen, das einen Wettbewerbsvorteil für die Region bringen könnte. Ein mehrdimensionaler Austausch aus der Hochschule zu den Unternehmen, von den Unternehmen zurück in die Hochschule und zwischen den Unternehmen selbst wird in der Theorie als Idealvorstellung angesehen. Die Bereitschaft der regional ansässigen Unternehmen nach Meinung der Kontaktpersonen wird in Abbildung 18 zusammengefasst.

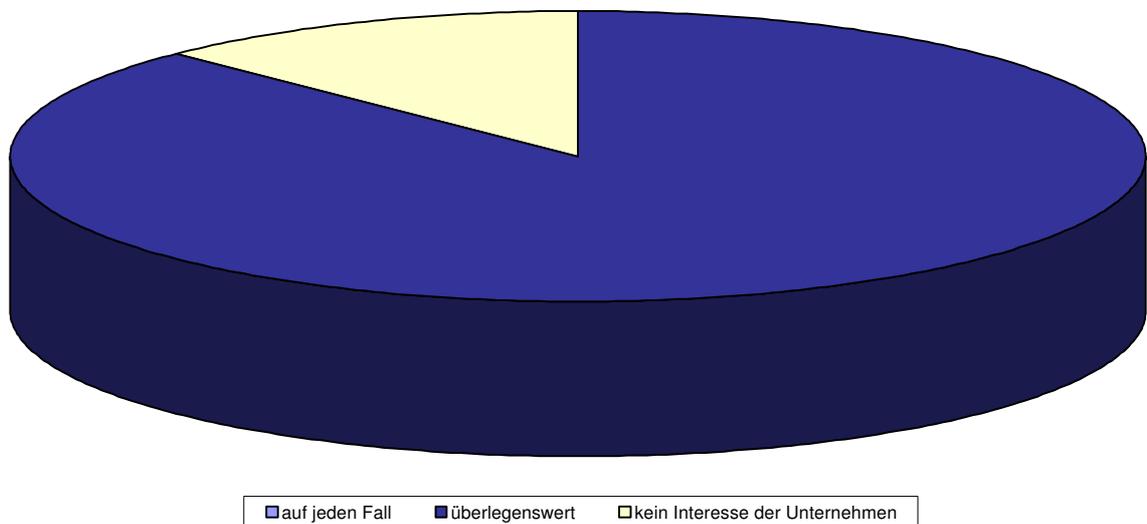


Abbildung 18: Die Bereitschaft der Unternehmen zum Austausch des wettbewerblichen Erfahrungswissens

Quelle: eigene grafische Darstellung

Die Bereitschaft der Unternehmen sich mit der Fachhochschule Westküste oder anderen Unternehmen im Rahmen eines Wissenstransferprozesses, einen Austausch in Form des wettbewerblichen Erfahrungswissens vorzunehmen, ist vorhanden. Diese Möglichkeit ist jedoch an Bedingungen geknüpft. KPW6 betont bei der Beantwortung dieser Frage im Fragebogen, dass Dithmarschen dafür sicherlich ein schwieriges Gebiet sei, und ein Austausch nur erfolgen könne, wenn es einer unabhängigen dritten Institution gelinge, als Moderator zu fungieren. Dies würde dem bisher sporadischen und nicht zielgerichteten Austausch ein Ende bereiten. KPW7 ergänzt hierzu, dass der eigene Wissensvorsprung eines Unternehmens nur ungern preisgegeben werde. Die gleiche Richtung schlägt auch KPP1 mit der Aussage ein, dass die Unternehmen große Probleme damit hätten, ihre eigene wirtschaftliche Situation zu outen.

Der Austausch über das wettbewerbliche Erfahrungswissen mit direkten Wettbewerbern wird von Seiten der Wirtschaftsvertreter differenziert betrachtet. Während die einen eine derartige Kooperation ablehnen (vgl. KPW4, Z. 125 ff.), verweisen andere auf die Chancen, die durch einen derartigen Prozess für sie entstehen und sind dem gegenüber positiv eingestellt (vgl. KPW5, Z. 164 ff.). Konkret nachgefragt, ob es denn überhaupt keine Rolle spiele, dass bei einem derartigen Austausch auch Konkurrenten zusammentreffen, antwortet KPW5, Z. 183 ff.:

„Überhaupt nicht. So offen sollte jeder sein, um auch die Stärken seines Mitbewerbers zu sehen und zu erkennen. Aber natürlich geht man auch aus so einer Veranstaltung raus und erkennt seine Schwächen. Was nicht heißen muss, dass ich damit nun meinen Mitbewerber schwächen will. Es ist Platz für alle da und es wird funktionieren.“

Eine wichtige Determinante der Rahmenbedingung stellt der konkrete Nutzen dieses Austausches, der für die hier ansässigen Unternehmen im Vordergrund steht, dar:

„In kleinerem Maßstab kann ich mir das prototypisch in dem einen oder anderen Fall vorstellen. Im größeren Maßstab spricht zum einen dagegen, dass die Unternehmen natürlich erst einmal skeptisch sind. Zum anderen

wird es schwierig sein, Gruppen von Unternehmen zu finden, die bereit dazu sind und vom Austausch von Erfahrungswissen auch ihren Nutzen ziehen können. [...] Der Nutzen muss erkennbar sein.“ (KPW2, Z. 329 ff.).

Die Formen des Wissenstransferprozesses vor dem Hintergrund der Einbeziehung wettbewerblicher Erfahrungen

Nach der Feststellung, dass es aus Sicht der Kontaktpersonen möglicherweise Unternehmen gibt, die sich einem solchen Prozess des Austausches wettbewerblicher Erfahrungen öffnen, wurde die Frage nach der Art und Weise gestellt, wie ein derartiger Austausch aussehen könnte. Diesbezüglich antwortet KPW6, Z. 174 ff. mit der Vorstellung eines vorsichtigen und systematischen Vorgehens, bei dem die konkrete Bereitschaft einzelner Zielpersonen im Blickpunkt der Hinterfragung steht:

„Ich würde mit informellen Runden anfangen. [...] Und dann würde ich in diesen Gesprächskreisen versuchen in Erfahrung zu bringen, ob der Teilnehmerkreis sich vorstellen könnte, eine solche Plattform aufzubauen. Dann wird man ganz schnell sehen, ob da Interesse besteht oder nicht. Wenn dann die Bereitschaft da ist, kann man den nächsten Schritt wagen und weitere Formen der Zusammenkunft für diese Zwecke nutzen. Workshops würde ich zu Beginn eher nicht vorschlagen. Informationsveranstaltungen mit einer informellen, gemütlichen Runde im Anschluss wiederum eher schon.“

