



REGIONALES WISSENSMANAGEMENT EIN HANDBUCH

LERNENDE REGIONEN

MIT UNTERSTÜTZUNG VON BUND, LÄNDERN UND EUROPÄISCHER UNION



Europäischer Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung des ländlichen
Raums: Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



IMPRESSUM

PROJEKTTRÄGERSCHAFT UND REDAKTION

DI Wolfgang Mader, SPES Zukunftsakademie (Projektleitung)
Dr. Günther Marchner, conSalis (Projektpartner)



RECHERCHE, LEKTORAT, LAYOUT UND PROJEKTORGANISATION

DI Sabine Wurzenberger, Mag. Inge Zamecek, SPES Zukunftsakademie
und mit Unterstützung der Zukunftsmodell Projekt GmbH

FÖRDERGEBER

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
(BMLFUW), Abteilung II 2 – Schule, Erwachsenenbildung und Beratung
Min.-Rat DI Josef Resch MSc
Stubenring 1
1012 Wien

MIT UNTERSTÜTZUNG VON BUND, LÄNDERN UND EUROPÄISCHER UNION



Europäischer Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung des ländlichen
Raums: Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



DRUCK

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil der Unterlage darf in irgendeiner Form ohne Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN 978-3-200-01664-4

Oktober 2009

VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren!

Das Förderprogramm „Lernende Region“ (Maßnahme 341) wurde als Teil des „Österreichischen Programms für die Entwicklung des ländlichen Raums 2007 – 2013“ im Jahr 2008 gestartet. Ein zentrales Ziel im Rahmen dieser Maßnahme ist die Unterstützung von Wissensmanagement in Lernenden Regionen.

Lernende Regionen sind in der Lage, die gegenwärtigen sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen bzw. Herausforderungen aktiv zu gestalten und somit besser zu bewältigen. Der bewusste und professionelle Umgang mit Wissen spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Entsprechende Instrumente, die eine geeignete Orientierungs- und Handlungsgrundlage für den Aufbau und die Gestaltung von Wissensmanagement in Regionen schaffen, fehlen jedoch weitgehend.

Das vorliegende Handbuch will diese Lücke schließen. Es bietet einen Überblick über Verständnis sowie Aktualität von Wissensmanagement und gewährt mit zahlreichen Praxisbeispielen einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten des Wissensmanagements und dessen praktischer Anwendung. Es gibt Anregungen für die Umsetzung in der eigenen Region und ist somit ganz bewusst kein fertiges Rezept, welches für alle Regionen gleich anwendbar wäre.

Das Handbuch „Regionales Wissensmanagement“ ist gleichzeitig ein Auftakt für die Verankerung von Wissensmanagement als unterstützende Aufgabe in der Regionalentwicklung und der ländlichen Entwicklung. Es dient als Anregung für alle, die sich in der Projektarbeit und im Rahmen von Managementaufgaben lernend um einen professionellen Umgang mit Information und Wissen bemühen.

Mittlerweile engagiert sich ein wachsendes Netzwerk von Menschen und Institutionen in der regionalen und ländlichen Entwicklung: in Projekten, im Regionalmanagement, in der Beratung, in Bildungseinrichtungen usw. Die Stärkung dieses Netzwerks durch regionales Wissensmanagement und durch damit verbundene zeitgemäße, zukunftsweisende und angepasste Methoden und Instrumente ist uns ein besonders Anliegen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein erfolgreiches Wirken in Wissensprozessen in Ihrer Region!

Min.-Rat DI Josef Resch MSc
Leiter der Abteilung Schule, Erwachsenenbildung und Beratung im Lebensministerium

EINLEITUNG

Wissensmanagement hat die Aufgabe, einen bestmöglichen Umgang mit Wissen zu unterstützen. In der Wissensgesellschaft ist Wissensmanagement nicht nur zur Aufgabe für Unternehmen, sondern auch für Lernende Regionen geworden. Denn Information und Wissen sind auch in den Regionen eine wichtige Ressource. Der bewusste und professionelle Umgang mit Wissen wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Dies betrifft die Nutzung oft verborgener lokaler Wissenspotenziale, ebenso wie den Wissensaustausch zwischen Menschen, Institutionen und Netzwerken, die sich in der Region engagieren, und die Reflexions- und Lernbereitschaft in der Regionalentwicklung.

Inzwischen sind die Gewinnung, Dokumentation, Vermittlung und Anwendung von Information und Wissen zum Gegenstand vieler Projekte und Initiativen in der ländlichen Entwicklung geworden. Ob regionale Informations- und Wissensportale und „Landkarten“, ob Wissensaustausch über Erfahrungen, Einsichten und Erkenntnissen zu Projekten: Wissen, Wissensprojekte und Wissensmanagement, Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer, voneinander Lernen und das Heben unsichtbarer „Wissensschätze“ stehen zunehmend im Mittelpunkt.

Vor dem Hintergrund des Programms „Lernende Regionen“ und mit dem Anliegen eines bestmöglichen Umgangs mit Information und Wissen ist die Idee für das Handbuch „Regionales Wissensmanagement“ entstanden. Das vorliegende Handbuch stellt insgesamt eine Orientierungsgrundlage und Anschauungsmaterial für die Initiierung von Wissensprojekten sowie für einen professionellen Umgang mit Information und Wissen zur Verfügung.

Am Beginn erfolgt eine Einführung zum Verständnis und zur Aktualität von Wissensmanagement und zu seiner Relevanz für Lernende Regionen. Im Besonderen wird dabei auf die Bedeutung von sozialen Netzwerken und von „Sozialkapital“ als zentrale Grundlage für gelingende Wissensprozesse hingewiesen. Das Kernstück des Handbuchs beinhaltet eine Fülle von Beispielen zu Wissensprojekten in verschiedensten Themen- und Aufgabenfeldern, die regionale und ländliche Entwicklung berühren. Das Handbuch schließt letztlich mit Anregungen zum Aufbau von Wissensprojekten und zur Gestaltung von Wissensmanagement im Rahmen von Organisationen und Netzwerken.

Aus der Fülle der in diesem Handbuch beschriebenen Praxisbeispielen zeigt sich, dass es für Wissensmanagement viele technische Herangehensweisen gibt, aber schlussendlich der einzelne Mensch mit seinem Wissen und die sozialen Beziehungen der Menschen zueinander entscheidend für den Wissensaustausch sind. Gerade wenn es um Regionalentwicklung geht, die von der Beteiligung, Mitgestaltung, dem Mitdenken und den Ideen vieler Menschen lebt, sind die Beziehungsqualitäten und die sozialen Netzwerke für gelungenes Wissensmanagement entscheidend.

Spürbare Dankbarkeit und Anerkennung für „Wissensgeschenke“, die von den verschiedensten AkteurInnen in Gemeinden und Regionen eingebracht werden, ist dabei ein erster wichtiger Schritt für Lernende Regionen. Auch wenn der Spruch „Das Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt!“ von Marie von Ebner-Eschenbach zutrifft, ist mit einem Wissenstransfer oft ein „Machtverlust“ verbunden.

Wir bedanken uns bei jenen Menschen, die uns bei der Erstellung dieses Handbuchs unterstützend zur Seite gestanden sind: Einerseits bei den Teilnehmern unserer Reflexionsgruppe, die bei der Erarbeitung des Handbuchs zur

Verfügung standen: Klaus Thien (ÖIEB), Luis Fidschuster (Netzwerk Land), Hans Rupp (BHW NÖ), Reinhard Weitzer (RM NÖ Mitte), Wolfgang Pfefferkorn (Cipra), Michael Fischer und Ingolf Erler (ÖIEB).

Andererseits bedanken wir uns bei einer Vielzahl von Menschen, die uns mit ihren „Wissensgeschenken“ und Erfahrungen in Form der Praxisbeispiele bereichert haben: Bettina Golob, Eva Jochum, Christian Keglovits, Maria Mack, Heidemarie Marhold, Thomas Müller, Wolfgang Pfefferkorn, Franz Rűf, Jürgen Schneider und Karl Sieghartsleitner.

Wolfgang Mader und Günther Marchner

INHALT

VORWORT	3
EINLEITUNG	5
1. VERSTÄNDNIS UND AKTUALITÄT VON WISSENSMANAGEMENT	11
1.1 Wissensmanagement – professioneller und effizienter Umgang mit Wissen	11
1.2 Wissen ist mehr als Daten und Informationen	11
1.3 Eine wichtige Unterscheidung: Explizites oder implizites Wissen	12
1.4 Das Wissen von Menschen, Organisationen und Netzwerken	13
1.5 Wissensmanagement als strategische Aufgabe in der Wissensgesellschaft	14
1.6 Konzepte und Modelle von Wissensmanagement	16
1.6.1 Lernende Organisation	16
1.6.2 Die Kodifizierung und Personalisierung von Wissen	17
1.6.3 Wissensmanagement als Prozess	17
1.7 Ein handhabbares Orientierungsmodell für Wissensmanagement	18
1.7.1 Wissensmanagement als Balance von Mensch – Organisation – Technik	18
1.7.2 Kernaktivitäten von Wissensarbeit	19
1.8 Methoden und Instrumente des Wissensmanagements im Überblick	20
1.8.1 Dimension „Mensch“: Wissensarbeit von und zwischen Menschen	20
1.8.2 Dimension „Organisation“: Was Organisationen für die Planung und Gestaltung von Wissensmanagement tun sollen	21
1.8.3 Dimension „Technik“: Wie Informations- und Kommunikationstechnologien Wissensmanagement unterstützen	22
1.9 Ansätze, Methoden und Werkzeuge für Wissensarbeit im Überblick	23
2. WARUM REGIONALES WISSENSMANAGEMENT?	26
2.1 Wissensmanagement unterstützt Lernende Regionen	26

2.2 Regionale Wissensbasis und Netzwerke für Regionalentwicklung: Worauf sich regionales Wissensmanagement bezieht	27
3. SOZIALKAPITAL – DAS „SCHMIERMITTEL“ FÜR WISSENSMANAGEMENT	30
3.1 Sozialkapital – Was steckt hinter diesem Begriff?	30
3.2 Sozialkapital und Regionalentwicklung	31
3.3 Kooperationen und Netzwerke – Regionale Organisationsstrukturen zur Steigerung von Sozialkapital und Wissenstransfer	32
3.4 Sozialkapital und Wissensmanagement – ein starkes Team.....	34
3.4.1 Erfolgsfaktor „Bridging“	35
3.4.2 Sicherheitsfaktor Sozialkapital.....	36
3.4.3 Glücksfaktoren Neugier und Sozialkapital	37
4. WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS LERNENDER REGIONEN NACH BEISPIELHAFTEN THEMENFELDERN	39
4.1 Wissen für Regionalentwicklung	42
4.1.1 Wissenstransfer in der Regionalentwicklung – Initiativen eines Vorarlberger LEADER-Managers.....	42
4.1.2 Wissensmanagement als Steuerungs- und Lerninstrument – Pionierarbeit im Steirischen Vulkanland	46
4.1.3 Erfahrungswissen besser nutzbar machen – Aufbau eines Wissensmanagement-Systems des Regionalmanagements Kärnten	47
4.2 Miteinander neugierig unterwegs	48
4.2.1 Der Steinbacher Weg.....	49
4.2.2 Das Modell Güssing.....	52
4.3 Regionales Wissen veranstalten	54
4.3.1 Lernfest Bezirk Kirchdorf.....	55
4.3.2 KulturLANDschaffen 09	56
4.4 Wo altes und neues Wissen zukunftsweisend aufeinandertreffen	59
4.4.1 Der Verein „Landschaft des Wissens“	59
4.4.2 Zukunft in den Alpen.....	62
4.5 "Brücken bauen" – Wissensmanagement und Sozialkapital	65
4.5.1 Generationswissen teilen.....	65
4.5.2 Organisationswissen teilen	66

4.5.3	Strukturiert ins Reden kommen	67
4.6	Gemeindeprozesse als Wissensmotor und Sozialkapitalturbo.....	68
4.6.1	Lokale Agenda 21.....	69
4.6.2	Gemeindeimpulse in der Lebensregion Mühlviertler Alm.....	69
4.6.3	Zämma leaba z'Götzis – Besser gemeinsam. Gemeinsam besser.	70
4.7	Region als lebendige Erfahrung und Erinnerung	71
4.7.1	Die Schatzgräber vom Sauwald	71
4.7.2	Die Dokumentation Eisenstraße.....	73
4.7.3	Grenzregion Bucklige Welt – Wo Geschichte erlebbar wird!.....	76
4.7.4	Kultur in der Natur – Bad Mitterndorf und Hinterbergertal	77
4.8	WWW – Wertvolles Wissen mit Web 2.0	77
4.8.1	Beispiele für regionales, Web 2.0-gestütztes Wissensmanagement.....	78
4.9	„Landkarten mit Zukunft“ – Web als unterstützendes Instrument	79
4.9.1	Die Innovationslandkarte der Innoregio Süd	80
4.9.2	Die Bildungslandkarte des Ländlichen Fortbildungsinstituts	81
5.	ANREGUNGEN ZUR GESTALTUNG VON REGIONALEM WISSENSMANAGEMENT UND VON WISSENSPROJEKTEN.....	82
6.	EIN ORIENTIERUNGSLEITFADEN FÜR REGIONALES WISSENSMANAGEMENT.....	91
ANHANG:	APHORISMEN UND SPRÜCHE ZUM THEMA WISSEN.....	95
LITERATURVERZEICHNIS	97

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in manchen Fällen auf geschlechtsneutrale Formulierungen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen richten sich jedoch ausdrücklich an beide Geschlechter.

1. VERSTÄNDNIS UND AKTUALITÄT VON WISSENSMANAGEMENT

1.1 WISSENSMANAGEMENT – PROFESSIONELLER UND EFFIZIENTER UMGANG MIT WISSEN

Wissensmanagement hat die Aufgabe, einen professionellen und effizienten Umgang mit Wissen zu unterstützen. Dies kann nicht nur in Unternehmen erfolgen, sondern auch im Rahmen von Organisationen und Netzwerken der ländlichen Entwicklung und der Regionalentwicklung.

Wer „Wissensmanagement“ hört, denkt zunächst an große Unternehmen oder an Datenbanken und Internetportale. Wissensmanagement und die „Wissensgesellschaft“ sind mittlerweile zu weit verbreiteten Schlagworten geworden. Ohne Wissen, vor allem ohne einen strategischen Umgang mit Wissen im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und Volkswirtschaften, scheint offensichtlich nichts mehr zu gehen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Wissensmanagement eine professionelle und systematische Aufgabe für etwas darstellt, das immer schon „irgendwie“ gemacht wurde. Auch die traditionelle Weitergabe von handwerklichem, bäuerlichem oder kaufmännischem Wissen, wie zum Beispiel vom Meister auf den Lehrling oder von einer Generation auf die nächste, hat mit Wissensmanagement zu tun, ohne dass es jemals so bezeichnet wurde. Nicht zufällig gelten die Handwerkerzünfte des Mittelalters als Vorbilder für heutige „Communities of Practice“.

Aber um welches Wissen geht es überhaupt? Was ist bzw. wie funktioniert Wissensmanagement? Welche Bedeutung hat Wissensmanagement für die ländliche Entwicklung und für Regionalentwicklung? Im Folgenden soll eine Einführung ein Grundverständnis von Wissensmanagement vermitteln und auf dessen Aktualität im Zusammenhang mit Regionalentwicklung und ländlicher Entwicklung hinweisen.

1.2 WISSEN IST MEHR ALS DATEN UND INFORMATIONEN

Grundsätzlich ist zwischen „Daten“ und „Informationen“ einerseits und „Wissen“ andererseits zu unterscheiden. Gerade weil diese Unterschiede leichtfertig verwischt werden oder unklar erscheinen, werden allzu rasch teure Datenbanken als Lösungen eingeführt, die oftmals „Datenfriedhöfe“ produzieren, aber kein Wissen im Unternehmen schaffen.

Daten und Information können als „Rohstoff“ für Wissen verstanden werden. Information wird zu Wissen, wenn diese in einem konkreten und praktischen Zusammenhang von Menschen angewendet und genutzt wird. Eine CD-Rom oder ein Lexikon enthält nur Informationen, aber kein Wissen. Zu Wissen wird es erst, wenn Menschen es nutzen. Der Systemwissenschaftler Helmut Willke versteht Wissen als dreistufigen Aufbau: „Daten sind der Rohstoff für alles Wissen. Informationen sind (...) aufbereitete Daten und damit Zwischenprodukte des Wissens. Wissen ist die Veredelung von Information durch Praxis. Jedes Wissen setzt Praxis voraus.“¹

¹ Willke, Helmut (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg, 28

„Von Wissen spricht man im Unterschied zu Daten oder Information erst, wenn diese Eingang in die Denkstruktur des Menschen gefunden haben und Bedeutungen, Werteinsichten, Beziehungen und Impulse zum Weiterdenken und zum Handeln davon ausgehen.“²

Wissen, so der Philosoph Konrad Paul Liessmann, ist Information, mit der Menschen „etwas tun können“. Wissen ist eine Form der „Durchdringung der Welt“. Es hat mit „Erkennen, Verstehen und Begreifen als aktivem menschlichen Akt“ zu tun.³

„Wissen“, so Franz Lehner in seinem Standardwerk zu Wissensmanagement, „ist in jedem Fall die Kenntnis von Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung und basiert auf einer systematischen Vernetzung von Informationen. Man könnte Wissen kurz als den Zugang zu Möglichkeiten im Sinne von Wahlmöglichkeiten, Handlungsmöglichkeiten sowie Entwicklungs- und Entscheidungsmöglichkeiten charakterisieren.“⁴

Für Wissen ist immer der Zusammenhang von Bedeutung, in dem es steht. So geben Werte und Ziele vor, was als Wissen von Bedeutung ist und definiert wird. Dies trifft im Besonderen auf Wissen für ländliche Entwicklung und für Gemeinde- und Regionalentwicklung zu. Zum Beispiel sind die langjährigen Erfahrungen eines Bürgermeisters aus Steinbach an der Steyr, wie in Kapitel 4.2.1 „Der Steinbacher Weg“ dargestellt, erst durch die gute Aufbereitung und Weitergabe für andere Gemeinden hilfreich. Das Steinbacher Know-how gewinnt für die BesucherInnen und deren Gemeinden durch die praxisnahe Vermittlung an Bedeutung.

Wissen ist nicht gleich Wissen. Es gilt Unterscheidungen zu treffen für unterschiedliche Formen und Dimensionen. Als „deklarativ“ wird Wissen über Fakten, Begriffe und Prinzipien bezeichnet. Zum Beispiel zählt dazu das Faktenwissen, welches wir in der Pflichtschule oder im Studium erwerben.

Dagegen gibt es auch „prozedurales“ Wissen: Unser Handlungswissen, welches automatisch und durch Übung erworben wird und nur sehr schwer bis gar nicht kommuniziert werden kann, wie zum Beispiel die Wissensaneignung täglicher Arbeitsabläufe als „Learning by Doing“. Zum prozeduralen Wissen zählen aber auch Fähigkeiten wie Fahrrad fahren oder schwimmen. Typisch dafür ist, dass diese Fähigkeiten quasi unbewusst praktiziert werden. Wir können Fahrrad fahren oder schwimmen, aber wir können meist nicht erklären (oder aufschreiben), warum wir es können und was wir dabei genau machen.

Dies führt zur wichtigen Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen, auf die wir nachfolgend eingehen möchten.

