
Die Initiative „Jahooda“ und der Beitrag zur Lernenden Region Alpenrheintal

Mag. Karin Saurwein

Institut für Geographie
Universität Innsbruck

Februar 2010

Spezieller Dank gilt:

Mag. Julia Scharting und
Prof. (FH) Dipl.- Ing. Martin Meusburger

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Jahooda – Die Plattform für Projektmanagement und Prozessmanagement	5
3. Regionalentwicklung und die Lernende Region	5
3.1. Welchen Beitrag leisten Hochschulen zur Regionalentwicklung bzw. innerhalb einer Lernenden Region?	9
4. Kann das Alpenrheintal als Lernende Region angesehen werden?	10
5. Methodik	18
5. 1. Befragung und Ziele der Befragung	18
5. 2. Auswertung der Befragung	20
6. Ergebnisse der Befragung	21
6.1. Wie evaluieren ehemalige Teilnehmer die Arbeitskreise von Jahooda und welche Verbesserungsvorschläge gibt es?	21
6.1.1. Wie wirkt sich die Teilnahme an einem Arbeitskreis von Jahooda auf die teilnehmenden Unternehmen im Drei- bzw. Vierländereck (D-A-CH-FL) aus?	26
6.2. Wie nehmen die teilnehmenden Unternehmen das Bildungsangebot im Alpenrheintal wahr?	28
7. Fazit: Leistet die Plattform Jahooda einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung im Alpenrheintal bzw. zur Lernenden Region Alpenrheintal? ..	30
8. Literaturverzeichnis	32
Anhang	34

1. Einleitung

Der Bericht „Die Initiative Jahooda und der Beitrag zur Lernenden Region Alpenrheintal“ wurde auf Grund zweier verschiedener Motivationen erstellt. Einerseits ist es im Interesse der Fachhochschule Vorarlberg und insbesondere des Projektleiters Prof. (FH) DI Martin Meusburger das seit drei Jahren bestehende INTERREG-Projekt „Jahooda – Die Plattform für Projektmanagement und Prozessmanagement“ zu evaluieren und auf Grund dieser Evaluation eine Umstrukturierung und Optimierung der Plattform Jahooda zu erreichen. Darüber hinaus soll der dreijährige Prozess, der mit Unternehmen aus der Bodenseeregion gestartet wurde auf „Nachhaltigkeit“ überprüft werden und der Beitrag der Initiative zur Regionalentwicklung im Grenzraum Alpenrheintal bzw. in der Bodenseeregion analysiert werden.

Andererseits beschäftigt sich das Institut für Geographie der Universität Innsbruck bereits seit einiger Zeit mit der Grenzregion Alpenrheintal, vor allem innerhalb des Forschungsprojektes „Perspektiven Alpenrheintal“, das in Kooperation mit der Hochschule Liechtenstein durchgeführt wird. Das Dissertationsvorhaben der Berichtstellerin, betreut durch Univ.-Prof. Dr. Martin Coy an der Universität Innsbruck, mit dem Arbeitstitel *„Das Alpenrheintal ein „verkanntes“ innovatives Milieu? Netzwerke und Kooperationen in einem von Grenzen durchzogenen Wirtschaftsstandort“* widmet sich dem grenzüberschreitenden Wirtschaftsstandort Alpenrheintal und untersucht grenzüberschreitende Kooperationen von Wirtschaftsakteuren (in erster Linie Unternehmen) bzw. Initiativen, wie Jahooda, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördern. In erster Linie gilt es die These zu untersuchen, ob das Rheintal vom Bodensee bis Chur als zusammengehörender Wirtschaftsraum und eventuell sogar als innovatives / kreatives Milieu angesehen werden kann, in dem vor allem kleine und mittlere Unternehmen in einem engen Beziehungsnetz miteinander in Verbindung stehen und somit flexibler und agiler agieren können als Großunternehmen. Darüber hinaus wird untersucht, wie mit Wissen und Know-how in und zwischen den Unternehmen umgegangen wird und ob das Alpenrheintal als „Lernende Region“ bezeichnet werden kann, in der formelles und informelles Wissen nachhaltig generiert und gebunden wird.

Das hier dargestellte Vorhaben untersucht die Auswirkung einer Hochschulinitiative auf die Unternehmenslandschaft im Alpenrheintal nicht aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive sondern unter dem Aspekt der Raumwirkung. In diesem Sinne werden Antworten auf die Hauptuntersuchungsfrage „Leistet die Plattform Jahooda einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung im Alpenrheintal bzw. zur Lernenden Region Alpenrheintal?“ gegeben.

2. Jahooda – Die Plattform für Projektmanagement und Prozessmanagement

„Jahooda – Die Plattform für Projektmanagement und Prozessmanagement“ ist ein INTERREG IV-Projekt in der Schiene „Alpenrhein, Bodensee, Hochrhein“ und wird seit drei Jahren an der Fachhochschule Vorarlberg durchgeführt. Die Projektpartner in dem grenzüberschreitenden, anwendungsorientierten Projekt sind neben der Fachhochschule Vorarlberg, die Universität St. Gallen (CH), die Hochschule Liechtenstein bzw. das KMU-Zentrum (FL) und die Hochschule Kempten (D).

„Jahooda“ versteht sich als Plattform für Projekt- und Prozessmanagement und arbeitet unter dem Motto „gemeinsam erfahren, lernen und entwickeln“. Die Zielgruppe sind Manager, welche sich in den Bereichen Software- und Produktentwicklung weiterbilden wollen. Bisher fanden fünf so genannte Arbeitskreise zu den Themen Softwareentwicklung und Produktentwicklung statt. Innerhalb dieser Arbeitskreise wurde jeweils mit einer kleinen Gruppe von Unternehmen über mehrere Monate (z.B. von März bis Juni) intensiv gearbeitet. Konkret besteht ein Arbeitskreis aus sechs eintägigen Workshops, die zumeist in einem der teilnehmenden Unternehmen abgehalten werden. An den Prozessen können bis zu acht Unternehmen teilnehmen. Jedes Unternehmen entsendet einen Mitarbeiter als ständiges Mitglied in den Arbeitskreis. Das übergeordnete Ziel dieses INTERREG-Projektes ist es, überbetrieblichen Austausch zu einer bestimmten Thematik zu fördern, indem sich die teilnehmenden Unternehmen mit anerkannten Experten zu konkreten Anliegen bzw. Fragestellungen austauschen. Innerhalb eines Kick-off Workshops werden die Workshopthemen gemeinsam von den Teilnehmern erarbeitet. Es wird somit ein bottom-up Ansatz verfolgt. Die Teilnahmegebühren belaufen sich für jedes Unternehmen auf 6.000 Euro, wobei die Hälfte durch die Europäische Union, also der Programmlinie INTERREG, finanziert wird.

Die Durchführung des INTERREG-Projektes „Jahooda“ liegt federführend bei der Fachhochschule Vorarlberg. Die Fachhochschule Vorarlberg hat eine besondere Bedeutung für das Bundesland Vorarlberg sowie die Region Alpenrheintal, da Vorarlberg keine eigene Universität besitzt. Die Universität Innsbruck ist offiziell auch die Landesuniversität für des Bundesland Vorarlberg. Im Jahr 2008 studierten ca. 1.000 Personen an der Fachhochschule Vorarlberg. Die Hochschule ist auch ein wichtiger Partner, vor allem im Bereich der Mitarbeiterakquise, für Unternehmen in der Region.

3. Regionalentwicklung und die Lernende Region

Unter dem Begriff **Regionalentwicklung** werden Konzepte und Maßnahmen zusammengefasst, welche die wirtschaftliche, gesellschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung einer Region unterstützen. Regionalentwicklung zielt auf den Ausgleich regionaler Disparitäten ab, um gleichwertige Lebensbedingungen in allen Regionen zu gewährleisten, und erfordert die gezielte Koordinierung von Regionalplanung und

Regionalpolitik (vgl. Alisch 2005, S. 2514). Regionalentwicklung steht in enger Wechselwirkung mit dem Begriff **Regional Governance**, der als Sammelbegriff der sich verändernden Steuerungsformen der Regionalentwicklung angesehen werden kann und für netzwerkartige, schwach institutionalisierte Steuerungsformen steht, in denen staatliche, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure zusammenwirken (vgl. Alisch 2005, S. 2515). Grenzregionen, wie das Alpenrheintal, stehen in besonderem Maße vor der Herausforderung, räumliche Entwicklungsprozesse grenzüberschreitend steuern und koordinieren zu können. Dabei bildet Regional Governance ein grundlegendes Konzept der grenzüberschreitenden Handlungsfähigkeit (Diller 2005, Gualini 2003).

Die **Lernende Region** kann als ein Konzept der Regionalentwicklung angesehen werden. Es gibt jedoch keine eindeutige Definition des Begriffes Lernende Region. Es lassen sich zwei grundlegend, konträre Auffassungen skizzieren: (1) einerseits eine, die die Lernende Region als Steuerungsinstrument für die Regionalpolitik ansieht und annimmt, dass eine Lernende Region durch Steuerung „von oben“ entstehen kann und (2) andererseits eine, die die Lernende Region als Analysekonzept für Regionen auffasst und annimmt, dass Regionalentwicklung in einer Lernenden Region „von unten nach oben“, selbstorganisiert und selbstverantwortlich statt findet:

- (1) Das Konzept der Lernenden Region wird heute gerne als Instrument der Regionalpolitik eingesetzt um nachhaltige Regionalentwicklung zu initiieren bzw. zu steuern. Es stellt sich hier jedoch die Frage, ob es durch Steuerung „von oben“ (exogen), die meist in Form finanzieller Förderungen passiert, gelingen kann, aus einer Region eine Lernende Region zu machen bzw. Regionalentwicklung nachhaltig zu gestalten? Andererseits bestimmen politisch-administrative Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum regionaler Akteure maßgeblich.
- (2) Das Konzept der Lernenden Region beinhaltet den Grundgedanken, dass Regionalentwicklung aus der Region heraus (endogen) entsteht bzw. von regionalen Akteuren und deren Netzwerken getragen wird. Regionalentwicklung wird also durch einen so genannten „bottom-up“ Prozess initiiert.

In den folgenden Ausführungen wird die Lernende Region als eine Kombination beider Auffassungen verstanden, denn die Regionalwissenschaft ist heute zu der Einsicht gelangt, dass sowohl exogene als auch endogene Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg von Regionen eine maßgebliche Rolle spielen.

Das Konzept der Lernenden Region nahm seinen Ursprung Mitte der 1990er Jahre (u.a. Stahl 1994, Morgan 1995, Florida 1995). Nach der Definition von Maillant und Kebir (1999) ist die Lernende Region eine dynamische und entwicklungsfähige Region, in der einerseits die regionalen Akteure miteinander interagieren und andererseits diese Akteure (Individuen, Unternehmen, Institutionen) sich ständig in einer Lernsituation befinden (vgl. Rigassi, Huber 2000, S. 46). Darüber hinaus werden unter einer Lernenden Region regionale Prozesse der Codierung und Verankerung von Wissen sowie die Transformation von Wissen in praktische Kompetenzen zur Förderung regionaler Entwicklung verstanden (vgl. Schläger-Zirlik 2006, S. 25). Wie der Wortlaut des Begriffes Lernende Region bereits besagt, geht es um Lernprozesse die ortsgebunden sind und in einem klar definierten Raum, also einer Region, stattfinden. Diese Auffassung impliziert auch, dass nicht alle Regionen gleich erfolgreich sind

oder sein können, wenn es darum geht Veränderungs- und Erneuerungsprozesse anzustoßen und fortzuführen (vgl. Gustavsen 2003, S. 42). Lernen ist demnach – trotz Globalisierung und moderner Informationstechnologien – ein ortsgebundener Prozess und muss sich an einem bestimmten Ort und zwischen bestimmten Akteuren vollziehen (vgl. Porter 1990, Gustavsen 2003). Die Ortsgebundenheit von Wissen hängt jedoch sehr stark von der Art des Wissens ab. Handelt es sich um formelles Wissen, das kodifiziert werden kann, ist das Wissen auch über weite Strecken transferierbar. Handelt es sich jedoch um informelles Wissen, so genanntes Erfahrungswissen, ist dieses personen- und somit ortsgebunden und nur schwer über weite Strecken transferierbar, da es kaum kodifizierbar ist (vgl. Krätke 2001). Somit kommt die Region mit ins Spiel, in der Teile dieser Wissensart (das so genannte Erfahrungswissen oder *tactic knowledge*) territorial gebunden sind (vgl. Thierstein, Wilhelm 2003, S. 11). In einer Region kann sich informelles Wissen systematisch und über einen langen Zeitraum angesammelt haben, es kann somit eine regionale Kultur des Lernens entstanden sein. Regionales Lernen ist ein Prozess, durch den die regionalen Akteure Wissen und Informationen über Beziehungen der Region zu ihrer Umwelt erwerben, legitimieren und miteinander kommunizieren, um die „Überlebens-, Entwicklungs- und Handlungsfähigkeit“ aller Beteiligten zu verbessern (vgl. Scheff 1999, S. 23). Darüber hinaus, wird im Zuge der Globalisierung und des Wettbewerbs der Regionen der Faktor Wissen für rohstoffarme Länder – wie Österreich, Schweiz oder Liechtenstein – zum wichtigsten „Rohstoff“ um die Wettbewerbsfähigkeit von regionalen Produktionssystemen zu sichern (vgl. Thierstein, Wilhelm 2000, S. 11). Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft werden theoretisches Wissen und Erfahrungswissen zu einem neuen Produktionsfaktor. Neben den herkömmlichen Produktionsfaktoren wie Grund und Boden, Arbeit und Kapital wird Wissen zum elementaren Rohstoff der Zukunft werden (vgl. Trasch in Wirtschaftsnachrichten West 11/2009, S. 14).

