
Vorwort der Herausgeber

Mit dem vorliegenden Buch „Regionales Wissens- und Bildungsmanagement“ wenden wir uns - nachdem wir die Themen Gesundheit und Energie in den letzten beiden Jahren erarbeitet haben - einem weiteren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Schlüsselthema der Zukunft zu.

Dabei wissen wir, dass dieses Thema schon seit einigen Jahren auf der Agenda der Kommunalverantwortlichen steht und dort leider nicht immer in die notwendigen praktischen Lösungsformate übersetzt wird. Unter den Gründen, die hierzu führen, besitzt der bis heute zu hörende Verweis auf die vermeintlich alleinige Zuständigkeit der staatlichen Administration und deren Gestaltungsverpflichtung ein besonderes Gewicht.

Natürlich sind wir uns darüber im Klaren, dass die Themen Wissens- und Bildungsmanagement zu umfassend sind - selbst wenn wir diese auf deren regionale und kooperative Dimension reduzieren - um ihre Komplexität in diesem Buch abbilden zu können. Unser Anspruch geht dahin, dass das vorliegende Buch einen Überblick zu den gegenwärtig diskutierten Aspekten des Themas gibt (1), dass Begründungen und Wege zur Verwirklichung eines Regionalen Wissens- und Bildungsmanagements vorgestellt werden (2) und damit letztlich die Aussage, dass in einem Land ohne wesentliche Bodenschätze die systematische Entwicklung und Schöpfung von Wissen die bedeutungsvollste Ressource darstellt, erneut begründet wird (3). Um diese Ziele zu erreichen wurde das thematische Feld einer Gruppe von annähernd 30 Autoren aus Wissenschaft und Praxis übertragen, die in 21 Kapiteln ihre Ergebnisse und Erfahrungen vorstellen.

Fährt man durch unser Land, dessen Regionen und Städte, wird rasch deutlich wie erheblich die Unterschiede der Lebensrealitäten sind und dies in einem Ausmaß, der nicht allein durch die föderale Praxis, die geografische Lage oder die Landsmannschaften verursacht sein kann. Oft sind es nur wenige Kilometer, die erfolgreiche von ausgesprochen gefährdet erscheinenden Regionen trennen. So soll in dem Buch auch herausgearbeitet werden was ausgelöst werden kann, wenn eine Region konzertiert handelt und sich aufmacht, etwa um sich zu einer „Wissensregion“ zu entwickeln.

Wir sind sehr froh darüber, dass auch genossenschaftliche Lösungen - die entlang unterschiedlicher Ausgangslagen und Dienstleistungen - sich in den Regionen etabliert haben und dazu beitragen, dass die dort notwendi-

gen Entwicklungen vollzogen werden können. Die wirtschaftliche Entwicklung vieler in die eigene Hand zu nehmen ist und bleibt das Anliegen von Genossenschaften. Dies gilt selbstverständlich gerade auch in der gegenwärtigen Zeit, die nicht zuletzt durch eine wirtschaftliche Rezession und dem damit einhergehenden gesellschaftspolitischen Diskurs ausgezeichnet ist. In den letzten Jahren — nicht erst durch die problematische wirtschaftliche Situation ausgelöst — erfährt das genossenschaftliche Modell, das neben seinen wirtschaftlichen Erfolgchancen regelmäßig auch seine sozialgesellschaftlichen Qualitäten aufzeigt, einen erheblichen Aufschwung. Dies gilt ausdrücklich auch für junge Unternehmen im Bereich der Bildung. Diese ersten Erfolge wollen wir ausweiten.

Aus diesem Grund besteht seit einigen Monaten eine Kooperation zwischen GenoPortal – dem Gründer- und Beratungszentrum des Genossenschaftsverbandes – mit dem Deutschen Städte- und Gemeindetag als Makler der Interessen von Städten, Gemeinden und Regionen.

Ganz wie in den vorhergehenden Themen lassen sich die Herausgeber erneut von ihrer Grundüberzeugung tragen, dass ein regional abgestimmtes Wissens- und Bildungsmanagement immer mit messbaren, positiven Auswirkungen auf die Lebensqualität der Menschen einhergehen muss (1), dass die verwendeten Technologien und Verfahren innovativ und zukunftsweisend sind (2), dass ein regional abgestimmtes Wissens- und Bildungsmanagement sich immer auch als förderlich für die Standortqualität einer Region oder Gemeinde auswirken wird (3) und zuletzt, dass es sich in einer fairen Kosten-Nutzenanalyse als das überlegene Modell erweisen wird (4).

*Martin Bonow, Neu-Isenburg
Prof. Dr. Wolfgang George, Gießen
im Juni 2009*

Vorwort:

Qualifizierte Bildung sichert die Zukunft unserer Gesellschaft

Bildung ist die entscheidende Zukunftsfrage für unsere Gesellschaft. Nur mit besserer Bildung werden die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und die Zukunft des Sozialstaates gesichert und die Herausforderungen des demografischen Wandels, der Globalisierung, der Integration von Zuwanderern, Erhaltung des Wohlstands und die Zukunftssicherung gemeistert werden können. Bildung ist die zentrale Investition in die Zukunft unseres Landes. Gut ausgebildete Menschen, gute frühkindliche Bildung aber auch gute Schulen und Weiterbildungsoptionen sind heutzutage wichtige Standortfaktoren. Auch die Wirtschaft hat dieses längst erkannt. Die Attraktivität als Wirtschaftsstandort für Investoren hängt zunehmend auch davon ab, ob er gerade gut ausgebildeten jungen Familien mehr bieten kann als einen guten Job: ein lebenswertes Umfeld. Dazu gehören z.B. frühkindliche Bildungseinrichtungen wie Kindertagesstätten und Schulen.