1.3 EINE WICHTIGE UNTERSCHIEDUNG: EXPLIZITES ODER IMPLIZITES WISSEN

Die Auseinandersetzung mit Wissen hat zu einer grundsätzlichen Unterscheidung zwischen „explizitem“ und „implizitem“ Wissen geführt: Einerseits gibt es explizites, d.h. kodifizierbares, dokumentierbares und standardisierbares

² Kunze, Stefan (2008): Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen. Evaluation der Wissensarbeit im Projekt „Zukunft in den Alpen“ der internationalen Alpenschutzkommission CIPRA, 6

³ Entnommen aus dem Vortrag von Konrad Paul Liessmann: "Der Geist weht, wo er will", 16. Mai 2006, Wiener Rathaus

⁴ Lehner, Franz (2009): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München – Wien, 50

Wissen. Es ist beschreibbar, kann strukturiert und methodisch in sprachlicher Form in Dokumenten, Datenbanken, Anleitungen, Lexika, Lehrbüchern, Patenten, Formeln, auch in Systemen, Prozessen oder Technologien bewahrt bzw. gespeichert werden.⁵

Andererseits gibt es implizites Wissen, auch als „Erfahrungswissen“ oder als „tacit knowledge – stilles Wissen“ bezeichnet. Implizites Wissen ist personengebunden und meist nicht dokumentiert (zum Beispiel Erfahrungswissen von Bauern und Handwerkern, Projektwissen von Regionalmanagements oder von Operationsteams in Krankenhäusern). „Implizites Wissen ist höchst persönlich, schwer zu formulieren und weiterzuvermitteln. Es umfasst beispielsweise das Wissen, das ein Handwerker in langjähriger Berufserfahrung erlernt hat. Deshalb wird implizites Wissen auch mit Begriffen wie „Know-how“ oder „Fingerspitzengefühl“ umschrieben. Es existiert ein Gefühl dafür, wie etwas zu tun ist, aber keine leicht nachvollziehbare Erklärung.“⁶

Die Bedeutung von Erfahrungswissen wird in der Wissensgesellschaft zwar zunehmend, aber noch nicht ausreichend wahrgenommen. Besonders auffällig erweist sich dieses Thema im Zusammenhang mit den Konsequenzen der demographischen Entwicklung. „Age Management“ ist heute gefordert, d.h. Fähigkeiten von älteren ArbeitnehmerInnen wahrzunehmen, die für Unternehmen von Bedeutung sind und von Jüngeren in der Regel nicht im selben Maße wahrgenommen werden können (zum Beispiel Sozialkompetenz, Überblick, Urteilsvermögen). Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wird auch das Erfahrungswissen älterer Generationen für regionales Wissensmanagement auf vielfältige Weise eine Rolle spielen – vor allem wenn es gilt, vorhandene Potenziale und Stärken einer Region zu nutzen.

Bei der Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist auch auf unterschiedliche Formen der Wissensvermittlung hinzuweisen. Explizites Wissen wird „symbolisch kodifiziert“ (in Sprache, Schrift, Zeichen, Zahlen oder Bildern gefasst) und in Form von Dokumenten (Bücher, Handbücher, Anleitungen) verfügbar gemacht. Demgegenüber wird personengebundenes, implizites Wissen nicht über Dokumente, sondern durch persönlichen Austausch und durch gemeinsame Praxis weitergegeben. Ein typisches Beispiel dafür ist das „Training on the job“, das ist z.B. die Wissensvermittlung zwischen „Meister“ und „Lehrling“, die nicht per Handbuch, sondern durch gemeinsame Praxis, durch damit verbundene Beobachtung und durch persönlichen Austausch erfolgt, und die theoretische Wissensaneignung (z.B. in der Berufsschule) notwendig ergänzt.

1.4 DAS WISSEN VON MENSCHEN, ORGANISATIONEN UND NETZWERKEN

Für Organisationen, wie zum Beispiel Regionalvereine und LEADER-Managements, Regionalmanagement-Gesellschaften, Gemeinden oder Verbände, ist es (ebenso wie für Unternehmen) nicht nur von Bedeutung, was ihre MitarbeiterInnen wissen, sondern auch was sie als Organisationen unabhängig vom fluktuierenden Personal wissen. Daher ist eine Unterscheidung zwischen dem Wissen einzelner Menschen in einer Organisation einerseits und dem Wissen der Organisation selbst andererseits zu treffen.

⁵ Kunze, Stefan, 2008, 7

⁶ Kunze, Stefan, 2008, 7

Denn viele Organisationen existieren in der Regel länger als Menschen. Die katholische Kirche, große Unternehmen oder Familienbetriebe, der Alpenverein oder die Sozialdemokratie, die Landwirtschaftskammer oder ein Zisterzienserstift haben in der Regel über einen langen Zeitraum Wissen angesammelt. Und sie haben dieses Wissen oftmals in Regeln, Ordnungen, Grundsätzen, Know-how, Datenbanken, Archiven und Expertensystemen, nicht zuletzt im „Stil des Hauses“ gefasst.⁷ In diesem Zusammenhang spricht man von „organisationaler Wissensbasis“ oder vom „organisationalen Gedächtnis“.

In vielen Organisationen wird das vorhandene Wissenspotenzial jedoch nicht entsprechend wahrgenommen, obwohl das oft versteckte Erfahrungswissen für den Erfolg, die Stabilität und das Funktionieren der Organisation und deren Leistungsfähigkeit in einem hohem Maße mitverantwortlich ist. Verlassen erfahrene MitarbeiterInnen einen Betrieb oder Arbeitskreis, nehmen sie ihr Erfahrungswissen mit.

Es muss also im Interesse von Organisationen sein, das Erfahrungswissen ihrer MitarbeiterInnen zugänglich und nutzbar für andere zu machen und damit auch für die Organisation selbst zu erhalten. Es gehört zu den Merkmalen „lernender“ bzw. „intelligenter“ Organisationen, Wissen in ihre Strukturen, Prozesse und Regelsysteme einzubauen.⁸ „Externalisierung“, das Sichtbar- und Verfügbarmachen des Wissenspotenzials, wird für Organisationen zur wichtigen strategischen Aufgabe in einer Wissensgesellschaft, in der Wissen zur mitentscheidenden Ressource geworden ist.

Neben dem Wissen von Organisationen gewinnt auch das Wissen von Netzwerken an Bedeutung – gerade in der ländlichen Entwicklung und Regionalentwicklung. Netzwerke unterscheiden sich von Organisationen durch ihre Offenheit, das weitgehende Fehlen von Hierarchie und die Freiwilligkeit der Beziehungen zwischen Menschen zu einem bestimmten Zweck.

Jenseits von Familiennetzen oder Freundschaftsverbänden rücken in der Betriebswirtschaftslehre inner- und überbetriebliche Gemeinschaften, vor allem als Expertennetzwerke, in den Mittelpunkt des Interesses.⁹

Im Zusammenhang mit Wissensmanagement spielen vor allem Wissensnetzwerke eine besondere Rolle, die ihren Ausdruck in den „Communities of Practice“¹⁰ finden. Diese generieren, teilen und nutzen Wissen. Ihr größter Wert liegt nicht im Austausch von Dokumenten, sondern im Austausch von Erfahrungen und individuellen Erkenntnissen.¹¹

1.5 WISSENSMANAGEMENT ALS STRATEGISCHE AUFGABE IN DER WISSENSGESELLSCHAFT

Die Konjunktur des Begriffs „Wissensmanagement“ steht in Zusammenhang mit der „Verwissenschaftlichung“ der Gesellschaft, d.h. ihrer zunehmenden Abhängigkeit von spezifischem Wissen und komplexen Technologien (High-Tech-Produkte, Produktionsprozesse, Organisation, Management, Lösung komplexer Aufgaben). Wir sprechen von

⁷ Lehner, Franz (2008), 57

⁸ Willke, Helmut (2007), 35

⁹ Lehner, Franz (2008), 10

¹⁰ „Communities of Practice“ dienen Fachleuten und PraktikerInnen vor allem für den Austausch von Erfahrungen und individuellen Erkenntnissen – basierend auf wechselseitigem Vertrauen.

¹¹ Lehner, Franz (2008), 102

der „Wissensgesellschaft“ oder von der „Wissensökonomie“, weil Wissen eine Ressource für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit geworden ist. Den Umgang mit Wissen hat es immer schon gegeben, wie auch historische Beispiele zeigen. Von Wissensgesellschaft sprechen wir erst, weil Wissen an Bedeutung gewonnen hat und mit Wissen bewusst und systematisch umgegangen wird. Aufgrund seiner wachsenden Bedeutung ist Wissen schließlich zur Management-Aufgabe geworden.

Wissensmanagement darf nicht mit Informationsmanagement gleichgesetzt werden. Sie kann als jene Managementaufgabe verstanden werden, die auf einen bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielt. Wissensmanagement nimmt bewusst Einfluss auf die Wissensbasis einer Organisation. Unter „Wissensbasis“ sind sowohl Daten und Informationen, als auch das Wissen und die Fähigkeiten von Menschen („Humankapital“) zu verstehen, die eine Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben benötigt. Dazu können Informationssysteme (z.B. Datenbanken) einen guten Beitrag leisten.

Laut einer Definition umfasst Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben „alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, den effizienten Umgang mit Wissen in einem Unternehmen zu unterstützen und zu optimieren“¹². Im weitesten Sinne bedeutet Wissensmanagement, neue Qualifikationen und Fähigkeiten in Unternehmen und Organisationen zu entwickeln und Wert schöpfend einzusetzen.

Nach einer Definition aus einem Standardwerk meint Wissensmanagement „den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer intelligenten, also lernenden Organisation ... In diesem Sinne bilden Menschen, Organisation und Technik die drei zentralen Standbeine des Wissensmanagements“.¹³

Wissensmanagement ist also in erster Linie keine technische Problemlösung – im Sinne der Optimierung von Prozessen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien –, sondern umfasst alle Aspekte der Wertschöpfungskette, in welchen Kommunikation, Kooperation und der Umgang mit unstrukturiertem Wissen, Know-how usw. eine Rolle spielen. Wissensmanagement muss sich daher auf die Gestaltung von Unternehmenskultur, auf Netzwerke und „Communities“ und ihre Spielregeln konzentrieren.¹⁴

Eine derartige Kultur im Sinne von gemeinsamen Werten, Haltungen und Regeln ist für die Organisation, Bewahrung, Nutzung und Vermittlung von Wissen in Regionen ebenso entscheidend wie eine technische Infrastruktur zur Unterstützung von Wissensarbeit.

Im betrieblichen Wissensmanagement¹⁵ wie auch in Wissensmanagement-Konzeptionen für Regionalentwicklung¹⁶ ist personengebundenen Erfahrungswissen inzwischen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Das Interesse gilt vor allem der Frage, wie vorhandenes, oft verstecktes Erfahrungswissen von Menschen gesichert und systematisch nutzbar gemacht werden kann. Dabei geht es um den Erwerb von Kompetenzen und um Lernprozesse, für die alle Beteiligten oft jahrelang brauchen. Diese gemeinsame Wissensbasis – Erfahrungswissen und Spezi-

¹² Belliger, Andrea u.a. (Hrsg.): Wissensmanagement für KMU, Zürich 2007, 10

¹³ Lehner, Franz (2008), 33

¹⁴ Vgl. dazu Belliger, 2007

¹⁵ Vgl. dazu: Belliger, 2007

¹⁶ Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus/Universität St. Gallen (Hrsg.): Machbarkeitsstudie Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz, St. Gallen 2005

alwissen von Menschen – ist nicht so einfach ersetz- und austauschbar. Dies betrifft im Grunde alles Erfahrungswissen, welches in Unternehmen und öffentlichen Institutionen einen wichtigen Beitrag für das Funktionieren leistet. Dazu zählt eben nicht nur technisch-fachliches Wissen, sondern auch Prozess- und Organisationswissen, beispielsweise Wissen darüber, wie man Projekte aufbaut oder wie man Menschen motiviert und zusammenbringt.

Um die Wichtigkeit von Erfahrungswissen in Organisationen zu verdeutlichen, wurde in der Literatur über Wissensmanagement das Bild des „Eisbergs“ geprägt. Nur ein Teil des in Organisationen vorhandenen Wissens ragt über die „Wasserlinie“ und ist damit explizit, greifbar und dokumentierbar. Ein großer Teil des vorhandenen Wissens – vor allem personengebundenes Erfahrungswissen – wird gar nicht oder zu wenig wahrgenommen. Gleichsam ist dieses Wissen ein wesentlicher Faktor für die Sicherung der Qualität und der Innovations- und Leistungsfähigkeit von Unternehmern, Organisationen bzw. Regionen.

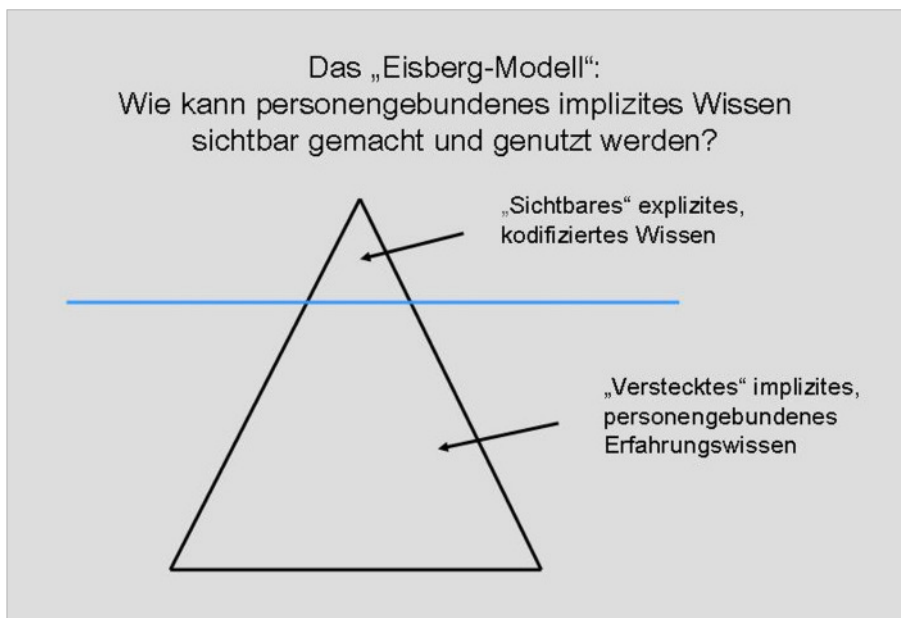


Abbildung 1:
Das Eisberg-Modell des sichtbaren und versteckten Wissens in Unternehmen

1.6 KONZEPTE UND MODELLE VON WISSENSMANAGEMENT

Inzwischen gibt es eine Vielzahl an Konzepten und Modellen, die die Gestaltung von Wissensmanagement in der Praxis beeinflussen. Exemplarisch möchten wir auf einige einflussreiche Beispiele hinweisen.¹⁷

1.6.1 Lernende Organisation

Peter Senge hat den Begriff der „Lernenden Organisation“ populär gemacht.¹⁸ Dabei wird Lernen und Wissen, die systematische Wahrnehmung und der Umgang mit Veränderungen des Umfeldes in den Mittelpunkt des „Lernens von Menschen und Systemen“ gestellt. Vor allem stellt Senge das „Systemdenken“ als wesentlichen Ansatz zur Bewältigung von Wandel und zur Entwicklung von Unternehmen voran, um komplexe Probleme und Situationen auf eine ganzheitliche Weise lösen zu können. Die Arbeit von Peter Senge verweist insgesamt auf die Bedeutung von

¹⁷ Vgl. dazu Lehner, Franz (2009), Kunze, Stefan (2008)

¹⁸ Senge, Peter (1997): Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart

Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit als wichtige Basis sowie auf die Anpassung von Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements auf die jeweilige Organisationskultur.

1.6.2 Die Kodifizierung und Personalisierung von Wissen

Nach diesem Ansatz wird Wissen in doppelter Hinsicht verfügbar und nutzbar gemacht: „Kodifizierung“ rückt das Sichtbarmachen und Dokumentieren von Wissen ins Zentrum: Implizites, also „stilles“ Wissen wird in einem Wissenssystem expliziert, d.h. es findet Eingang in Datenbanken, Anleitungen, Publikationen und andere Ablagen der Organisation. „Personalisierung“ bedeutet hingegen die Förderung von Wissensaustausch und Wissenstransfer zwischen MitarbeiterInnen – nicht zuletzt unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie.

Ein in diesem Zusammenhang wegweisendes Modell der Wissenserzeugung in Unternehmen stammt von den japanischen Wissenschaftern Nonaka und Takeuchi mit der Publikation „Die Organisation des Wissens“¹⁹. Das Grundanliegen ist, dass das Wissen einzelner MitarbeiterInnen auch zum kollektiven Wissen und letztlich zum Wissen des Unternehmens wird. Das Modell stellt einander wechselseitig verstärkende Hauptprozesse der Wissensumwandlung in einem Unternehmen in den Mittelpunkt:

- „Sozialisierung“ (von implizitem zu implizitem Wissen) meint den direkten Austausch von Wissen zwischen MitarbeiterInnen in jeglicher Form.
- „Externalisierung“ (von implizit zu explizit) meint die Kodifizierung und Dokumentation von bislang implizitem, personengebundenem Wissen.
- „Internalisierung“ meint die Aneignung von Wissen durch tägliche Lernprozesse, also „Learning by doing“.
- „Kombination“ (explizit zu explizit) meint die Verbindung von bekanntem expliziten (dokumentierten) Wissen, um neues Wissen zu erzeugen – unterstützt durch Dokumente, Computer, Netzwerke und Kommunikationsmittel.

1.6.3 Wissensmanagement als Prozess

Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die systematische Verankerung von Wissensmanagement in den Basisprozessen einer Organisation.²⁰ Auf der strategischen Ebene gilt es, einerseits „Wissensziele“ als strategischen Rahmen zu formulieren und andererseits „Wissensbewertung“ als Aufgabe aufzubauen, um den Erfolg oder Misserfolg der umgesetzten Maßnahmen beurteilen zu können.