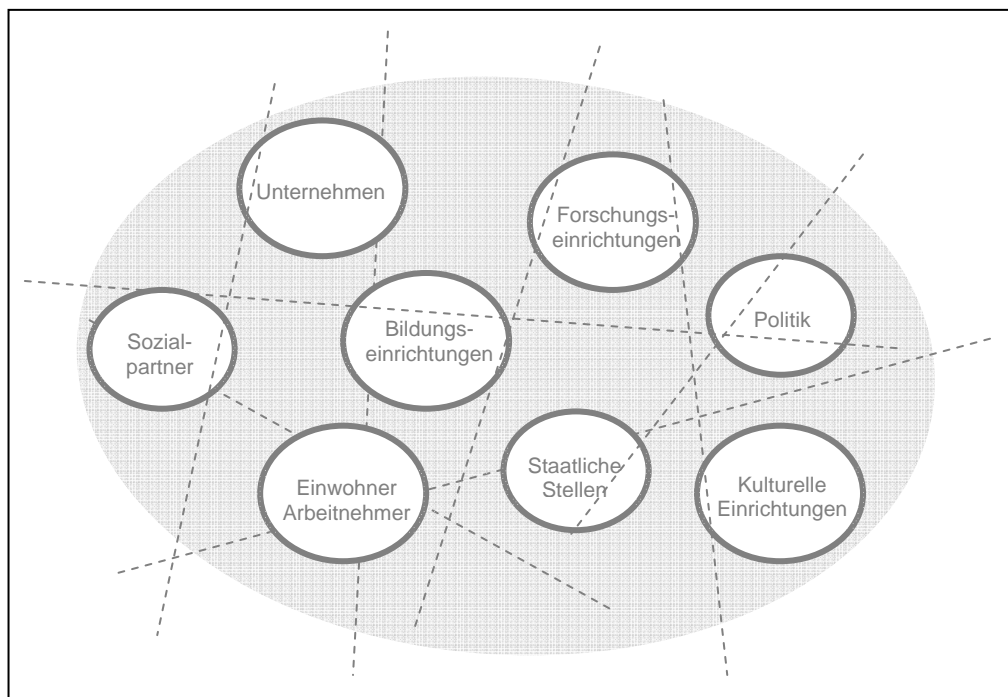


Abb. 1: Akteure einer Lernenden Region (Quelle: eigene Darstellung)

Oft werden Agglomerationen als optimale Orte für Lernprozesse angesehen, wobei Konzentrationen von Unternehmen äußerst wettbewerbsfähige Systeme zu bilden scheinen (Gustavsen 2003, S. 43). Unternehmenskooperationen sind nach Scheff Teilaspekte einer Lernenden Region (1999, S. 5). Unternehmen (in Lernenden Regionen) sind keine genau abgrenzbaren Einheiten, sondern sind in ein Netzwerk von ökonomischen und nicht-ökonomischen Beziehungen eingebunden (vgl. Scheff 1999, S. 12). Die günstigste Situation für die Entstehung eines in der Region verankerten Lernprozesses ist die eines Systems von unabhängigen und spezialisierten kleineren Unternehmen, die sich in ihrer Tätigkeit ergänzen und partnerschaftlich arbeiten (vgl. Rigassi, Huber 2000, S. 49). Regionen, wie die Emilia-Romagna („Drittes Italien“) oder das Silicon Valley, sind Paradebeispiele für gelungene und weit über den lokalen bzw. regionalen Bereich ausstrahlende Verbindungen zwischen wirtschaftlichen Akteuren. Viele Unternehmen, wie beispielsweise die v.a. kleinen und mittleren Unternehmen im Alpenrheintal, stehen gegenwärtig vor der Herausforderung eine Fülle von Aufgaben zu koordinieren bzw. in vielen Bereichen gleichzeitig tätig zu sein. Neben der Produktion und dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, sollen sich Unternehmen auch in den Bereichen Innovation, Forschung und Entwicklung, Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens, Erkundung von Absatzmärkte, Imageaufbau, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Kundenbindung, etc. engagieren. Dies ist einer der Gründe, warum sich immer mehr kleine und mittlere Betriebe dafür entscheiden, die Grenzen des eigenen Unternehmens zu überwinden und Kooperationen mit anderen Unternehmen, teilweise auch mit Mitbewerbern, einzugehen. Dieser Flexibilisierungsdruck auf Unternehmen, also die Verflüssigung der Grenzen in und zwischen Unternehmen, fördert die Netzwerkbildung (Läpple/Soyka 2007, S. 84). Der Begriff Lernende Region steht darüber hinaus in Verbindung mit dem Begriff der **resilient region**. Eine so genannte *resilient region* beschreibt die Krisenfestigkeit von Regionen (z.B. im bestehenden globalen Kontext und Wettbewerb). Lernen kann als ein Schritt in Richtung einer Entwicklung einer Region zu einer krisenbeständigen Region angesehen werden.

Der Begriff des **Lernenden Unternehmens** geht noch eine Ebene tiefer und berücksichtigt die Strukturen des Wissens- und Innovationsmanagements innerhalb von Unternehmen. Innovation ist nicht reine „Chefsache“, es müssen alle Mitarbeiter eines Unternehmens in diesen aktiven Prozess der Generierung, des Transfers und der Speicherung von Wissen eingebunden werden. Nur so kann Wissen im Unternehmen „gebunden“ werden und nicht mit dem Austritt einzelner Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und somit den Unternehmenserfolg gefährden. Zahlreiche Web-Technologien versuchen Unternehmen bei der Speicherung und Strukturierung des Wissens ihrer Mitarbeiter zu unterstützen - der Sammelbegriff für diese Technologien ist Web 2.0 (z.B. Intranet, Wikis, Blogs, Communities, usw.). Lernende Unternehmen sind in diesem Sinne eine Teilstruktur innerhalb Lernender Regionen.

3.1. Welchen Beitrag leisten Hochschulen zur Regionalentwicklung bzw. innerhalb einer Lernenden Region?

Auf den ersten Blick ist die Hauptfunktion von Hochschulen – verstanden als Universitäten und Fachhochschulen – die Aus- und Weiterbildung von Studierenden. Bei näherem Betrachten lassen sich die Auswirkungen einer Hochschule auf die Region jedoch in vier Kategorien einteilen. Die Effekte ausgehend von Hochschulen können einerseits *direkt* bzw. beabsichtigt und *indirekt* bzw. unbeabsichtigt sein. Andererseits können diese auch *quantitativ* bzw. finanzieller Natur und *qualitativ* bzw. nicht-finanzieller Natur sein. Folgende Darstellung versucht die Auswirkungen, die Hochschulen auf eine Region haben können, diesen vier Kategorien zuzuordnen:

	direkt	indirekt
quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> - Aus- und Weiterbildung von Studierenden - Lukrierung von Fördergeldern für F&E (z.B. von Bund oder EU) - Patentanmeldungen - Anziehung von ausländischen Studierenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründung von Spin-offs - Personaltransfer - Schaffung von Arbeitsplätzen - Ansiedlung von Unternehmen - Ansiedlung von weiteren Forschungsinstituten
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> - Generierung von neuem Wissen durch Forschung - Wissenstransfer (z.B. in Form von Publikationen) - Unterstützung thematischer Schwerpunkte der Region (z.B. durch best. Studiengänge oder Forschungsprojekte) - F&E-Kooperationen - Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung der regionalen Lernkultur - Beitrag zur Standortattraktivität und Lebensqualität - Schaffung eines „intellektuellen Klimas“ - Schnittstelle zwischen lokal und global - Beitrag zum regionalen Innovationssystem - Standortfaktor und Imageträger

Abb. 2: Auswirkungen von Hochschulen auf die Region (Quelle: eigene Darstellung)

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass alle vier Auswirkungsbereiche von hoher Bedeutung für Regionen sind – es lässt sich kein dominanter Bereich feststellen. Allerdings ist es nicht immer der Fall, dass alle vier Auswirkungsbereiche gleich stark vertreten sind – so muss es z.B. nicht immer sein, dass Hochschulen die thematischen Schwerpunkte des Standortes unterstützen oder dass Hochschulen einen Einfluss auf die Patentanmeldungen von Firmen haben.

Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass hier nicht von einem einseitigen Transferprozess gesprochen werden kann. Wie oben beschrieben, geben Hochschulen bestimmte Impulse an das Umfeld weiter, umgekehrt bringt aber gerade das regionale

Umfeld Impulse für die Hochschulen. Es kann hier also von einem Prozess der Rückkopplung gesprochen werden. Impulse bzw. Rückflüsse, die die Region an die Hochschule gibt sind beispielsweise:

- anwendungsorientierte Forschungsfragen,
- Studierende,
- Personal mit regionalem (Fach-) Wissen oder
- Geld in Form so genannter Drittmittel.

Für einen Wirtschaftsraum bzw. für Unternehmen einer Region und vor allem für KMUs haben Fachhochschulen häufig eine besondere Bedeutung. Fachhochschulen beschäftigen sich, im Unterschied zu Universitäten, fast ausschließlich mit anwendungsorientierten und praxisnahen Fragestellungen. Unternehmen können somit ihre Interessen besser einbringen und werden mit Personal „versorgt“, das eine praxisorientierte Ausbildung absolviert hat. Eine aktuelle Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts (Wifo) vom Januar 2010 kommt zum Schluss, dass Forschungsk Kooperationen von Unternehmen mit Universitäten einen deutlichen Einfluss auf die Patentaktivität von Firmen haben. Demnach haben Unternehmen, die mit Universitäten kooperieren fast doppelt so viele Patente angemeldet wie Firmen ohne derartige Kooperationen. Darüber hinaus berichtet die Studie, dass Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder Fachhochschulen kaum einen Einfluss auf die Patentaktivitäten von Unternehmen haben (vgl. APA – Austria Presse Agentur). Dieser Unterschied von Fachhochschulen auf Universitäten lässt sich wahrscheinlich durch den Fokus auf anwendungsorientierte Forschung an Fachhochschulen – im Gegensatz zur Grundlagenforschung an den Universitäten – erklären. Bemerkenswert ist dennoch, dass Vorarlberg, obwohl es keine eigene Landesuniversität besitzt, eine äußerst dynamische Patentaktivität vorweist. So verfügt Vorarlberg im Vergleich zu Restösterreich über die meisten Patentanmeldungen je eine Million Einwohner (vgl. WISTO 2007, S. 13).

Abschließend gilt es anzumerken, dass Hochschulen, sowohl Fachhochschulen als auch Universitäten, einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung von Regionen leisten. Auf Grund des beschriebenen, gegenseitigen Prozesses des Wissenstransfers, nehmen Hochschulen eine Schlüsselrolle bei der Entstehung von Lernenden Regionen ein.

4. Kann das Alpenrheintal als Lernende Region angesehen werden?

Um eine Region als Lernende Region zu identifizieren, muss diese Region immer in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Es gibt jedoch drei Schlüsselakteure, die maßgeblich an der Entstehung einer Lernenden Region beteiligt sind: (1) *Bildungs- und Forschungseinrichtungen*, (2) *Unternehmen* und (3) *staatliche Stellen*. Weitere wichtige Akteure sind (4) *kulturelle Einrichtungen*, wie Museen, Theater oder Bibliotheken, und natürlich die Bevölkerung, die in der Region lebt (siehe Abb. 1).

(1) Bildungs- und Forschungseinrichtungen:

Bildungs- und Forschungseinrichtungen, wie Schulen, (Fach-) Hochschulen und Universitäten verbreiten und produzieren Wissen innerhalb einer Region und zählen deshalb zu den Schlüsselakteuren einer Lernenden Region. Zudem können Bildungs- und Forschungseinrichtungen als Schnittstellen zwischen lokal/regional – ansässige Bevölkerung, regional produziertem Wissen – und global – internationales Fachpersonal und Studierende, Fachwissen – angesehen werden.

Eine Ist-Analyse der Bildungs- (tertiäre Einrichtungen) und Forschungslandschaft im Alpenrheintal bildet daher den Ausgangspunkt für eine mögliche Charakterisierung des Alpenrheintals als Lernende Region.

Tertiäre Bildungsstandorte und F&E Einrichtungen im Alpenrheintal (Bodensee bis Chur):

- Fachhochschule Vorarlberg, Dornbirn (A)
- Pädagogische Hochschule Vorarlberg, Feldkirch (A)
- Vorarlberger Landeskonservatorium, Feldkirch (A)
- Schloss Hofen, Lochau (A)
- Textilinstitut der Universität Innsbruck bei der Textil-HTL, Dornbirn (A)
- Hochschule Liechtenstein, Vaduz (FL)
- Liechtenstein Institut, Vaduz (FL)
- Internationale Akademie für Philosophie, Bendern (FL)
- Private Universität für das Fürstentum Liechtenstein UFL, Triesen (FL)
- Schweizer Hochschule für Logopädie SHLR, Rorschach (CH)
- NTB Interstaatliche Hochschule für Technik, Buchs (CH)
- Chur Institute of Architecture, Chur (CH)
- Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur (CH)
- SSTH Schweizerische Schule für Touristik und Hotellerie AG, Chur (CH)



Abb. 3: Tertiäre Bildungsstandorte im Bodenseeraum (Quelle: <http://www.hochschulfuehrer.net/hsf/ORT.HTML>, 06.12.09)

Es gilt anzumerken, dass das Angebot an tertiären Bildungs- und Forschungseinrichtungen im Vorarlberger Rheintal und Liechtenstein relativ dicht ist. Im St. Galler Rheintal hingegen sind tertiäre Bildungseinrichtungen sehr spärlich gesät, mit Ausnahme der Bildungsstandorte Rorschach, Buchs und Chur. Gerade junge Bevölkerungsgruppen des St. Galler Rheintals sind, um eine tertiäre Ausbildung zu erhalten, daher gezwungen die Schweizer Grenzregion zu verlassen und andere Standorte aufzusuchen. Demnach kann das St. Galler Rheintal, im Gegenteil zum Vorarlberger Rheintal oder zum Kleinstaat Liechtenstein, in Bezug auf die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Forschungseinrichtungen als Randregion innerhalb der Schweiz bezeichnet werden. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass beispielsweise das Vorarlberger Rheintal innerhalb Vorarlbergs der Zentralraum mit der höchsten Bevölkerungs- und Arbeitsplatzdichte Vorarlbergs ist. Im Gegensatz dazu ist der Kanton St. Gallen innerhalb der Ostschweiz und das St. Galler Rheintal innerhalb des Kantons St. Gallen wiederum eine Randregion.