Bildung ist mehr als nur Schule. Sie umfasst einen lebenslangen Lernprozess vom Kindergarten, über die Schule, die Hochschulen, die Volkshochschulen, die betriebliche Fortbildung wie auch die individuellen Anstrengungen. Bessere Bildung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, der sich alle staatlichen Ebenen und gesellschaftlichen Gruppen (Arbeitgeber, Gewerkschaften, Kirchen und die Familien) stellen müssen. Städte und Gemeinden haben eine Schlüsselrolle bei der Verbesserung des Bildungsstandortes. Sie tragen Verantwortung für Kindergärten, Volkshochschulen, die sachliche Ausstattung der Schulen, das Bildungsklima und das damit verbundene familiäre Umfeld.

Das deutsche Bildungssystem ist trotz festzustellender Verbesserungen in den letzten Jahren immer noch reformbedürftig. Noch immer verlassen 80.000 Schülerinnen und Schüler ohne Abschluss die Schule, 450.000 Langzeitarbeitslose haben keinen Abschluss. Bildungs-, Familien- und Integrationspolitik können nur gemeinsam fortentwickelt werden. Notwendig ist insoweit ein nachhaltiges Gesamtkonzept, das allen Aspekten Rechnung trägt. Deutschland lebt auch von seiner Vielfalt, deshalb müssen Verbesserungen den regionalen Besonderheiten Rechnung tragen. Bundeseinheitli-

che Standards, ohne Rücksicht auf die Situation vor Ort, sind deshalb nicht sachgerecht. Die grundsätzliche föderative Zuständigkeitsaufteilung, wonach vorrangig die Länder für die Bildung zuständig sind, sollte trotz gemeinsamer Zielsetzungen nicht infrage gestellt werden.

Zentrale Herausforderungen für eine bessere Bildungspolitik sind insbesondere:

- die Verbesserung der Kindergartensituation als Ort frühkindlicher Bildung (auch Sprachkompetenz, als Voraussetzung für mehr Chancengerechtigkeit);
- die bessere Vernetzung von Grundschulen und Kindergärten;
- der Ausbau der Ganztagsbetreuung in Schulen;
- die Aufwertung der gesellschaftlichen Anerkennung des Lehrerberufs (Aufstiegsmöglichkeiten, Werbung für den Lehrerberuf);
- Stärkung der Selbständigkeit von Schulen (Schulprofile, Budget- und Personalhoheit);
- Festschreibung nicht nur von Elternrechten, sondern auch von Elternpflichten
- stärkere Einbindung der Wirtschaft (Praktikumsstellen, stärkere Vernetzung beim Übergang in die Ausbildung);
- konsequenter Ausbau der Infrastruktur von Kindergärten und Schulen, dauerhafte Verbesserung der Ausstattung;
- Mittelbereitstellung für zusätzliche soziale Betreuung gerade in Problemschulen und Brennpunkten.

Diese Herausforderungen sind nur zu meistern, wenn die Städte und Gemeinden zukünftig stärker in den Prozess der Bildungsreform eingebunden werden. Die Kommunen sind mit ihren weitreichenden Zuständigkeiten zum Beispiel im Bereich der Jugendhilfe, der Kultur, aber auch bei der Ausstattung von Schulen beim Thema Bildung involviert. Sie haben eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung lokaler Bildungslandschaften. Sie kennen die Probleme regional vor Ort und sind bereit, diese anzugehen. Viele regionale Projekte zeigen, dass Lösungen bereits jetzt möglich sind. Die Reformierung des Bildungswesens muss aber weiter voranschreiten. Eine Reform des Bildungswesens wird nur mit den Kommunen gelingen. Regionales Bildungs- und Wissensmanagement ist sinnvoll und möglich!

Gerd Landsberg

1. Kapitel

Regionales Wissens- und Bildungsmanagement als Element der Regionalentwicklung

Wolfgang George, Martin Bonow, Heinz-Otto Weber

1. Ziele

Nachdem der Begriff Regionalität einer näheren Betrachtung unterzogen worden ist, kann der Frage nachgegangen werden, durch welche Argumente sich ein zielgeleitet vorgetragenes regionales Wissens- und Bildungsmanagement rechtfertigen lässt und worin dessen Vorteile liegen. Folgende Kriterien werden hierfür einer näheren Betrachtung unterzogen:

- Die Entwicklung eines *regionalen* Wissens- und Bildungsmanagements:
- fördert die Lebensqualität der Menschen vor Ort,
 - erweist sich als substantielles Infrastrukturmerkmal regionaler Wettbewerbsfähigkeit,
 - befördert technologische Innovationen in der Region,
 - erweist sich gegenüber globalen, aber auch überregionalen Ansätzen als überlegene ökonomische Handlungsalternative.

Deutlich wird, dass der Aufbau solch einer Region nur durch ein bürger- und kundennahes Projektmanagement erreicht werden kann.

1.1 Begriffsverständnis Regionalität

Bei Betrachtung des Begriffs „Regionalität“ wird erkennbar, dass es bis heute kein einheitliches Wortverständnis gibt. Mit dem Begriff Regionalität wird vielmehr ausgedrückt:

- räumlich-funktionale Wertschöpfungskette,
- kausale Verbindung zwischen Produktion und Konsum,
- Merkmal eines Produktes oder einer Dienstleistung,
- Ländlichkeit oder geographische Herkunft.