Auf der operativen Ebene umfasst Wissensmanagement die Bausteine

- Identifikation von Wissen (Transparenz über vorhandene Fähigkeiten, Kompetenzen, WissensträgerInnen etc.)
- Erwerb von Wissen
- Entwicklung von Wissen (Kompetenz/Wissensaufbau bei MitarbeiterInnen, Gruppen, der gesamten Organisation)

¹⁹ Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt

²⁰ Vgl. dazu Probst et. al. (1997): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt

- Verteilung von Wissen (gerade der Wissensvermittlung und dem Wissensaustausch wird eine besondere Bedeutung beigemessen)
- Nutzung von Wissen (die Anwendung im Rahmen von neuen Projekten, Produkten, Dienstleistungen)
- Bewahrung von Wissen (Selektieren, Speichern, Aktualisierung)

1.7 EIN HANDHABBARES ORIENTIERUNGSMODELL FÜR WISSENSMANAGEMENT

Im Folgenden stellen wir ein aus unserer Sicht einfach handhabbares Orientierungsmodell für Wissensmanagement sowie für Kernaktivitäten der Wissensarbeit vor, wie es aus der Beschäftigung mit Wissensmanagement entwickelt wurde.²¹

1.7.1 Wissensmanagement als Balance von Mensch – Organisation – Technik

Kern dieses Modells ist ein ganzheitlicher Zugang. Es geht darum, alle wichtigen Dimensionen für Wissensmanagement zu berücksichtigen – ausgehend davon, dass Wissensarbeit „in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen“ ist. Dieses „System Wissensarbeit“, das sich vor allem bemüht, Wissensmanagement nicht überwiegend als technologische Angelegenheit, sondern ausbalanciert zu betrachten, gliedert sich in folgende Dimensionen:

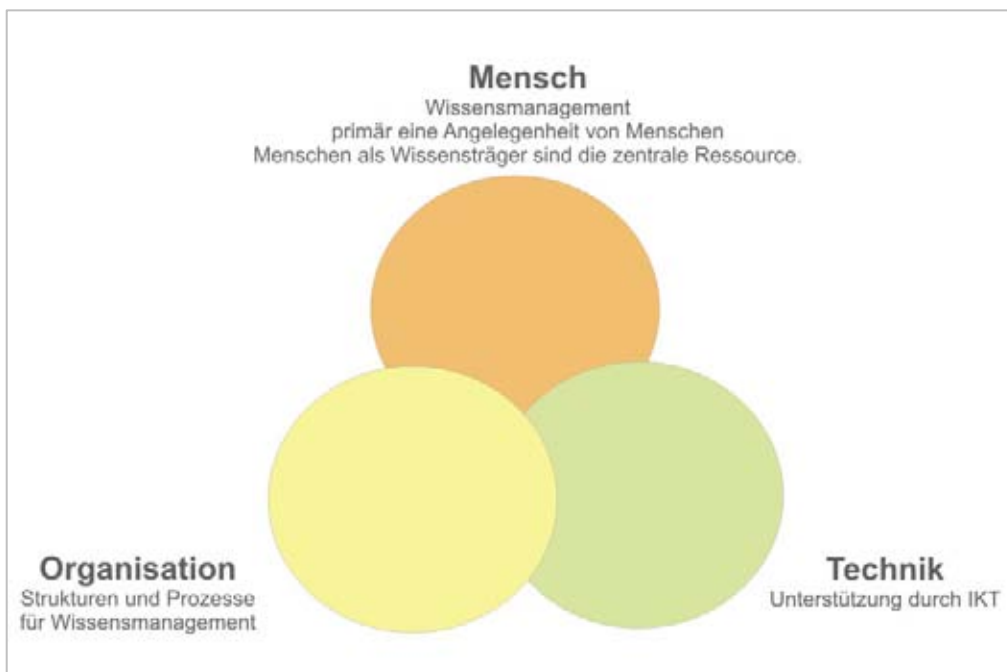


Abbildung 2:
Wissensmanagement
als Balance von Mensch
– Organisation – Technik
Grafik auf Basis der
Literatur von Kunze,
2008

²¹ Wir folgen dabei der Masterarbeit von Kunze, Stefan (2008), 16

- **Dimension „Mensch“:** Lernen von MitarbeiterInnen und Beteiligten, der Aufbau von Kompetenzen und Kommunikation (Austausch) stehen im Mittelpunkt. Dafür braucht es eine motivierende und vertrauensvolle Organisationskultur, die einen steten Wissensfluss gewährleistet und unterstützt.
- **Dimension „Organisation“:** Eine Organisation – ein Unternehmen, ein öffentliche Einrichtung, das Regionalmanagement, eine NPO – pflegt einen bewussten Umgang mit der Ressource Wissen und entwickelt Methoden für den Erwerb, die Speicherung und den Transfer von Wissen. Für einen effektiven Wissensmanagementprozess werden Rollen, Hierarchien, Netzwerke geschaffen. Insgesamt werden Organisationsregeln, -strukturen und -prozesse derart gestaltet, dass Wissen optimal genutzt werden kann.
- **Dimension „Technologie“:** Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern und unterstützen als Werkzeuge die Steuerung und Umsetzung der vier Kernaktivitäten von Wissensarbeit im Wissensmanagementprozess.

1.7.2 Kernaktivitäten von Wissensarbeit

Die Kernaktivitäten von Wissensarbeit im Wissensmanagementprozess können in einem vereinfachten Modell folgendermaßen zusammengefasst werden:²²

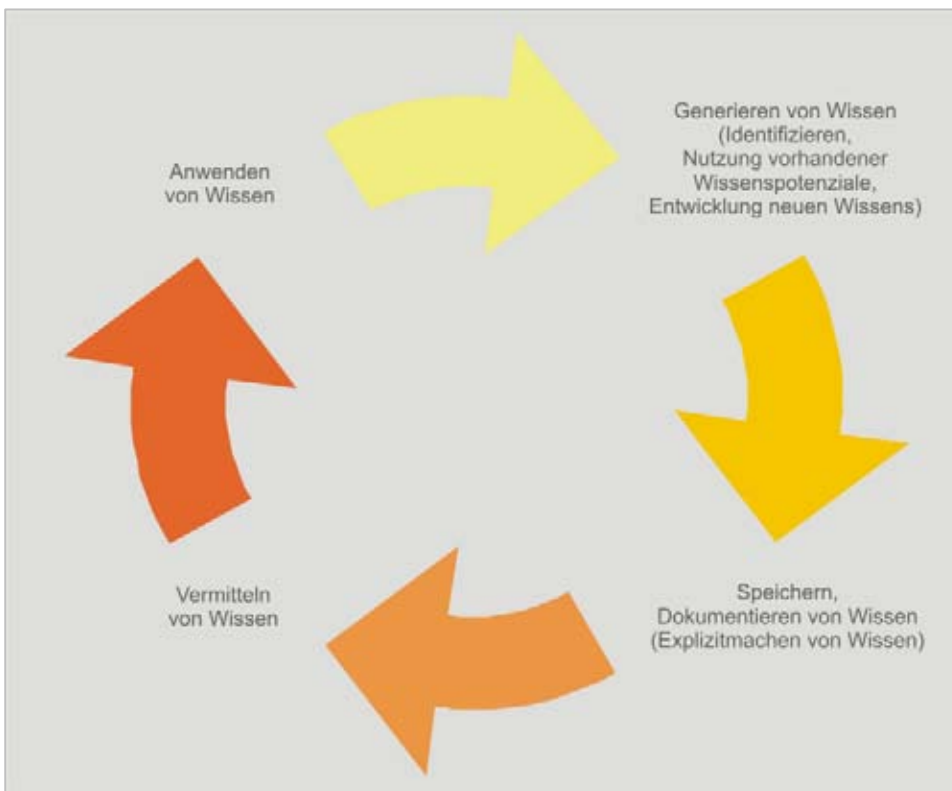


Abbildung 3:
Kernaktivitäten von
Wissensarbeit,
Grafik auf Basis von Kunze,
2008

²² Stefan, Kunze (2008), 15

- **Wissen generieren:** Einerseits geht es um die bessere Nutzung vorhandener Wissenspotenziale, andererseits wird neues Wissen entwickelt bzw. extern beschafft. Voraussetzung ist die Identifikation von Wissen (Wissenspotenziale, Wissensbedarf) durch eine Organisation.
- **Wissen speichern/dokumentieren:** Wissen wird handhabbar für NutzerInnen gesichert und bewahrt. Die Art und Weise der Speicherung ist abhängig davon, um welche Art von Wissen (explizites, dokumentiertes oder implizites, d.h. noch undokumentiertes Wissen) es sich handelt.
- **Wissen vermitteln:** Dies meint jegliche Art von Transfer, Vermittlung, Austausch und Teilen von Wissen.
- **Wissen anwenden:** Neue Wissensbestände werden erprobt (Projekte, Prozesse, Lösungen, Produkte, Dienstleistungen) und ihre Anwendung reflektiert. Erfahrungen aus Lernprozessen fließen wiederum in die Wissensgenerierung ein.

1.8 METHODEN UND INSTRUMENTE DES WISSENSMANAGEMENTS IM ÜBERBLICK

Entsprechend den Dimensionen „Mensch“, „Organisation“ und „Technik“ folgt ein Überblick zu beispielhaften Ansätzen, Methoden und Werkzeugen des Wissensmanagements.²³

1.8.1 Dimension „Mensch“: Wissensarbeit von und zwischen Menschen

- **Informeller Austausch:** zum Beispiel gemeinsame Kaffeepausen oder Mittagstische sowie bewusste Zeiträume und Gelegenheiten im Rahmen von Treffen und Veranstaltungen.
- **Workshops, Werkstatt-Gespräche, Wissensdialoge sowie andere Veranstaltungsformate:** alle organisierten Formen für Vermittlung und Austausch von Wissen (Erfahrungen, Erkenntnisse) und für die Vernetzung von Menschen; derartige Veranstaltungen sind zentrale Bestandteile von Prozessen wie Agenda 21, Lernende Region usw.
- **Exkursionen und Präsentationen:** Formen von Wissensvermittlung, Austausch und Vernetzung am Beispiel von Good bzw. Best Practice-Beispielen oder anhand praxisnaher Beispiele; wichtig für die Beziehungsqualität zwischen regionalen AkteurInnen ist auch das gemeinsame „Unterwegssein“.
- **Praxisbegleitung** (Meister-Lehrling-Prinzip): alle organisierten Methoden, bei denen NeueinsteigerInnen beim Kompetenzaufbau und Einstieg in die Praxis durch erfahrene und kompetente MitarbeiterInnen begleitend unterstützt werden.
- **Publikationen** (Print, digital): die Veröffentlichung von Best bzw. Good Practice-Beispielen zu einem Wissensthema (z.B. Strategien des Handwerks) in gedruckter oder in digitaler Form (Bücher, Fachartikel bzw. Newsletter, Websites).
- **Lessons Learned** („Lektionen“): das Zugänglichmachen von Erfahrungen bei der Lösung von Problemen für andere MitarbeiterInnen. Dies erfolgt mittels systematischer Dokumentation nach einer vorgegebenen Struktur (zum Beispiel Problembeschreibung, Ursache, Lösung) für eine breite Nutzung und Anwendung.

²³ Vgl. dazu Willke, Helmut (2007); Lehner, Franz (2009); Kunze, Stefan (2008)

- **Best Practice Sharing:** gezieltes Suchen nach bestmöglichen Lösungen für ein Problem (z.B. durch Benchmarks, Balanced Score Card), Dokumentation und Verbreitung innerhalb einer Organisation oder eines Netzwerks.
- **Story Telling/Learned History:** Erfahrungswissen (individuell, gruppenbezogen) wird in Form von Geschichten vermittelt. Geschichten eignen sich besonders zur Weitergabe komplexer Sachverhalte, vor allem auch zur Vermittlung von „Lessons Learned“ (Lektionen) und Best Practice-Beispielen.
- **Wissenskarten, Wissenslandkarten, Yellow Pages:** dienen der „Repräsentation“ von Wissen. Wissenskarten ermöglichen einen Überblick zu vorhandenem Wissen in einer Organisation nach unterschiedlichen Schwerpunkten und Aufgaben, zum Beispiel zu vorhandenen ExpertInnen in bestimmten Fachbereichen. Sie enthalten nicht das vorhandene Wissen, aber sie verweisen darauf in strukturierten bzw. grafischen Darstellungen. Im Zusammenhang mit raum-, standort- bzw. regionsbezogener Wissensarbeit entstehen – teilweise georeferenzierte – „Wissenslandkarten“, die einen Überblick zu ausgewähltem Wissen in einer Region bzw. an Wirtschaftsstandorten geben. Sie können auch einen Einstieg für dahinterliegende Archive und Dokumentationen im Rahmen von Websites und Portalen bieten. „Yellow Pages“ sind freiwillige Eintragungen von MitarbeiterInnen einer Organisation über ihre Kompetenzen und ermöglichen den direkten Kontakt zu den WissensträgerInnen.
- **Micro Article** (siehe auch Story Telling): ein Format, um eine Geschichte zu erzählen, eine Einsicht (Lessons Learned) zu formulieren. Die kurze und prägnante Darstellung erfolgt nach einem bestimmten Schema (zum Beispiel: Thema, Story, Einsicht, Folgerungen).
- **Wissensbaum:** fasst die vorhandenen Kompetenzen von MitarbeiterInnen nach dem Bild des Baums zusammen. Wurzeln: Was sind die persönlichen Quellen unserer Kompetenzen? Stamm: Was sind unsere Kernkompetenzen? Blätterwerk: Welche persönlich-spezifischen Ausprägungen und Ausformungen haben diese Kernkompetenzen? Der Wissensbaum unterstützt quasi bottom-up das Sichtbarmachen vorhandener Wissenspotenziale.

1.8.2 Dimension „Organisation“: Was Organisationen für die Planung und Gestaltung von Wissensmanagement tun sollen

Die Schaffung organisatorischer und struktureller Rahmenbedingungen kann beispielsweise folgende Aufgaben und Methoden umfassen:

- **Schaffung von Ressourcen (für Personal, Infrastruktur, Projekte) sowie von Zuständigkeiten und Rollen für Wissensmanagementaufgaben:** Wissensmanagement als Aufgabe und als Projekt in einer Organisation erfordert zuständiges kompetentes Personal, ausgestattet mit entsprechenden Ressourcen und einer Rahmenvereinbarung (interner Auftrag, Zielvereinbarung, strategische Aufgabe des Managements).
- **Organisation von „Communities of Practice“** (Arbeitskreise, Projektgruppen o.ä.): Diese dienen als „Wissensnetzwerke“ von PraktikerInnen in bestimmten Themenfeldern der Generierung, Vermittlung und Weitergabe von Wissen – auch für das rasche Problemlösen, für die Gewinnung neuer Ideen. Im Mittelpunkt stehen der Austausch von Erfahrungen und individuellen Erkenntnissen – basierend auf Vertrauen und Informalität.

- **Wissensplanung:** Dazu zählen alle (strategischen) Aktivitäten, um Wissensziele und Strategien zu formulieren, relevantes Wissen zu identifizieren und zu erheben, zum Beispiel die Analyse von Arbeitsprozessen, SWOT-Analysen als strukturierte Aufgaben- und Prozessanalysen oder die Einbeziehung von Zielgruppen- bzw. Kundenwissen.
- **Wissensbewertung:** Dazu zählen alle Aktivitäten zur Bewertung von Wissenszielen und ihrer Erreichung im Rahmen davon abgeleiteter Maßnahmen. Beispiele von Bewertungsverfahren bilden Wissensbilanzen oder Balanced Score Card.
- **Job Rotation:** gezielter Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb einer Organisation zur Erweiterung von Kompetenzen, zum Austausch von Erfahrungswissen, zur Erweiterung des kollektiven Wissens.
- **Spielregeln gestalten:** Es geht um Spielregeln und Rahmenbedingungen, die die Entwicklung einer möglichst offenen Kultur von Vertrauen und Kooperation unterstützen, um den internen Wissensaustausch und das Teilen von Wissen zu fördern bzw. zu erleichtern.

1.8.3 Dimension „Technik“: Wie Informations- und Kommunikationstechnologien Wissensmanagement unterstützen

Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützen Wissensarbeit bzw. Wissensmanagement in Organisationen und im Rahmen von Netzwerken. Dabei können folgende Ansätze und Werkzeuge unterschieden werden:

- **Dokumenten-Management-Systeme** und **Content-Management-Systeme** unterstützen die gemeinschaftliche Erstellung, Bearbeitung und Weiterverarbeitung von Dokumenten bzw. Inhalten;
- **E-Learning** als computer- und webbasierte Lernplattformen zur Wissensvermittlung unterstützen die Organisation und Kommunikation von Lernplattformen;
- **Group Software** unterstützt die Zusammenarbeit von Menschen, die Kooperation und Kommunikation von Teams, Gruppen und Netzwerken, wie zum Beispiel den Communities of Practice (z.B. via Mail-Clients, Videokonferenzen etc.);
- **Portale** unterstützen die Transparenz, Wissensvermittlung und Kommunikation innerhalb von Organisationen und Netzwerken zu bestimmten Themen und Aufgaben;
- **Wissenskarten, Wissenslandkarten und Yellow Pages** ermöglichen – zum Beispiel als Teil von Portalen oder Websites – eine Übersicht zu Wissensgebieten, -inhalten und -trägern einer Organisation, eines Expertennetzwerks, einer Region oder eines Wirtschaftsstandortes;
- **Social Software bzw. Web 2.0 unterstützte Anwendungen** fördern den unmittelbaren Austausch von Personen untereinander, ohne den genauen Ablauf vorzuschreiben (Wikis, Facebook etc.).

1.9 ANSÄTZE, METHODEN UND WERKZEUGE FÜR WISSENSARBEIT IM ÜBERBLICK

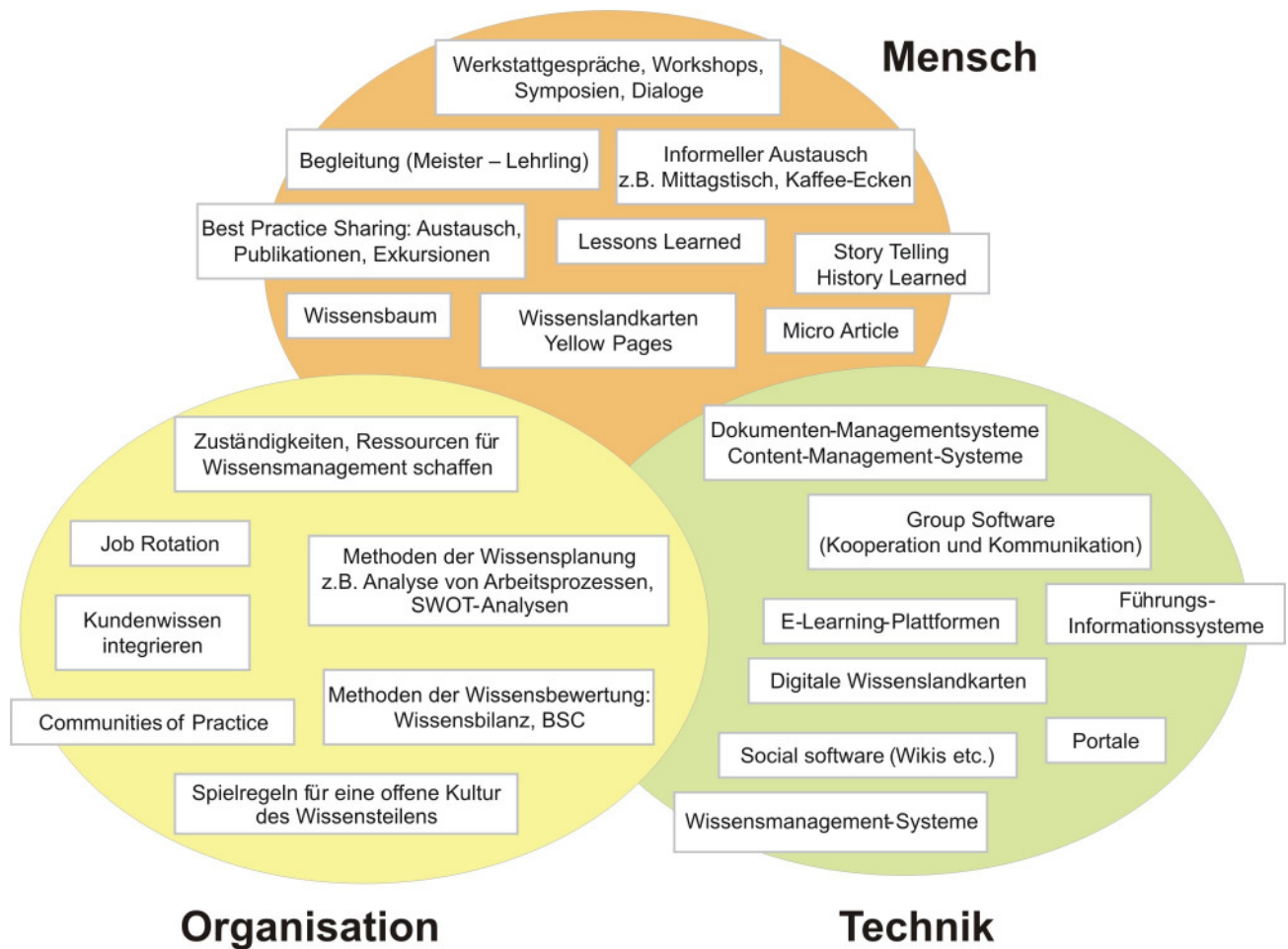


Abbildung 4: Ansätze, Methoden und Werkzeuge der Wissensarbeit im Überblick

Kurz gefasst:

- Aufgrund seiner wachsenden Bedeutung ist der bewusste Umgang mit Wissen zur Management-Aufgabe geworden: „Wissensmanagement“ bedeutet den bestmöglichen und effizienten Umgang mit Wissen in einer Organisation oder auch in einer Region.
- Einerseits ist die Dokumentation von Wissen von großer Bedeutung. Aufgrund der technologischen Entwicklung sind die Möglichkeiten des Speicherns und der Weitergabe von Information und Wissen enorm gestiegen. Gleichzeitig muss aber bedacht werden, dass Wissen eine persönliche Ressource, also an Menschen gebunden ist. Daher ist der Wissensaustausch zwischen Menschen entscheidend.
- Wissen ist nicht gleich Wissen und es gilt zu unterscheiden
 - zwischen „explizitem“ – in Datenbanken, Büchern, Archiven gespeichertem – Wissen einerseits und „implizitem“ – personengebundenem, aber nicht dokumentiertem bzw. dokumentierbarem – Erfahrungswissen (zum Beispiel von Bauern, Handwerkern oder von Leader-ManagerInnen) andererseits;
 - zwischen Technologie- und Fachwissen einerseits und Prozess-, Organisations- und Strategiewissen andererseits.
- Nur ein Teil des in Organisationen vorhandenen Wissens ist sichtbar (siehe Eisbergmodell). Gerade das verborgene Wissen ist aber für die Leistungsfähigkeit von Organisationen von großer Bedeutung. Die Nutzung, Erhaltung und Weitergabe des „verborgenen“ Potenzials an Erfahrungswissen von MitarbeiterInnen bildet daher eine wichtige Herausforderung für Wissensmanagement.
- Mit der wachsenden Bedeutung von Netzwerken gewinnt auch der Erfahrungs- und Wissensaustausch im Rahmen von „Wissensnetzwerken“ bzw. „Communities of Practice“ der Regionalentwicklung an Bedeutung.