Einen Schritt weiter geht KPW5, Z. 190 bei der Beschreibung der Form des Austausches und verfolgt in der Organisationsform ganz konkrete Vorstellungen:

„Workshop oder durch Moderation.“

Damit sollte aus Sicht der Wirtschaftsvertreter aufbauend auf informellen Runden und Gesprächskreisen, in denen durch lockeres und unsystematisches Vorgehen, die Bereitschaft und die Offenheit der Unternehmensvertreter hinterfragt wird, ein Erfahrungsaustausch institutionalisiert werden. Dies sollte systematisiert in Form von Workshops erfolgen, die durch moderative Unterstützung geleitet werden.

Auch die Hochschulvertreter haben konkrete Vorstellungen über die Art und Weise, wie man wettbewerbliches Erfahrungswissen austauschen kann. KPH1 hat bereits bei der Beantwortung des Fragebogens die Möglichkeiten der Anregungen über Dritte, Erfahrungsberichte Betroffener und Workshops genannt. Diese Nennungen konkretisiert sie im Rahmen des persönlichen Gespräches:

„Anregungen über Dritte betrifft wieder das mit der Plattform, dass man miteinander ins Gespräch kommt. Erfahrungsberichte „Betroffener“ meint, dass Unternehmen nach jedem Projekt in bestimmter, schematischer Form, Projektberichte erstellen. In diesen Projektberichten werden Erfahrungen hinterlegt, wie war z. B. der Projektpartner, was sind seine Vorlieben, seine Stärken, seine Schwächen, warum ist das Projekt so gelaufen, wieso ist es gescheitert, wieso hat es so toll geklappt. Man müsste schauen, ob das übertragbar ist auf Projekte, die man in der regionalen Wirtschaft hat. Möglicherweise auch in etwas anonymisierter Form, aber dass man eine Datenbank schafft, die es einem ermöglicht, aus einem solchen Projektwissen auch etwas zu generieren. Wobei ich zugebe, je anonymisierter, desto weniger wird man daraus etwas ziehen können, denn letztlich ist oft die ganz entscheidende Frage nicht, warum ist das Projekt gut oder schlecht gelaufen, es hängt an Personen; d. h. man müsste den Projektpartner, also den Kunden, kennen. Und das wird sich natürlich nur schwer machen lassen. Aber deshalb auch die Workshops. Da wiederum könnte ich mir vorstellen, dass innerhalb von Workshops Unternehmer sich durchaus auch ein wenig öffnen, wenn sie es nicht schriftlich darlegen müssen. Dazu hilft im Workshop auch die professionelle Moderationshilfe, die die Gedanken einzelner Teilnehmer aufgreift, kanalisiert und formu-

liert. So würde ich mir das vorstellen.“ (KPH1, Z. 450 ff.).

Diese Ansätze sind zur Überprüfung des Erfolges langfristig über mehrere Jahre zu beobachten, da es seine Zeit braucht, über vertrauensbildende Maßnahmen hinaus, eine Zusammenarbeit zu schaffen. Informeller Austausch und Zusammenkünfte auf Veranstaltungen bilden den ersten Schritt dieses Prozesses und sind somit hinreichende, aber nicht notwendige Bedingung für eine Zusammenarbeit. In einem zweiten Schritt bedarf es einer konkreten, praktischen Kooperation, um den Prozess fortzuführen. Diese gemeinsame Arbeit dient dem Erleben, dass etwas Neues erschaffen wird und ein Transferprozess vorangetrieben wird.

Bei den Überlegungen zum Austausch des wettbewerblichen Erfahrungswissens gilt es, die besondere Form dieses Wissens zu berücksichtigen. Dies erschwert den Prozess sichtlich und macht Dekontextualisierungen des Erfahrungswissens notwendig. Im Rahmen der Interviews wurde zu dieser Problematik die Frage gestellt, ob es nicht sinnvoll wäre, Erfahrungswissen in Kombination mit Anwendungen und Beispielen zu transferieren und es so für den Empfänger greifbarer zu machen. Bei einer derartigen Einarbeitung in eine neue Thematik würden Erfahrungen beim Transfer der Anwendung unstrukturiert weitergegeben.

„Ich denke schon, dass eine Koppelung sinnvoll wäre. Das birgt schon der Zusammenhang der Erfahrung mit dem Beispiel oder der Anwendung in sich.“ (KPW6, Z. 196 ff).

Die Meinung der Wirtschaftsvertreter unterstützt KPH1, Z. 476 ff. uneingeschränkt:

„Ich denke, je mehr Gewinn Sie aus so einem Gespräch ziehen wollen, desto stärker müssen Sie raus aus der Anonymität, ran an das Projekt und rein in die konkrete Einzelheit.“

Eine Konkretisierung erfährt die Meinung von KPH1 durch die von KPH2, Z. 326 ff. im persönlichen Gespräch getätigte Aussage:

„Auf jeden Fall gekoppelt. Vielleicht sogar nur gekoppelt. [...] Ich denke, man muss das an konkreten Projekten transferieren.“