Bildungsstandorte und F&E Einrichtungen unmittelbar außerhalb des Alpenrheintals:

- Universität St. Gallen (CH)
- Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen (CH)

Weiter entfernte, bedeutende Bildungsstandorte und F&E Einrichtungen:

- Zürich
- Konstanz
- Innsbruck
- Friedrichshafen
- Ravensburg, Weingarten

Die Analyse der Standorte von Bildungs- und Forschungseinrichtungen im und rund um das Alpenrheintal ergibt, mit kleinen Abstrichen, ein durchaus positives Bild, obwohl eine Universität im Tal fehlt. Das Alpenrheintal ist im Bereich des Siedlungsraumes gegenwärtig durch ein zwischenstädtisches Gefüge - einerseits Verdichtung, andererseits Ausfransung - geprägt. D.h. obwohl es keine eindeutigen urbanen Zentren gibt, kann der Raum nicht als ländlich beschrieben werden. Diese besondere Siedlungsstruktur im Tal lässt nicht vermuten, dass hier eine Vielzahl an meist kleineren Bildungs- und Forschungseinrichtungen vorzufinden sind, dies trifft vor allem auf das Vorarlberger Rheintal und Liechtenstein zu.

(2) *Unternehmen:*

„Die günstigste Situation für die Entstehung eines in der Region verankerten Lernprozesses ist die eines Systems von unabhängigen und spezialisierten kleineren Unternehmen, die sich in ihrer Tätigkeit ergänzen und partnerschaftlich arbeiten.“ (Rigassi, Huber 2000, S. 49)

In den folgenden Ausführungen wird versucht diese Ausgangsthese für das Alpenrheintal zu verifizieren bzw. zu falsifizieren.

Das Alpenrheintal ist wie die meisten europäischen Regionen durch KMUs, kleine und mittlere Unternehmen, geprägt. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in den Unternehmen im Rheintal beträgt 10 Mitarbeiter. Im Vorarlberger Rheintal arbeiten in einem durchschnittlichen Unternehmen 13 Personen, im St. Galler Rheintal 8 Personen und in Liechtenstein 9 Personen. Mehr Aufschluss über die Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten geben folgende Graphiken:

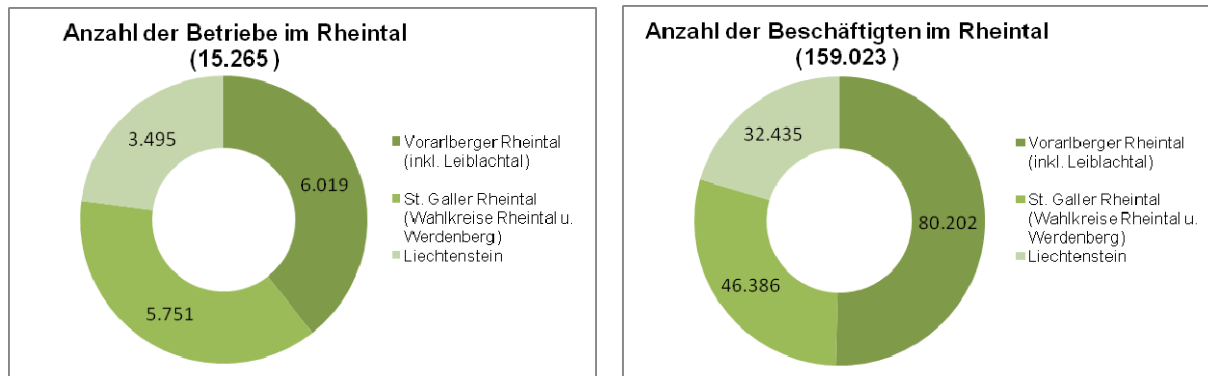


Abb. 4: Anzahl der Betriebe und Beschäftigten im unteren und mittleren Alpenrheintal (Quellen: WKO Vorarlberg 2008, <http://tools.statistik.sg.ch...> 2005, <http://www.llv.li> 2007; eigene Darstellung)

Bezüglich der Kleinheit der Unternehmen im Alpenrheintal kann die Ausgangsthese von Rigassi und Huber (2000) durchaus bestätigt werden – das Alpenrheintal wird eindeutig durch kleinere und mittlere Unternehmen geprägt.

Das Alpenrheintal verfügt über eine Vielfalt hochmoderner produktionsorientierter Unternehmen, die sehr stark in Marktnischen operieren, mit der Entwicklung von Spezialprodukten führend in ihren Bereichen sind und somit einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen (vgl. Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH 2007, S. 8). Die wichtigsten Branchen im Alpenrheintal sind der Maschinen- und Stahlbau sowie Eisen-, Metall- und Elektrosektor, die Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie die chemische, Kunststoff-, papier- und holzverarbeitende Industrie (vgl. Leitbild 2010+ Wirtschaft Vorarlberg 2007, S. 18-21). In Liechtenstein ist darüber hinaus der Finanzsektor von großer Bedeutung. Beispiele für Global Players und börsennotierte Unternehmen aus dem Alpenrheintal sind die Zumtobel AG, die Doppelmayr Seilbahnen GmbH, die SFS Holding AG, die Leica Geosystems AG, die Julius Blum GmbH oder die Hilti AG. Zahlreiche Rheintaler Unternehmen weisen eine hohe Innovationskraft auf und sind trotz ihrer globalen Präsenz familiär geführte Klein- und Mittelbetriebe. Bemerkenswert ist überdies, dass das kleine österreichische Bundesland, Vorarlberg, eine äußerst dynamische Patentaktivität vorweist. So verfügt Vorarlberg im Vergleich zu Restösterreich über die meisten Patentanmeldungen je eine Million Einwohner (vgl. WISTO 2007, S. 13) (siehe dazu auch: Kapitel 3.1.). Viele Betriebe, v.a. die Großunternehmen im Alpenrheintal lagern die Produktion in Billiglohnländer (z.B. in Osteuropa oder Asien) aus und führen währenddessen am Hauptstandort im Alpenrheintal humanressourcenintensive Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten durch. Dies ist kein Spezifikum des Alpenrheintals, sondern ein typisches Handlungsmuster von Unternehmen in einer globalisierten Welt.

Im Alpenrheintal besteht, wie in den meisten anderen Regionen, ein komplexes Zusammenspiel aus Konkurrenz und Kooperation zwischen den Betrieben. Die Wechselwirkungen zwischen Kooperation und Konkurrenz können mit dem Begriff „**Ko-opetition**“ – einer Mischung aus *cooperation* und *competition* – umschrieben werden. Die administrativen Grenzen, die den Wirtschaftsstandort durchziehen, können sich erschwerend auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit bzw. Kooperation von Unternehmen auswirken. Im Folgenden wird versucht, Beispiele für grenzüberschreitende und intra-staatliche Kooperationen auf Unternehmensebene anzuführen:

Grenzüberschreitende Kooperationen auf Unternehmensebene:

- V-Pack: Zusammenarbeit von Vorarlberger und St. Galler Unternehmen der Verpackungsbranche
- Nano-Cluster Bodensee: ein branchenübergreifendes Netzwerk von Unternehmen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen zur Unterstützung der Innovationskraft der Unternehmen in der Euregio Bodensee
- MEM Cluster: Zusammenarbeit von Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
- Aura: Zusammenarbeit von Vorarlberger Raumausstattern mit Liechtensteiner Kollegen

Kooperationen auf Unternehmensebene in Vorarlberg:

- Netzwerk V.E.M: Zusammenschluss von Ausbildungsunternehmen der Vorarlberger Elektro- und Metallindustrie
- Faktor 8: Zusammenschluss von Vorarlberger Tischlereibetrieben
- LQE Lustenau Quality Embroideries: Zusammenschluss von sieben Stickereiunternehmen in Lustenau
- 5 Werk: Kooperation von fünf Vorarlberger Handwerksbetrieben
- Vollbad: eine regionale Marke, in der vier selbständige Handwerksbetriebe gemeinsam die Ausstattung kompletter Badezimmer anbieten

Kooperationen auf Unternehmensebene in Liechtenstein:

- ILZ Interessengemeinschaft Liechtensteinische Zulieferbetriebe: Kooperation von neun Betrieben

Die Plattform „Jahooda“ kann auf jeden Fall als eine weitere Initiative zur Förderung des grenzüberschreitenden, überbetrieblichen Austauschs im Alpenrheintal bzw. im gesamten Bodenseeraum angesehen werden.

Ob das Alpenrheintal eine Region ist, in der, eventuell sogar grenzüberschreitend, überdurchschnittlich viele oder wenige Unternehmen miteinander kooperieren, kann an dieser Stelle nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Es wird jedoch auf die Dissertation von Karin Saurwein mit dem Arbeitstitel „Das Alpenrheintal ein „verkanntes“ innovatives Milieu? Netzwerke und Kooperationen in einem von Grenzen durchzogenen

Wirtschaftsstandort“ verwiesen, welche Verflechtungs- und Funktionsmuster von Wirtschaftsakteuren in der Unternehmenslandschaft Alpenrheintal untersucht.

(3) Staatliche Stellen:

Der Staat (Bund und Bundesland), staatliche Einrichtungen und die Politik liefern die Rahmenbedingungen für eine Region. Diese Rahmenbedingungen werden meist in Form von Gesetzen und Verordnungen erlassen. Die vorgegebenen Rahmenbedingungen wirken sich maßgeblich auf die regionale Tradition des Lernens bzw. die regionale Lernkultur aus. Im Alpenrheintal stellt das Aufeinandertreffen von drei Staaten eine besondere Situation dar. Hier treffen drei Regelungssysteme aufeinander, die das Entstehen einer gemeinsamen Lernenden Region erschweren könnten. Folgende Darstellung versucht diese komplexe Situation im Alpenrheintal vereinfacht darzustellen:

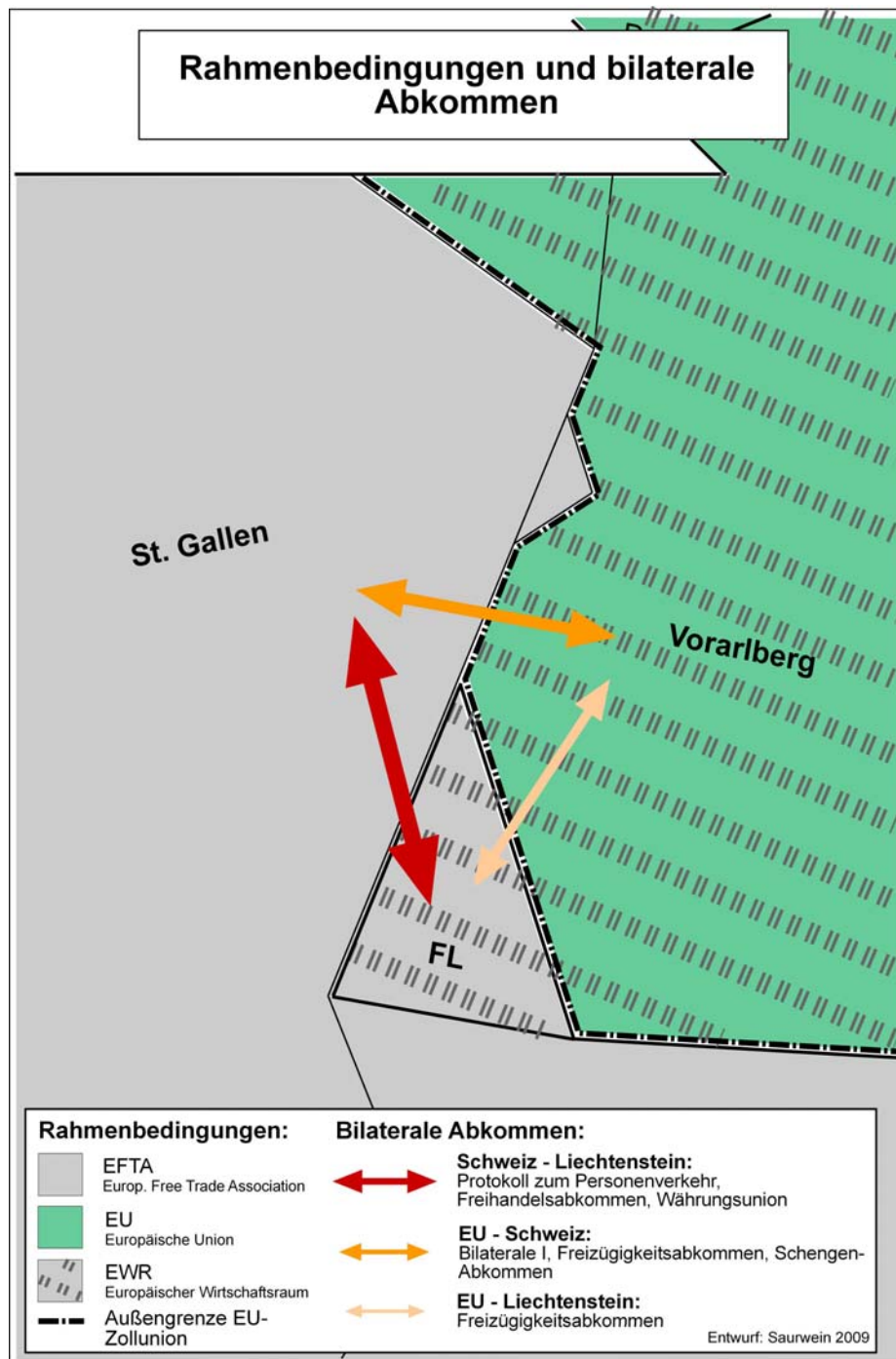


Abb. 5: Rahmenbedingungen und bilaterale Abkommen im Dreiländereck Österreich, Schweiz, Liechtenstein (Quelle: eigene Erhebung, Entwurf: Saurwein 2009)

Neben staatlichen Vereinbarungen bestehen auch grenzüberschreitende Abkommen anderer staatlicher Gruppen, so beispielsweise auf der Ebene der Interessensvertretung der Wirtschaft. Hier sollen zwei Beispiele, die Internationale Bodenseekonferenz (IKB) und das Arbeitgeberverbandstreffen, kurz angesprochen werden.