Wir schlagen folgendes Verständnis von Wissensmanagement vor:

- Wissensmanagement ist der bestmögliche Umgang mit Daten, Informationen und Wissen in einer Organisation, aber auch in Regionen und Netzwerken der Regionalentwicklung und ländlichen Entwicklung.
- Wissensmanagement orientiert sich umfassend an Wissensarbeit als Aktivität zwischen Menschen (Generieren, Dokumentieren, Vermitteln, Austauschen), an dafür erforderlichen Rahmenbedingungen in Organisationen sowie an Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Alle Kernaktivitäten von Wissensarbeit – Generieren, Speichern/Dokumentieren, Vermitteln und Anwenden von Wissen – werden berücksichtigt.
- Für Wissensmanagement stehen eine Vielfalt an Methoden, Instrumenten und Werkzeugen zur Verfügung, die sich auf die Tätigkeit von Menschen (Dokumentieren, Vermitteln, Austauschen), auf die unterstützende Tätigkeit von Organisationen sowie auf Informations- und Kommunikationstechnologien beziehen.

- Für Wissensmanagement sind von besonderer Bedeutung:
 - die Dokumentation „verborgenen“ (Erfahrungs)Wissens. Für die Dokumentation von Erfahrungen, Einsichten, Erkenntnissen, besonderen Kenntnissen sind zum Beispiel Methoden wie Lessons Learned, Story Telling, Interviews besonders geeignet;
 - der Austausch von Wissen im Rahmen von Wissensnetzwerken bzw. Communities of Practice – unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnologien. Dabei steht der Austausch von Erfahrungen und individuellen Erkenntnissen im Mittelpunkt – basierend auf Vertrauen.

2. WARUM REGIONALES WISSENSMANAGEMENT?

2.1 WISSENSMANAGEMENT UNTERSTÜTZT LERNENDE REGIONEN

Ländliche Entwicklung bzw. Regionalentwicklung als Gegenstand von Entwicklungs- und Förderpolitik sowie Regionen als „Subjekte“ ihrer Entwicklung stehen immer in Verbindung mit bestimmten Zielen und Strategien (z.B. nachhaltige Entwicklung, Wettbewerbsfähigkeit). Damit ist Bedarf an spezifischem Wissen verbunden, welches der Umsetzung von Perspektiven und Zielen dienen kann. So fragt das ökologische Paradigma einer nachhaltigen Entwicklung nach „zukunftsfähigem“ Wissen zur Erhaltung von Lebensräumen oder zu Ressourcen schonenden Wirtschaftskreisläufen. Die Aufgaben von Wissensmanagement hängen immer vom Kontext zugrunde gelegter Ziele und Strategien ab. So kann gefragt werden: Welches Wissen ist für die zukunftsfähige Entwicklung von ländlichen Regionen erforderlich?

Dafür gibt es im Hinblick auf ländliche Entwicklung bzw. auf Regionalentwicklung mehrere Zugänge:

- Das EU-weite und umfassende Programm der ländlichen Entwicklung stellt die Sicherung von Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume in den Mittelpunkt; dabei geht es vor allem um Wissen und Fähigkeiten, welche helfen, diese Perspektive umzusetzen.
- Das Paradigma der nachhaltigen Entwicklung zielt auf neues Wissen, welches hilft, weitreichende und vielfältige Wirkungen wirtschaftlichen und sozialen Handelns zu erkennen und neue Orientierungen sowie Handlungs- und Entscheidungsmuster zu entwickeln. Dabei geht es um neues, oft anspruchsvolles Wissen.
- Nicht zuletzt steht im Mittelpunkt der Leitidee der endogenen Regionalentwicklung die Fokussierung auf vorhandene Potenziale und Stärken, wobei es um die intelligente Nutzung vorhandener Wissensbestände und Fähigkeiten geht, um Wertschöpfung und Entwicklung in ländlichen Regionen zu fördern.

Das Paradigma der „wissensbasierten“ Gesellschaft weist auf die Bedeutung von Wissen als Ressource und Produktionsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von regionalen Standorten hin – getrieben von neuen Technologien, Naturwissenschaften und Globalisierung. Die strategische Gestaltung der Wissensbasis wird zum zentralen Faktor für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit regionaler Standorte (Ballungsräume, Regionen).

Regionales Wissensmanagement ist jedoch nicht auf wirtschaftliche Dimensionen beschränkt, sondern ist mit einer Vielfalt von Wissensdimensionen konfrontiert, mit sozialem und politischem Wissen ebenso wie mit Ethik und Wertehaltungen oder mit Kommunikations- und Lernprozessen in Regionen.

Im Hinblick auf ländliche Entwicklung und Regionalentwicklung muss regionales Wissensmanagement diese vielfältigen Arten und Dimensionen des Wissens berücksichtigen:

Zum einen geht es um **wirtschaftliches Wissen**, welches sich auf Fähigkeiten und Potenziale einer gewerblichen Wirtschaft (KMUs, Handwerk, Gewerbe), auf Landwirtschaft, Tourismus oder neuere Dienstleistungen bezieht. Darüber hinaus gewinnt **soziales Wissen** an Bedeutung, zum Beispiel die Fähigkeit, Lebensqualität und Zusammen-

ben in Gemeinschaften und Gemeinden zu gestalten. Es geht aber auch um **umweltbezogenes Wissen**, zum Beispiel um eine umweltgerechte, Ressourcen schonende Gestaltung und Nutzung von Lebensräumen.

Auch **politisches Wissen** steht im Vordergrund, zum Beispiel für die Gestaltung von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen, für Beteiligung und Teilhabe oder für die Bewältigung von Konflikten. Und auch **reflexives Wissen** ist gefragt, d.h. zum Beispiel Lernprozesse über die Aktivitäten, Rollen, Handlungsmöglichkeiten und Wirkungen regionaler AkteurInnen und Netzwerke sowie über Veränderung, Wandel und Entwicklung von Regionen.

Erfahrungswissen stellt ein oft unterschätztes Potenzial in der Regionalentwicklung bzw. ländlichen Entwicklung dar. Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel ist mit der Entwertung und dem Verlust von vielfältigem Erfahrungswissen verbunden. Sei es „altes“ Wissen im handwerklich-technischen Bereich oder in der Land- und Forstwirtschaft. Sei es kaufmännisches oder organisatorisches Wissen in der Wirtschaft oder Wissen für die Gestaltung lokaler gemeinnütziger Angelegenheiten oder von Gemeindepolitik. Unter dem Vorzeichen einer nachhaltigen Entwicklung und der Stärkung regionaler Strukturen kann verschüttetes und nicht mehr wahrgenommenes Erfahrungswissen eine neue Bedeutung erhalten. Der Rückbezug auf verloren gegangene Kompetenzen und Kenntnisse älterer Generationen kann als Quelle für neue Wertschöpfungsmöglichkeiten, für die Stärkung regionaler Wirtschafts- und Sozialstrukturen und für regionale Identität dienen. Ein Beispiel dafür bildet die Erzeugung von Qualitätsprodukten mit „altem“ Wissen in der Holzwirtschaft oder ökologische Bewirtschaftungsformen im Rahmen von Naturschutzgebieten.

Wissensmanagement unterstützt Lernende Regionen. Regionen müssen „Lernende Regionen“ werden, um den wirtschaftlichen und sozialen Wandel zukünftig bewältigen, um Lebensqualität und Wertschöpfung sichern zu können. Im Besonderen hat der US-Wissenschaftler Richard Florida, der Wortschöpfer der „Learning Regions“ und der „Creative Class“, auf die Bedeutung des impliziten Wissens (tacit knowledge) innovativer, soziokultureller Netzwerke und Milieus hingewiesen. Dieses Wissen ist an regionale Kontexte gebunden und nicht übertragbar. Die Zukunftsfähigkeit von Regionen hängt vom Wissen vorhandener kreativer und innovativer Milieus ab.

2.2 REGIONALE WISSENSBASIS UND NETZWERKE FÜR REGIONALENTWICKLUNG: WORAUF SICH REGIONALES WISSENSMANAGEMENT BEZIEHT

Wissensmanagement für Regionalentwicklung bzw. ländliche Entwicklung erfordert ein Verständnis von Regionen als offenes Kommunikationsgefüge, als territorial verankerte Netzwerke bzw. als selbst organisierte, kooperative Zusammenschlüsse verschiedener AkteurInnen (Institutionen, Unternehmen, Gemeinden, Bürgergruppen, Vereine), die unter bestimmten Vorzeichen (Leitbildern) kooperieren. „Regionales Wissensmanagement“ hat die Aufgabe, einen bestmöglichen Umgang mit Information und Wissen im Zusammenhang mit Zielen und Strategien der Regionalentwicklung und der ländlichen Entwicklung zu unterstützen (Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit, Lebensqualität, nachhaltige Entwicklung).

Dabei gilt es, folgende Aufgaben zu unterscheiden:

- die **Entwicklung und Förderung der Wissensbasis einer Region** (Fähigkeiten, Umgang mit Wissen, Infrastruktur): zum Beispiel durch Sichtbarmachen und Fördern vorhandener Wissenspotenziale, Wissensentwicklung durch Kompetenzaufbau und Qualifizierung, Vermittlung und Austausch von wirtschaftlichem, sozialem, ökologischem, kulturellem und politischem Wissen zwischen den AkteurInnen und innerhalb der Netzwerke einer Region;
- die **Unterstützung von Menschen, Institutionen und Netzwerken**, die die Entwicklung einer Region beeinflussen und gestalten wie LEADER- oder Regionalmanagements, Regionalvereine oder Arbeitsgruppen: zum Beispiel durch den Aufbau neuen Wissens, durch die Identifikation und Nutzbarmachung vorhandener Wissenspotenziale, durch systematischen Wissensaustausch und Vernetzung, durch Reflexion und Lernschleifen über Erfahrungen in der Regionalentwicklung und durch die Anwendung von Erfahrungen in neuen Projekten und Aktivitäten.

Bei Wissensmanagement geht es nicht darum, das Rad neu zu erfinden. Denn Wissensarbeit wird bereits praktiziert. „Communities of Practice“ – Netzwerke, die durch Erfahrungsaustausch voneinander lernen – bestehen bereits. Wissen ist immer schon „vor Ort“ vorhanden. Aber es geht darum, die vielen informellen Netzwerke dabei zu unterstützen, bewusster und professioneller mit Wissen umzugehen. Und es geht vor allem auch darum, vorhandene versteckte Potenziale an Erfahrungswissen zu identifizieren und für Reflexion, für neues Handeln und für Weiterentwicklung nutzbar zu machen.

Kurz gefasst:

- In unserer „wissensbasierten“ Gesellschaft wird Wissen zu einer wichtigen Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Die Entwicklung der regionalen Wissensbasis wird zu einer wichtigen Aufgabe.
- Wissensmanagement für Lernende Regionen ist abhängig von zugrunde liegenden Zielen und Strategien. Mögliche Fragen sind: Welches Wissen ist für die zukunftsfähige Entwicklung sowohl der Lebensqualität als auch der Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Regionen erforderlich? Welches „verschüttete“ Wissen ist in einer Region vorhanden? Wie kann dieses Wissen sichtbar und nutzbar gemacht werden?
- Regionales Wissensmanagement bezieht sich auf eine Vielfalt an Inhalten und Formen des Wissens: auf wirtschaftliches, soziales oder kulturelles Wissen, auf Technik- und Fachwissen sowie auf Prozess-, Organisations- und Strategiewissen.
- Wie in Unternehmen bildet auch in Regionen und für AkteurInnen der Regionalentwicklung die Nutzung vorhandenen Erfahrungswissens ein wichtiges, oft unterschätztes Potenzial.
- Regionales Wissensmanagement unterstützt Lernende Regionen:
 - Es fördert die Entwicklung der regionalen Wissensbasis, zum Beispiel durch Projekte zur Dokumentation von Wissen oder zum Wissensaustausch in einer Region, und
 - unterstützt Menschen, Institutionen und Netzwerke der Regionalentwicklung bzw. der ländlichen Entwicklung.
- Wichtige Ansätze, Methoden, Instrumente und Werkzeuge bilden:
 - das Sichtbarmachen und Dokumentieren von Erfahrungen, Einsichten und Erkenntnissen, zum Beispiel aus der Projektarbeit und der Praxis von LEADER-Regionen mittels Methoden des „Lessons Learned“, „Story Telling“ oder mittels Interviews;
 - der Austausch von Erfahrungen, Einsichten und Erkenntnissen im Rahmen von Wissensnetzwerken bzw. „Communities of Practice“ – unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnologie;
 - die Vermittlung von zukunftsweisendem Fach- und Prozesswissen über Best Practice-Beispiele, Exkursionen und „Communities of Practice“.

3. SOZIALKAPITAL – DAS „SCHMIERMITTEL“ FÜR WISSENSMANAGEMENT

Damit sich Wissen vervielfältigen kann, braucht es Bindungen und Beziehungen zwischen Menschen. Es braucht Kommunikation und Interaktion, sowohl innerhalb der eigenen „kleinen Welt“ (Familie, Freundeskreis, Verein ...) als auch zu Menschen außerhalb dieses engeren Kreises. Für ein erfolgreiches Wissensmanagement kommt daher dem Sozialkapital einer Gemeinschaft eine besondere, eine zentrale Rolle zu, ja es bildet sozusagen das „Schmiermittel“ für gelingendes Wissensmanagement.

Deutlich wird dies auch in der Machbarkeitsstudie „Wissensmanagement Regionalentwicklung“²⁴, in der die Autoren ausdrücklich festhalten, dass „Wissensmanagement in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen“ ist. Organisatorische Aufbau- und Ablaufprozesse und technische Möglichkeiten ergänzen die Dimension „Mensch“ und bilden zusammen mit dieser das Dreigestirn des Wissensmanagements (vgl. Kapitel 1).

Aufgrund seiner zentralen Bedeutung geben wir daher im Folgenden eine kurze Einführung zum Begriff „Sozialkapital“, aufbauend auf den Forschungen von Prof. DI Ernst Gehmacher²⁵, der unter anderem für den österreichischen Beitrag zum laufenden OECD-Forschungsprogramm "Measuring Social Capital" verantwortlich zeichnet. Auch werden in diesem Handbuch einige beispielhafte Projekte und Prozesse, die besonders zur Stärkung des lokalen bzw. regionalen Sozialkapitals beitragen, vorgestellt.

3.1 SOZIALKAPITAL – WAS STECKT HINTER DIESEM BEGRIFF?

Der Begriff „Sozialkapital“ als soziologischer Fachbegriff wurde in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts aus der Erkenntnis heraus geprägt, dass die sozialen Wirkkräfte für das Funktionieren von Gesellschaften ebenso bedeutsam sind wie das Finanzkapital der Wirtschaft und das Humankapital der Bildung. Der Begriff wurde in der soziologischen Theorie hauptsächlich von Pierre Bourdieu²⁶ und James S. Coleman²⁷ geprägt.

„Sozialkapital“ ist die Summe derjenigen sozialen Bindungskräfte – von Liebe, Freundschaft und Kameradschaft bis zu Betriebsloyalität, Parteitreue, Patriotismus und Weltethik –, die einen Einzelnen gesund, glücklich und tüchtig machen und eine Gemeinschaft effizient und erfolgreich. Der Begriff umfasst Zusammenhalt und Zusammenarbeit in einer Gesellschaft, Solidarität und Gemeinsinn, sehr weit gefasst: das Wesen und das Funktionieren von Gesellschaft überhaupt.

Die Sozialkapital-Theorie unterscheidet drei Ebenen der Bindung:

- die Mikroebene der persönlichen Nahbeziehungen: enge persönliche Kooperation und gegenseitige Hilfe (Verwandtschaft, Freunde ...)

²⁴ Schnell, Klaus-Dieter u.a. (2005): Machbarkeitsstudie. Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz, Universität St. Gallen.

²⁵ Gehmacher, Ernst u.a. (2006): Sozialkapital – Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften. Verlag Mandelbaum

²⁶ Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, Göttingen

²⁷ Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital

- die Mesoebene der größeren Gruppen und Einheiten: organisierte Gemeinschaftsaktivitäten und Geselligkeit (erweiterter Bekanntenkreis, Organisationen, Vereine, Gruppen ...)
- die Makroebene der nicht mehr durch persönlichen Kontakt verbundenen großen Sozietäten: höhere Ideale, Zugehörigkeiten, Identifikation mit der größeren Einheit (Religionsgemeinschaft, Wertegemeinschaften ...)

Außerdem ergibt sich Sozialkapital aus dem Zusammenspiel der beiden Hauptdimensionen „**Bonding**“ und „**Bridging**“. „Bonding“ meint die Bindung einer Gemeinschaft, einer Gruppe oder einer Organisation nach innen, der Zusammenhalt in diesem „engeren Kreis“. „Bridging“ versteht den Brückenschlag über die jeweilige Gemeinschaft hinaus zu anderen Gruppen und Gemeinschaften, den „Fremden“. Entscheidend für die Steigerung des Sozialkapitals einer Gesellschaft ist nicht die einseitige Stärkung des „Bondings“ oder des „Bridgings“, sondern immer die Beachtung und Belebung beider Dimensionen.

3.2 SOZIALKAPITAL UND REGIONALENTWICKLUNG

Jeder Mensch braucht Gemeinschaft – sei es Familie, Freunde, Schule, Betrieb, Vereine und Organisationen, Kirche, Partei und Staat. Einsam und verlassen will niemand sein, das macht unglücklich und krank. Aber warum nennt die Soziologie Liebe, Verbundenheit und Vertrauen „Sozialkapital“, wozu will die Weltwirtschaftsorganisation OECD Sozialkapital messen?