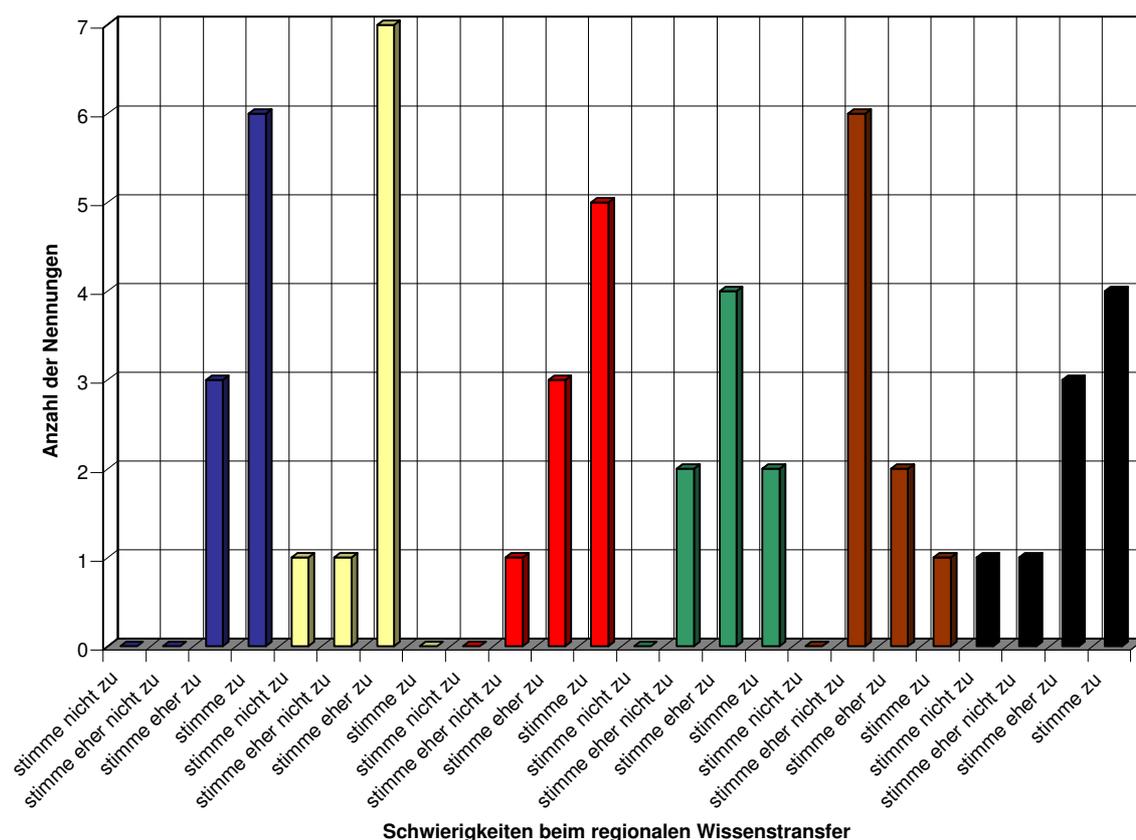
Dabei steht für KPH2 die Frage nach dem Grund für eine Handlung im Zentrum des Erfahrungsaustausches. Sie stellt in ihren Aussagen heraus, dass besonders die Hinterfragung einer jeden Tätigkeit die transferierenden Personen enger zusammenbringt und den Transferprozess fördert (vgl. KPH2, Z. 326 ff.).

Dem gegenüber gibt KPW3, Z. 146 ff. zu bedenken, dass man dies vom Thema abhängig machen und keine Verallgemeinerung dieses Aspektes vornehmen sollte.

„Man kann sicherlich Erfahrungen auch im Bereich Personalführung oder in anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen diskutieren oder weitergeben, ohne speziell auf bestimmte Anwendungen zurückzugreifen.“

Die Probleme im Rahmen des Wissenstransferprozesses

Bei den Faktoren, die zu Schwierigkeiten im Rahmen des regionalen Wissenstransfers führen, kommen besonders die Komponenten des Vertrauens und der Bereitschaft, andere Unternehmen am eigenen Wissen teilhaben zu lassen, zum Tragen. Die mangelnde Bereitschaft, Wissen mit anderen zu teilen und das mangelnde Vertrauen in die Tauschpartner sind die größten Barrieren für einen aktiven Wissenstransfer. Darüber hinaus verhindern ebenfalls die mangelnde Bereitschaft, fremdes Wissen zu nutzen und der fehlende Anschluss an die vorhandene Wissensbasis einen regionalen Austausch. Unabhängig von den Faktoren Vertrauen und Bereitschaft lässt das Tagesgeschäft den Unternehmen keine Zeit, sich aktiv mit einer derartigen Thematik auseinander zu setzen. Unterschiede im Aufgabengebiet der Unternehmen hingegen spielen für den Transferprozess aus Sicht der Kontaktpersonen eine untergeordnete Rolle. Dies stellt kein Hindernis für einen Transfer dar (vgl. Abbildung 19).



■ Mangelnde Bereitschaft, Wissen zu teilen	■ Mangelnde Bereitschaft, fremdes Wissen zu nutzen
■ Mangelndes Vertrauen in die Tauschpartner	■ Mangelndes Hintergrundwissen, um transferiertes Wissen zu nutzen
■ Unterschiede im Aufgabengebiet	■ Tagesgeschäft lässt keine Zeit

Abbildung 19: Problemfaktoren des regionalen Wissenstransfers

Quelle: eigene grafische Darstellung

Zusammenfassung der dargelegten Ergebnisse

In Bezug auf die Möglichkeiten regionaler Kooperation stellen die Kontaktpersonen heraus, dass es bisher kaum eine Form der Kooperation zwischen den Unternehmen gibt. Jeder arbeitet für sich. Gleichzeitig verweisen sie aber darauf, dass ein verbesserter Umgang mit der Ressource Wissen notwendig ist, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Der Bedarf für einen regionalen Wissenstransfer wird damit als vorhanden beschrieben. Die Bereitschaft, sich an einem derartigen Prozess zu beteiligen, ist grundsätzlich gegeben. Eingeschränkt wird diese z. B. nur durch die Ablehnung eines Austausches mit Wettbewerbern, die von einigen Kontaktpersonen herausgestellt wurde. Andere hin-

gegen sind diesem Prozess in jeglicher Hinsicht gegenüber offen. In Bezug auf diesen Punkt ergibt sich damit ein heterogenes Bild. Die für einen derartigen Prozess notwendigen Rahmenbedingungen sehen die Gesprächspartner als nicht existent. Ausschließlich der politische Vertreter beschreibt die infrastrukturellen Rahmenbedingungen als vorhanden. Der Einbeziehung des wettbewerblichen Erfahrungswissens in diesen Austauschprozess treten die Kontaktpersonen mit einer positiven Skepsis gegenüber. Sie lehnen dies nicht grundsätzlich ab, haben jedoch Hemmungen, weil sie sich einen derartigen Austausch nur schwer vorstellen können. Auch wenn mit informellen Runden oder Workshops konkrete Formen der Umsetzung dieses Austausches genannt werden, überwiegt die Skepsis gegenüber einer erfolgreichen Umsetzung. Dies beinhaltet jedoch eine Offenheit der Kontaktpersonen, diese Form des Austausches auszuprobieren.