Die Ebene der Interessensvertretung der Wirtschaft betont häufig die Zusammengehörigkeit des grenzüberschreitenden Wirtschaftsraumes im Alpenrheintal. Verschiedene Initiativen auf dieser Ebene versuchen die Vernetzungen innerhalb der Gesamtregion auszubauen bzw. zu stärken. Ein Beispiel einer derartigen grenzüberschreitenden Initiative auf politischer Ebene, die sich auf die Region rund um den Bodensee bezieht und somit das Alpenrheintal

beinhaltet, ist die Internationale Bodenseekonferenz (IBK). Die Internationale Bodenseekonferenz ist ein kooperativer Zusammenschluss zwischen den Bundesländern und Kantonen Baden-Württemberg (BRD), Bayern (BRD), Schaffhausen (CH), Zürich (CH), Thurgau (CH), St. Gallen (CH), Appenzell Ausserrhoden (CH), Appenzell Innerrhoden (CH), Fürstentum Liechtenstein (FL) und Vorarlberg (A). Die Konferenz zielt darauf ab, die Bodenseeregion als attraktiven Lebens-, Natur-, Kultur- und Wirtschaftsraum zu erhalten und zu fördern und gleichzeitig die regionale Zusammengehörigkeit zu stärken. Eine weitere Initiative innerhalb des Alpenrheintals ist das so genannte Arbeitgeberverbandstreffen, an dem sich die Wirtschaftskammer Vorarlberg (A), die Industriellenvereinigung Vorarlberg (A), die Arbeitgeberverbände Rheintal (CH), Rohrschach (CH), Sargans (CH), Werdenberg (CH) und die Liechtensteinische Industrie- und Handelskammer (FL) beteiligen. Ein bedeutendes Ergebnis dieser regelmäßigen Treffen ist die Gründung einer gemeinsamen Ausbildungsstätte im Alpenrheintal. Die „International School Rheintal“ wurde im Jahr 2002 eröffnet und wird laut Industriellenvereinigung Vorarlberg sehr gut angenommen (Wagner 2008, Interview). Die Industriellenvereinigung Vorarlberg (A) sowie der Rheintalischen Arbeitgeber-Verband (CH) haben eine gemeinsame Vision zum Wirtschaftsraum Alpenrheintal:

“Wir haben ein gemeinsames Anliegen beidseits des Rheins. Wir müssen die Grenzen abbauen - vor allem in den Köpfen. [...] Wir haben eine Vision. Wir müssen - um langfristig in Europa bestehen zu können - über den Rhein zusammenwachsen. Jeder für sich ist zu klein. Europa misst ihre Räume mit einer halben bis zu einer ganzen Million Einwohner.” (St. Galler Tagblatt 10.04.2007)

(4) Kulturelle Einrichtungen

Innerhalb Lernender Regionen sind, wie einleitend bereits erwähnt, neben Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Unternehmen und staatlichen Stellen, auch kulturelle Einrichtungen, wie Museen, Theater oder Bibliotheken hervorzuheben. Abschließend wird an dieser Stelle das Kulturangebot im Alpenrheintal kurz charakterisiert.

Für das Vorarlberger Rheintal sind in erster Linie die Bregenzer Festspiele zu nennen. Die Festspiele auf der Bodenseebühne haben ein Einzugsgebiet weit über das Alpenrheintal hinaus. Die Besucher kommen hauptsächlich aus Deutschland (61%), Österreich (25%) und der Schweiz (10%), im Jahr 2009 besuchten ca. 260.000 Menschen die Festspiele (vgl. <http://presse.bregenzerfestspiele.com/...>). Darüber hinaus befinden sich 28 Museen und Sammlungen im Vorarlberger Rheintal (vgl. Rauchbauer 2006). Auch im Bereich der Jugendkultur ist Vorarlberg und insbesondere das Vorarlberger Rheintal äußerst aktiv, hier sind Clubs wie die Poolbar oder das Konrad Sohm zu nennen, die auch über die Grenze hinaus bekannt sind. Viele junge Menschen pendeln außerdem aus dem St. Galler Rheintal und Liechtenstein ein, um Kinos v.a. in Dornbirn zu besuchen. In Liechtenstein ist das Kunstmuseum Liechtenstein hervorzuheben, das bereits von außen durch seine schlichte und moderne Fassade besticht. Die staatlichen Kulturausgaben des Fürstentums belaufen sich jährlich auf ca. 27 Mio. CHF. Insgesamt verfügt der Kleinstaat über sieben Museen und Theater, darüber hinaus ist die Kunstschule Liechtenstein erwähnenswert (vgl. <http://www.liechtenstein.li/...>). Das St. Galler Rheintal verfügt über 15 kleinere Museen und

Theater (vgl. <http://www.myrheintal.ch/...>). Die Website des St. Galler Rheintals „myrheintal.ch“ verweist neben den lokalen Kulturevents auf Kulturangebote in der Stadt St. Gallen sowie Angebote in Vorarlberg und Liechtenstein. Vor allem junge Bevölkerungsgruppen des St. Galler Rheintals pendeln häufig über die Grenze, um dort das Kulturprogramm zu konsumieren (vgl. Obkircher 2007).

Abschließend widmet sich folgendes SWOT-Profil der Frage, „Kann das Alpenrheintal als Lernende Region angesehen werden?“ und versucht Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für das Alpenrheintal zusammenzufassen:

Strengths / Stärken	Weaknesses / Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Dominanz anwendungsorientierter Forschung (z.B. Fachhochschule Vorarlberg) - Gutes Angebot tertiärer Bildungseinrichtungen und F&E Standorte im Vorarlberger Rheintal und in Liechtenstein - Kleinstrukturierte Wirtschaft: KMUs - Hohes technisches Know-how der Unternehmen - Außenorientierung der Unternehmen durch Grenzlage - Dichtes Kulturangebot im Vorarlberger Rheintal und in Liechtenstein - Vorhandensein einer „Kreativwirtschaft“ (z.B. Vorarlberger Architekturszene) - Hohe Bindung der Bevölkerung an die Region und die Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Universität im Tal - Abwanderung vieler junger Menschen zu Universitätsstandorten außerhalb des Tals z.B. Innsbruck, Konstanz, Zürich, ... - Wenige tertiäre Bildungseinrichtungen und F&E Standorte im St. Galler Rheintal - Hohe Pendlerquote in die jeweiligen Nachbarstaaten - Abwanderung von Fachpersonal („brain drain“) - Facharbeitermangel - Drei verschiedene Regelungssysteme
Opportunities / Chancen	Threats / Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Drei- bzw. Vierländereck: Zugang zu vielen bzw. vielfältigeren Bildungseinrichtungen - Hohe Standortbindung der Facharbeiter - Vorreiterrolle in vielen Bereichen (z.B. Vorarlberg ist Österreichs erste Modellregion für Elektromobilität, Architekturszene in Vorarlberg, ...) - Innovationskraft und Flexibilität der KMUs 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr, dass junge Menschen nach Ende des Studiums nicht mehr ins Alpenrheintal zurückkommen - Hoher Industrialisierungsgrad (z.B. in St. Gallen arbeiten 46% aller Beschäftigten im sekundären Sektor) - Grenzsituation: z.B. EU-Außengrenze - Aktuelle Wirtschaftskrise - Zunehmende „Angst vor Fremden“ (z.B. vor Arbeitsmigranten)

Abb. 6: SWOT-Analyse: Kann das Alpenrheintal als Lernende Region angesehen werden? (Quelle: eigene Erhebung)

Das Alpenrheintal kann als eine Region angesehen werden, in der Lernen eine zentrale Rolle spielt. Ein frühes Beispiel dafür ist der Strukturwandel, der die Region in den 1970er Jahren erfasst hat. Damals kam es zu einer Ablösung der Textilindustrie als Leitindustrie im Tal sowie zu zunehmender Tertiarisierung. Der Strukturwandel wurde sehr gut überwunden und hat die Region in vielerlei Hinsicht gestärkt. Auch heute spielen Flexibilität und endogene Innovationskraft von Regionen und deren Wirtschaftsakteuren (Unternehmen) eine große Rolle um konkurrenzfähig gegenüber anderen europäischen Regionen und den so genannten *emerging markets* (wie China, Brasilien, ...) zu sein. Das Alpenrheintal ist in vielen Bereichen bereits auf dem richtigen Weg sich nachhaltig zu einer Lernenden Region zu entwickeln (siehe Abb. 6). In einigen Bereichen, vor allem in Bezug auf das Zusammentreffen dreier Staaten im Alpenrheintal, gibt es jedoch noch Aufholbedarf. So wären beispielsweise eine Vereinfachung bzw. Vereinheitlichung der Regelungssysteme oder eine Entstehung einer gemeinsamen regionalen Identität im Alpenrheintal dienlich, wenn es um die Entwicklung einer Lernenden Region im Tal geht. Darüber hinaus gibt es vor allem im Bildungs- und Kulturbereich erhebliche strukturelle Unterschiede zwischen den drei Teilregionen (Vorarlberger Rheintal, St. Galler Rheintal und Liechtenstein) im Alpenrheintal. Das St. Galler Rheintal hinkt in Bezug auf diese zwei Punkte seinen Nachbarregionen im Tal eindeutig nach. Das Alpenrheintal kann demnach zusammenfassend als „Lernende Region mit Abstrichen“ betitelt werden.

5. Methodik

5.1. Befragung und Ziele der Befragung

Ziel dieser Untersuchung ist die Beantwortung folgender drei Hauptfragestellungen:

1. *Wie evaluieren ehemalige Teilnehmer die Arbeitskreise von Jahooda und welche Verbesserungsvorschläge gibt es?*
2. *Wie wirkt sich die Teilnahme an einem Arbeitskreis von Jahooda auf die teilnehmenden Unternehmen im Drei- bzw. Vierländereck (D-A-CH-FL) aus?*
3. *Wie nehmen die teilnehmenden Unternehmen das Bildungsangebot im Alpenrheintal wahr?*

Durch die Beantwortung dieser drei Hauptfragen, soll es möglich sein, eine Antwort auf die abschließende Frage: „*Leistet die Plattform Jahooda einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung im Alpenrheintal bzw. zur Lernenden Region Alpenrheintal?*“ zu finden.

Die Zielgruppe der durchgeführten Befragung waren Unternehmer bzw. Angestellte von Unternehmen, die zwischen 2007 und 2009 an einem mehrmonatigen Arbeitskreis der Initiative Jahooda teilgenommen haben. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig, die Unternehmer wurden zuerst von Herrn Meusburger (Fachhochschule Vorarlberg) und anschließend von Frau Scharting (Universität Innsbruck) kontaktiert und gebeten an den

Interviews teilzunehmen. Bei den Gesprächen handelt es sich um halb-standardisierte Interviews - d.h. der Interviewer verwendet einen Leitfaden mit Fragen, deren konkrete Formulierung und Reihenfolge variieren kann - mit einer quantitativen Komponente - d.h. bei vielen Fragen werden die Interviewpartner angehalten, eindeutig Stellung zu beziehen, so wird versucht die Vergleichbarkeit der Interviews zu verbessern (siehe Fragebogen im Anhang). Insgesamt wurden 26 Unternehmer von Frau Scharting interviewt, die Gespräche fanden von August bis September 2009 statt. Die 26 Interviews lassen sich den Teilregionen wie folgt zuordnen: 15 Interviews im Vorarlberger Rheintal, 5 Interviews im St. Galler Rheintal, 5 Interviews im südlichen Baden-Württemberg und 1 Interview in Liechtenstein. Die Gespräche wurden mit einem digitalen Tonträger aufgenommen und anschließend, mit Hilfe des Programms F4, am Computer transkribiert.