Statistiken und Studien zeigen: der „Kitt der Gesellschaft“, das Sozialkapital unserer Gemeinden und Regionen, die „Gemeinschafts-Energie“ löst sich heute allenthalben auf – Familien zerfallen, Vereine und Parteien verlieren Mitglieder, Glaubensgemeinschaften schrumpfen und egoistische Ordnungslosigkeit breitet sich aus. Die Suche nach Halt und Geborgenheit wird oftmals von Ver-“Führern“ missbraucht – für Krieg und Terror, Fanatismus und Sucht, Machtgewinn und Ausbeutung. Oder einfach fürs Geschäft. Nicht jede Gemeinschaft ist humanitär.²⁸

Gerade vor diesem Hintergrund wird eine ganzheitliche Regionalentwicklung und das Stärken einer regionalen Identität, die nicht ausgrenzt, sondern offen ist für Neues, zum Hoffnungsträger für das regionale Sozialkapital. Die Zukunft gehört Regionen mit einer starken Identität und mit einem hohen Grad an Vernetzungsfähigkeit!

Drei wichtige, sich gegenseitig verstärkende Bestandteile sind hierfür in der Regionalentwicklung zu beachten:

- Gemeinsame Normen und Regeln, die es zu finden und zu beachten gilt.
- Der Aufbau von Vertrauen – eine notwendige Voraussetzung für Netzwerke; beruhend auf Lernprozessen, die aus dem Miteinander gemacht werden. Vertrauen aufzubauen ist ein aufwendiger, zeitintensiver und niemals abgeschlossener Prozess, der mutige AkteurInnen braucht. „In einer Region, in der Vertrauen gepflegt wird, kann Wissen wachsen!“
- Organisationsform Netzwerk und aktives Netzwerken nach dem Motto von Henry Ford: „Zusammenkommen ist der Anfang. Zusammenarbeiten ist der Erfolg.“

²⁸ Gehmacher, Ernst u.a. (2004): Datei: GEHMACHER Sozialkapital Basisinformationen.pdf auf <http://www.umweltnet.at/article/articleview/26519/1/7804>

3.3 KOOPERATIONEN UND NETZWERKE – REGIONALE ORGANISATIONSSTRUKTUREN ZUR STEIGERUNG VON SOZIALKAPITAL UND WISSENSTRANSFER

In LEADER-Regionen und Lernenden Regionen werden ständig Kooperationen begleitet und Netzwerke aufgebaut. Kooperationen und Netzwerke haben Unterscheidungsmerkmale, wobei Netzwerke immer auf Kooperationen aufbauen. Regionale Netzwerke können in diesem Sinne auch als „Meta-Kooperationen“ verstanden werden²⁹

Kooperation	Netzwerk
Soziales System	Soziale Infrastruktur, die von interessierten AkteurInnen genutzt werden kann
Schwache bis starke Geschlossenheit	Hohe Offenheit
Klare Grenze zwischen innen und außen	Fließender Übergang zwischen innen und außen
Kopplung von AkteurInnen (Mitgliedschaft)	Kopplung von Kontakten (Erreichbarkeit)
Mittleres Maß an Verbindlichkeit	Hohes Maß an Unverbindlichkeit
Eine gemeinsame Kooperation	Mehrere potenzielle Kooperationen in unterschiedlichen Konstellationen
Überschaubare Anzahl von AkteurInnen	Unüberschaubare Anzahl von AkteurInnen
Kurz- bis längerfristig	Längerfristig bis dauerhaft

Tabelle 1: Unterscheidung Kooperation und Netzwerk³⁰

„Mit einem zielgerichteten Netzwerkaufbau kann das regionale Sozialkapital gestärkt und der Wissenstransfer in einer Region enorm beschleunigt werden. Daher stellen Netzwerke für die Regionalentwicklung einen wichtigen Faktor dar und sind als soziale Systeme für die Steuerung regionaler Entwicklung unverzichtbar geworden. Netzwerke verbinden Personen, Projekte und Organisationen. Sie unterstützen den Erfahrungsaustausch zwischen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Interessensverbänden und BürgerInnen und tragen wesentlich zur Lernfähigkeit und Innovationskraft von Regionen bei“, so der Einleitungstext einer Publikation zum Thema Netzwerkkompetenz.³¹

Regionalentwicklung ist niemals Sache einer Organisation allein, sondern immer eine Angelegenheit der Kooperation zwischen AkteurInnen mit unterschiedlichen Rollen und Kompetenzen – Regionalmanagements, LEADER-Managements, Gemeinden oder Unternehmen, Verbände oder Kammern, Vereine, BürgerInnen und NGOs. Gerade für ländliche Regionen ist Zusammenarbeit zwischen Institutionen und Menschen wichtiger denn je – vor allem

²⁹ vgl. Bauer-Wolf, Stefan u.a. (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz, Handbuch für Regionalentwicklung, Wien

³⁰ ebenda

³¹ Bauer-Wolf, Stefan u.a. (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz, Handbuch für Regionalentwicklung, Wien

auch, um vorhandenes „globales“ Wissen auf die „lokale Ebene“ zu bringen, so der Netzwerk-Theoretiker Harald Katzmaier in einem Vortrag für das Netzwerk Land.³²

Netzwerke spielen in einer Situation zunehmender Unsicherheit und Unklarheit im Umgang mit komplexen Problemen und Herausforderungen eine wichtige Rolle für die „dezentrale“ Gewinnung und Vermittlung von Problemlösungen (Best/Good Practices). Die Zukunftsentwicklung ländlicher Regionen hängt auch vom Lernen in Netzwerken – vor allem dem Austausch von Wissen – ab. Es geht dabei sowohl um die Wissenspotenziale in Regionen als auch um die Wissenspotenziale von „Communities of Practice“ in der Regionalentwicklung. Harald Katzmaier wandelte in seinem Vortrag über Netzwerke den Slogan von IBM ab: „Wenn ländliche Räume wüssten, was sie wissen ...“³³

Lernende Organisationen beschreiben Gebilde, die sich ständig mit sich selbst und ihrem Umfeld auseinandersetzen, sich entwickeln oder aber zumindest eine ständige Entwicklungsbereitschaft aufweisen. Der Lernprozess beruht darauf, sich den Veränderungen des Umfeldes anzupassen und aus der Veränderung erkennbare Chancen und Möglichkeiten zu nutzen, um sich in einem konstanten Umfeld besser positionieren zu können. Es geht um das Lernen von Menschen und Systemen.³⁴

Zielorientiertes regionales Wissensmanagement braucht ein lebendiges Netzwerk, welches sich als Lernende Organisation bzw. Region organisiert und von einem „Netzwerk-Katalysator“ in einem Prozess (LEADER, Lernende Region und/oder Agenda 21) betreut wird. Die zentrale Rolle des Netzwerk-Katalysators in Lernenden Regionen liegt meist in den Händen von LEADER- und/oder RegionalmanagerInnen. Ihre Aufgabenfelder lassen sich mit der Abbildung 5 vereinfacht beschreiben.

Die drei wesentlichen Aufgabenfelder für Netzwerk-Katalysatoren in regionalen Prozessen können unter den drei Schlagwörtern Zusammenbringen – Bereitstellen – Koordinieren zusammengefasst werden. Aufbauend auf einer zu schaffenden Vertrauensbasis ist eine zentrale Aufgabe, das Zusammentreffen der aktiven Personen, Gruppen und Organisationen in Regionen zu organisieren. Eine Antwort auf die Frage „Wie bekomme ich die richtigen Personen für ein Netzwerk zusammen?“ ist: „Flow“. Ein „Flow“ oder „Fluss“ von Ideen, Wissen und Ressourcen entsteht dann, wenn es ein Spannungsgefälle zwischen Problem und Lösung, zwischen Ist und Soll, zwischen Angebot und Nachfrage gibt.³⁵

Der zweite zentrale Aufgabenbereich eines Netzwerk-Katalysators ist das Bereitstellen einer Plattform für den Austausch und zum Finden von gemeinsamen Zielen und Lösungswegen. Dieser Teil des Prozesses braucht oft eine intensive Begleitung. Zum gemeinsamen Handeln in Projekten braucht es schlussendlich Koordination und eine gut funktionierende Koordinierungsstelle.

Diese beschriebenen Rollen und Aufgaben klingen nachvollziehbar und leicht umsetzbar, oft wird aber der damit verbundene Aufwand unterschätzt. Aber nur gut und kontinuierlich betreute Netzwerke bringen auch zufriedenstellende Erfolge. Die entsprechende Investition von Geld, Zeit und Energie in die weichen Faktoren (Sozialkapital) ist notwendig und trägt Zinsen – auch in Form von Wissenstransfer.

³² Aufbauend auf Vortrag von Katzmaier, Harald, FAS.research vom 25.3.2009

³³ Aufbauend auf Vortrag von Katzmaier, Harald, FAS.research vom 25.3.2009

³⁴ Schneider, Jürg u.a. (2007): Strategische Führung von Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag.

³⁵ Vgl. Vortragsunterlage Katzmaier, Harald, FAS.research vom 25.3.2009

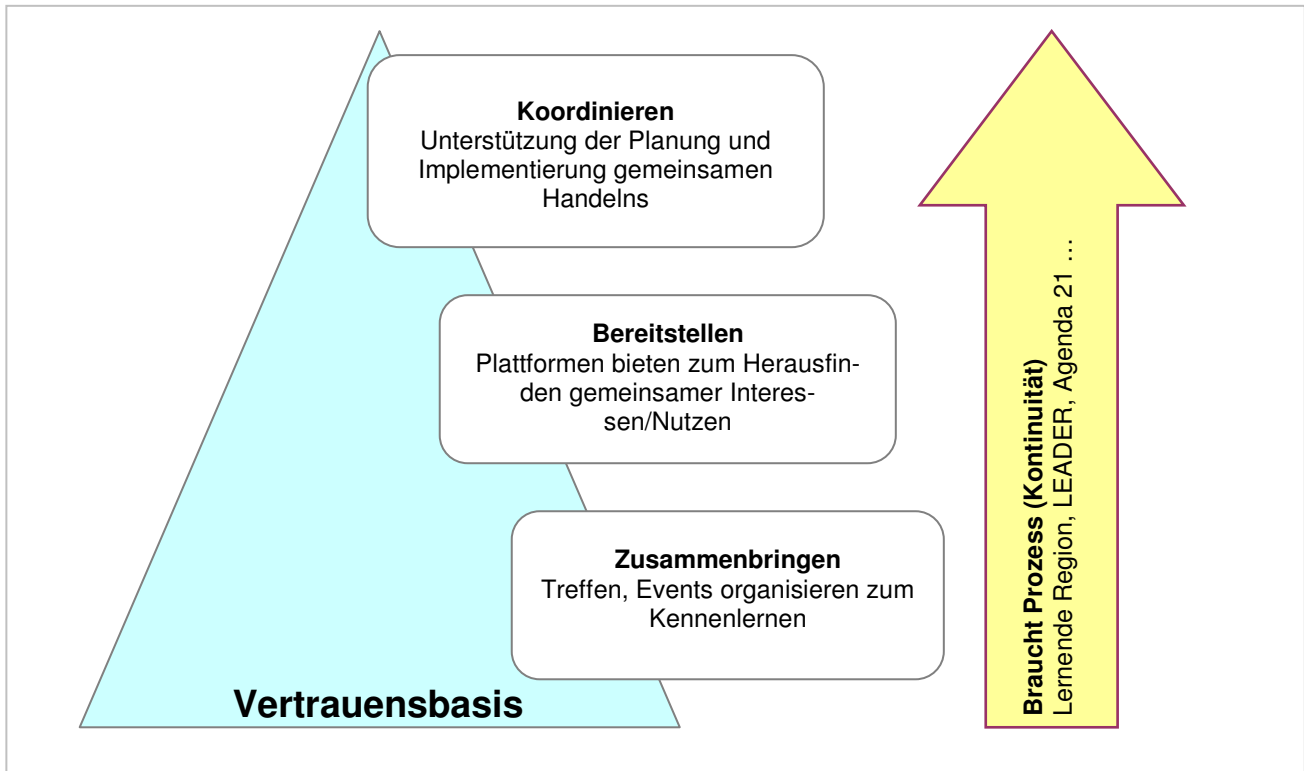


Abbildung 5: Aufgabenfeld des Netzwerk-Katalysators (z.B. RegionalmanagerIn)³⁶

3.4 SOZIALKAPITAL UND WISSENSMANAGEMENT – EIN STARKES TEAM

Sozialkapital stellt eine wichtige Voraussetzung für Wissensmanagement in Gemeinden und Regionen dar. Ohne bzw. mit geringem Sozialkapital sind einfachste Vorhaben des Wissenstransfers zum Scheitern verurteilt. Wenn Wissensmanagement in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen ist, dann kann ohne Vertrauen und soziale Beziehungen kein Wissenstransfer stattfinden.

Ein Extrembeispiel hierfür zeigt sich in Kriegsgebieten wie dem Südsudan. Durch den 20-jährigen Bürgerkrieg sank das Sozialkapital der Region gegen Null und mit ihm trocknete der Wissensfluss aus. Nun sind die einfachsten, alten Kulturtechniken zur Bewirtschaftung der landwirtschaftlichen Flächen für die zurückkehrenden Flüchtlinge völlig neu zu erlernen, da es während der Kriegsjahre praktisch keinen Wissenstransfer zwischen Alten und Jungen gab.

Deutlich wird die gegenseitige Beeinflussung von Sozialkapital und Wissenstransfer in unseren Gemeinden auch beim Thema Integration. Es gibt zwar oft eine starke Bindung innerhalb der Gruppen („Bonding“) aber meist wenig Brücken („Bridging“) zwischen den Gruppen von MigrantInnen und Einheimischen. Durch die kaum vorhandenen

³⁶ Bildquelle: Aufbauend auf Vortragsunterlage Katzmair, Klaus, FAS.research vom 25.3.2009

persönlichen Beziehungen kennt man sich zu wenig und es gibt keine Chance, Vertrauen aufzubauen. Daraus folgt geringes Sozialkapital, wenig Wissen voneinander und steigendes Misstrauen. In Integrationsprojekten kommt es oft zu Überraschungen, wenn dem Kennenlernen eine Erklärung der Verhaltensweisen folgt – also Wissenstransfer – und daraus Verständnis, Vertrauen und soziale Bindungen entstehen.

Im Folgenden werden noch einige Argumente und Faktoren angeführt, wie Sozialkapital Wissensmanagement unterstützt bzw. ermöglicht.

3.4.1 Erfolgsfaktor „Bridging“

Aus der Gehirnforschung wissen wir, dass für eine gute menschliche Gehirnleistung nicht nur das Vorhandensein der rechten und linken Gehirnhälfte, sondern auch deren Zusammenarbeit entscheidend ist. Je besser und breiter die Verbindungswege, die Brücken zwischen den beiden Gehirnhälften sind, desto erfolgreicher arbeitet unser Gehirn.

Dieses Modell ist auch ein gutes Bild dafür, wie das sozialkapitalrelevante „Bridging“, das in Kapitel 3.1 beschrieben wurde, Wissensmanagement unterstützt und möglich macht. Für einen erfolgreichen Wissenstransfer in Gemeinden und Regionen sind „gute, stabile und breite Brücken“ in den Köpfen der Menschen und zwischen den verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen von entscheidender Bedeutung.

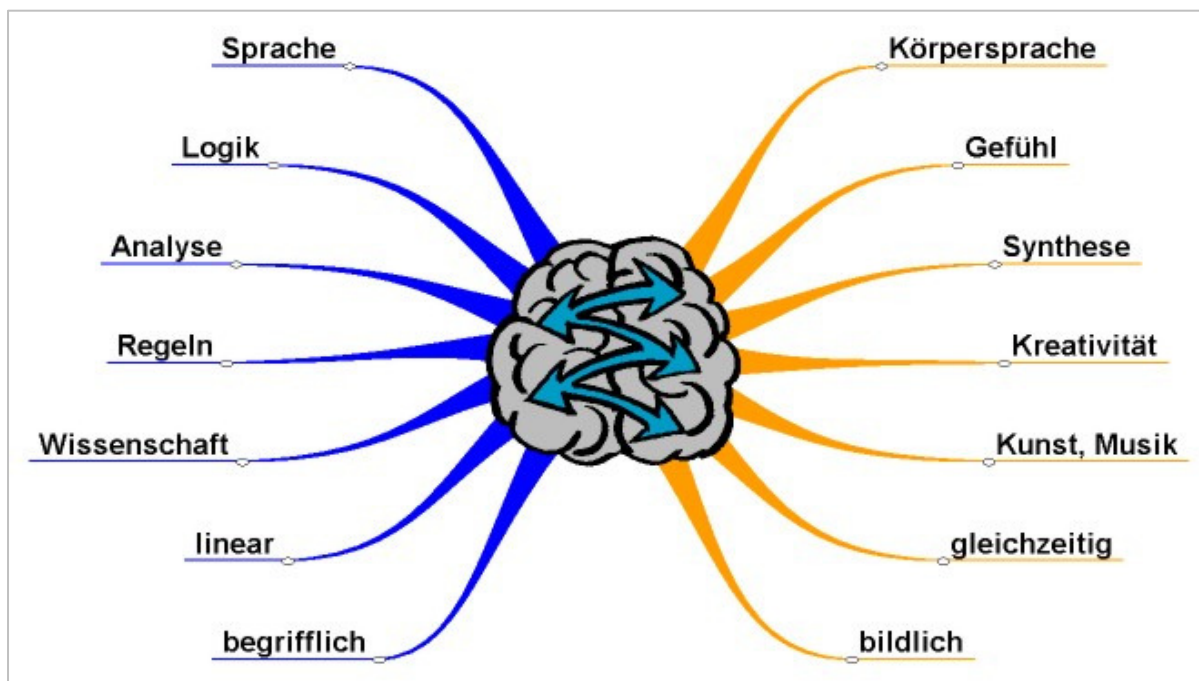


Abbildung 6: Arbeitsweise des menschlichen Gehirns³⁷

In der Wissensmanagement-Literatur werden zwei Strategie-Typen für Wissensarbeit unterschieden: Einerseits die Kodifizierungsstrategie mit dem Ziel, das implizite Wissen von AkteurInnen in einem Wissenssystem zu explizieren

³⁷ Bildquelle: www.sonnenklar.net

und z.B. in Datenbanken, in Anleitungen, Publikationen oder anderen Ablagen der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen. Andererseits die Personifizierungsstrategie mit dem Ziel, den Austausch von Wissen zwischen den AkteurInnen und den Zugang zu diesem Wissen zu erleichtern. Dabei nutzen Personifizierungssysteme durchaus auch Informations- und Kommunikationstechnologien. Dies jedoch nicht, um das Wissen an sich zu speichern, sondern um den Wissenstransfer zu ermöglichen bzw. zu erleichtern. Die Personifizierungsstrategie ist nachfrageorientiert. Wissen wird nur bei Verwendung expliziert und für einen bestimmten Kontext übertragen. Das transferierte Wissen ist damit relevant für die anstehende Aufgabe und stets aktuell.³⁸

Vor allem die Personifizierungsstrategie lebt vom Sozialkapital und hier vor allem vom „Bridging“, von den „Brücken“ zwischen verschiedenen AkteurInnen bzw. gesellschaftlichen Gruppen. Sind diese Brücken nicht vorhanden bzw. werden sie nicht gebaut, ist der Wissenstransfer blockiert.

3.4.2 Sicherheitsfaktor Sozialkapital

Die individualisierte, globalisierte Wissensgesellschaft, in der wir heute leben, stellt vielfältige Anforderungen an die Menschen: flexibel, offen, mobil, lebenslang lernbereit, ständig zu Höchstleistungen motiviert und vieles mehr sollen sie sein. Die ständige Änderungs- und Lernbereitschaft macht aber auch Angst und bringt Unsicherheit mit sich. Wer will schon ständig das, was vertraut und bekannt ist, hinterfragen und weiterentwickeln, wer bricht schon gern immer wieder zu neuen Ufern auf?