In der aktuelleren wissenschaftlichen Einschätzung existiert ein über den unmittelbaren ökonomischen Austausch hinausreichender sozial-psychologischer Wert für die einbezogenen Partner (Maier, Tödling & Trippel 2005). Dies bedeutet, dass die Kunden nicht als austauschbare, anonyme Dritte wahrgenommen werden, sondern eine Kundenbeziehung angestrebt wird, die über eine einmalige Transaktion hinausreicht. Um dies zu erreichen, sollten regionale Wirtschaftsprozesse durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein:

- abgestimmt handelnde Partner,
- Transparenz und Partizipation,
- menschen- und kundennahe Informations- und Kommunikationsangebote,
- Serviceorientierung,
- kurze Wege.

Dieser in seiner Summe sozial-psychologische Wert akzentuiert nicht zuletzt die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität (z.B. Parasuraman 1988). Es ist bekannt, dass eine Dienstleistung/ein Produkt, die/das in diesem Sinn gezielt entwickelt wurde, auch selbst als Element der Region wahrgenommen wird. Trifft dieses Prinzip für mehrere Dienstleistungen/Produkte zu, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass neben der verstandesmäßig-rationalen auch eine emotional-soziale Anbindung zur Region entsteht. Die Region entwickelt ein positives Image, von dem dann alle Regionalprodukte und die Region selber profitieren können (Kotler, Haider & Rein 1998). Für die betreffenden Dienstleistungen/Produkte gilt als Herkunftsbezeichnung dann ein spezielles „made in region ... (z.B. Mittelhessen oder dgl.)“.

Das von uns formulierte Regionalverständnis geht über diese Überlegungen noch hinaus. Es schließt an der Konzeption einer handlungsorientierten, nachhaltigen Regionalentwicklung an und präzisiert diese (z.B. Pröhl et al 1998). Notwendig erscheint uns die Präzisierung, um nicht nur ein operationalisierbares, sondern auch ein „gültiges“ Konzept auf den Weg zu bringen. Wir sprechen daher von gelungener oder misslungener

Regionalität im Sinne einer vorläufigen Ergebnisqualität, die sich als Resultat aus folgenden Leitgrößen ergibt:

- der erreichten Lebensqualität der Menschen,
- der geschaffenen und beförderten technologischen und sozialen Innovationskraft,
- der Förderung nachhaltiger ökonomischer Qualitäten¹,
- der Auswirkungen auf die Standortattraktivität.

Arbeitsdefinition: Regionales Wissens- und Bildungsmanagement (RWBM)

Unter RWBM werden all diejenigen koordiniert vorgetragenen Aktivitäten einer Region/Stadt oder Gemeinde verstanden, die dem Ziel dienen, geeignete zukunftsfähige Technologien und Verfahren zu verwenden (a), die Lebensqualität der Menschen der Region zu erhöhen (b), deren Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen (c) und wobei ein ökonomisch überlegenes Modell (Fitnesskriterium) angestrebt wird, das sich gegenüber „gewachsenen“, häufig zentralen Modellen oder auch von nicht in der Region ansässigen Partnern und deren Prozessen und Strukturen geprägten Modellen als überlegen erweist.

¹ Unter nachhaltiger ökonomischer Qualität verstehen wir neben der ökonomischen (Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit) die der sozialen (Sicherung von Lebenswelten) und ökologischen (Sicherung der natürlichen Umwelt) Qualität.

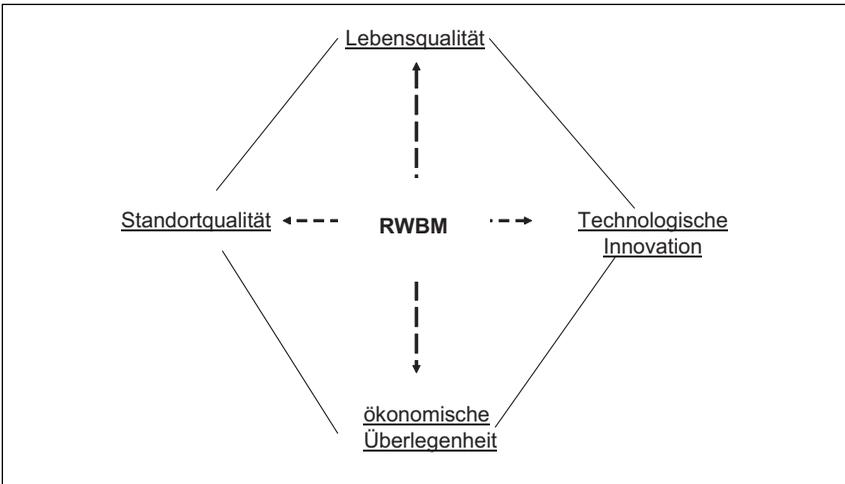


Abb. 1: Die 4 Leitkriterien eines RWBM 1. Lebensqualität der Betroffenen; 2. technologische Innovation; 3. Standortattraktivität; 4. ökonomische Qualität

2. RWBM und Lebensqualität

2.1 Einführung Lebensqualität

Lebensqualität stellt als Leitbild einen mehrdimensionalen Wohlfahrtsbegriff dar, der neben der individuellen Bedürfnisbefriedigung auch die kollektive Wohlfahrt mit einbezieht (Glatzer/ Zapf 1984). Lebensqualität stellt die moderne Leitidee zur Gestaltung individueller und gesellschaftlicher Lebensverhältnisse dar. Dabei beinhaltet das Konzept sowohl die „objektiven“ Lebensbedingungen als auch die „subjektiv“ empfundene Lebensqualität. Lebensqualität kann damit als die Verbindung objektiver Lebensbedingungen mit subjektiver Bewertung und dem daraus resultierenden subjektiven Wohlbefinden verstanden werden. Abzugrenzen ist der Begriff von Lebensbedingungen, Lebensverhältnissen und Lebensstil. Die systematische Erforschung der Lebensqualität wurde in Deutschland gegen Ende der siebziger Jahre aufgenommen. Internationale Organisationen wie die UN, die OECD und auch die EU haben sich mit unterschiedlicher Nachhaltigkeit ebenfalls der Aufgabe angenommen, Lebensqualität zu untersuchen

und auf Dauer zu beobachten und zu messen (Birnbacher 1998, Bullinger et al. 2000).