Die befragten Unternehmen stellen einen Großteil aller Teilnehmer der Arbeitskreise von Jahooda dar. Die 26 Unternehmen gehören mehrheitlich Mehr-Betriebs-Unternehmen an (22 Nennungen), darüber hinaus sind der Großteil der Unternehmen Industriebetriebe (22 Nennungen). Folgende Graphiken charakterisieren die interviewten Unternehmen näher. Eingegangen wird auf die Anzahl der Mitarbeiter, die Hauptabsatzmärkte sowie die Herkunft der Mitarbeiter:

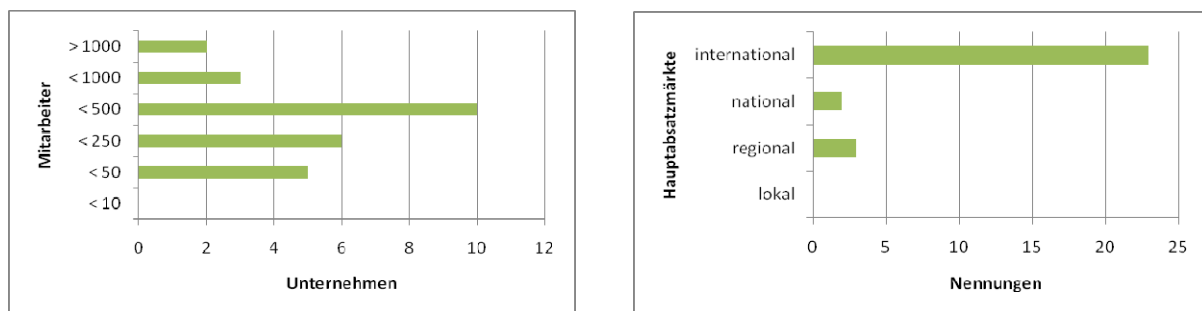


Abb. 7: Anzahl der Mitarbeiter (links) und Hauptabsatzmärkte (rechts) der interviewten Unternehmen (Quelle: eigene Erhebung)

Die beiden Graphiken zeigen deutlich, dass die Hauptzielgruppe von Jahooda zum Einen mittlere bis große Unternehmen sind. Der Fokus liegt eindeutig bei Unternehmen zwischen 50 und 500 Mitarbeitern. Zum Anderen liegen die Hauptabsatzmärkte der Teilnehmerunternehmen zum Großteil im internationalen Bereich. Bemerkenswert ist, dass Kleinstunternehmen, mit weniger als 10 Mitarbeitern und einem lokalen Absatzmarkt, nicht angesprochen werden bzw. nicht in die Zielgruppe von Jahooda passen – in diese Gruppe passen charakteristischer Weise Gewerbebetriebe. Bedenkt man, dass die durchschnittliche Mitarbeiterzahl eines Unternehmens im Alpenrheintal 10 Personen beträgt, nehmen an den Arbeitskreisen von Jahooda kaum so genannte „durchschnittlichen“ Unternehmen des Alpenrheintals teil.

Bei der Akquise der Mitarbeiter kommt bei den interviewten Unternehmen jedoch eine regionale Komponente hinzu:

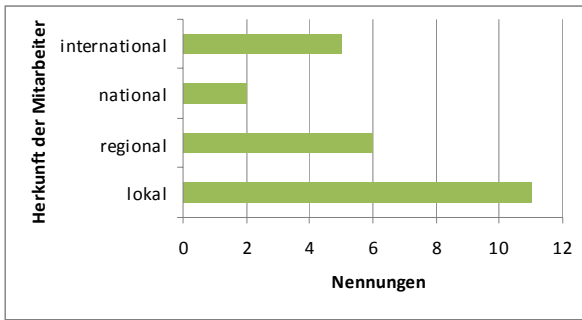


Abb. 8: Herkunft der Mitarbeiter der interviewten Unternehmen (Quelle: eigene Erhebung)

Die Mehrheit der befragten Unternehmen greift auf den Mitarbeiterpool im Rheintal zurück und hat somit, hinsichtlich der Herkunft der Mitarbeiter, eine starke lokale Bindung.

5.2. Auswertung der Befragung

Die halb-standardisierten Interviews wurden einerseits quantitativ und andererseits qualitativ ausgewertet. Die quantitativen Aspekte der Interviews wurden mit Hilfe des Programms Excel ausgewertet und graphisch dargestellt. Für die qualitative Auswertung wurden die transkribierten Texte der 26 Interviews herangezogen und mittels qualitativer Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2008) ausgewertet. Dazu wurde ein Kategoriensystem entwickelt, welches aus dem Textmaterial und anhand der Zielsetzung entwickelt wurde. Das Material wurde anhand der Kategorien unterteilt und anschließend schrittweise analysiert und interpretiert. Für die Inhaltsanalyse wurde eine computergestützte Auswertungsmethode gewählt. Eingesetzt wurde das Programm WEFTqda, eine spezielle Software zur Auswertung qualitativer Interviews:

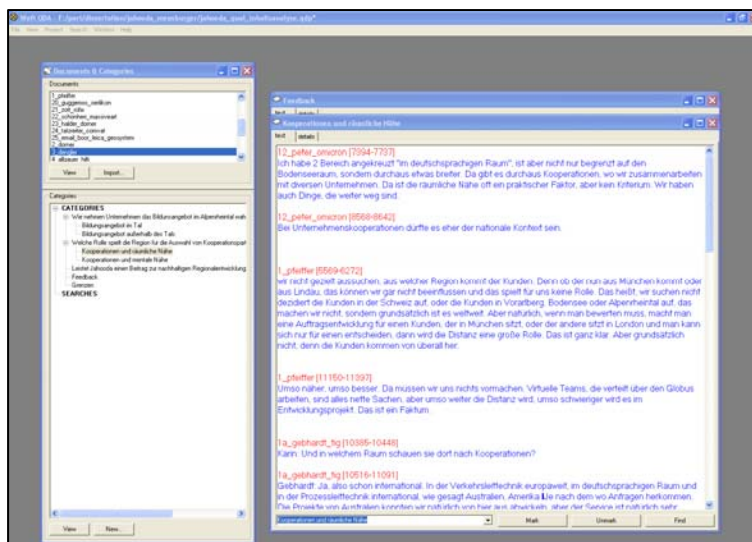


Abb. 9: Computergestützte qualitative Inhaltsanalyse mit „WEFTqda“ (Quelle: eigenes Bild)

6. Ergebnisse der Befragung

6.1. Wie evaluieren ehemalige Teilnehmer die Arbeitskreise von Jahooda und welche Verbesserungsvorschläge gibt es?

In erster Linie wurden die Unternehmen durch Empfehlung von anderen Unternehmen und die Werbetätigkeit, die Großteils von Martin Meusburger persönlich durchgeführt wird, motiviert an den Arbeitskreisen von Jahooda teilzunehmen. An zweiter Stelle wird jedoch sofort der Motivationsgrund „Erfahrungen austauschen“ angeführt. Unter Erfahrungen wird informelles Wissen, das so genannte *tactic knowledge*, verstanden, das nicht verschriftlicht werden kann und somit nicht in Büchern aufscheint. Viele Unternehmen aus der Region haben demnach erkannt, wie wertvoll Erfahrungswissen im unternehmerischen Alltag ist. An dritter Stelle wird der Grund „Kontakte knüpfen“ angeführt. Viele Unternehmen erhoffen sich durch die Teilnahme an Jahooda, Unternehmen aus der gleichen Branche kennenzulernen bzw. sich mit Unternehmen auszutauschen, die an ähnlichen Themen arbeiten. Dieser Punkt zeigt auch, dass große Unternehmen, die zum Großteil den Teilnehmerkreis von Jahooda bilden, Kontakte zu Unternehmen innerhalb des eigenen Umfelds suchen und nicht nur global orientiert sind. Weitere, häufig genannte Motivationsgründe sind:

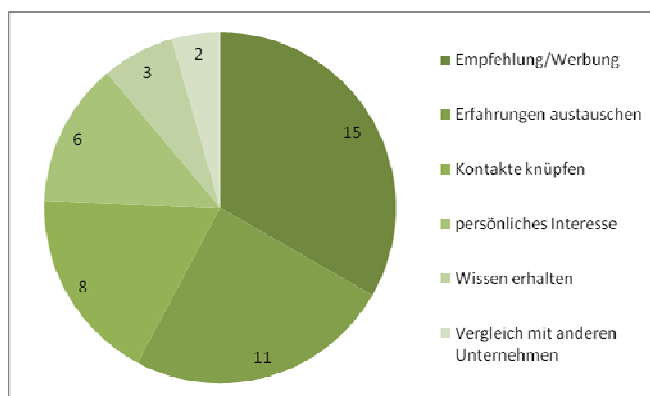


Abb. 10: Aus welchen Gründen haben Sie sich entschieden bei einem Arbeitskreis von Jahooda mitzumachen? (Quelle: eigene Erhebung)

Die Motivationen an einem Arbeitskreis teilzunehmen decken sich mit den Erwartungen, die die Teilnehmerunternehmen an die Arbeitskreise haben. Hier werden an erster Stelle „Networking und Kooperationen“ angeführt, an zweiter Stelle stehen „Erfahrungen und Wissen austauschen“. Diese Haupterwartungen wurden laut der 26 befragten Unternehmen zu 100% erfüllt. Allein diese Tatsache lässt darauf schließen, dass Jahooda auf jeden Fall - einen mehr oder weniger großen - Beitrag zur Lernenden Region Alpenrheintal bzw. Bodenseeraum leistet. Auch folgende Graphik unterstreicht die oben genannten Ausführungen, vor allem hinsichtlich der Bedeutung von informellen und formellen Wissen. Es werden aber auch die Punkte „Kontakte zu anderen Unternehmen“ und „Themen und Inhalte“ sowie „Einblicke in andere Unternehmen“ und „Kultur der Zusammenarbeit“ hervorgehoben. Eine vergleichbar geringe Rolle spielt die „wissenschaftliche Aufarbeitung“ der Rahmenthemen:

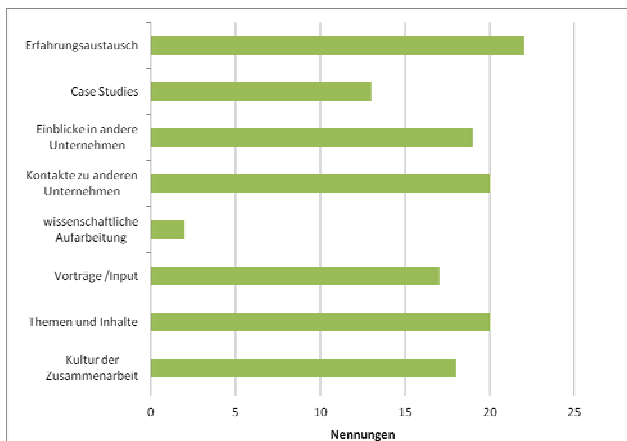


Abb. 11: Was war Ihnen als Teilnehmer besonders wichtig? (Quelle: eigene Erhebung)

Die Effizienz des überbetrieblichen Austausches, welcher einerseits eine der Hauptmotivationen mitzumachen und andererseits auch eine Haupteerwartung an die Arbeitskreise war, wird vom Großteil der Befragten als „gut“ bezeichnet. Die Befragten geben zudem an, dass überbetrieblicher Wissensaustausch vor allem in den Pausen möglich ist und die Möglichkeit zu informellem Austausch von Seiten Jahoodas noch verstärkt werden sollte. Darüber hinaus ist die Quantität und Qualität dieses Austausches stark von den einzelnen Teilnehmern der Arbeitskreise abhängig – überbetrieblicher Austausch ist deshalb kaum steuerbar. Überdies wird angemerkt, dass ein Gleichgewicht zwischen „Branchenkennern“ und „Branchenfremden“ angestrebt werden sollte, um den überbetrieblichen Austausch zu optimieren. D.h. für Erfahrungsaustausch können sowohl „Insider“ als auch „Outsider“ bedeutend sein:

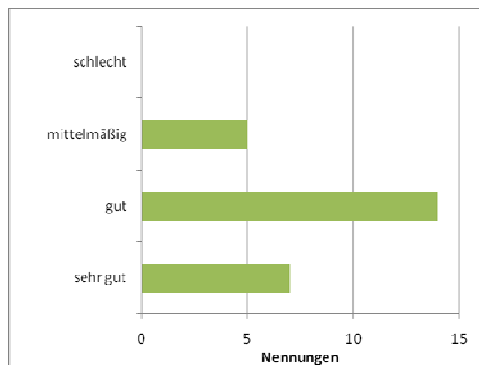


Abb. 12: Wie beurteilen Sie die Effizienz des überbetrieblichen Austausches im Arbeitskreis? (Quelle: eigene Erhebung)

Bezüglich der Methoden, die während der Arbeitskreise als besonders nützlich eingeschätzt werden, wurde von fast allen Befragten die Bearbeitung der „Fallbeispiele“ hervorgehoben - es geht also wiederum um praxisnahes Wissen. Anregungen bzw. Verbesserungsvorschläge, die von zwei Unternehmen bezüglich der Fallbeispiele geäußert wurden, sind „verschiedene Arten der Casebearbeitung“, also der Wunsch, dass Fallbeispiele mit verschiedenen Methoden erarbeitet werden und „mehr Raum für eigentliche Fallbearbeitung“, also der Wunsch, den Fallbearbeitungen mehr Zeit einzuräumen:

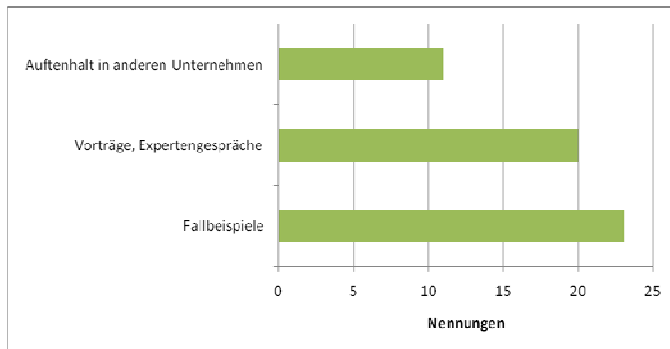


Abb. 13: Welche Methoden und Vorgehensweisen waren im Rahmen der Workshops besonders nützlich? (Quelle: eigene Erhebung)

Zu den am häufigsten verwendeten Materialien der Online-Plattform von Jahooda zählen die Dokumentationen, also die schriftlichen Zusammenfassungen, der Arbeitskreise. Als am wenigsten nützlich wurden die so genannten Podcasts (Audiomitschnitte) empfunden. Das liegt wahrscheinlich daran, dass ein neuerliches Anhören der Audiomitschnitte sehr zeitaufwendig ist:

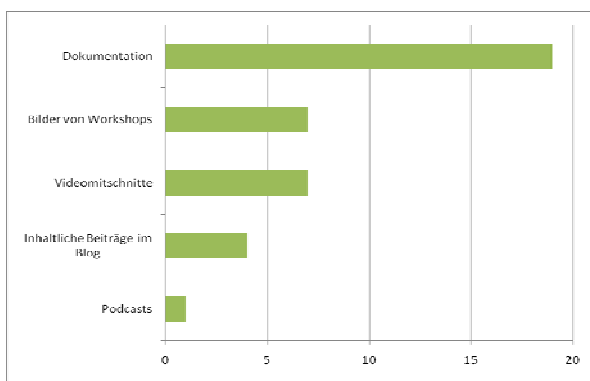


Abb. 14: Welche Materialien der Online-Plattform www.jahooda.org waren besonders nützlich? (Quelle: eigene Erhebung)