Inmitten dieser Unsicherheiten entfaltet Sozialkapital seine stabilisierende Wirkung. Während in früheren Jahren für den wirtschaftlichen Erfolg Humankapital bzw. Finanzkapital den Engpass darstellten, scheint in der Wissensgesellschaft der Engpass im Sozialkapital zu liegen. Wo Vertrauen herrscht, wo gemeinsame Regeln und Normen gelten, wo eine gute innere Bindung besteht und man auch mit Menschen, die anders denken und sind bzw. einen anderen sozialen Hintergrund haben, gut vernetzt ist, da steigt die Veränderungsbereitschaft. Da bringt man leichter den Mut auf, Neues anzugehen. Die Sicherheit durch das stabilisierende Sozialkapital stärkt letztlich auch die Bereitschaft und vervielfältigt die Möglichkeiten für Wissenstransfer. Wenn Wissen sich hingegen zum „Macht- und Überlebensfaktor“ entwickelt, wird es nur selten und kaum freiwillig geteilt.

	Kritischer Faktor (Engpass)
Datengesellschaft	Humankapital
Informationsgesellschaft	Finanzkapital
Wissensgesellschaft (Netzwerkgesellschaft)	Sozialkapital

Tabelle 2:
Engpass Sozialkapital³⁹

³⁸ Vgl. Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.) (2005): Wissen und Information, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.

³⁹ Reinbacher, Paul im Magazin Wissensmanagement, Heft 3/09, S. 49

3.4.3 Glücksfaktoren Neugier und Sozialkapital

Neugier, die „Gier nach Neuem“ oder auch „Wissensdurst“ genannt, und Sozialkapital haben etwas gemeinsam, das sie unheimlich attraktiv macht: Beide machen – sofern man neuesten Forschungen Glauben schenken darf – glücklich! Man könnte sie daher auch als „Glücksfaktoren“ für Regionen bezeichnen.

Die Zeitschrift „Psychologie Heute“ liefert für den Glücksfaktor „Neugier“ eine mögliche Erklärung:

„... Aber was sind die Bedingungen fürs Glücklichein, woraus setzt sich das heißbegehrte Gut zusammen? In einer neuen Studie fanden Forscher heraus, dass Neugier eine wichtige Komponente für das persönliche Wohlbefinden ist. Befragte mit dieser Eigenschaft waren nicht nur glücklicher, sondern auch psychisch stabiler, und sie fühlten sich in zwischenmenschlichen Beziehungen wohler. Wie die Forscher annehmen, könnte der Charakterzug Neugier nicht nur ein Indiz für ein hohes Glücksniveau sein, sondern den Betreffenden sogar noch zu weiterer Zufriedenheit verhelfen: Weil Neugier ein angenehmes Gefühl ist, das Menschen genießen, fühlen sich andere in Gegenwart von Neugierigen wahrscheinlich wohler, was letztere noch beliebter macht. ...“⁴⁰

Beim Sozialkapital verhält es sich ähnlich: Aktuelle neurobiologische und soziologische Forschungen belegen, dass der Kern menschlicher Motivation in gelingenden sozialen Beziehungen liegt. Das Miteinander macht glücklich und gesund.⁴¹

Betrachtet man innovative Kommunen in Österreich, so scheinen diese wissenschaftlichen Erkenntnisse auch auf Gemeinden und Regionen übertragbar. Modellgemeinden, wie Steinbach an der Steyr oder Güssing, die in diesem Handbuch beschrieben werden, zeichnen sich durch Neugier, durch Innovationsfreude und hohes Sozialkapital aus. Sie sind attraktive und beliebte Orte, die Exkursionsgruppen aus der ganzen Welt anziehen und wo sich Einheimische und Gäste wohlfühlen.

Die Attraktivität von „Neugier“ und hohem Sozialkapital stellt bei entsprechender Kommunikation letztendlich auch einen wichtigen Motivationsfaktor für den Netzwerkaufbau in Lernenden Regionen und in Wissensmanagement-Projekten dar. Ganz nach dem Motto: „Neugierige Regionen sind glückliche Regionen!“

⁴⁰ Psychologie heute, Mai 2008, Seite 8

⁴¹ Vgl. Büro für Zukunftsfragen, Publikation Sozialkapital, Bregenz 2008

Kurz gefasst:

- Sozialkapital ist die Summe der sozialen Bindungskräfte einer Gesellschaft oder mathematisch anders ausgedrückt, die Multiplikation von „Bonding“ (Zusammenhalt im engeren Kreis/Gruppe) mit „Bridging“ (Brückenschlag über die jeweilige Gemeinschaft hinaus zu anderen Gruppen).
- Weil Wissensmanagement hauptsächlich eine Angelegenheit zwischen Menschen ist, spielt das Sozialkapital eine zentrale Rolle für gelungene Wissensprojekte.
- Mit einem zielgerichteten Netzwerkaufbau kann das regionale Sozialkapital gestärkt und der Wissenstransfer in einer Region enorm beschleunigt werden. Die „lernenden, regionalen Netzwerke“ brauchen Motivation, Koordinierung und Betreuung.
- Sozialkapital und Wissensmanagement – ein starkes Team:
 - Sicherheitsfaktor Sozialkapital – in der Wissensgesellschaft mit ihrer jeder Zeit geforderten Veränderungs- und Lernbereitschaft geben soziale Bindungskräfte Halt und Sicherheit.
 - Erfolgsfaktor „Bridging“ – für einen erfolgreichen Wissenstransfer in Gemeinden und Regionen sind „gute, stabile und breite Brücken“ in den Köpfen der Menschen und zwischen den verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen von entscheidender Bedeutung (z.B. zwischen Jung und Alt, Einheimischen und Zugewanderten usw.).
 - Glücksfaktor Neugier – die „Gier nach Neuem“, oder auch „Wissensdurst“ genannt, und Sozialkapital haben etwas gemeinsam, das sie unheimlich attraktiv macht: Beide machen glücklich!

4. WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS LERNENDER REGIONEN NACH BEISPIELHAFTEN THEMENFELDERN

Im Folgenden präsentieren wir eine breit gefächerte Auswahl an Beispielen für Wissensprojekte und für Wissensmanagement aus der Praxis Lernender Regionen. Zum Teil handelt es sich um LEADER-Projekte. Die Beispiele stammen aus unterschiedlichen Regionen und Bundesländern bzw. aus dem europäischen Alpenraum und stehen unter verschiedenen Vorzeichen: als Wissensprojekte zu spezifischen Themen einer Region (Geschichte, Kernkompetenzen, Angebote etc.), als Wissensmanagement für AkteurInnen und Netzwerke in der Regionalentwicklung oder als Projekte mit dem Ziel, zukunftsweisendes wirtschaftliches, soziales und ökologisches Wissen zu generieren, auszutauschen und anzuwenden.

Dabei werden unterschiedlichste Dimensionen und Formen von Wissensarbeit sichtbar: Diese findet als Austausch und Vernetzung zwischen Menschen oder als Lernen bei Exkursionen ebenso statt wie als Zugänglichmachen von Information und Wissen über Internetplattformen und webbasierten Dokumentationen.

Die beschriebenen Beispiele sollen die Bandbreite an Themen und Aufgabenstellungen sowie an Methoden, Instrumenten und Werkzeugen von Wissensarbeit vermitteln. Sie weichen vom verbreiteten Bild von Wissensmanagement als vorrangig technologische Aufgabe ab, aber auch von „klassischen“ Methoden und Werkzeugen von Wissensmanagement aus der Unternehmenswelt – eben weil Regionalentwicklung bzw. ländliche Entwicklung spezifische Ansätze erfordert.

Nur ein Teil der Beispiele firmiert unter dem Titel „Wissensmanagement“, auch wenn das Generieren, Speichern, Vermitteln und Anwenden von Wissen im Mittelpunkt der genannten Projekte steht. Insgesamt wird sichtbar, in welcher vielfältiger Art und Weite der Umgang mit Wissen bereits ein Thema von Projekten in der Regionalentwicklung bzw. ländlichen Entwicklung geworden ist.

Ein Teil der Beispiele ist in besonderer Weise mit den Themen „Netzwerke“ und „Sozialkapital“ verknüpft, jenen Merkmalen, denen in der Regionalentwicklung bzw. in der ländlichen Entwicklung eine besondere Bedeutung zugesprochen wird.

Die Darstellung der Beispiele erfolgt entlang von neun Grundthemen in einer Mischung aus ausgewählten vertieften Darstellungen und ergänzenden Interviews mit Projektverantwortlichen nach spezifischen Kriterien (z.B. Hintergrund, Ziele, Themen, Zielgruppe, Ebenen und Kernaktivitäten der Wissensarbeit, eingesetzte Methoden und Instrumente, Nutzen und Ergebnisse, Erfolgsfaktoren, Barrieren) sowie aus Kurzpräsentationen.

Die Beispiele im Überblick

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vorgestellten Grundthemen, Beispiele und damit verbundenen Inhalte.

Themenbereich	Beispiele	Was steht im Mittelpunkt?
4.1 Wissen für Regionalentwicklung	Wissenstransfer in der Projektarbeit und für Netzwerke der Regionalentwicklung – Initiativen eines Vorarlberger LEADER-Managers	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedeutung von Wissenstransfer in der Projektarbeit: Das Beispiel Weißtannenholz • Best Practice Excursions • Wissenstransfer in Netzwerken: Das Beispiel RegioSuisse
	Wissensmanagement als Steuerungs- und Lerninstrument – Pionierarbeit im Vulkanland	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Wissensmanagement- und Evaluierungssystem generiert Daten über Veränderung und Entwicklung der Region – als Grundlage für Orientierung, Reflexion und Steuerung
	Erfahrungswissen besser nutzbar machen – Regionalmanagement Kärnten	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des Wissens der AkteurlInnen des Regionalmanagements Kärnten sowie Lernen aus Projekterfahrungen
4.2 Miteinander neugierig unterwegs	Der Steinbacher Weg	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Gemeinde dokumentiert ihren Weg aus der Krise in Form einer Ausstellung und vermittelt Wissen zu nachhaltiger Entwicklung gekoppelt mit den eigenen Erfahrungen.
	Das Modell Güssing	<ul style="list-style-type: none"> • Das Wissen über zukunftsweisende, nachhaltige Energieversorgung als Schlüsselfaktor für regionale Entwicklung
4.3 Regionales Wissen veranstalten	Lernfest Bezirk Kirchdorf	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Region feiert ein Lernfest und lernt dabei ihre eigene Wissensfülle kennen.
	KulturLANDschaffen 09	<ul style="list-style-type: none"> • Die lokale und regionale kulturelle Vielfalt erleben und die eigenen Potenziale kennenlernen – in Form eines Symposiums
4.4 Wo altes und neues Wissen zukunftsweisend aufeinandertreffen	Der Verein „Landschaft des Wissens“	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Erfahrungen gelungener Unternehmens-Kooperationen (zum Beispiel im Bereich des Handwerks) lernen

	Zukunft in den Alpen	<ul style="list-style-type: none"> Wissen über nachhaltige Entwicklung in den Alpen mittels Best Practice und Expertise generieren und verbreiten sowie Menschen vernetzen
4.5 Brücken bauen – Wissensmanagement und Sozialkapital	Generationswissen teilen	<ul style="list-style-type: none"> Wissen über Generationengrenzen hinweg tradieren – Jung lernt von Alt, Alt von Jung: Aktion Di@log, Generationennetzwerk Umwelt
	Organisationswissen teilen	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterung der Wissensebenen und Sozialkompetenz durch Wechsel in andere Berufsbilder: Brückenschlag – Lernwelt Wirtschaft und Gesellschaft
	Strukturiert ins Reden kommen	<ul style="list-style-type: none"> Austausch zu bestimmten Themen ermöglichen, Menschen zusammenbringen: Z'samm'sitz'n und Leben gewinnen, Sinnvoll, Coffee to help
4.6 Gemeindeprozesse als Wissensmotor und Sozialkapitalturbo	Lokale Agenda 21	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltige Gemeinde- und Regionalentwicklung mit ganzheitlichem Ansatz schafft Austausch, stärkt das Sozialkapital und vermehrt Wissen.
	Gemeindeimpulse in der Lebensregion Mühlviertler Alm	<ul style="list-style-type: none"> Veranstaltungsreihe zum gegenseitigen Verständnis von Gemeinden einer Region und zur Verstärkung des Zusammenspiels von Gemeinde- und regionaler Ebene
	Zämma leaba z`Götzis – Besser gemeinsam. Gemeinsam besser.	<ul style="list-style-type: none"> Projekt zur Stärkung des Sozialkapitals und damit verbundenem Wissenstransfer in einer Vorarlberger Gemeinde
4.7. Region als lebendige Erfahrung und Erinnerung	Die Schatzgräber vom Sauwald	<ul style="list-style-type: none"> Recherche und webbasierte Dokumentation von Wissen über Geschichte, Natur- und Kulturerbe sowie des Erfahrungswissens von Menschen aus der Region
	Dokumentation Eisenstraße	<ul style="list-style-type: none"> Recherche, Aufbereitung und Vernetzung von historischem und kulturellem Wissen von Museen, Archiven, Bibliotheken und WissensträgerInnen in einer webbasierten Plattform

	Grenzregion Bucklige Welt – Wo Geschichte erlebbar wird	<ul style="list-style-type: none"> • SchülerInnen und HistorikerInnen erforschen und dokumentieren die regionale Alltagsgeschichte um 1900.
	Kultur in der Natur – Bad Mitterndorf und Hinterbergertal	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche und digitale Dokumentation von Geschichte, Natur- und Kulturerbe einer Gemeinde und Kleinregion als Basis für vielfältige Nutzung
4.8. Wertvolles Wissen mit Web 2.0	Beispiele für regionales, Web 2.0 gestütztes Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne Kommunikationstechnologien und ihre Anwendungsmöglichkeiten, Herausforderungen und Chancen für regionales Wissensmanagement: Blogs, Wikis ...
4.9. Landkarten mit Zukunft	Innovationslandkarte Innoregio Süd	<ul style="list-style-type: none"> • Visualisierung des Innovationspotenzials von Unternehmen und Forschungseinrichtungen in Kärnten und der Steiermark
	Bildungslandkarte des LFI	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung aller aktuellen Bildungsangebote des LFI im Bereich Unternehmenskompetenz für die Forst- und Landwirtschaft

4.1 WISSEN FÜR REGIONALENTWICKLUNG

Wie bauen wir Projekte auf? Wie motivieren wir Menschen und bringen sie zusammen? Wie arbeiten wir in Kooperationen und Netzwerken zusammen? Über welches Erfahrungswissen verfügen wir und wie können wir es anderen zugänglich machen? Welches Wissen brauchen wir für die Steuerung von Regionalentwicklungsprozessen? Diese Fragen bewegen einen wachsenden Kreis von AkteurInnen in der Regionalentwicklung und LEADER-ManagerInnen ebenso wie ProjektträgerInnen.

Ob Fach- oder Prozesswissen: Die Gewinnung und Nutzung von Wissen, Wissenstransfer und Wissensanwendung zählen zu den zentralen Aktivitäten in der Gemeinde- und Regionalentwicklung – auch wenn diese nicht immer „bewusst“ oder systematisch organisiert werden.

Einige Beispiele zu Ansätzen der bewussten Wissensarbeit, in beginnenden wie laufenden Projekten, werden in der Folge vorgestellt und verweisen auf die Bedeutung von Wissensmanagement in der Regionalentwicklung.

4.1.1 Wissenstransfer in der Regionalentwicklung – Initiativen eines Vorarlberger LEADER-Managers

Die Aufgaben von Wissenstransfer in der Regionalentwicklung

Wissenstransfer in der Regionalentwicklung ist vor allem in folgenden Bereichen von Bedeutung:

- in der Projektarbeit (vor allem in der Projektentwicklung) mit TrägerInnen, Beteiligten und Stakeholdern,

- für AkteurInnen und Netzwerke der Regionalentwicklung sowohl auf der Ebene von LEADER-Regionen, wie zum Beispiel für den „Verein Regionalentwicklung Vorarlberg“⁴², als auch auf der Ebene überregionaler Netzwerke, wie zum Beispiel für das „LEADER-Netzwerk Austria“, das „Netzwerk Land“ oder die Netzwerkstelle „RegioSuisse“.

Auf der Ebene der Projektarbeit wird Wissen generiert, vermittelt und angewendet. Auf der Ebene von regionalen und überregionalen Netzwerken müssen Informationen wie Erfahrungswissen generiert und zugänglich gemacht werden. Ergebnisse aus Wissenstransfer bzw. Erfahrungsaustausch fließen in Lernprozesse für die Praxis ein. Die Bedeutung und die Aufgaben von Wissenstransfer in der Regionalentwicklung werden an folgenden Beispielen ersichtlich.

Wissen für Projektentwicklung – Das Beispiel Weißtannenholz

Ein konkretes Beispiel für Wissensmanagement stellt die Projektentwicklung im Umfeld der regionalen Holzart „Weißtanne“ in Vorarlberg dar: Ausgangspunkt war hier eine regionale Ressource, das Weißtannenholz, welches europäisch betrachtet sehr selten ist, lokal aber sehr häufig vorkommt. Auf Grund der Globalisierung des Holzmarktes ging einerseits Wissen um die Verarbeitung verloren und zusätzlich erfolgte keine Weiterentwicklung der Verarbeitungstechniken dieses Nischenholzes. Eine gesamte Fertigungsstufe ist für diese Holzart in Vorarlberg weggebrochen bzw. hat sich nicht entwickelt.



Abbildung 7:
Gemeindezentrum Ludesch –
Weißtannenholz als regionale
Ressource

Um derart große Lücken im Rahmen eines Projekts zu schließen, bedarf es in erster Linie der intensiven Suche nach Expertenwissen. Die Organisation von erforderlichem Fachwissen ist in der Entwicklungsphase entscheidend – vor der Umsetzung.

⁴² Siehe dazu: www.leader-vlbg.at

Die Aufgabe besteht somit in der Identifikation des vorhandenen Wissens und des Wissensbedarfs bei den ProjektbetreiberInnen, in der Organisation des notwendigen Wissens bzw. der WissensträgerInnen und im Wissenstransfer. Wenn das erforderliche Wissen geklärt und organisiert ist, können auch Maßnahmen für die Projektumsetzung abgeleitet werden.

Wissenstransfer mit gelungenen Projekten – Das Beispiel „Best Practice Excursions“⁴³

Wissenstransfer anhand von gelungenen Projekten wird von vier österreichischen LEADER-Regionen im Rahmen eines dafür geschaffenen Kooperationsprojekts umgesetzt. Unter dem Titel „Best Practice-Excursions“ werden Fachexkursionen zu „Vorzeigebispielen regionaler Entwicklungsprojekte“ angeboten. Schulklassen, interessierte Gruppen und EntscheidungsträgerInnen haben so die Möglichkeit, konkrete Beispiele in den vielfältigen Themenbereichen praxisnah zu erleben.

Durch das gemeinsame Projekt der vier beteiligten Regionen wird eine professionelle Organisation sowie Begleitung und Wissenstransfer sichergestellt. So können sowohl ausgearbeitete, zielgruppenspezifische Exkursionsprogramme als auch zusätzliche Medienmodule angeboten werden. Die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem oben genannten Projekt Weißtannenholz wurden beispielsweise zur „Erlebnis Tannenland-Exkursion“ zusammengestellt. Dabei werden besondere Qualitäten, Potenziale und Erfolge in der Wertschöpfung mit Weißtanne erlebnishaft und vielfältig vermittelt, ein „Audioguide Tannenland“ unterstützt die Versorgung mit Grundlageninformation.