Nach Glatzer ergibt sich Lebensqualität nicht allein als Summe der Wohlfahrt von Individuen, sondern erfordert die Berücksichtigung übergreifender Werte und Ziele wie Sicherheit, Verteilungsgerechtigkeit, Freiheit, Solidarität, Beteiligung und die Vorsorge für zukünftige Generationen sowohl im innergesellschaftlichen als auch im internationalen Rahmen. Die subjektive Lebensqualität, die dem Konzept des Wohlbefindens entspricht, beinhaltet mindestens drei Aspekte:

- positives Wohlbefinden (etwa Zufriedenheit und Glück),
- negatives Wohlbefinden (etwa Sorgen und Angst),
- Zukunftserwartungen (etwa Optimismus und Pessimismus).

Dabei sei das bevorzugte, zusammenfassende Maß für die wahrgenommene Lebensqualität in Deutschland die Lebenszufriedenheit. Die Verteilung der Lebenszufriedenheit auf der Grundlage der Wohlfahrts- und Sozialstaatssurveys von 1978 bis 2005 verdeutlichte, dass die Mehrheit der Menschen in Deutschland „eher zufrieden“ ist.

2.2 Regionale Lebensqualität und deren Beziehung zu Wissens- und Bildungsmanagement

Verschiedene Fachdisziplinen beeinflussen die Diskussion zu den Fragen regionaler Lebensqualität. Dabei besteht weitgehende Einigkeit darüber, welche Faktoren die regionale Lebensqualität maßgeblich beeinflussen:

1. Umweltbedingungen und Verkehr,
2. materieller Wohlstand und Lebenshaltungskosten,
3. Kulturelle und Freizeitangebote,
4. Sicherheit und soziale Befriedung,
5. Sozial- und Bildungsmanagement,
6. Gesundheits- und Krankheitsversorgung,
7. Zukunftsinvestitionen.

Tenor ist, dass ein Optimum regionaler Lebensqualität nur dann erreicht und dauerhaft zu erhalten ist, wenn diese das Resultat eines systematischen Entwicklungsprozesses darstellt. Für solch einen Prozess ist die systematische Zielführung und Berücksichtigung aller oben benannten Faktoren not-

wendig. Die in einer Region erreichte Bildungsqualität (insbesondere Punkt 5), die sich aus Angeboten des/der

- frühkindlichen Förderung,
- vorschulischen Förderung,
- schulischen Förderung,
- Ausbildungsangeboten,
- Erwachsenenbildung,
- betrieblichen, beruflichen und politischen Weiter- und Fortbildung

zusammensetzt, und Angebote, die sich darüber hinaus durch deren

- Anbieterheterogenität,
- lebenslanges Lernen ermöglichende Strukturen und
- breite inhaltliche Spektren

auszeichnen können, besitzen einen bedeutsamen Einfluss auf die Lebensqualität der Individuen.

Beispiel: Erst durch eine „fachgerecht-altersgemäße Erziehung“ und – die immer als Voraussetzung anzusehende intrinsische – Verhaltensmotivation gelingt es, Kindern diejenigen Werte und Ziele, aber auch Techniken und Prozeduren zu vermitteln, die für deren spätere Lebensqualität als notwendige Voraussetzungen anzusehen sind. In der Gesundheitserziehung (Zahnpflege, Ess- und Bewegungsvermittlung oder dem Rauch- und Trinkverhalten) ist dies in zahlreichen Studien bewiesen worden. Wird das Gesundheitswissen konsequent, altersgemäß-kindgerecht und modellhaft vermittelt, sind dessen Effekte lebenslang nachzuweisen.

2.3 Regionales Wissensmanagement (RWM)

Unter Regionalem Wissensmanagement ist eine zielgeleitete *integrative Erstellung und Steuerung* von *explizit* zusammengeführten regional relevanten *Informationen* zu verstehen, um Personen, Gruppen, Unternehmen – aber auch öffentlichen Einrichtungen – sowohl kognitive, emotionale als auch pragmatische *Verhaltensweiterungen* zu ermöglichen². Dies gilt für soziale, kulturell-gesellschaftliche und wirtschaftliche Sachverhalte gleichermaßen.

² Am Beispiel der Wertevermittlung wird deutlich, dass neben der kognitiven immer auch die emotionale und nicht zuletzt die verhaltensorientierte Dimension existieren.

ßen und orientiert sich an den in Abbildung 1 dargestellten 4 Leitkriterien regionaler Entwicklung. Um solch eine Arbeitsdefinition zu übersetzen, kann an den Erfahrungen unternehmerischen Wissensmanagements angeschlossen werden. Dieses kann für unseren Zweck dahingehend verdichtet werden, dass alle Unternehmen – und dies natürlich nicht erst seit heute – ein sehr großes Interesse daran haben, „ihr Unternehmenswissen“ nach außen gegenüber Dritten zu schützen und es nach innen zugleich den eigenen Mitarbeitern möglichst punktgenau, zeitnah und bedarfsorientiert unmittelbar verfügbar zu machen mit dem Ziel, die unternehmerischen Prozesse und Abläufe zu optimieren. Hierfür wurden in den letzten Jahrzehnten:

- spezielle Techniken und Informations- und Kommunikationstechnologien entwickelt (*technische Komponente*),
- organisatorische Abläufe angepasst (*organisatorische Komponente*),
- das Personal dahingehend eingebunden und geschult, Wissen „zu liefern“ und zugleich das Wissen anderer „zu nutzen“ (*Humankomponente*).