5.3 Die Bedeutung und Rolle der Fachhochschule Westküste für den Prozess des regionalen Wissenstransfers

Die Bedeutung und Rolle der Fachhochschule Westküste im Rahmen eines derartigen Transferprozesses wurde im dritten Teil des Fragebogens erfragt. Dabei resultiert aus dem Erfragen die Antwort, auf welche Art und Weise und durch die Übernahme welcher Aufgaben die Fachhochschule in der Lage ist, eine zentrale Rolle im Prozess eines regionalen Wissenstransfers zu fungieren.

Die Aufgaben der Fachhochschule Westküste bei einem regionalen Wissenstransferprozess

Die einstimmige Meinung der Wirtschaftsvertreter besagt, dass die Rolle der Fachhochschule Westküste in der Moderation, der Initiierung und der Durchführung des Prozesses liegt. Ihr Auftreten in der Region und ihr Auftrag für die regionale Entwicklung prädestinieren sie für die Übernahme einer derartigen Aufgabe. Auch ihre Position als unabhängige Institution spielt ihr die Rolle der zentralen Funktion im Rahmen eines solchen Prozesses zu.

“Sie sollte Initiator sein und den ganzen Prozess in Gang bringen. Und

auch die Rolle des Moderators übernehmen.“ (KPW4, Z. 152 f.).

“Die Fachhochschule Westküste sollte moderieren. Sie könnte aber auch zusammen mit der Moderation Themen in die Diskussion reingeben und somit eine Aktualität der Diskussion gewährleisten.“ (KPW3, Z. 169 ff.).

Mit der folgenden Aussage ergänzt KPW6, Z. 164 ff. die getätigten Aussagen und verweist auf die Orientierung an der Praxis bei der Übernahme dieser Aufgabe:

„Für mich spielt in diesem Rahmen die Fachhochschule die Hauptrolle. Wobei man da immer aufpassen muss, dass die Fachhochschule nicht zu sehr den wissenschaftlichen Touch überbringt, sondern das praktische Doing in den Vordergrund stellt. Damit kann man die dithmarscher Unternehmer packen, aber wenn man irgendwelche, ich sag es einfach mal salopp, schlaunen Schriften verteilt, erreicht man hier überhaupt nichts.“

Entgegen der bisher beschriebenen Meinungen sehen die Vertreter der Fachhochschule die Rolle der Organisation und Begleitung eines Wissenstransferprozesses nicht in der Aufgabe der Fachhochschule Westküste. Sie stellen das privatwirtschaftliche Interesse eines solchen Prozesses in den Vordergrund und möchten damit eine Bürokratisierung dieses Prozesses verhindern.

„Nicht, wie man es klassischerweise bisher organisiert hat. Es gab und gibt es auch immer noch an vielen Hochschulen sogenannte Technologietransferbeauftragte. Das ist für mich deshalb der falsche Ansatz, weil es erstens nur eine Person ist. Zweitens ist das in der Regel öffentlicher Dienst. Sie brauchen jemanden, der ein Gewinninteresse an dem Ganzen hat. Also eine Art privatwirtschaftlich organisierte Form. Eine Organisationsplattform scheint mir deshalb angemessener zu sein, weil ich damit die Gelegenheit schaffe, dass sich Leute treffen und zwar ohne zu stark zu steuern [...].“ (KPH1, Z. 208 ff.).

Im weiteren Verlauf des Gespräches kommt KPH1 auf diese Thematik noch einmal zurück und betont in diesem Zusammenhang, dass eine derartige Organisationsplattform „in der Nähe der Fachhochschule sein, aber [...] nicht die Fachhochschule selber sein“ (KPH1, Z. 441 f.) sollte. Dennoch ist die Fachhochschule Westküste selber in der Pflicht, als Mittler aufzutreten und neben Aufgaben der Moderation die Tätigkeit der Schaffung dieser Plattform anzunehmen. Dies soll jedoch nicht durch die Institution der Fachhochschule selber geschehen (vgl. KPH1, Z. 502 ff.).

Für KPP1, Z. 176 ff. ist die Fachhochschule Westküste die zentrale Institution im Rahmen eines regionalen Wissenstransferprozesses:

„Ich glaube sie hat da eine Schlüsselrolle. Sie müsste sich entweder eigeninitiativ oder mindestens in die laufenden Aktivitäten, die diesen Bereich tangieren, mit einklinken.“

Aus diesen Aussagen resultiert für die Fachhochschule Westküste für den Prozess des Wissenstransfers eine besondere Bedeutung und Verantwortung. Die Fachhochschule muss die moderative Qualität besitzen, nicht nur den Wissenstransfer in der ersten Dimension zu leiten, sondern auch in der zweiten Dimension zu begleiten und den Dekodierungs- und Kodierungsprozess vorzunehmen.

Die Institutionalisierung des regionalen Wissenstransfers

Die Einrichtung einer zentralen Transferstelle zur Institutionalisierung des Wissenstransfers ist darüber hinaus aus Sicht der Kontaktpersonen eine Überlegung wert. Dies hängt von der Form der Einrichtung und den handelnden Personen ab (vgl. Anhang).

„Ich kann mir schon vorstellen, dass es eine Art Beauftragten gibt. Der müsste aber sehr viele Kontakte hier in der Region pflegen. So eine anonyme Stelle würde da nicht das Richtige sein. Es müsste jemand sein, der sich sehr viel in der Region aufhält und die Unternehmen kontaktiert.“ (KPW4, Z. 156 ff.).