Wissenstransfer in nationalen Netzwerken – Das Beispiel RegioSuisse

„RegioSuisse“⁴⁴ ist eine neugeschaffene nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung in der Schweiz. Ihre Hauptaufgabe ist der Aufbau eines „Wissenssystems“ für Regionalentwicklung. RegioSuisse soll alle in der Regionalentwicklung professionell tätigen Menschen unterstützen und motivieren, lernfähig, kreativ und innovativ zu bleiben.

„Denn die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Region hängt wesentlich von diesen Personen ab ... sie artikulieren und gestalten“, so die Startbotschaft auf der Website von RegioSuisse.

Unter dem Slogan „Wissen generieren – Wissen nutzbar machen“ sammelt die Netzwerkstelle praxisnahes Wissen zur neuen Regionalpolitik und zu Regionalentwicklung, macht es breit zugänglich und fördert mit ihren Angeboten Erfahrungs- und Wissensaustausch. Einen besonderen Ansatz stellen dabei der Aufbau und die Betreuung von „Wissensgemeinschaften“ dar, die praktisches Know-how, Erfahrungen und Strategien austauschen und aufarbeiten.

⁴³ <http://www.telesis.eu/projekte/forschung/fachexkursionsmodule>

⁴⁴ www.regiosuisse.ch

IM GESPRÄCH

FRANZ RÜF

LEADER-MANAGER UND UNTERNEHMER, LEITER DER
GESCHÄFTSSTELLE DES VEREINS „REGIONALENTWICKLUNG
VORARLBERG“ ÜBER SEINE ERFAHRUNGEN MIT WISSENSTRANSFER



Informationstechnologie – vor allem Telekommunikation und Internetnutzung – zieht sich wie ein roter Faden durch seine Tätigkeit. Er unterstützt lokale Aktionsgruppen bei der Projektentwicklung, Umsetzung, Antragstellung und Förderabrechnung. In Vorarlberg betreut und berät er zahlreiche Regionalentwicklungsprojekte und ist darüber hinaus in überregionalen Netzwerken engagiert. Er ist sowohl Partner für die technische Umsetzung des Internetportals von „RegioSuisse“ sowie von „Netzwerk Land“. Franz RUF beschäftigt sich seit den 1990er Jahren mit Wissenstransfer in der Projektarbeit sowie in Netzwerken für Regionalentwicklung.

WELCHE BEDEUTUNG HAT WISSENSTRANSFER IN DER REGIONALENTWICKLUNG? WO WERDEN WISSENSARBEIT UND WISSENSTRANSFER ZU ENTSCHEIDENDEN ERFOLGSFAKTOREN?

Das Zusammenbringen und Vernetzen von Know-how-TrägerInnen bei der Entwicklung von Projekten sowie die umfassende Bereitstellung von Information im Rahmen von Plattformen und Netzwerken zählen zu zentralen Aufgaben in der Regionalentwicklung. Web-unterstützter „Wissenstransfer“ stellt ein hilfreiches Instrument der erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen ebenso wie in der Regionalentwicklung dar.

WELCHE ROLLE SPIELT DIE WISSENSVERMITTLUNG IN DER PROJEKTARBEIT?

In der Projektarbeit hängt der Erfolg von der Zusammenarbeit, aber auch von Information und Wissen ab. Alle Beteiligten möglichst auf einen gemeinsamen Kenntnisstand zu bringen, ist der Schlüssel zum Projekterfolg. Vor allem in der Phase der Projektentwicklung geht es darum, notwendiges Wissen zu organisieren und alle Wissensträger an einen Tisch zu bringen. Wenn das richtige Know-how auf dem Tisch liegt, ergeben sich die Maßnahmen für die Umsetzung von selber. Wissen ist entscheidend – vor der Projektumsetzung.

WELCHE ERFAHRUNGEN GIBT ES MIT DEM WISSENSTRANSFER VON BEST PRACTICE-BEISPIELEN?

Die Bedeutung von Wissenstransfer mit gelungenen Projekten zeigt sich am Beispiel des Kooperationsprojekts „Best Practice-Excursions“ – Fachexkursionen zu „Vorzeigebispielen regionaler Entwicklungsprojekte“. Es hat sich gezeigt, dass das Projekt einen erfolgreichen Impuls für die Verbreitung der Fachexkursionstätigkeit geleistet hat; auch wenn das Projekt bislang nicht zu einer österreichweiten „Wissens-

vermittlungsplattform“ führte, hat es auf regionaler Ebene sehr wesentlich zur Professionalisierung der Wissensvermittlung beigetragen. Allein in Vorarlberg werden die Fachexkursionen zu Best Practice-Beispielen auf über 60.000 wissenshungrige BesucherInnen (organisierte Reisegruppen) pro Jahr geschätzt.

WAS IST FÜR DAS GELINGEN VON NETZWERKEN IN DER REGIONALENTWICKLUNG ENTSCHEIDEND?

Für das Gelingen von Plattformen und Netzwerken sind transparente und klare Informationen für alle Beteiligten mitentscheidend. Daher gilt es unter anderem zu überlegen, wie man durch webbasierte Plattformen die Kommunikation zwischen AkteurInnen der Regionalentwicklung anregt. Am Beispiel der Website für Regionalentwicklung Vorarlberg wird das Anliegen deutlich, dort findet sich eine große Transparenz über laufende Projekte, über Förderprogramme, Veranstaltungen und Hinweise im Umgang mit Projekten.

4.1.2 Wissensmanagement als Steuerungs- und Lerninstrument – Pionierarbeit im Steirischen Vulkanland

Ein Wissensmanagement-System für eine LEADER-Region

Das Steirische Vulkanland ist eine LEADER-Region, bestehend aus 79 südoststeirischen Gemeinden mit ca. 100.000 BewohnerInnen. Engagierte AkteurInnen der Region setzen sich ein für den Wandel von einer früher strukturschwachen Grenzregion zu einer Region, die ihre Qualitäten und Möglichkeiten angesichts der rasanten Veränderungen im Umfeld „in Wert setzt“. ⁴⁵ Vor allem die Regionalmarke „Vulkanland“ soll ein neues Selbstverständnis und ein neues Selbstbewusstsein transportieren.

Auch bei der Installierung eines Wissensmanagement-Systems und der begleitenden Evaluierung zählt das steirische Vulkanland zu den Pionieren. So sollen Daten und Informationen über Veränderungen und Entwicklungen in der Region generiert werden – als Grundlage für die Orientierung und Steuerung des Regionalentwicklungsprozesses. Die Einrichtung einer Wissensinfrastruktur soll den Trend hin zur Wissensgesellschaft nutzen und einen reflektierten und gezielten Wandel in der Region unterstützen.

Den technologischen Rahmen für das Wissensmanagement-System bildet das Internet-Portal www.vulkanland.at: Einerseits leistet das Portal eine Darstellung der Region und unterstützt die regionale Vernetzung mit Grundinformationen zu den Mitgliedsgemeinden und der Wirtschaftsstruktur, einem Veranstaltungskalender oder der Präsentation von Produkten und Unternehmen. Für Mitgliedsgemeinden und Unternehmen besteht auch die Möglichkeit, das Portal für ihre Informations- und Kommunikationsbedürfnisse zu nutzen. Getragen wird das Regionsportal von der „Vision der vernetzten Region“ sowie der „Regionalisierung des Internets“, so die Selbstdarstellung. ⁴⁶

Für das Netzwerk der regionalen AkteurInnen des steirischen Vulkanlandes generiert das Portal andererseits Daten und Informationen über die Veränderung und Entwicklung in der Region – als Grundlage für die Definition von Zielen und Strategien, für die Überprüfung der Zielerreichung und den Aufbau von Know-how – verbunden mit einer laufenden Evaluierung des Entwicklungsprozesses im Vulkanland.

⁴⁵ Vgl. dazu die Publikation: Krotschek, Christian u.a. (2007): Politik der Inwertsetzung. 12 Entscheidungen zur Überwindung der Zuvielsation, Auersbach

⁴⁶ Ebenda, 61

Der bisherige Nutzen des Wissensmanagement-Systems

Die laufende Evaluierung und Begleitung durch das Wissensmanagement-System liefert neue Einsichten und Erklärungsmodelle für Entwicklungen in der Region. Es gibt Orientierungssicherheit für den „Vulkanlandprozess“ und schafft einen roten Faden für die Regionalentwicklung. Mit Datenanalysen und der Dokumentation des Entwicklungsprozesses wird der Wandel im Vulkanland sichtbarer und greifbarer. Auf Basis der gewonnenen Informationen kann die Erreichung definierter Ziele und Strategien für die Region überprüft werden.

4.1.3 Erfahrungswissen besser nutzbar machen – Aufbau eines Wissensmanagement-Systems des Regionalmanagements Kärnten

Vier der fünf Kärntner LEADER-Regionen (Nock-Region, Villach-Hermagor, Unterkärnten, Kärnten-Mitte) haben sich zum Regionalmanagement Kärnten zusammengeschlossen. Die Geschäftsführerin Bettina Golob hat für das Regionalmanagement Kärnten das Projekt „Öffentlichkeitsarbeit und Wissensmanagement“ initiiert, welches im Frühjahr 2009 gestartet wurde.

IM GESPRÄCH

MAG. BETTINA GOLOB

GESCHÄFTSFÜHRERIN DES
REGIONALMANAGEMENTS KÄRNTEN



WAS IST DER HINTERGRUND FÜR DIESES PROJEKT?

Wir wissen innerhalb des RM Kärnten gar nicht, was wir alles wissen! In der langjährigen Arbeit mit LEADER-Programmen und Projekten wurde viel Erfahrungswissen aufgebaut. Die MitarbeiterInnen bringen viele Kompetenzen in die Arbeit mit ein. Aber dieses Wissen ist derzeit nicht sicht- und nutzbar. So wird viel Know-how zu wenig genutzt. Es gibt viele Themen und Projekte, bei denen niemand auf die Idee kommt, dass wir Unterstützung leisten könnten, obwohl wir genug Fachleute in unseren Reihen haben – das gleiche gilt für andere ProjektumsetzerInnen und Partner. Oftmals wird das Rad neu erfunden, neue Projekte werden aufgebaut, gelegentlich auch neue Organisationen geschaffen. Nicht zuletzt werden das Wissen und die Erfahrungen, die in Projekten stecken, zu wenig genutzt. Es gibt zwar für alles Projektberichte, aber die entscheidenden Punkte, aus denen wir lernen bzw. Informationen ziehen und für anderes nutzen können, sind darin meist nicht enthalten, da es sich um schwer darstellbare „soft skills“ handelt. Zum Beispiel „Erfahrungen des Scheiterns“ in Projekten, die für Lern- und Reflexionsprozesse wertvoll sein können.

**WELCHE THEMEN UND FRAGEN STEHEN
IM MITTELPUNKT DES PROJEKTS?**

Mittelpunkt des Projekts ist die Nutzung von bestehendem Erfahrungswissen und Know-how für Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der gemeinsamen Arbeit in der Regionalentwicklung. Wir verfolgen beispielsweise Fragestellungen wie: Welchen „Pool“ an Wissen und Kompetenzen haben LEADER-Regionen und Regionalmanagements? Welches Wissen bringen die regionalen AkteurInnen ein bzw. haben sie aufgebaut? Welches Erfahrungswissen steckt in den umgesetzten Projekten? Wie kann dieses Wissen sichtbar und für andere nutzbar gemacht werden – vor allem auch für sektorübergreifende Kooperationen? usw.

**WELCHEN NUTZEN UND WELCHE ERGEBNISSE
SOLL DAS PROJEKT BRINGEN?**

Das Projekt soll zu handhabbaren Ergebnissen führen, d.h. zu möglichst einfachen und weniger aufwendigen Instrumenten. Vor allem soll der Wissens- und Erfahrungsaustausch gut organisiert werden können. Eine Wissensplattform soll vorhandenes Know-how und Wissen dokumentieren und für alle Beteiligten zugänglich machen. Nicht zuletzt erscheinen mir sinnvolle Kriterien für die Dokumentation von Projekten als mitentscheidend. Berichte sollen gezielt für Reflexions- und Lernprozesse genutzt werden können. Daher ist die Dokumentation von Problemen und Schwierigkeiten in Projekten wichtig – auch wenn niemand diese „Knackpunkte“ gerne zugeben und dokumentieren möchte. Es soll aber auch ein Bewusstsein für den Mehrwert und Nutzen regionaler Organisationen geschaffen werden.

WELCHE HÜRDEN GIBT ES FÜR EIN DERARTIGES PROJEKT?

Eine Barriere besteht darin, dass politische EntscheidungsträgerInnen eher an sichtbaren und herzeigbaren Dingen interessiert sind, aber wenig Begeisterung für Projekte aufweisen, die zwar zu einer nach außen kaum sichtbaren, aber nach innen entscheidenden Qualitätsverbesserung in der Regionalentwicklung beitragen.

4.2 MITEINANDER NEUGIERIG UNTERWEGS

Innovationen werden immer von Menschen gemacht. Sie haben Geistesblitze, eignen sich neues Wissen an, starten Projekte und setzen Ideen in die Tat um. Damit Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Zusammenhängen ihr Können und Wissen in gemeinsame regionale Projekte einbringen, bedarf es neben dem gemeinsamen Ziel auch eines gewissen „Kennenlernens“. Es braucht Anlässe zum Zusammentreffen und „Miteinander warm werden“, es braucht Zeit für gemeinsame Gespräche, für das Entwickeln gemeinsamer Bilder und Visionen. Oft ist ein Ausflug, eine Exkursion, das „Schauen, wie andere es gemacht haben“ eine wirkungsvolle Initialzündung. Das Zitat eines japanischen Unternehmers bringt die Bedeutung des „Miteinander unterwegs Seins“ auf den Punkt: „Wenn Sie Wissensmanagement in Ihrem Konzern betreiben wollen, investieren Sie vor allem in Reisen, damit sich die Menschen kennenlernen können!“ Was für Konzerne gilt, stellt sich auch für Gemeinden und Regionen als ziel-

führend heraus. In der Folge werden zwei erfolgreiche Projekte beschrieben, die oftmals Ziel solcher Exkursionen sind und bei denen Wissensmanagement und Aktivierung Hand in Hand gehen.

4.2.1 Der Steinbacher Weg

Hintergrund und Entstehung

Die oberösterreichische Gemeinde Steinbach an der Steyr erlebte aufgrund der besonderen wirtschaftlichen Veränderungen durch den Konkurs eines wichtigen Leitbetriebs in den 70er und 80er Jahren einen dramatischen ökonomischen und sozialen Niedergang. Leere Geschäfte und Gasthäuser, verfallene Industriehallen und verlassene Wohnhäuser prägten das Ortsbild. Resignation, der Verlust der eigenen Identität und das Fehlen jeglicher Zukunftsperspektive lähmten das Gemeindeleben und eine Abwanderung vor allem der Jugend setzte ein.

Mitten in dieser Krise wurde 1986 der „Steinbacher Weg“ initiiert. Möglich gemacht durch eine neue politische Kultur des Miteinanders entstanden nachhaltige Entwicklungsziele für Steinbach. Altes Wissen wurde wieder neu entdeckt und weiterentwickelt. Projekte wurden umgesetzt und der Ort baulich und geistig erneuert.

Heute sind mehr als 60 lokale Projekte realisiert und Steinbach ist Impulsgeber für viele Gemeinden in ähnlicher Situation.



Abbildung 8:
Führung durch die
„Nachhaltigkeits-
schmiede“

Thema, Ziel, Zielgruppe

Um die eigenen Erfahrungen auch für andere zugänglich zu machen, wurde der „Steinbacher Weg“ als Ausstellungs- und Exkursionsangebot gestaltet. In der „Nachhaltigkeitsschmiede“ ist der Entwicklungsprozess der Gemein-

de Steinbach erlebbar. Wissen zum Thema „Nachhaltige Gemeindeentwicklung“ wird an- und begreifbar, das Beispiel Steinbach lädt zur Auseinandersetzung mit der eigenen Gemeinde und Region ein.

Über 40.000 BesucherInnen (BürgerInnen, Gemeindemandatare, regionale AkteurInnen, Vereinsaktive ...) aus mehr als 50 verschiedenen Ländern wurden durch den „Steinbacher Weg“ bereits zu einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung animiert.

Auf welcher Ebene ist das Projekt angesiedelt?

Träger des Projekts ist die Gemeinde Steinbach an der Steyr bzw. der lokal gegründete „Oberösterreichische Verein für Entwicklungsförderung“.

Welche Kernprozesse von Wissensmanagement werden abgedeckt?

Es werden alle Kernprozesse von Wissensmanagement abgedeckt. Der „Steinbacher Weg“ hält die eigenen Erfahrungen und das Wissen um die nachhaltige Entwicklung der Gemeinde Steinbach fest und macht diese somit explizit und für andere nutzbar.

Die Ausstellung und die damit verbundenen Exkursionen, Vorträge und Workshops vermitteln dieses Wissen an neue AkteurInnen. Der Austausch führt wiederum zur Entstehung neuer Ideen und Aktivitäten bzw. zur Anwendung des Erfahrenen in der eigenen Gemeinde und Region.

Welche Strategien, Methoden bzw. Instrumente werden angewendet?

Vorhandenes Erfahrungswissen aus der Gemeinde wurde mit Hintergrundwissen zur nachhaltigen Entwicklung und zu globaler Gerechtigkeit verdichtet und durch die Ausstellung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Durch Austausch und Vernetzung kommt es zu Lernprozessen und neuen Impulsen. Auch ist der Referent Altbürgermeister Karl Sieghartsleitner, der den „Steinbacher Weg“ selbst initiiert hat, eine herausragende Persönlichkeit, der es gelingt, Menschen für die Gemeindeentwicklung zu begeistern und komplexe Zusammenhänge einfach zu vermitteln.

- **Austauschprozesse:** Exkursionen – Koppeln von Lernen und Vergnügen, Lerntourismus (Steinbacher Advent, kulinarische Angebote, Besuch der Ausstellung in der Nachhaltigkeitsschmiede, Rundgang durch Steinbach, Besuch von Modellprojekten in der Gemeinde, Gespräche mit Pionieren vor Ort ...), Vorträge, Workshops (Agenda 21-Orientierungswshops ...)
- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Gründung des Oberösterreichischen Vereins für Entwicklungsförderung, der gemeinsam mit dem Initiator des Steinbacher Wegs Altbürgermeister Karl Sieghartsleitner die Exkursionen koordiniert und abwickelt.
- **Technische Unterstützung:** Um- bzw. Ausbau der Nachhaltigkeitsschmiede als Ausstellungs- und Veranstaltungsräumlichkeit, Ausstellungsgestaltung (Schautafeln, Materialien ...), Folder, Broschüren in mehreren Sprachen und Fachbücher, CDs, DVDs.

Nutzen und Ergebnisse

Die Gemeinde Steinbach hat im „Steinbacher Weg“ ihre Entwicklungsgeschichte festgehalten, was der eigenen Identitätsfindung dient, Zahlen und Fakten zusätzlich zum subjektiven Wahrnehmen der Veränderungen liefert und

das Wissen um den Weg aus der Krise auch für zukünftige Generationen zugänglich macht. Auch ist durch den Exkursionstourismus ein weiteres ökonomisches Standbein in der Gemeinde entstanden, viele kleine touristische Angebote wurden rund um die Ausstellung entwickelt. Die Wirkung des „Steinbacher Weges“ über die Gemeindegrenzen Steinbachs hinaus ist vermutlich noch viel beachtlicher, wenn auch schwerer abschätzbar. Unzählige BesucherInnen aus Gemeinden und Regionen weltweit haben Steinbach begeistert und inspiriert verlassen und starten selbst Projekte bzw. lehnen ihre Gemeindeentwicklung an das Steinbacher Erfolgsmodell an.