Dieses vereinfachte Bild lässt sich auf den Rahmenauftrag eines Regionalen Wissensmanagements übertragen. Jede Region kann und hat sich u.E. als eine Unternehmung zu verstehen: Als „Unternehmen Region“ verstanden, wird erkennbar, welche technologischen, organisatorischen und auch sozialen Aufgaben bestehen, um eine „Wissensregion“ entstehen zu lassen. Obschon unzweifelhaft ist, dass die Themen des Bildungs- und Wissensmanagements inzwischen – und spätestens seit den PISA-Studien – einen prominenten Platz in der politischen und öffentlichen Agenda eingenommen haben, bedarf es doch noch weiterer Verankerung, dass es gerade das Wissen ist, das als beständig erneuerbare und wachsende Ressource in den Wertschöpfungsprozessen der Region angesehen werden muss. Denn es ist das Wissen, das wesentlich dazu beiträgt, den Standort weitgehend unabhängig von natürlichen Rohstoffen und gegenwärtig erfolgreichen Produktionen und Dienstleistungen zu (er-)halten. Schwieriger als diese Erkenntnis erweist sich in der Praxis freilich ihre Umsetzung. Konsens besteht darin, dass sich als Grundvoraussetzung für ein RWM vier Handlungsaufträge herleiten lassen:

- *Strategischer Auftrag*: Erarbeitung einer gegenüber Dritten unabhängigen strategischen Regionalplanung.

- *Infrastrukturauftrag*: Aufbau und Management einer funktionierenden IuK- (informations- und kommunikationstechnische) Infrastruktur, Logistik.
- *Kommunikativer Auftrag*: Entwicklung einer Task-Force oder ähnlichen Einheit/Personengruppe, welche den Auftrag erhält, die regionalen Akteure aus Wirtschaft, Politik (Administration) und Bürgertum zu vernetzen (1. Schritt) und danach den Kontakt zu anderen Wissensregionen herzustellen (2. Schritt).
- *Operativer Auftrag*: Identifizierung von geeigneten, synergiebildenden Projekten.

Nicht zuletzt durch die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise ausgelöst oder doch zumindest verstärkt, ist der Ruf nach einem Mehr an Verankerung des Wirtschaftens bei den Menschen und in deren örtlichen und regionalen Lebensräumen. Die reine Gewinnmaximierung und die kontinuierliche Steigerung des Shareholder Value haben ebenso an Strahlkraft eingebüßt wie der bis dahin weit verbreitete Glaube, allein Größe und Globalität seien das Maß aller Dinge. Welche Risiken sich dahinter verborgen haben, war bis dahin unvorstellbar.

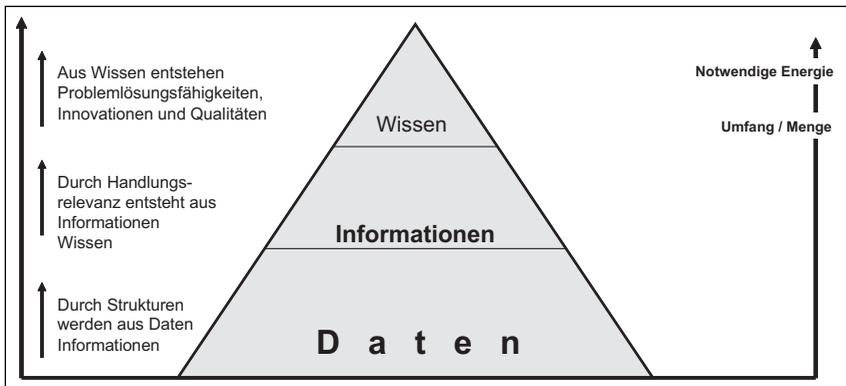


Abb. 2: Beziehung von Daten, Informationen und Wissen

3. Regionales Wissens- und Bildungsmanagement als Infrastrukturmerkmal regionaler Wettbewerbsfähigkeit

3.1 Regionales Wissensmanagement

In allen modernen Ökonomien wird Wissensmanagement als Standortmerkmal erkannt. Wissensmanagement erhöht durch sektoren- und bereichsübergreifende Nutzung die regionalen Potenziale. Durch die interkommunale Kooperation – im Sinne einer „regional governance“ vorgetragen – entsteht eine über die einzelne Unternehmung hinausreichende Wertschöpfungsmöglichkeit. Besonders wichtig für eine bestmögliche Positionierung sind dabei Aspekte der interkommunalen Kooperation, wie etwa das gemeinsame Wissen

- über verfügbare Ressourcen und Potentiale einer Region,
- die Identifizierung der jeweiligen regionalen Schwerpunkte,
- ein ressortübergreifender Einsatz geeigneter Finanzmittel sowie
- eine klare Umsetzungsorientierung.

Ein regionales Wissensmanagement, also ein verbundenes System der unterschiedlichen Dienstleister, Erzeuger und Lieferanten, die in einer intermediären Struktur vernetzt handeln, könnte als eine der Infrastrukturvoraussetzungen angesehen werden, um eine nachhaltige Regionalentwicklung zu ermöglichen. Die Frage der Umsetzung von Wissen in immer hochwertigeren Wertschöpfungsprozessen dürfte entscheidend für den künftigen Wohlstand einer Region in einer globalisierten Wirtschaft sein (vgl. Bornemann et al. 2003).