Der angesprochenen Institutionalisierung ist KPP1, Z. 187 ff. gegenüber skeptisch eingestellt und verweist in ihren Ausführungen auf die Verantwortung der Professoren als Bindeglied zwischen der Hochschule und der regionalen Wirtschaft:

„Ich habe eine natürliche Abneigung dagegen, alles und jeden zu institutionalisieren. Mir wäre es eigentlich noch viel lieber, wenn jeder Professor dies, im Rahmen seiner übrigen Aufgaben, als Teil seiner Verantwortung gegenüber der Fachhochschule und der Region sieht und von sich aus guckt, wo er sich in bestimmte Netzwerke einbringen kann. Dann müsste es eigentlich möglich sein, z. B. über den Kanzler, eine gewisse Bündlungsfunktion zu erreichen. Über eine zu schaffende Stelle sollte man, zumindest in einer ersten Phase, nicht nachdenken.“

Die zukünftigen Formen der Zusammenarbeit zwischen der regionalen Wirtschaft und der Fachhochschule Westküste über den Wissenstransfer hinaus

Eine zukünftige Zusammenarbeit über einen derartigen Wissenstransfer hinaus mit der Fachhochschule Westküste sollte vermehrt in den Bereichen Diplomarbeiten, Praxissemester, Weiterbildung der Mitarbeiter durch die Fachhochschule, Wissenschaftler im Unternehmen und einer Transferstelle für den regionalen Wissenstransfer im Sinne des Transfers von wettbewerblichen Erfahrungswis-

sens stattfinden. Auch in Form von informeller Zusammenarbeit und Forschungsprojekten wäre eine Kooperation möglich. Vorträge von und Lehraufträge für Unternehmen sind genauso kritisch zu betrachten wie staatlich geförderte Kooperationen (vgl. Anhang).

Zusammenfassung der dargelegten Ergebnisse

Die Rolle der Fachhochschule Westküste in einem regionalen Wissenstransferprozess wird von den Kontaktpersonen übereinstimmend im Bereich des Anstoßes und der Moderation des Prozesses gesehen. Sie sollte als Initiator auftreten und Themen für den Austausch identifizieren und in den Prozess einbringen. Die Kontaktpersonen sind sich ebenfalls darüber einig, dass eine Institutionalisierung dieses Prozesses sinnvoll und unterstützend wäre. Sie verweisen jedoch darauf, dass eine Institutionalisierung die Gefahr birgt, dass die nötige Flexibilität und Offenheit für den Austausch eingeschränkt wird. Dies gilt es zu verhindern und von Seiten dieser Institution die Kontakte in der Region aufrecht zu erhalten und zu pflegen.

5.4 Handlungsempfehlungen für die Fachhochschule Westküste

Die in den vorherigen Abschnitten dargestellten Ergebnisse führen zu den folgenden Handlungsempfehlungen für die Fachhochschule Westküste. Diese bewirken, dass die Fachhochschule ihre regionale Verantwortung aktiver und offener annimmt und dieses gesteigerte Engagement in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Zuerst bleibt festzuhalten, dass die Fachhochschule trotz der aufgezeigten Defizite ein gutes Ansehen bei der regionalen Wirtschaft besitzt. Diese Basis sollte genutzt werden, um weitere Aktivitäten darauf aufzubauen. Ziel sollte es sein, die vorhandenen Kontaktformen zu konservieren und auszubauen, um darüber die vielfältigen Angebote der Fachhochschule Westküste publik zu machen. Konkrete Maßnahmen für dieses Ziel sind mit der Vortragsreihe des Förderforums „Hochschule und Wirtschaft im Gespräch“ bereits angestoßen worden und sollten weiterhin verfolgt werden.

Darüber hinaus könnte die Erstellung eines Portfolios über die Aktivitäten der Fachhochschule und eine engere Einbindung der Studierenden in den Austauschprozess mit den Unternehmen zu einer höheren Publizität beitragen. Besonders die gezielte Vermittlung von Kontakten zwischen Studierenden der Fachhochschule Westküste und regional ansässigen Unternehmen würde allen Seiten von Vorteil sein. Die Studierenden transportieren dadurch die Inhalte der Hochschule in die Unternehmen, lernen gleichzeitig potenzielle regionale Arbeitgeber kennen und haben neben dem theoretischen Studium eine praktische Anbindung. Die Unternehmen hingegen profitieren vom bereits erworbenen Know-how der Studierenden, partizipieren an einem informellen Informations- und Erfahrungsaustausch und haben eine alternative Möglichkeit der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.

Die Fachhochschule sollte neben derartigen Aktivitäten die Erwartungshaltung, die von Seiten der Wirtschaft an sie herangetragen wird, abklären und deutlich machen, was sie zu leisten im Stande ist und welche Erwartungen aufgrund

verschiedener Ursachen nicht erfüllt werden können. Dies gilt es, nicht nur generell zu praktizieren, sondern auch bei einer jeden durchzuführenden Veranstaltung vorzunehmen. Damit wird sichergestellt, dass die Veranstaltung den Erwartungen der Teilnehmer entspricht und keine falschen Hoffnungen geweckt werden. Diese Identifikation der Erwartungshaltung betrifft neben den anzubietenden Themen bei Veranstaltungen auch die Erwartungen an die möglichen Referenten, Teilnehmer und Ergebnisse.

Über die genannten Kontaktformen hinaus, ist es Aufgabe der Fachhochschule Westküste, eine konkrete Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft zu vertiefen. Die Unternehmen sollten aktiv in Projekte eingebunden werden. Dadurch wird ein Know-how-Transfer initiiert, der durch die Schnittstelle Fachhochschule Westküste, die kleineren, regionalen mit den überregionalen Unternehmen verbindet. So profitiert nicht nur die Fachhochschule von den Kontakten zu Unternehmen wie z. B. VW oder BASF, sondern auch die regional ansässigen Unternehmen, die sonst keinen Zugang zu neuartigen Entwicklungen und aktuellen Wissensfortschritten finden würden. Diese konkrete Zusammenarbeit sollte dabei nicht wie bisher eher zufällig zu Stande kommen, sondern formalisiert werden, um für alle Beteiligten den größtmöglichen Nutzen zu garantieren.

Auch die Öffentlichkeitsarbeit, die im Rahmen der genannten Ergebnisse stark kritisiert wurde, bedarf einer Verbesserung. Dies dient neben einem gesteigerten Interesse der Öffentlichkeit für die Tätigkeiten der Fachhochschule Westküste auch dem Abbau der vorhandenen Schwellenängste von Seiten der regionalen Wirtschaft. Die Einbeziehung und Bedeutung der Studierenden in diesen Prozess wurde bereits genannt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Fachhochschule Westküste der regionalen Wirtschaft sehr von Nutzen sein kann, wenn sie auf dem vorhandenen guten Verhältnis aufbaut und die bisher bestehenden zufälligen Berührungen systematisiert und ausbaut. Die Fachhochschule ist in der Lage, viel zu leisten, muss dies aber über die genannten Maßnahmen publik machen.