Unter dem Punkt „Tipps, Anregungen und Verbesserungsvorschläge zu Jahooda“ wird sehr häufig das Thema Zeitmanagement angesprochen. Viele Unternehmer geben an, dass die bemessene Zeit v.a. für die Casebearbeitung sehr knapp war – die Firmenführungen haben sehr viel Zeit eingenommen, die dann oft bei der Casebearbeitung und Diskussion gefehlt hat. Der Großteil der befragten Unternehmen hätte daher gern mehr Zeit investiert und beispielsweise früher begonnen und später aufgehört. Ein weiterer Punkt, der von vielen Unternehmen angesprochen wurde war die Zusammensetzung der Gruppe. Während sich einige Unternehmen dafür aussprachen, eine homogene Gruppe – in der alle teilnehmenden Unternehmen aus derselben Branche kommen – zu bevorzugen, sprach sich der Großteil der Befragten für eine heterogene Gruppe aus – in der die teilnehmenden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen kommen. Viele Teilnehmer waren erstaunt, dass Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit sehr ähnlichen bzw. teilweise auch den gleichen Problemen konfrontiert sind. Die daraus resultierende Vielfalt der Sichtweisen auf eine Problemstellung wurde vom Großteil der Gruppe „befruchtend“ empfunden. Zusätzlich bringt

eine heterogene Gruppe den Vorteil, dass zumeist keine direkten Konkurrenten am gleichen Workshop teilnehmen. Darüber hinaus wurde von vielen der befragten Unternehmer das Thema „Vertrauen“ angesprochen. Die Arbeitskreise waren durch einen vertrauensvollen und kollegialen Umgang miteinander sowie ein ehrliches und offenes Klima zwischen den Beteiligten gekennzeichnet. Aus diesem Grund wurden unternehmensinterne Probleme, vor allem von den Casebringern sehr offen angesprochen und im Gegenzug von den Teilnehmern diskret behandelt.

Die weiteren, angegebenen Anregungen oder Verbesserungsvorschläge für Jahooda lassen sich nur schwer zusammenfassen und werden deshalb vollständig wiedergegeben (Quelle: eigene Erhebung):

//

- Termine zu weit auseinander
- Für Lernen in den Zwischenzeiten hatte ich keine Zeit
- Ablauf war sehr gut
- Es muss unbedingt beibehalten werden, dass die Arbeitskreise nicht so kurz wie eine Schulung ablaufen
- Jahooda ist einfach professionell durchgeführt worden
- Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen
- Regionale Organisation des Arbeitskreises ist ein Vorteil
- Es wäre interessant gewesen, wenn ein Schweizer dabei gewesen wäre

- Stringente Themenorganisation
- Themen im Vorfeld abstimmen
- verschiedene Arten der Casebearbeitung
- Verbesserungspotential bei den einzelnen Methoden

- Offenheit der Teilnehmer ist der Key-Erfolgsfaktor der Arbeitskreise
- Hervorragende Referenten
- Die Vorträge waren wichtig
- Vorsicht bei der Auswahl der Vorträge
- Externe Vortragende sind wichtig, eine Moderation von der Fachhochschule oder von Jahooda wäre zu wenig

- Schade, dass nicht alle Teilnehmer Gastgeber sein konnten; es wäre gut, wenn jeder Teilnehmer Gastgeber sein kann
- Besuch in den teilnehmenden Unternehmen war ein netter Nebeneffekt, aber nicht wichtig
- In den einzelnen Cases ist wenig brauchbares herausgekommen
- Die Fallbeispiele sind in der kurzen Zeit etwas kritisch – Diskussion oder Expertengespräch wäre besser gewesen
- Manche Cases haben sich nicht sehr stark mit uns gedeckt

- Austausch war nicht möglich, keiner kannte meine Probleme
- Der Austausch war befruchtend
- Gleichgewicht an „Branchenkennern“ und „Branchenfremden“
- Die Effizienz leidet, wenn jeder in einem anderen Bereich tätig ist

- Output greifbarer machen
- Die Plattform läuft auf meinem Internet Explorer nicht sauber bzw. es ist mühsam sich durchzuklicken
- Newsletter ist schon länger nicht mehr gekommen

- Stammtisch (vierteljährlich) für ehemalige Jahooda-Teilnehmer
- Informelle Teilnahmemöglichkeit

//

Abschließend gilt es anzumerken, dass viele der befragten Unternehmen darauf verweisen, dass der Erfolg der einzelnen Arbeitskreise maßgeblich von den Teilnehmern bestimmt wird, da diese selbst entscheiden, wieviel sie vom eigenen Unternehmen Preis geben. Die Plattformanbieter können den erfolgreichen Ausgang eines Arbeitskreises deshalb kaum steuern, sie können nur die Rahmenbedingungen bereit stellen.

6.1.1. Wie wirkt sich die Teilnahme an einem Arbeitskreis von Jahooda auf die teilnehmenden Unternehmen im Drei- bzw. Vierländereck (D-A-CH-FL) aus?

Nachstehende Ausführungen und Graphiken beschäftigen sich mit den Auswirkungen und Folgen, die die Teilnahme an den Arbeitskreisen von Jahooda für die einzelnen Unternehmen hatte bzw. hat. Es wird grob in „Wirkungen nach innen“, beispielsweise die Unternehmensstruktur betreffend, und „Wirkungen nach außen“, beispielsweise ein neues Kontakt Netzwerk betreffend, unterschieden.

22 der befragten Unternehmen geben an, dass die Teilnahme an Jahooda innerbetriebliche Prozesse angestoßen hat – es gab also eine bestimmte Wirkung nach innen. Die Hauptveränderungen liegen im unternehmensinternen Innovations- und Wissensmanagement. An zweiter Stelle werden Veränderungen im Bereich des Projektmanagements, der Unternehmensstruktur sowie personelle Neuerungen angeführt:

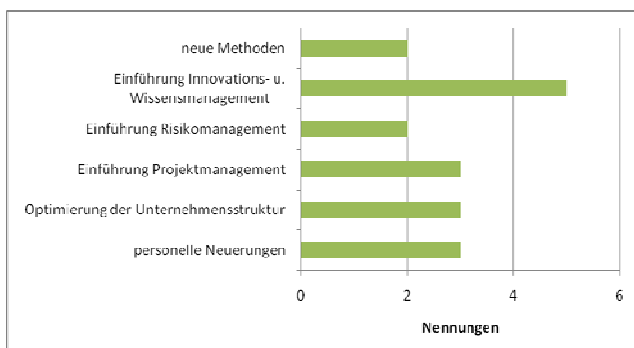


Abb. 15: Welche innerbetrieblichen Prozesse (Veränderungen) wurden durch die Teilnahme an Jahooda angestoßen bzw. umgesetzt? (Quelle: eigene Erhebung)

Die Frage, ob die Mitarbeit im Arbeitskreis Auswirkungen auf die berufliche Motivation der teilnehmenden Person hatte, wurde von rund einem Drittel der Befragten mit „stark“ beantwortet. Die Auswirkungen der Teilnahme auf die Rolle als Führungskraft wurden im Vergleich zu den Auswirkungen auf die Motivation durchgehend etwas schwächer empfunden:

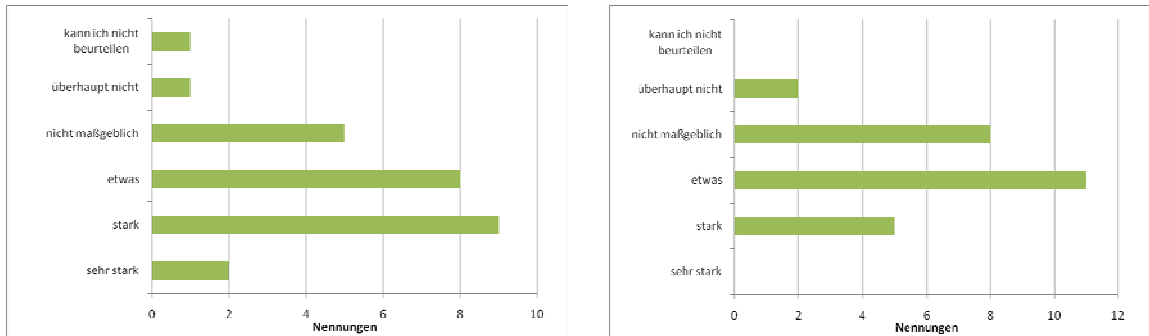


Abb. 16: Hatte die Mitarbeit im Arbeitskreis Auswirkungen auf Ihre Motivation? (links) und Hatte die Mitarbeit im Arbeitskreis Auswirkungen auf Ihre Rolle als Führungskraft? (rechts) (Quelle: eigene Erhebung)

Bei der Frage nach der Wirkung nach außen dominieren wieder die durch die Teilnahme entstandenen Kontakte, Kooperationen und Netzwerke. 23 der befragten Unternehmen geben zudem an, dass ihre Teilnahme bei Jahooda auch heute noch Auswirkungen hat. Genannt werden hier in erster Linie die Kontakte und Netzwerke (Wirkung nach außen), die immer noch gepflegt werden und die internen Prozesse (Wirkung nach innen), die angestoßen wurden. Die unmittelbaren und heute noch spürbaren Auswirkungen sind eher qualitativ als quantitativ. Nur ein Unternehmen gibt an, dass die Teilnahme an Jahooda neue Aufträge mit sich gebracht hat:

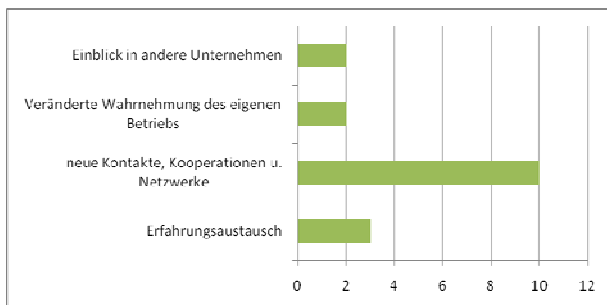


Abb. 17: Welche Folgen hatte Ihre Teilnahme? (Quelle: eigene Erhebung)

Die Frage, ob sich durch die Teilnahme an Jahooda das Verhältnis zur Region verändert hat, verneinen 17 Unternehmen. Rund ein Drittel der Befragten gibt jedoch an, dass die Teilnahme an Jahooda eine stärkere regionale Verwurzelung des Unternehmens mit sich gebracht hat. Drei Unternehmen geben an, dass sich durch die Teilnahme von Unternehmen aus dem Vierländereck (D-A-CH-FL) ihr Blick auf den Grenzraum verändert hat.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen (14 Nennungen) nutzen neben Jahooda noch andere Plattformen für die Förderung von überbetrieblicher Kooperation bzw. grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Dies zeigt, dass der Großteil der Teilnehmer von Jahooda eine offensive „Vernetzungspolitik“ betreibt und mittels verschiedener Plattformen versucht neue Kontakte zu knüpfen, um so vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und Erfahrungswissen mit diesen neuen Partnern auszutauschen.

Zusammenfassend gilt es anzumerken, dass die Arbeitskreise von Jahooda durchwegs sehr positiv bewertet werden. Für beinahe alle interviewten Teilnehmer hat die Teilnahme an den Arbeitskreisen auch heute noch positive Auswirkungen. Auffallend ist, dass das thematische Wissen, das in den Vorträgen und Expertengesprächen vermittelt wurde, nur vereinzelt hervorgehoben wird. Vielleicht liegt dies daran, dass dieses Wissen in den Dokumentationen „abgespeichert“ wurde und so beliebig oft nachgelesen werden kann. Im Gegensatz dazu, werden die Bedeutung des Praxiswissens, welches vor allem durch die Fallbeispiele erarbeitet wurde, und des Erfahrungsaustausches sehr häufig betont. Die Teilnehmer vermitteln sehr überzeugend, dass die Hauptbeweggründe für die Teilnahme, Austausch von Erfahrungswissen und neue Kontakte bzw. Kooperationen waren und dass diese beiden Punkte stärker innerhalb der Arbeitskreise forciert und unterstützt werden könnten. Vielleicht können diese beiden qualitativen Punkte in zukünftigen Arbeitskreisen der Plattform Jahooda noch stärker betont werden.

6.2. Wie nehmen die teilnehmenden Unternehmen das Bildungsangebot im Alpenrheintal wahr?

Die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Bildungsangebot im Rheintal wird von den befragten Unternehmern sehr unterschiedlich beantwortet, wobei die Tendenz eher in Richtung einer Forderung nach einem Ausbau des Bildungsangebotes geht. Viele Unternehmer beklagen, dass es zu wenige Bildungseinrichtungen im Rheintal gibt bzw. dass manche Ausbildungsbereiche (z.B. Kunststofftechnik oder Logistik) komplett fehlen. Der Wunsch nach einer eigenen Universität – in Vorarlberg – und nach berufsbegleitenden Angeboten wird häufig geäußert. Einige Unternehmen sehen sich aufgrund fehlender regionaler Bildungseinrichtungen gezwungen mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen außerhalb des Tals zusammenzuarbeiten (siehe Abb. 18). Im Gegensatz dazu sprechen sich einige Unternehmer gegen eine Gründung einer eigenen technischen Universität sowie die Ansiedlung weiterer Studiengänge an den Hochschulen aus. In erster Linie wird diese Sichtweise damit begründet, dass die Bevölkerungsanzahl im Rheintal zu gering sei und somit die Nachfrage nach weiteren Studiengängen bzw. einer technischen Universität nicht gegeben ist.