Besonders wichtig ist der Erfahrungsaustausch und Transfer zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und „aufgeklärtem Bürgertum“, also durchaus heterogener Gruppen. Gerade aber diese Unterschiedlichkeit in Werten, Motiven, Regeln und Techniken ist offensichtlich die Grundlage für neu generierte, innovative Lösungen. Es bleibt dabei, selbst in Zeiten von web 2.0 ist die geographische Nähe nach wie vor ein determinierender Faktor, der den intellektuellen, kommerziellen und finanziellen Austausch in hohem Maße moderiert und die notwendigen Innovationsprozesse beeinflusst. Regionale Gebiete entwickeln sich zu dynamischen Akteuren und können zu Clustern mutieren, innerhalb derer wesentliche Antriebskräfte regionaler Entwicklung gesehen werden können. Wer sich einmal entschieden auf diesen

Weg gemacht hat, erwirbt gegenüber passiven Regionen einen von diesen nur schwer einholbaren Vorsprung.

3.2 Bildungsmanagement

Unser Verständnis von regionalem Bildungsmanagement reicht über die Gegenstände des gesetzlich regulierten Schul-, Berufsausbildungs- und Hochschulbereiches hinaus, so dass es gilt, dessen Gestaltungs- und Ergänzungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu nutzen. Praktisch bedeutet dies, dass ergänzend zu den formalen Zuständigkeiten, die in schulischen Sach- und Fachfragen weitgehend in der Verantwortung der Bundesländer liegen, die Gemeinde, die regionale Wirtschaft und/oder die Bürgerschaft tätig wird. Dabei ist die Berechtigung solch einer regionalen Ergänzung vielfältig begründbar.

– *Beispiel berufliche Ausbildung:* Hier existiert eine Vielzahl von Formaten, sich ergänzenden Schulformen, Ausbildungsstrukturen, aus denen sich die vielfältigsten Verflechtungen zwischen Berufsschule, Ausbildungsbetrieben, Ausbildungsträgern und der Region ergeben. Es liegt auf der Hand, wie unsinnig es hier ist, keine systematischen Anpassungen zu den regionalen Potentialen und Anforderungen herzustellen.

Umfang und Qualität der regionalen Bildungsangebote sind in ihren Auswirkungen zu bedeutsam, um sie allein „entfernten“ Entscheidungsprozessen anzuvertrauen. Hinzu kommt, dass die bestehenden (z.B. ministeriellen) Ausgestaltungsmöglichkeiten nicht immer „vor Ort“ genutzt werden bzw. intransparent und unter unvollständiger Einbeziehung der Anwender und Empfänger formuliert werden. Die Art, wie hier die Gemeinde oder wirtschaftliche und soziale Vertretungen sowie die Bürgerschaft tätig werden können, entspricht der Vorgehensweise unter 3.1. Zusammengefasst: Das (so wichtige) Thema „Regionales Bildungsmanagement“ muss als eine Säule des Wissensmanagements betrachtet werden.

3.3 Förderungen und Beispiele

In ganz Europa haben sich Regionen und Städte in den letzten Jahren auf den Weg gemacht, um sich als Wissensregion zu profilieren. Dabei eint die

Initiatoren die Überzeugung, ihre wirtschaftliche und damit auch soziale Zukunft stärker als bisher in die eigenen Hände zu nehmen. Weiter entfernte Willens- und Entscheidungsprozesse können mit den eigenen Lebenswelten vor Ort und in der Region abgestimmt bzw. um deren spezielle Anforderungen komplementär ergänzt werden.

Der Bedeutung der Wertschöpfungsressource des regionalen Wissensmanagements trägt die EU seit annähernd einem Jahrzehnt Rechnung. So ist das Thema Wissensregionen im 7. Europäischen Forschungsrahmenprogramm explizit beinhaltet und gilt seit 2 Jahren als eigenständiger Themenbereich mit einem Budgetrahmen von 126 Mio Euro. Im Frühjahr 2009 wurde ein weiterer Projektabschnitt gefördert. Ziel ist der Auf- und Ausbau von Forschungs- und Entwicklungsklustern, in denen öffentliche und private Akteure zugunsten der regionalen Potenzialentwicklung zusammengeführt werden. Diese Cluster umfassen die drei Akteure Forschungseinrichtung, Unternehmen (einschließlich Klein- und Mittelständische Unternehmen/KMU) und regionale Behörden. Jedes dieser Cluster muss aus mindestens diesen drei Akteuren bestehen („Triple Helix“). In dem Programm steht nicht die Forschungsförderung, sondern die Förderung der Regionalkapazitäten im Vordergrund. Nähere Informationen siehe: www.euburo.de/arbeitsbereiche/wissensregionen

Dabei folgen die verschiedenen europäischen und nationalen Aktivitäten der sogenannten Lissabon-Agenda. Diese geht auf einen Sondergipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon zurück. Sie hat das erklärte Ziel, die EU bis zum Jahre 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensgestützten Wirtschaftsraum der Welt zu machen! Die aus dieser Agenda resultierende Strategie versucht, die Produktivität und Innovationsgeschwindigkeit der EU durch verschiedene politische Maßnahmen zu erhöhen. Neben den wirtschaftlichen besitzen auch soziale und ökologische Erneuerungsthemen eine große Bedeutung. Innovationen als Motor für Wirtschaftswachstum (1), die Wissensgesellschaft (2) und eine in allem verortete Umweltwirtschaft (3) sollen bei gleichzeitigem Ausbau des sozialen Zusammenhalts durch (seit 2005) nationale Programme hinterlegt werden.