Für den Prozess eines regionalen Wissenstransfers ist es von grundlegender Bedeutung, der regionalen Wirtschaft die besondere Relevanz der Ressource Wissen zu verdeutlichen und in ihr Bewusstsein zu transportieren. Bevor dies nicht geschehen ist, kann der Bedarf nach einem Wissenstransfer nicht erfüllt werden. Für das Ziel, ein regionales Wissensnetzwerk aufzubauen, ist es förderlich, das Konzept des RQPW - Projektes als Beispielmodell zu nutzen. Darauf aufbauend muss die vorhandene organisationale Infrastruktur genutzt werden, um weitere Rahmenbedingungen, wie z. B. finanzieller und unternehmenskultureller Art, zu schaffen. Aufgabe der Fachhochschule Westküste sollte es in diesem Zusammenhang sein, den Prozess zu initiieren und zu moderieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die vorhandenen Ängste, die gegenüber einem derartigen Prozess bestehen, abgebaut und den Beteiligten die Vorteile aufgezeigt werden. Die allgemein vorhandene Bereitschaft muss im Anschluss konkretisiert und der Prozess mit einer geringen, beispielhaften Anzahl an Unternehmen gestartet werden. In diesen Prozess kann dann das wettbewerbliche Erfahrungswissen mit eingebunden und somit der Nutzen eines Austausches wettbewerblicher Erfahrungen in der Praxis verdeutlicht werden. Wichtig ist dabei, dass dieser Prozess zu einem Ergebnis führt, das den Unternehmen den Nutzen dieses Austausches aufzeigt. Nur auf diese Art und Weise kann das Interesse der Unternehmen an diesem Prozess aufrecht erhalten werden.

Als Instrumentarien des Wissenstransfers können die in Abschnitt 2.4 beschriebenen Möglichkeiten genutzt werden. Besonders der Einsatz „Grauer Berater“ und der Aufbau eines Wissenstransferportals in Anlehnung an die Dimensionen des Wissenstransfers (vgl. Abbildung 6) können dem regionalen Prozess dienlich sein. Die regionale Nutzung dieses interaktiven Portals fördert den Austausch zwischen den beteiligten Institutionen und Unternehmen. Die Möglichkeit der Nutzung von Tiefeninterviews zum Wissenstransfer wird als Baustein in die komplexe Lösung des Wissenstransferportals integriert. Die weiteren Bausteine des Portals gilt es, nach sorgfältiger Erarbeitung der Dimensionen des Wissenstransfers festzulegen.

Nützlich für den Erfolg dieses Ansatzes ist ebenfalls die Institutionalisierung des Prozesses, wobei darauf zu achten ist, dass die dadurch entstehende Bürokratie nicht die Neuartigkeit und Flexibilität dieses Projektes gefährdet. Beides sind unabdingbare Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines solchen Prozesses. Deswegen scheint eine Ansiedlung dieser Institution an der Fachhochschule Westküste aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Charakters zuerst wenig sinnvoll. Doch die besondere, zentrale Stellung der Fachhochschule als Bildungs- und Forschungseinrichtung in der Region verpflichtet dazu, diese Aufgabe zu übernehmen und mit einem privatwirtschaftlichen Interesse an der Fachhochschule Westküste zu verfolgen.

6 Schlussbetrachtung

Vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Weltwirtschaft, hat der Wettbewerb der Regionen längst begonnen. Für sie gilt es, die Chancen zu nutzen, die diese Entwicklung mit sich bringt. Regionale Wettbewerbsfähigkeit, exklusive Kompetenzen und eine Offenheit gegenüber vorerfahrungslosen Situationen werden zu Vorteilen, die einen positiven Effekt bewirken werden.

Auf Basis dieser Entwicklungen müsste sich eine Region wie die Westküste Schleswig-Holsteins der Bedeutung, Standort einer Fachhochschule zu sein, die alle Voraussetzungen zur Umsetzung dieser Vorteile in quantifizierbaren Nutzen mitbringt, bewusst sein. Dies ist jedoch bisher nicht ausreichend ausgeprägt. Die regionale Wirtschaft nimmt die Fachhochschule noch nicht als Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktor wahr. Aber auch eine Hochschule, die als wisentechnisches Zentrum der Region zu verstehen ist, muss sich der Aufgabe annehmen, diese Region zu entwickeln und zu fördern. Doch leider wurde dieser Auftrag seitens der Fachhochschule Westküste bisher nicht ausgeführt. Ansätze einer regionalen Verantwortung sind sicherlich zu erkennen, doch reichen diese nicht aus, um den Unternehmen und Institutionen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Damit können die Berührungen zwischen der Fachhochschule Westküste und den Unternehmen zur Zeit nur als zufällig bezeichnet werden. Eine Systematik zur Förderung der regionalen Wettbewerbssituation ist nicht erkennbar. Die Fachhochschule Westküste sollte der Propagierung der regionalen Verantwortung Taten folgen lassen, diese leben und die Initiative für die regionale Entwicklung übernehmen. Diese Erkenntnis ergibt sich ebenfalls aus den mit den Kontaktpersonen geführten Gesprächen, die darauf hinweisen, dass die Fachhochschule mehr Initiative und Bereitschaft zeigen sollte, sich aktiv zu engagieren.

Die Rahmenbedingungen, die trotz des strukturschwachen Aufbaus für ein derartiges regionales Netzwerk an der Westküste Schleswig-Holsteins günstig sind, sollten dabei in ihrer Betrachtung um einen Faktor erweitert werden. So tritt neben die klassischen Produktions- und Standortfaktoren, wie z. B. Boden, Arbeitskraft und Kapital, der Wettbewerbsfaktor Wissen, den es in Zukunft ebenfalls als unternehmerische bzw. regionale Ressource zu betrachten gilt. Dieser exklusive Faktor kann auch an der Westküste Schleswig-Holsteins die dargelegten, strukturellen Nachteile aufwiegen, vorausgesetzt einer Institution gelingt es, ihn als Wettbewerbsfaktor zu explizieren. Durch die Zusammenführung des in der Region vorhandenen dezentralen Wissens können Vorsprünge geschaffen werden, die als Vorteil gegenüber anderen Regionen genutzt werden können. Instrumente und Möglichkeiten zur Nutzung speziell des wettbewerblichen Erfahrungswissens wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt (vgl. Abschnitt 5.4).