Es gilt jedoch anzumerken, dass sowohl die Befürworter als auch die Gegner des Ausbaus des Bildungsangebotes im Rheintal einen eklatanten Fachkräftemangel in der Region ansprechen – dieses Thema scheint für beinahe alle befragten Unternehmen von hoher Bedeutung zu sein. Es wird betont, dass die regionalen Ausbildungseinrichtungen nur einen gewissen Teil der Fachkräfte produzieren und dass es generell zu wenige Fachkräfte aus dem regionalen Bereich gibt. Obwohl die Fachhochschule Vorarlberg die Arbeitskräfteverfügbarkeit maßgeblich unterstützt, sind viele Unternehmen gezwungen Fachkräfte international zu suchen und hohe Preise für diese Fachkräfte zu bezahlen. Viele der Befragten liefern Erklärungen, warum es aus ihrer Sicht einen Fachkräftemangel im Rheintal gibt – es gibt drei Haupterklärungsstränge. 1.) Aufgrund der Bevölkerungsanzahl im Rheintal ist die Nachfrage nach höheren technischen Ausbildungen eher klein. Die Hochschulen haben jetzt schon Schwierigkeiten ihre Studienplätze aus dem regionalen

Bereich zu füllen. 2.) In einigen Bereichen ist die Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem Regionalen sehr schwach. Während einige Fachbereiche durch die regionalen Bildungseinrichtungen sehr gut abgedeckt werden (z.B. Informatik), werden andere Bereiche völlig vernachlässigt (z.B. Kunststofftechnik und Logistik). 3.) Viele Einheimische gehen ins Ausland oder in andere Bundesländer bzw. Kantone studieren und kehren nach Abschluss der Ausbildung nicht ins Alpenrheintal zurück und fehlen somit dem lokalen Arbeitsmarkt. Die Abwanderung von Fachkräften ist somit ein Problem für die befragten Unternehmen. Einige Unternehmen beschreiben darüber hinaus Anpassungsstrategien, die sie aufgrund des Facharbeitermangels entwickelt haben. Die Hauptstrategie der Unternehmen ist die verstärkte Zusammenarbeit und die Kontaktpflege mit den bestehenden regionalen Bildungseinrichtungen. So betreuen Unternehmen beispielsweise Bachelor- und Masterarbeiten, stellen Praktikanten ein, unterrichten an Bildungseinrichtungen, präsentieren das Unternehmen am „Tag der offenen Tür“ von Schulen und besuchen diverse (Schul-) Veranstaltungen. Durch die beschriebene Kontaktpflege zu den regionalen Bildungseinrichtungen erhoffen sich die befragten Unternehmen direkt an (Hoch-) Schulabgänger zu kommen und diese Fachkräfte im Betrieb einzustellen.

Außerdem beschreiben einige Unternehmen den Wissens- und Erfahrungsaustausch, der zwischen den Hochschulen im Tal und den Unternehmen stattfindet. In erster Linie gelangt Wissen durch Master- und Bachelorarbeiten und Praktikantenstellen von den Hochschulen in die Unternehmen; umgekehrt bringen Unternehmer ihr Erfahrungswissen in die Hochschulen, indem sie dort unterrichten oder beispielsweise Projektarbeiten von Schülern und Studenten betreuen. Die befragten Unternehmen arbeiten jedoch nicht nur eng mit den regionalen Bildungs- und Forschungseinrichtungen zusammen, Kontakte zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen außerhalb des Tals bestehen gleichermaßen:

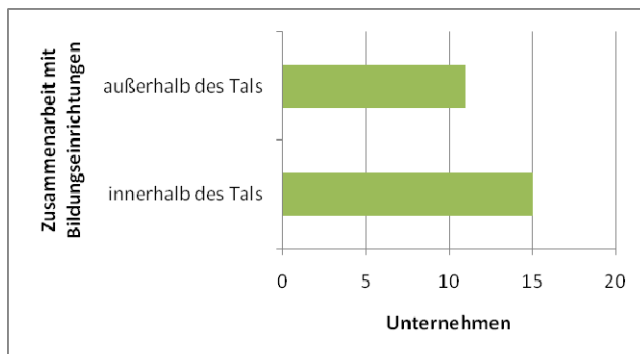


Abb. 18: Zusammenarbeit (außerhalb von Jahooda) der befragten Unternehmen mit Bildungseinrichtungen innerhalb und außerhalb des Alpenrheintals

7. Fazit: Leistet die Plattform Jahooda einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung im Alpenrheintal bzw. zur Lernenden Region Alpenrheintal?

Innerhalb des INTERREG-Projektes Jahooda vernetzten sich die Fachhochschule Vorarlberg und die Projektpartner Universität St. Gallen, Hochschule Lichtenstein (KMU-Zentrum) und Hochschule Kempten aktiv mit Unternehmen aus der Bodenseeregion. Es kommt somit zu einer Verzahnung anwendungsorientierter Wissenschaft mit der Wirtschaftspraxis und zu einer wechselseitigen Beeinflussung – die Wissenschaft gibt Impulse an die Wirtschaft weiter und umgekehrt.

Die Plattform Jahooda erreicht in erster Linie technologieorientierte und global agierende Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern und internationalen Absatzmärkten. Kleinunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern zählen nicht zur Hauptzielgruppe der Initiative bzw. werden kaum erreicht. Für viele der befragten Unternehmen ist charakteristisch, dass die eigene Region in vielen Bereichen des alltäglichen Handelns eine untergeordnete Rolle spielt. So ist es beispielsweise für mittelgroße Unternehmen des Alpenrheintals vernachlässigbar, wo ein Kooperationspartner sitzt. Die Kommunikation mit Kooperationspartnern über weite Distanzen funktioniert problemlos über moderne Kommunikationstechnologien, wie beispielsweise Videokonferenzen. Für diese Betriebe ist die Region Alpenrheintal nur noch in den Bereichen Ausbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterakquise von Bedeutung. Die Arbeitskreise von Jahooda sichern dem regionalen Umfeld bzw. der Region Alpenrheintal eine weitere bedeutende Funktion – den *face-to-face* Erfahrungsaustausch zwischen (Groß-) Unternehmen innerhalb der eigenen Region. Dies kann als eine zentrale Errungenschaft der Plattform Jahooda bezeichnet werden – dem regionalen Kontext wird im Zeitalter der Globalisierung und moderner Kommunikationstechnologien eine zentrale Funktion (*face-to-face* Kontakte) zurückgegeben. Jahooda leistet somit einen bedeutenden Beitrag zur Regionalentwicklung.

Eine Plattform wie Jahooda könnte jedoch auch für kleine Betriebe des Alpenrheintals interessant sein, für die Erfahrungsaustausch ebenso wichtig ist wie für größere Unternehmen und die die vielzitierten Motoren nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung sind. Die Gründe für das Fernbleiben von KMUs an den Arbeitskreisen von Jahooda sind nicht bekannt, es könnten einerseits Zeitmangel oder finanzielle Gründe sein, andererseits jedoch auch das fehlende bzw. wenig ausgeprägte Bewusstsein kleiner Unternehmen für die angebotenen Möglichkeiten im Tal oder die ohnehin bereits bestehenden *face-to-face* Kontakte zu Mitbewerbern bzw. Konkurrenten im Tal, also der fehlende Bedarf an neuen persönlichen Kontakten innerhalb der eigenen Region. Um kleinere Unternehmen oder Gewerbebetriebe, die einen regionalen Markt bedienen zu erreichen wäre es möglich ein spezielles Anreizsystem, wie beispielsweise eine höhere finanzielle Förderung oder einen angepassten Zeitplan zu entwickeln. Eventuell könnten diese Betriebe somit eher erreicht und bewogen werden an Jahooda teilzunehmen.

Der Aktionsraum und die Reichweite von Jahooda liegen in erster Linie in Vorarlberg. Unternehmer aus der Schweiz, Liechtenstein und dem süddeutschen Raum nahmen bisher nur vereinzelt an den Arbeitskreisen teil. Dennoch arbeitet die Plattform grenzüberschreitend – in allen Teilregionen des Alpenrheintals konnten bisher Unternehmen mobilisiert werden.

Grenzüberschreitung wird somit zu einem Alleinstellungsmerkmal für diese Hochschulinitiative. Vor allem im Sinne der nachhaltigen Regionalentwicklung für das ganze Alpenrheintal wäre es jedoch von Vorteil den Aktionsradius der Initiative stärker zu erweitern. Dies würde zudem den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern optimieren und andere Sichtweisen in die Arbeitskreise integrieren.

Trotz der beschränkten räumlichen Reichweite (in erster Linie Vorarlberg) und der homogenen Zielgruppe (in erster Linie Großunternehmen) kann bestätigt werden, dass die Fachhochschule Vorarlberg mit der Plattform Jahooda einen Beitrag zum System des Wissenstransfers innerhalb des Alpenrheintals und somit zur Lernenden Region Alpenrheintal leistet. Nachstehende Graphik fasst den Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen abschließend zusammen, dieses „System des Wissenstransfers“ hat somit auch im Alpenrheintal Gültigkeit:

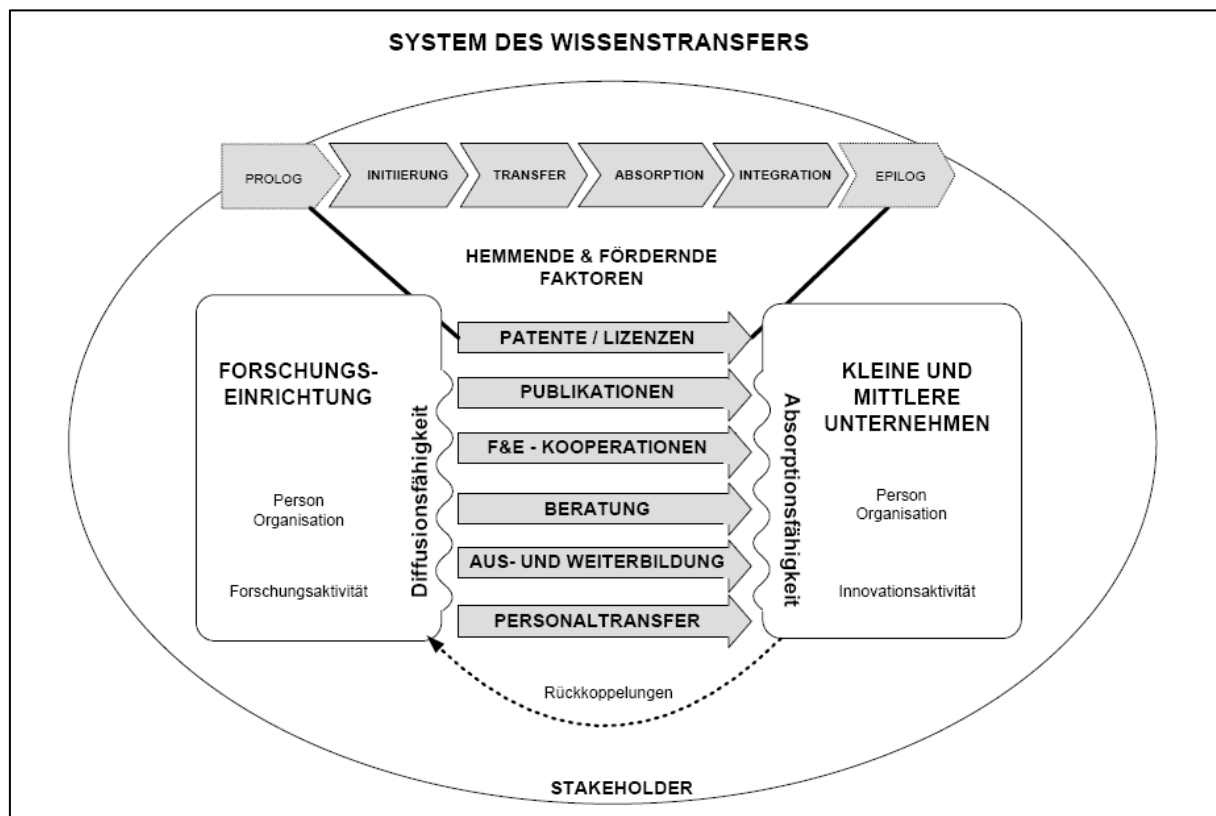


Abb. 19: System des Wissenstransfers (Quelle: Rauter, Vorbach 2009)

Der Austausch von formellem und informellem Wissen zwischen den Unternehmen und mit der Hochschule war für viele der Befragten die Hauptmotivation an den Arbeitskreisen teilzunehmen. Da diese Erwartung erfüllt wurde, hat es Jahooda geschafft einen Austausch von Erfahrungswissen, also aktorsgebundenem Wissen, zu initiieren. Das Ausmaß indem Jahooda die Lernende Region Alpenrheintal unterstützt ist auf Grund der überschaubaren Teilnehmerzahlen gering, dennoch kann von einer Unterstützung der regionalen Lernkultur gesprochen werden. Darüber hinaus ist Jahooda eine Maßnahme der Fachhochschule Vorarlberg, bei der Bildung und Forschung mit dem Bedarf der regionalen Wirtschaftsstrukturen im Alpenrheintal verknüpft werden.

Nachhaltige Regionalentwicklung zielt auf den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Ausgleich regionaler Disparitäten ab (vgl. Kapitel 3). Wie oben festgehalten, unterscheiden sich die drei Teilregionen des Alpenrheintals vor allem in den Bereichen Bildung und Kultur strukturell voneinander. Durch den grenzüberschreitenden Charakter der Initiative Jahooda und obwohl unterschiedlich viele Unternehmen in den drei Teilregionen des Tals erreicht werden leistet die Fachhochschule Vorarlberg auch zur Regionalentwicklung im Alpenrheintal einen Beitrag.