In Deutschland sind 11 Metropolregionen ausgewiesen (namentlich: Berlin-Brandenburg, Bremen-Oldenburg, Frankfurt/Rhein-Main, Hamburg, Hannover-Braunschweig-Göttingen, München, Nürnberg, Rhein-Neckar, Rhein-Ruhr, Sachsendreieck und Stuttgart, als derzeitige Sprecherregion), die ihrerseits auch das Thema Wissensmanagement systematisch erarbeiten. Die Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main kann insoweit als ein Bei-

spiel betrachtet werden. Hierfür wurde gemeinsam ein Portal entwickelt (www.wissensportal-frankfurtrheinmain.de), das aufzeigt, welche Prozesse betrieben werden. Auch der dort zugriffsbereite „Wissensatlas“ gibt dem Interessierten weiteren Aufschluss und Hintergrund.

4. Regionales Wissens- und Bildungsmanagement befördert Innovationen

Innovationen werden herkömmlicherweise auf 3 Ebenen befördert:

- neue Produkte und Dienstleistungen,,
- neue Prozesse und Technologien: Um ein RWBM zu organisieren und zu steuern ist z.B. der Aufbau einer hierfür geeigneten Daten-, Informations- und Kommunikationselektronik notwendig, in der einem modularen Content-Management-System als Plattform eine Schlüsselrolle zukommt. Gleichzeitig müssen neue interne und externe organisatorische (z.B. logistische) Anforderungen erfüllt werden.
- neue Kooperationen und Unternehmen: Das RWBM kann selbst als virtuelles Netz oder besser als ein gemeinsames Unternehmen geführt und ausgebaut werden. Dabei induziert dieses Unternehmen selbst kooperative Zusammenarbeiten. Diese reichen von zeitlich befristeten losen (Projekt-) Bündnissen bis hin zu neu entstehenden Unternehmen und Netzwerken.

Als Grundlage dieser Innovation muss die Zusammenführung heterogener (z.B. wirtschaftliche Größe und Interessen) Netzpartner angesehen werden. Die Integration gelingt insbesondere dann, wenn „Regionale Initiatorennetzwerke“ entstehen, die aus einem Verbund der verschiedenen Anwender und Praktiker, wissenschaftlichen Instituten, Produzenten und Förderern bestehen und die – unabhängig von u.a. Größe und Expertise – eine verbindliche Assoziation, über die Zukunft ihrer Region zusammenführt. Solche „Regionalen Initiatorennetzwerke“ sollten offen sein für den Beitritt weiterer Interessenten. Es ist wichtig, dass es – gerade weil eine *gemeinsame* Zielperspektive zu Innovations-, Qualitäts- und Meinungsführerschaft notwendig ist – Spielraum und -regeln dafür gibt, die „richtigen“ Entscheidungen auszuhandeln. Dauerhaft gilt es, unter den (von ihren Individualinteressen durchaus heterogenen) Mitgliedern ein erfahrungsbasiertes Vertrauen als Mittler zwischen Konkurrenz und Kooperation herzustellen.

Es sind die regionalen Initiatoren, die am ehesten die bestehenden Unterschiede und Tempodifferenzen aufeinander abstimmen und synchronisieren können. Durch ihre Anstöße können die neuen Strukturen und Verfahren entstehen, die sich aus den spezifischen RWBM ergeben.

5. Regionales Wissens- und Bildungsmanagement ist eine vernünftige ökonomische Handlungsalternative

Neoklassisch orientierte Ökonomen akzeptieren nicht nur seit der Finanz- und Wirtschaftskrise zunehmend, dass das gewohnte ökonomische Instrumentarium zur Beschreibung und Steuerung wirtschaftlicher Unternehmungen der Modifikation und Weiterentwicklung bedarf, um den gegenwärtigen Bedingungen der wirtschaftlichen Rezession gerecht zu werden. Dies wird in zahlreichen Kongressen, Veröffentlichungen, gemeinsamen Bewertungen aktueller Ereignisse immer deutlicher und wird mittelfristig die Verwendung modifizierter Instrumentarien ermöglichen. Auch kann als gesicherte Annahme davon ausgegangen werden, dass das Bruttoinlandsprodukt kein allein hinreichender Parameter ist, etwa wenn es gilt, den Wert der Entwicklung einer Volkswirtschaft einzuschätzen³. Die Beauftragung des Nobelpreisträgers Stieglitz durch den französischen Ministerpräsidenten Sarkozy kann als ein Beispiel angesehen werden, dass nach alternativen, ergänzenden Kriterien – ganz sicher auch solchen der Lebensqualität und Lebenszufriedenheit auf Seiten der Menschen und Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit auf Seiten des Ressourceneinsatzes – gefahndet wird. Natürlich wird sich auch ein RWBM einer Kosten-Nutzen-Analyse stellen müssen und auch nur mit einem belastbaren Controlling zielorientiert navigieren können.

³ Gross Domestic Product measure does not provide a good measure of economic performance or social progress (Stieglitz 2008)

6. Einführung eines RWBM

Der Wille der öffentlich Verantwortlichen (a), die Beherrschung der Methoden und Regeln der kooperativen Ökonomie zur Einbindung der notwendigen Projektpartner (b), die gelungene Einbindung der Bürger und Meinungsbildner (c) und ein professionell vorgetragenes (Projekt-)Management (d) sind unerlässliche Bausteine, um eine RWBM auf den Weg zu bringen.