Der dadurch entstehende Netzwerkcharakter ist besonders für den Erfolg und den späteren Nutzen wichtig. Dabei ist darauf zu achten, dass der Wissenstransfer in einem Prozess vollzogen und der Nutzen wahrscheinlich nicht sofort ersichtlich sein wird. Die positiven Effekte dieses Netzwerkes werden sich im Laufe der Zeit einstellen und in den Ergebnissen der Unternehmen bemerkbar machen. Auf diese Tatsache ist immer wieder hinzuweisen, um die Motivation der beteiligten Akteure aufrecht zu erhalten.

Der Wissenstransferprozess muss darüber hinaus die klassische, eindimensionale Struktur, bei der die Hochschule das Wissen in die Unternehmen transportiert, hinter sich lassen. Die Interaktivität zwischen den beteiligten Personen und Institutionen rückt in den Vordergrund und der Wissenstransfer wird zu einem zwei- bzw. mehrdimensionalen Prozess. Das Wissen, das aus der Fachhochschule in die Unternehmen fließt, wird dort in einen neuen Kontext gebracht und danach den übrigen Teilnehmern des Netzwerkes und damit auch der Hochschule wieder zur Verfügung gestellt.

Sollte es der Fachhochschule Westküste gelingen, einen derartigen Prozess zu initiieren und den Aufbau eines regionalen Wissensnetzwerkes anzustoßen, würde sie ihrer regionalpolitischen Verantwortung gerecht werden und Wettbewerbsvorteile für die Region Westküste Schleswig-Holsteins generieren. Dabei sollten die vorhandenen Ansätze, wie z. B. das RQPW, genutzt werden, um mit ersten Ergebnissen den übrigen Unternehmen und der gesamten Region den Nutzen dieses Austausches zu verdeutlichen. Voraussetzung für die Akzeptanz eines netzwerkorientierten Ansatzes stellt die Position der Fachhochschule Westküste dar, die in diesem Zusammenhang gegenüber der jetzigen Situation deutlich verbessert werden muss. Eine etablierte Stellung der Fachhochschule trägt zu einer erfolgreichen Umsetzung des Prozesses bei und wird ihn beschleunigen.

Literaturverzeichnis

Bücher/Aufsätze/Artikel

Atteslander, P., Cromm, J. u. a., (2000), Methoden der empirischen Sozialforschung, 9., neu bearbeitete und erweiterte Ausgabe, Berlin – New York

Barney, J., (1991), „Firm Resources and sustained competitive advantage“, in: European Management Journal, Volume 17, 1991, Nr. 1, S. 99 - 120

Barton, A. H., Lazarsfeld, P. F., (1993), „Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung“, in: Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 41 - 89

Bauer, E. M., (1997), Die Hochschule als Wirtschaftsfaktor, Eine systemorientierte und empirische Analyse universitätsbedingter Beschäftigungs-, Einkommens- und Informationseffekte; dargestellt am Beispiel der Ludwig-Maximilians-Universität München, Regensburg

Bea, F. X., (2000) Wissensmanagement, Wirtschaftswissenschaftliches Studium - Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakte, Heft 7, Juli 2000, S. 362 - 367

Bendt, A., (2000), Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden

Beyer, B., (1994), „Regionale Wirtschaftsförderung durch Technologie- und Wissenstransfer aus Hochschulen? Ergebnisse einer regionalen Fallstudie“, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 38 (1994), Heft 1 - 2, S. 76 - 82

Blume, L., Fromm, O., (2000), „Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel“, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung,

69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109 - 123

Bucher, H. J., Fritz, G., (1989), „Sprachtheorie, Kommunikationsanalyse, Inhaltsanalyse“, in: Baacke, D., Kübler, H. D. (Hrsg.), Qualitative Medienforschung, Konzepte und Erprobungen, Tübingen, S 135 - 160

Bungard, W., (1995), „Probleme anendungsbezogener organisationspsychologischer Forschung“, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Göttingen, u. a., S. 107 – 128

Cantin, F., (1999), Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten: ein konstruktivistischer Ansatz und eine qualitative Analyse, Bern, u. a.

Davenport, T. H., Prusak, L., (1998), Working knowledge: how organizations manage what they know, Boston

Dehler, J., (1991), Wider die Verschwendung von Wissen, Vernetzung in regionalen Wissenschaftszentren, 7., aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main

Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R., (1998), “Understanding the influence of national culture on the development of trust”, in: Academy of Management Review, Volume 23, 1998, Nr. 3, S. 601 - 620

Earl, M. J., Scott, I. A., (1999), “What is a Chief Knowledge Officer?”, in: Sloan Management Review, Volume 40, 1999, Nr. 2, S. 29 - 38

Eichener, V., (1994), „Das „Management von Figurationen“ im Bereich regionaler Wirtschafts- und Technikförderung“, in: Lange, E. (Hrsg.), Der Wandel der Wirtschaft: soziologische Perspektiven, Berlin, S. 357 - 373

Franke, G., (2002), Regionale Wissens-Spillover und Innovationserfolg industrieller Unternehmen, Frankfurt am Main, u. a.

Frey, S., Bente, G., Frenz, H. G., (1995), „Analyse von Interaktionen, in: Schuller, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Göttingen, u. a., S. 353 - 375

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., (1997), The individualized corporation, A fundamentally new approach to management, New York

Glaser, B. G., Strauss, A. L., (1993), „Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung“, in: Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 91 - 111

Glaser, B. G., Strauss, A. L., (1998), Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung, Bern, u. a.

Hamm, R., Wenke, M., (2001), Regionalwirtschaftliche Effekte der Fachhochschule Niederrhein, Nachfrage- und angebotsseitige Impulse, Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft, Essen

Hayek, F.A. von, (1937), „Economics and Knowledge“, in: *Economica*, New Series, Volume IV, Numbers 13 - 16, S. 33 - 54

Hayek, F.A. von, (1945), „The Use of Knowledge in Society“, in: *The American Economic Review*, Volume XXXV, September 1945, S. 519 – 530

Helmstädter, E., (1996), Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft: Ordnung und Dynamik des Wettbewerbs, Münster

Helmstädter, E., (1999a), „Arbeitsteilung und Wissensteilung - ihre institutionenökonomische Begründung“, in: Brödner, P., Helmstädter, E., Widmaier, B. (Hrsg.), Wissensteilung: zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen, München, u. a., S. 33 – 54