Abschließend wird auf die Europäische Kommission verwiesen, die folgende Forderung bezüglich des Territoriums der EU äußert. Das INTERREG-Projekt Jahooda der Fachhochschule Vorarlberg leistet einen nachhaltigen Beitrag zu dieser Forderung:

„Begünstigung der Vernetzung von Firmen und der schnellen Verbreitung von Innovationen, insbesondere durch regionale Institutionen, die Innovationen fördern.“ (Europäische Kommission 1999, S. 32)

8. Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hg.) (2008): Handbuch für Lernende Regionen: Grundlagen. Teil 1. Wien.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hg.) (2008): Handbuch für Lernende Regionen: Leitfaden Strategie-Entwicklung. Teil 2. Wien.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hg.) (2008): Handbuch für Lernende Regionen: Bundesweite Instrumente. Teil 3. Wien.
- Diller, C. (2003): Regionalentwicklung durch neue Kooperationen - von wem für wen. In: Standort - Zeitschrift für Angewandte Geographie, H. 2, S. 79–84.
- Europäische Kommission (Hg.) (1999): EUREK Europäisches Raumentwicklungskonzept: Auf dem Wege zu einer räumlich ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung der Europäischen Union. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Gustavsén, B. (2003): Aufbau lernender Regionen: Beiträge der Sozialforschung. In: Guggenheim, E. F. (Hg.): Agora XI: Die Lernende Region. Thessaloniki 15. und 16. März 2001. Belgien, S. 42–59.
- Kailer, N.; Thum-Kraft, M. (2009): Kompetenzentwicklung in Jungunternehmen und KMU: Welche Rolle spielen Hochschulen als Kooperationspartner? Beitrag für die 1. Klagenfurter KMU Tagung, 24. - 25. September 2009, Alpen-Adria Universität Klagenfurt.
- Krätke, S. (2001): Institutionelle Ordnung und soziales Kapital der Wirtschaftsregionen. Zur Bedeutung von Raumbindungen im Kontext der Globalisierung. In: Geographische Zeitschrift, Jg. 89, H. 2+3, S. 144–164.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 10. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Obkircher, S. (2007): Wahrnehmungsbilder des Alpenrheintals : räumliche Orientierung als Indikator für regionale Identität. Diplomarbeit an der Universität Innsbruck.
- Rauchbauer, P. (2006): Museen in Vorarlberg. 2. Auflage, Bregenz.
- Rauter, R.; Vorbach, S. (2009): Wissenstransfer und Innovationsaktivitäten: Ein Erklärungsmodell zur erfolgreichen Gestaltung des Transfers zwischen Forschungseinrichtungen und KMUs. Beitrag für die 1. Klagenfurter KMU Tagung, 24. - 25. September 2009, Alpen-Adria Universität Klagenfurt.
- Rigassi, B.; Huber, S. (2000): Standortattraktivität und regionale Entwicklung. In: Thierstein, A.; Schedler, K.; Bieger, T. (Hg.) (2000): Die lernende Region: Regionale Entwicklung durch Bildung. Chur, Zürich: Rüegger. S. 9-35.
- Scheff, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. Wien: Linde.
- Schläger-Zirlik, P. (2006): Der Ansatz der Lernenden Region in der Stadt- und Regionalentwicklung. Dissertation an der Universität Bayreuth.

Stahl, T.; Schreiber, R. (1998): Die Lernende Region: Lokale Netzwerke als Quelle von Innovation. Regensburg.

Thierstein, A.; Schedler, K.; Bieger, T. (Hg.) (2000): Die lernende Region: Regionale Entwicklung durch Bildung. Chur, Zürich: Rüegger.

Thierstein, A.; Wilhelm, B. (2000): Hochschulen als Impulsgeber für die regionale Entwicklung. In: Thierstein, A.; Schedler, K.; Bieger, T. (Hg.) (2000): Die lernende Region: Regionale Entwicklung durch Bildung. Chur, Zürich: Rüegger. S. 9-35.

Wirtschaftsnachrichten West: Unabhängiges Wirtschaftsmagazin für Salzburg, Tirol und Vorarlberg. 11/2009.

Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH, WISTO (2007): Vorarlberg – kreativer Wirtschaftsraum: Standortdokumentation 2007.

Verwendete Websites:

APA – Austria Presse Agentur: www.zukunftswissen.apa.at 15.01.2010

Bregenzer Festspiele: <http://presse.bregenzerfestspiele.com/de/kategorie/hauptmen/bregenzer-festspiele/zahlen-und-fakten> 30.12.2009

myrheintal.ch: http://www.myrheintal.ch/index.asp?topic_id=94&page=2 30.12.2009

Liechtensteinische Stabstelle für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit: http://www.liechtenstein.li/liechtenstein_main_sites/portal_fuerstentum_liechtenstein/fl-kultur_kunst/ 30.12.2009

Anhang

Fragebogen „Netzwerke und Kooperationen in einem von Grenzen durchzogenen Wirtschaftsstandort – am Beispiel des Netzwerkes Jahooda“:



Sehr geehrte Damen und Herren,

das Institut für Geographie der Universität Innsbruck führt gemeinsam mit Jahooda, dem Forschungszentrum Prozess- und Produktengineering der Fachhochschule Dornbirn, eine Befragung zum Thema „**Netzwerke und Kooperationen in einem von Grenzen durchzogenen Wirtschaftsstandort – am Beispiel des Netzwerkes Jahooda**“ durch. Anhand des Netzwerkes „Jahooda“ soll erhoben werden, wie stark die Unternehmenslandschaft Alpenrheintal bzw. der Bodenseeraum durch Vernetzungen von Unternehmen gekennzeichnet ist. Wir bitten Sie hierbei um Ihre Mitarbeit. Ihre Antworten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken.

Wir bedanken uns bereits im Voraus für Ihre Mitarbeit!

Mag. Karin Saurwein

(Universität Innsbruck, Karin.Saurwein@uibk.ac.at)

Prof. (FH) DI Martin Meusburger

(FH-Dornbirn, Martin.Meusburger@fhv.at)

Mag. Julia Scharting

(Universität Innsbruck, Julia.Scharting@student.uibk.ac.at)

Zur Verwendung der Begriffe **Kooperation und Vernetzung**:

Es geht in erster Linie um formelle und/oder informelle Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen in der Region, die nicht unbedingt derselben Branche angehören müssen, aber auch um Zusammenarbeiten mit regionalen Bildungseinrichtungen. Die Themen einer Kooperation/Vernetzung können sein, gemeinsame ...

- Beschaffung von Know-how,
- Produktentwicklung,
- Erfahrungsaustausch,
- Mitarbeiterausbildung,
- Innovationstätigkeit,
- Einkauf,
- Fertigung,
- Zulieferung,
- Marktforschung,
- Marketing,
- Werbung,
- Produktabsatz.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden nicht berücksichtigt!

Firmenname:

Firmenstandort:

Arbeitskreis bei Jahooda:

Kurzcharakterisierung Ihres Unternehmens:

Ist Ihr Unternehmen ein...

- Industriebetrieb
Welcher Industriebranche gehört Ihr Unternehmen an? (bitte angeben)
- Dienstleistungsbetrieb

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen im Moment?

- bis zu 10 Mitarbeiter
- bis zu 50 Mitarbeiter
- bis zu 250 Mitarbeiter
- mehr als 250 Mitarbeiter

Ist Ihr Unternehmen ein ...

- Ein-Betriebs-Unternehmen
- Betrieb eines Mehr-Betriebs-Unternehmens (bzw. Teil einer Unternehmensgruppe), mit Stammbetrieb in: (bitte angeben)

Ist der Hauptabsatzmarkt Ihres Unternehmens größtenteils... (Bitte nur eine Antwort ankreuzen!)

- lokal (Vorarlberg, St. Gallen, Liechtenstein, Süddeutschland)
- regional (grenzüberschreitend/Alpenrheintal/Bodenseeregion)
- national
- international

Woher kommen Ihre Mitarbeiter hauptsächlich?

- lokaler Kontext (Vorarlberg, St. Gallen, Liechtenstein, Süddeutschland)
- grenzüberschreitender, regionaler Kontext (Rheintal)
- nationaler Kontext (Deutschland/Österreich/Schweiz/Liechtenstein)
- internationaler Kontext (andere Länder)

Seit wann befindet sich Ihr Unternehmensstandort in der Region?

seit (Jahr)

Kooperation/Vernetzung:

- **Innerhalb welchen Raumes gehen sie bevorzugt Kooperationen ein?**

- Bodenseeraum (grenzüberschreitend)
- Alpenrheintal (grenzüberschreitend)
- nationaler Kontext: (Ö, D, CH, FL)

internationaler Kontext (andere Länder)

- **Von wem geht Kooperation im Normalfall aus?**

- vom eigenen Unternehmen
- von anderen Unternehmen
- von Bildungseinrichtungen (z.B. FH, Uni)
- von Landeseinrichtungen (z.B. WK, IV, IHK)
- Sonstiges:

- **Mit wie vielen Unternehmen kooperieren Sie momentan in der Bodenseeregion? (siehe Definition oben)**

	Anzahl	Themen der Kooperation
In Vorarlberg:		
In St. Gallen:		
In Liechtenstein:		
In Süddeutschland:		
Außerhalb:		

- **Sind diese Kooperationen langfristige und dauerhafte oder jüngere Vernetzungen?**

- langfristig und dauerhaft
- jünger
- beides

- **Spielt räumliche Nähe (z.B. Erreichbarkeit) für die Auswahl der Kooperationspartner eine Rolle für Sie?**

- ja: Warum?
- nein

- **Spielt eine ähnliche Mentalität / Identität im Alpenrheintal bzw. Bodenseeraum bei der Auswahl der Kooperationspartner eine Rolle (soziale Nähe)?**

- ja: Warum?
- nein

- **Welchen generellen Nutzen bringen Kooperationen für Ihr Unternehmen?**

Unternehmensstandort:

- **Ist das Alpenrheintal bzw. der Bodenseeraum für Sie als Unternehmer EINE zusammengehörende Region?**

- ja: Warum?
- nein: Warum?

- **Welche typischen Eigenschaften schreiben Sie Liechtensteiner, St. Galler und Vorarlberger Unternehmern zu?**

Liechtensteiner Unternehmer sind ... 1. 2. 3.
St. Galler Unternehmer sind ... 1. 2. 3.
Vorarlberger Unternehmer sind ... 1. 2. 3.

- **Wie wirkt sich Ihr Unternehmensstandort in einem Grenzraum auf Ihren Unternehmenserfolg aus?**

- positiv → In welcher Form:
- negativ → In welcher Form:
- gar nicht
- kann ich nicht sagen

- **Welche Standortfaktoren sind für Sie am Unternehmensstandort aktuell am wichtigsten?** (z.B. die Rahmenbedingungen, die Arbeitskräfteverfügbarkeit, die Lebensqualität, die Grenznähe, die Mentalität der Bevölkerung, die Unternehmenslandschaft, die Bildungseinrichtungen, ...)

Evaluierung der Arbeitskreise von Jahooda:

- **Aus welchen Gründen haben Sie sich entschieden bei einem „Arbeitskreis“ von Jahooda mitzumachen?**

- **Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Hatten Sie das Gefühl Ihre Zeit war gut investiert?**

- ja
- nein

- **Was war Ihnen als Teilnehmer besonders wichtig?**

- Kultur der Zusammenarbeit
- Themen, Inhalte
- Vorträge/ Input zum Thema
- wissenschaftliche Aufarbeitung
- Kontakte zu anderen Unternehmen
- Einblicke in andere Unternehmen
- Case Studies aus den Unternehmen
- Erfahrungsaustausch
- Sonstiges:

- **Hatte die Mitarbeit im Arbeitskreis Auswirkungen auf Ihre Motivation?**

- sehr stark
- stark
- etwas Bei ja: Welche Auswirkungen?
- nicht maßgeblich
- überhaupt nicht
- kann ich nicht beurteilen

- **Hatte die Mitarbeit im Arbeitskreis Auswirkungen Ihre Rolle als Führungskraft?**

- sehr stark
- stark
- etwas Bei ja: Welche Auswirkungen?
- nicht maßgeblich
- überhaupt nicht
- kann ich nicht beurteilen

- **Wie beurteilen Sie die Effizienz des überbetrieblichen Austausches im Arbeitskreis?**

- sehr hoch
- hoch
- geht so
- kaum
- überhaupt nicht

- **Welche Methoden und Vorgehensweisen waren im Rahmen der Workshops besonders nützlich?**

- Bearbeitung von Fallbeispielen
- Vorträge/ Expertengespräche
- Aufenthalt in den teilnehmenden Unternehmen
- Sonstiges:

- **Welche Materialien der Online-Plattform www.jhooda.org waren besonders nützlich?**
 - Podcasts
 - Inhaltliche Beiträge im Blog
 - Videomitschnitte
 - Bilder von Workshops und Veranstaltungen
 - Dokumentationen (Protokolle, Cases, etc.)
 - Sonstiges:

- **Wurden durch die Teilnahme an Jahooda innerbetriebliche Prozesse (Veränderungen) angestoßen bzw. umgesetzt (Wirkung nach Innen)?**
 - ja: Welche?
 - nein

- **Welche Folgen hatte die Teilnahme? Sind durch die Teilnahme bei Jahooda z.B. neue Kooperationen entstanden (Wirkung nach Außen)?**
 - ja: Welche?
 - nein

- **Hat sich durch die Teilnahme an Jahooda Ihr Verhältnis zur Region verändert (z.B. stärkere regionale Verwurzelung des Unternehmens)?**
 - ja: Inwieweit?
 - nein

- **Hat Ihre Teilnahme bei Jahooda auch heute noch Auswirkungen?**
 - ja: Inwieweit?
 - nein

- **Haben Sie noch Anregungen, Tipps oder Verbesserungsvorschläge für Jahooda?**

- **Nutzen Sie neben Jahooda noch andere Plattformen für die Förderung von überbetrieblicher Kooperation bzw. grenzüberschreitender Zusammenarbeit?**
 - ja: Welche? (z.B. IV, WK, IHK, ...)
 - nein

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!