- Der Startschuss zur entsprechenden Entscheidungsfindung muss von den regionalen Spitzenvertretern gegeben werden und als TOP auf der gestaltungspolitischen AGENDA der Region ganz oben angesiedelt sein. Dies bedeutet nicht, dass solch eine Top-Down-Gestaltung nicht ihren Ursprung in einem Bottom-Up – also von unten nach oben geführtem Meinungsfindungsprozess – finden kann und schon gar nicht, dass bei der Entwicklung – sei sie nun Top-Down oder Bottom-Up initiiert – auf die frühzeitige Einbeziehung der Bürger und Verbraucher verzichtet werden kann.
- Für ein RWBM müssen verschiedene vertikale und horizontale Kooperationen zu einem ganzheitlichen und individuellen Konzept für die betreffende Region zusammengeführt werden.
- Die Einbindung der notwendigen Meinungsbildner und Bürger erfordert neben einer belastbaren Projektstruktur mit entsprechenden Meilensteinen ein schrittweises Vorgehen, was seinerseits exakte Kenntnis der relevanten Informationen, Beratungsleistungen sowie aller Planungs- und Umsetzungsschritte voraussetzt. Es bedarf eines belastbaren Maßnahmenplans.
- Ein Kommunikationsplan ist zwingend notwendig, in welchem auch klar definiert wird, welche Partner der Initiatorengruppe für welche Leistungen verantwortlich zeichnen.
- Zur Verwirklichung eines RWBM muss demzufolge frühzeitig eine nicht nur fach-, sondern gerade auch management- und projekterfahrene Gruppe aufgebaut werden.
- Idealerweise verfügt die Initiatorengruppe bereits aus sich heraus über das notwendige Know-how bzw. holt sich entsprechende Personen gezielt mit an Bord.
- Es gilt ein *kooperatives*, auf ein RWBM ausgerichtetes Netzwerk vorzusehen und zu entwickeln. Die Balanced Scorecard kann in den verschiedenen Integrations- und Steuerungsabschnitten wertvolle Dienste leisten.

Eine wichtige Rolle im Aufbau eines RWBM kann eine von den Initiatoren eigens eingerichtete Agentur übernehmen. In dieser leicht zugänglichen Agentur (z.B. an einer zentralen Stelle in Fußgängerzone oder im Verbund/unter einem Dach mit anderen stark frequentierten Dienstleistern/Einrichtungen) wird nicht nur der Kontakt zu den unterschiedlichen Kunden- und Interessengruppen gehalten, sondern sie fungiert zugleich als Plattform und Drehscheibe, um auch die kooperierenden Dienstleister zu integrieren.

7. Die Unique Selling Propositions (USP)⁴ der Genossenschaften

Das Wirtschaftsformat der Genossenschaften, genauer die spezifische Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) als förderwirtschaftlicher Sonderverein, weist – über die bereits erkennbar gemachten – folgende Vorteile ihres Modells und Vorgehens auf, davon ein Alleinstellungsmerkmal, das sie von allen anderen Wirtschaftsformen unterscheidet: Haftungsbeschränkung der Genossenschaftler (a), geringer Eigenkapitalbedarf (b), geringe Gefahr vor fremdgesteuerten Übernahmen (c), gute Möglichkeiten der Fremdkapitalakquisition (d) das Personenstimmrecht (e) geringe Insolvenzgefährdung infolge eines arteigenen Verbandsprüfungswesens (f), das seinerseits seinen Ursprung hat in dem einzigartigen und dem einer eG schon kraft Gesetzes angeborenen Geschäftsmodell (g), dem gemeinsamen Fördergeschäftsbetrieb mit den eigenen Mitgliedern:

⁴ Nach dem Marketing-Lexikon der European Marketing Confederation bedeutet USP engl. Unique Selling Proposition: Einzigartiges Verkaufsversprechen. Den (potentiellen) Kunden eines Unternehmens muss klar sein, worin sich dessen Leistungen (hier die spezielle Kontur des genossenschaftlichen Modells) von allen anderen Wettbewerbern unterscheiden. Die Erfahrung zeigt, dass wenn es gelingt, 2 bis 3 dieser Alleinstellungsmerkmale konsequent umzusetzen, sich ein spezifischer Wettbewerbsvorteil einstellt.

Tab. 2: Übersicht der USPs (*Unique Selling Propositions*⁵)

USP 1	Arteigener förderwirtschaftlicher (gemeinschaftlicher) Geschäftsbetrieb
USP 2	Nachhaltigkeit durch stabile interne Prozesse
USP 3	Elastizität gegenüber sich entwickelnden gesellschaftlichen Werten und Zielen
USP 4	Komplexitätsreduktion durch synergetische Bindung unterschiedlicher Kernfähigkeiten zu neuen Prozessen und Lösungen
USP 5	Regionale Rückgebundenheit und Bürgerpartizipation

7.1 USP: Arteigener förderwirtschaftlicher (gemeinschaftlicher) Geschäftsbetrieb

Bei der eG herrscht als gesetzliches Leitmotiv das sogenannte Identitätsprinzip, d.h. die Einheit von Kunde und Mitglied einer eG. Bei einer eG sind die Mitglieder (Gesellschafter) zugleich deren Hauptzielkunden und deshalb von ihr primär *als Kunden und natural* zu fördern. Das ist Folge der Einzigartigkeit der Art und Weise ihres spezifischen Förderauftrags („...durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“, § 1 GenG)(Beuthien/Hanrath/Weber 2008). Dies prädestiniert das Wirtschaftsformat der eG zum gemeinsamen Wirtschaften und Fördern vor Ort und in der Region, ohne sie dadurch ausschließlich auf die Region zu begrenzen (vgl. Ravensburg et al. 2003; Kirchof 2008). Vor diesem Hintergrund lassen sich im Gefolge ihres eigentlichen Kern-USP, nämlich die besondere Art und Weise der wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder *als Kunden* (Beuthien/Hanrath/Weber 2008), 4 weitere USPs ableiten.

⁵ Welche nicht unabhängig voneinander und durch einen zweiten Ring USPs erweiterbar sind.