Helmstädter, E., (1999b), „Von der Wissensteilung zur dezentralen Wissensnutzung. Die Kosten gesellschaftlicher Interaktion und der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“, in: Handelsblatt, 16.06.1999, S.63

Helmstädter, E., (2000), „Arbeitsteilung und Wissensteilung - Zur Institutionenökonomik der Wissensgesellschaft“, in: Nutzinger, H. G., Held, M. (Hrsg.), Geteilte Arbeit und ganzer Mensch, Perspektiven der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt am Main, u. a., S. 118 – 141

Herbst, D., (2000), Erfolgsfaktor Wissensmanagement, 1. Auflage, Berlin

Hopf, C., Weingarten, E., (1993), Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart

Jonas, H., (1988), Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt am Main

Kelle, U., (1994), Empirisch begründete Theorienbildung, Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Weinheim

Kelle, U., Kluge, S., (1999), Vom Einzelfall zum Typus, Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Opladen

Krogh, G. von, Köhne, M., (1998), „Der Wissenstransfer in Unternehmen, Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren“, in: Die Unternehmung, 52. Jahrgang, 1998, Nr. 5/6, S. 235 - 252

Kutschker, M., Schmid, S., (1995), Netzwerke internationaler Unternehmungen, Diskussionsbeitrag Nr. 64 der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt

Kuttruff, S., (1994), Wissenstransfer zwischen Universität und Wirtschaft, Modellgestützte Analyse der Kooperation und regionale Strukturierung - dargestellt am Beispiel der Stadt Erlangen, Erlangen, u. a.

Meffert, H., (2000), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Merten, K., Teipen, P., (1991), Empirische Kommunikationsforschung, 1. Auflage, München

Merton, R. K., Kendall, P. L., (1993), „Das fokussierte Interview“, in: Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 171 - 204

Michels, W., (1992), „Forschungs- und Technologietransfer - Ein Beitrag der Hochschulen zur regionalen Entwicklung“, in: Burberg, P. H. (Hrsg.), Strukturelle Entwicklung und Wirtschaftspolitik, Rainer Thoss zum 60. Geburtstag, Münster, S. 205 - 218

Moingeon, B., Edmondson, A., (1998), „Trust and Organizational Learning“, in: Lazaric, N., Lorenz, E. (Hrsg.), Trust and Economic Learning, Cheltenham, u. a., S. 247 - 265

Moser, K., (1995), „Planung und Durchführung organisationspsychologischer Untersuchungen“, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Göttingen, u. a., S. 71 - 105

Penrose, E. T., (1980), The theory of the growth of the firm, New York

Polanyi, M., (1966), The tacit dimension, Garden City, New York

Porter, M. E., (1989), Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt am Main, u. a.

Porter, M. E., (1999), „Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. Trotz Globalisierung liegen viele langfristige Wettbewerbsvorteile direkt vor der Haustür“, in: Harvard Business Manager, Ausgabe 3/1999, S. 51 - 63

Renz, T., (1998), Management in internationalen Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden

Rustemeyer, R., (1992), Praktisch - methodische Schritte der Inhaltsanalyse, Eine Einführung am Beispiel der Analyse von Interviewtexten, Münster

Sager, M., Aebi, M., (2003), „Ganzheitliches Wissensmanagement bei der Credit Suisse Financial Services, Dargestellt am Beispiel der internen Projektunterstützungseinheit“, in: zfo, 2/2003, 72. Jahrgang, S. 102 - 106

Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, 6., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München – Wien

Scholz, C., (2000), Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München

Skyrme, D. J., Amidon, D. M., (1998), „New Measures of succes“, in: Journal of Business Strategy, Volume 19, 1998, Nr. 1, S. 20 - 24

Spöhring, W., (1995), Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage, Stuttgart

Stuwe, M., (1995), „Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung – Reflexionen über eine Sonderrolle der Assekuranz“, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 46. Jahrgang, Heft 7, 1995, S. 187 - 189

Stuwe, M., (2001), „Wenn die Region wüßte, was sie weiß. Die Rolle der Fachhochschulen im regionalen Wissenstransfer“, in: Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 1, 12/01, Heide

Szulanski, G., (1996), „Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within an firm“, in: Strategic Management Journal, Volume 17, 1996, Winter Special Issue, S. 27 - 43

Tödtling, F., (1994), „The uneven Landscape of Innovation Poles: Local Embeddedness and Global Networks“, in: Amin, A., Thrift, N. (Hrsg.), Globalization, Institutions and Regional Development in Europe, Oxford, S. 65 -90

Wiegand, M., (1996), Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden

Internet

Fachhochschule Westküste, o. V., (2003),
http://www.fhwestkueste.de/fhw/hochschule/ueber_uns/index.php, 05.06.2003

Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse, o. V., (2003),
<http://www.izsre.de/index3.html>, 05.06.2003

Sonstiges

Bericht des Rektorats der Fachhochschule Westküste, Regionalhochschule im Aufbau, Zwischenbilanz nach drei Jahren, o. V., (1997), März 1997

Gesetz über die Hochschulen und Klinika im Lande Schleswig-Holstein, Hochschulgesetz – HSG, o. V., (2000), Bekanntmachung der geltenden Fas-

sung des Hochschulgesetzes, Mai 2000, S. 5

IHK-Vereinigung Schleswig-Holstein, (2003), Wirtschaftszahlen für Schleswig-Holstein, Stand Januar 2003, 6. Auflage, Lübeck

Jahresbericht 2001/2002, Bericht des Rektorats der Fachhochschule Westküste, Sommersemester 2001 und Wintersemester 2001/2002, o. V., (2002), Juni 2002

Nachrichtenblatt des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Verfassung (Satzung) der Fachhochschule Westküste, o. V., (2000), Ausgabe 9/2000, Juli 2000, S. 579

Regionales Entwicklungskonzept Kreis Dithmarschen, Endbericht, o. V., (2001), Juli 2001, Bremen

Statistische Ämter der Länder, (2001/2002), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, Erwerbstätige, Arbeitnehmer und Einwohner in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2001, Reihe 1 Länderergebnisse Band 3

Urkunde zur Grundsteinlegung des Neubaus der Fachhochschule Westküste, o. V., (1996), 28.02.1996

Erklärung gem. § 20 (6) Prüfungsverfahrensordnung über die selbständige Anfertigung der Diplomarbeit:

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir eingereichte Diplomarbeit „Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins“ selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Itzehoe, den 30. September 2003

Gunnar Ott