IM GESPRÄCH

ING. KARL SIEGHARTSLEITNER

ALTBÜRGERMEISTER VON STEINBACH AN DER STEYR, PIONIER DES STEINBACHER WEGES, KONSULENT DER OÖ. LANDESREGIERUNG FÜR FRAGEN DER NACHHALTIGKEIT, REFERENT UND FÜHRER DURCH DIE „NACHHALTIGKEITSSCHMIEDE“



WAS SIND DIE ENTSCHIEDENDEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE AUSSTELLUNG "DER STEINBACHER WEG"?

Ich glaube, unsere Ausstellung lebt vom „Lernen am Modell“. Es gibt so viel theoretisches Wissen und auch genügend Diskussionsveranstaltungen über nachhaltige, zukunftsfähige Gemeindeentwicklung. Aber gelungene Beispiele, die gut dokumentiert wurden und besichtigt werden können, gibt es nur wenige. Die Erfahrungen, die wir gemacht haben, und das daraus gewonnene Wissen haben wir mit Hintergrundfakten gekoppelt und so ist eine sehr anschauliche Ausstellung entstanden. Und man redet nicht über irgendwas, man ist am Ort des Geschehens und kann sich davon überzeugen. Organisatorisch war sicherlich der Aufbau einer eigenen Exkursionsorganisation über den Verein ein wichtiger Erfolgsfaktor, da so eine professionelle Abwicklung gewährleistet werden kann.

WAS ZIEHT DIE MENSCHEN NACH STEINBACH AN DER STEYR?

In der heutigen Zeit haben viele Menschen Sehnsucht, sie haben unzählige Fragen und suchen nach Antworten. Bei uns sehen und hören sie von nachhaltigen Projekten, die auch wirklich umsetzbar sind. Die kleinen Schritte, die wir in Steinbach gegangen sind, geben ihnen Hoffnung. Da bekommen viele das Gefühl, ihre Herausforderungen bewältigen zu können. Außerdem kommen bei unseren Führungen auch Dinge zur Sprache, über die man sonst nicht so redet, z.B. das Thema Wertevermittlung an unsere Kinder und Jugendlichen, der Generationenvertrag usw.

SIND IHNEN FRÜCHTE VON STEINBACH-EXKURSIONEN BEKANNT?

Manchmal kommen Leute zu uns, die bereits vor vielen Jahren in Steinbach waren und sich damals unsere Ausstellung angeschaut haben. Sie erzählen dann oft von Projekten, die sie nach dem Besuch gestartet

haben. Es gibt einfach auch immer mehr Gemeinden in ähnlicher Situation. Früher waren das vielfach Gemeinden aus der ehemaligen DDR, heute finden sich auch genügend österreichische Gemeinden mit einer Abwärtsentwicklung, wie wir sie in Steinbach hatten. Oft verlassen die Menschen Steinbach mit dem Gefühl, das können wir auch, das fang' ich noch an ... Konkret fällt mir da z.B. die deutsche Gemeinde Weyarn ein. Da ist vor 15 Jahren der Funke buchstäblich übergesprungen und heute sind sie selbst eine Modellgemeinde!

WELCHE HÜRDEN BZW. FEHLER GAB ES, VON DENEN ANDERE LERNEN KÖNNEN?

Beinahe hätten wir auf den Einbau einer kleinen „Küche“ mit Bar, wo regionale Säfte und Möste sowie kleine Schmankerl verkostet werden können, verzichtet. Im Nachhinein stellte sich aber gerade diese Investition als enorm wichtig heraus. Beim Verkosten und gemütlichen Beisammensein im Anschluss an die Führung wird das Gehörte verarbeitet und buchstäblich „verdaut“. Es besteht Zeit und Raum für wertvolle Gespräche, die oft Anknüpfungspunkte für weitere Aktivitäten darstellen. Eine Hürde für die Zukunft wird es aber auch sein, jemanden zu finden, der die Ausstellung nach meinem Ausscheiden betreut, bzw. diese Person dann auch finanzieren zu können.

4.2.2 Das Modell Güssing

Hintergrund und Entstehung

Im Jahre 1990 begann mit einem Grundsatzbeschluss im Gemeinderat (100 %iger Ausstieg aus der fossilen Energieversorgung) die Verwandlung der Stadt Güssing in ein Mekka der erneuerbaren Energie. Heute zieht man im Südburgenland eine äußerst positive Bilanz mit Projekten wie einem Biomasse-Fernheizwerk, dem Biomassekraftwerk Güssing und der weltweit ersten Anlage zur Erzeugung von synthetischem Erdgas aus Holz. Zudem entstand eine europaweite Koordinationsstelle, das „Europäische Zentrum für erneuerbare Energie Güssing“ (EEE), das sich neben der Betreuung der Demonstrationsanlagen auch mit Forschung und Entwicklung, der Aus- und Weiterbildung, der Mitarbeit in internationalen Projekten sowie mit dem Ökoenergetourismus der Region beschäftigt.

Thema, Ziel, Zielgruppe

Das „Modell Güssing“ verfolgt die Strategie einer dezentralen, lokalen Energieerzeugung mit allen vorhandenen erneuerbaren Ressourcen der Region. Neben dem Ziel, so weit wie möglich energieunabhängig zu sein, betreibt man in Güssing aber auch Sensibilisierung, Bewusstseinsbildung und Wissensvermittlung zum Thema „erneuerbare Energie“. Vielfältige Projekte und Demonstrationsanlagen in und um Güssing können besucht werden und informieren über die Chancen und Möglichkeiten der erneuerbaren Energie.

Auf welcher Ebene ist das Projekt angesiedelt?

Betreiber des Modells Güssing ist das Europäische Zentrum für erneuerbare Energie (EEE), das sich als Netzwerk-Organisation auf mehreren Ebenen versteht. Auf der lokal-regionalen Ebene werden Führungen im Rahmen des Ökoenergetourismus organisiert und das EEE ist Ansprechpartner zu den Energieerzeugungsanlagen im Bezirk Güssing. Auf nationaler Ebene wird der Informationsaustausch zwischen Forschungseinrichtungen, Hochschulen

und Industrie koordiniert. Auf internationaler Ebene beteiligt sich das EEE an Netzwerken und Projekten im Bereich der erneuerbaren Energie.



Abbildung 9:
BesucherInnen in Güssing

Welche Kernprozesse von Wissensmanagement werden abgedeckt?

Neues Wissen wird in Forschungsprojekten und -anlagen gewonnen, die Erkenntnisse festgehalten und für andere nutzbar gemacht. Führungen, Vorträge und Exkursionen vermitteln Wissen an interessierte Menschen und motivieren zur Anwendung des Erfahrenen in der eigenen Gemeinde und Region.

Welche Strategien, Methoden bzw. Instrumente werden angewendet?

- **Austauschprozesse:** Ökoenergetourismus – Kombination von Wissensgewinn mit Spaß und Erholung, regionale Schulprojekte, um die Jugend zu sensibilisieren, internationale Projekte, bei denen Wissen aus der gesamten Welt gebündelt wird, Netzwerktreffen ...
- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Schaffung des Europäischen Zentrums für erneuerbare Energie, einer Netzwerkplattform mit fünf Schwerpunkten: Demoanlagen, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistung und Ökoenergetourismus. Um alle Aktivitäten im Bereich erneuerbarer Energie rund um Güssing besser koordinieren und vermarkten zu können, wurde im Jahr 2005 auch der Verein „das ökoEnergiewald“ gegründet. Der Verein umfasst derzeit 10 Gemeinden sowie die EEE GmbH, die Burgenländische Landesinnung für Holzbau und einige Betriebe der Region.
- **Technische Unterstützung:** verschiedenste Energieerzeugungsanlagen als Demonstrationsobjekte, Präsentationsunterlagen, Filme, Folder und Broschüren, Internet, 125 km ökoEnergiewald-Radweg, gemeinsames Logo, Informationstafeln und Holzobjekte im speziellen ökoEnergiewald-Design ...

Nutzen und Ergebnisse

Güssing hat sich durch das Engagement im Bereich erneuerbare Energie zur Parade-Ökostadt entwickelt und ist bei Wärme und Strom mittlerweile energieunabhängig. Seit 1990 sind rund 1.300 neue Arbeitsplätze in einer der ehemals ärmsten Regionen Österreichs entstanden, mehr als 20 neue Betriebe haben sich angesiedelt. In der Jahresbilanz wird in Güssing mehr Energie aus regionalen Rohstoffen erzeugt, als die Stadt tatsächlich benötigt, wodurch eine regionale Wertschöpfung von jährlich 13 Mio. € erreicht wird. Zusätzlich wurde ein beachtlicher Ökotourismus aufgebaut. Jährlich kommen rund 50.000 BesucherInnen aus aller Welt in die Stadt, um sich das „Modell Güssing“ anzusehen, bis zu 14.000 Nächtigungen pro Jahr werden dem Ökotourismus zugerechnet. Die Folgewirkungen dieser Besuche sind schwer einschätzbar, viele verlassen Güssing mit dem Bestreben, in der eigenen Region unabhängig von fossilen Brennstoffen zu werden, und starten dementsprechende Projekte.

Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für das Projekt?

Die wichtigste Initialzündung für die Entwicklung in Güssing seit Beginn der 90er Jahre war das Bekenntnis zum Ausstieg aus der fossilen Energie und die Erkenntnis, über das Thema erneuerbare Energie die Wertschöpfung und damit die Lebensqualität in der Region steigern zu können. Dazu sind zum einen die richtigen Personen mit Durchsetzungskraft notwendig, zum anderen hat man gerade in der Region Güssing die Förder-Optionen, die erst durch den Beitritt zur EU möglich geworden sind, voll ausgeschöpft. Mit Hilfe der Ziel 1-Förderungen und der ELER-Förderungen zur Entwicklung des ländlichen Raums konnten viele Projekte umgesetzt werden, die anders nur schwer möglich gewesen wären. Natürlich ist auch ein gutes Zusammenspiel aller Beteiligten eine wichtige Grundvoraussetzung für das Umsetzen der Ideen.

Hürden und Fehler, von denen wir lernen können?

Zur Umsetzung diverser Projekte (wie z. B. der Fernwärme Güssing) war viel Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit in der Bevölkerung notwendig, zumal diese Initiativen zu einer Zeit gesetzt wurden, in der Öl noch billig und von Klimaerwärmung noch lange keine Rede war. Der Wald wurde in der Region lange Zeit nicht als Ressource wahrgenommen. Einzelne Pioniere, die im Bereich Hackschnitzelheizungen tätig waren, wurden belächelt. Auch musste erst ein Vertrauen in neue Technologien aufgebaut werden. Viele waren am Anfang skeptisch, wie so ein Fernwärmenetz funktionieren soll. Hier ist die Gemeinde Güssing mit gutem Beispiel vorangegangen, indem gleich zu Beginn öffentliche Gebäude an das Netz angeschlossen wurden. Heute sind mehr als die Hälfte aller privaten Haushalte in Güssing am Fernwärmenetz angeschlossen, Tendenz steigend. Viele Betriebe beziehen ihre Wärme aus erneuerbarer Energie, ja wurden dadurch erst angelockt. Heute ist man in Güssing stolz, österreichweit eine Vorreiterrolle inne zu haben. Bewusstseinsbildung und Aufklärung bei der eigenen Bevölkerung sind aber nach wie vor sehr wichtig und sollten jedes Projekt von Anfang an begleiten.

4.3 REGIONALES WISSEN VERANSTALTEN

Lernen und Spaß – zwei Dinge, die sich widersprechen? Wissensaneignung – Lernen im klassischen Sinn – hat für viele Menschen aufgrund früherer Schulerfahrungen einen negativen Beigeschmack und führt zu Widerstand. Dass Wissensaneignung und Wissensweitergabe aber sehr viel Spaß machen können, zeigen Veranstaltungen, wie sie in den nachfolgenden beiden Projekten durchgeführt wurden. Sowohl beim Lernfest des Bezirks Kirchdorf als auch beim Symposium KulturLANDSchaffen 09 wurde das Wissen bzw. die künstlerische Vielfalt einer Region mit allen

Sinnen erfahrbar gemacht, als BesucherIn konnte man staunen, Neues ausprobieren, durch Mitmachen eigene Talente entdecken und vor allem viel Spaß dabei haben.

4.3.1 Lernfest Bezirk Kirchdorf

Hintergrund und Entstehung

Im Rahmen eines Regionalen Agenda 21-Prozesses mit dem Leitmotto "Die lernende Naturregion" entstand im Bezirk Kirchdorf/Oö. die Idee zum „1.Österreichische Lernfest“, das am 17. März 2001 in der Gemeinde Schlierbach stattfand. 160 AkteurInnen – großteils aus der Region – vermittelten Interessantes, Kurioses, Innovatives und vor allem jede Menge Mitmach-Spaß. Geschätzte 12.000 – 15.000 BesucherInnen nutzten die Gelegenheit, in ungezwungener und geselliger Atmosphäre ihren Horizont zu erweitern.

Thema, Ziel, Zielgruppe

Das Wissen und Können der Region in seiner Vielfalt mit allen Sinnen erlebbar zu machen, Jung und Alt anzusprechen, Spaß am Lernen von Neuem zu vermitteln und dabei einen Beitrag dazu zu leisten, regionale Kreisläufe anzukurbeln und die Wertschöpfung vermehrt in der Region zu halten, das waren die Ziele des „1. Lernfests Österreichs“ in Schlierbach. Unternehmen, Schulen, Vereine, Projekte und Organisationen präsentierten dafür ein schmackhaftes Lernbuffet, das zum Ausprobieren und Mitmachen einlud.

Auf welcher Ebene ist das Projekt angesiedelt?

Auf regionaler Ebene im Bezirk Kirchdorf; das Lernfest war Teil des Projekts „Komm sei dabei – Pro Nahversorgung“ und wurde im Rahmen von LEADER II gefördert.

Welche Kernprozesse von Wissensmanagement deckt das Projekt ab?

Das Wissen in der Region wurde identifiziert und aufgespürt, AkteurInnen an einen Tisch geholt und zur Mitwirkung gewonnen, neues Wissen primär im Bereich der Kooperationen entstand. Vor allem aber wurde Wissen an die BesucherInnen weitergegeben, die dieses vor Ort ausprobieren und anwenden, aber auch in weiterer Folge verstärkt nutzen und vertiefen konnten.

Welche Strategien, Methoden bzw. Instrumente wurden angewendet?

- **Austauschprozesse:** Vorbereitungstreffen, Kooperationsgespräche, vor Ort Interaktion an jedem Stand, Lernen und Geselligkeit in Symbiose ...
- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Lernfest-Organisationsteam für Koordination, Bewerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Nutzen und Ergebnisse

Geschätzte 12.000 bis 15.000 BesucherInnen kamen zum Lernfest nach Schlierbach und staunten über die Fülle und Vielfalt des regionalen Angebots. Viele ungenutzte Potenziale der Region wurden ins Bewusstsein der BürgerInnen gerückt, das vorhandene regionale Wissen sichtbar gemacht. Der Bekanntheitsgrad und die Nachfrage nach regionalen Produkten konnte gesteigert werden, vorhandene Initiativen und Projekte wurden vernetzt. Im Anschluss an das Lernfest entstanden Kooperationen, die seit längerer Zeit versucht worden, aber immer gescheitert waren. Das Lernfest brachte die nötige Motivation und das gegenseitige Vertrauen für die zukünftige Zusammenarbeit.

Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren für das Projekt?

Die örtliche Kompaktheit des Lernfests in und rund um das Stift Schlierbach war ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mehrere Orte des Geschehens, die aber dennoch in räumlicher Nähe zueinander lagen und gut fußläufig erreichbar waren, das führte zu einem regen Besuch der verschiedensten Stationen. Und auch die Einbindung vieler AkteurInnen war ein wesentlicher Gelingensfaktor. Das bunte Programm des Lernfests war nur durch das Mitwirken vieler Menschen aus der Region, von Vereinen über Betriebe, Organisationen bis hin zu sämtlichen Bildungseinrichtungen möglich – so wurde das regionale Wissen in seiner Vielfalt erlebbar. Die Einbindung der BesucherInnen war ebenfalls wesentlich für das gute Gelingen: Interaktion stand beim Lernfest an erster Stelle. Ausstellungen und Messen gibt es viele – aber selten ist es bei Veranstaltungen Grundbedingung, dass bei allen Ständen und Stationen die BesucherInnen miteingebunden werden.

Hürden und Fehler, von denen wir lernen können?

Die geforderte Interaktivität stellte nicht nur einen Erfolgsfaktor des Lernfests, sondern auch eine große Hürde für viele AusstellerInnen dar, die sich vorerst nicht vorstellen konnten, wie sie ihr Wissen unter Einbindung der BesucherInnen an den Mann oder die Frau bringen sollten. Dennoch war es für den Erfolg ausschlaggebend, auf dieser Grundbedingung zu beharren.

4.3.2 KulturLANDschaffen 09

Hintergrund und Entstehung

St. Andrä-Wördern ist eine Gemeinde im Biosphärenpark Wienerwald mit regem Zuzug, bunter Kunst- und Kulturszene und gelungenen und gelebten Integrationsrezepten. Menschen aus mehr als 79 Nationen leben in der Gemeinde, mehr als die Hälfte der Bevölkerung ist in den letzten 20 Jahren zugezogen – Vielfalt bestimmt das Gemeindebild. Von 1. bis 17. Mai 2009 fand in St. Andrä-Wördern das Symposium der Nachhaltigkeit „KulturLANDschaffen 09“ statt, das seine BesucherInnen mit mehr als 140 Angeboten und Veranstaltungen diese ungeheure Vielfalt spüren ließ. Das Projekt entstand aus einer „Woche der offenen Ateliers“ im Jahr 2007 und war ursprünglich ganz im Kunst- und Kulturbereich beheimatet.

Thema, Ziel, Zielgruppe

146 Einzelveranstaltungen, von offenen Ateliers über Wanderungen, Workshops und Schnupperkurse in einem Zeitraum von nur 16 Tagen – das Gebotene zeugt von einer enormen Vielfalt, sowohl was die Bandbreite als auch die Menge an Veranstaltungen betrifft. Die Initiatoren verfolgten mit dem Symposium das Ziel, die nachhaltige Entwicklung der Region zu fördern, indem ein Wir-Bewusstsein geweckt und Vielfalt erlebbar und sichtbar gemacht wurde. Aber auch die Vernetzung und Professionalisierung von „Herzensanliegen“ und die Verbindung mit Förderstellen und der institutionellen Ebene waren wichtige Anliegen.

Auf welcher Ebene ist das Projekt angesiedelt?

Auf lokal-regionaler Ebene: Gemeinde St. Andrä-Wördern und benachbarte Gemeinden, die teilnehmenden Institutionen waren national und international.

Welche Kernprozesse von Wissensmanagement deckt das Projekt ab?

Wissen über die Vielfalt in der Gemeinde und Region wurde gesammelt und durch die Veranstaltungen im Rahmen des Symposions für andere nutzbar gemacht. Durch Wanderungen, Schnupperkurse, Workshops und ähnliches wurde Wissen an neue AkteurInnen vermittelt. Der Austausch führte wiederum zur Entstehung neuer Ideen und Aktivitäten. Andererseits wurde das Wissen von institutionellen AkteurInnen in die Gemeinde geholt und die Ideen vor Ort mit diesen Institutionen verbunden.



Abbildung 10:
KulturLANDschaffen 09
(Bildquelle:
www.flysch.info.at)

Welche Strategien, Methoden bzw. Instrumente wurden angewendet?

- **Austauschprozesse:** Moderierte Vernetzungstreffen („Wir sind Viele!“) der Aktiven im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung des eigenen Lebensraums, persönliches Verteilen von Programmheften durch die Aktiven, Workshops, Wanderungen ...
- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Der Verein „Salz der Erde“ ist Träger der Aktivitäten rund um KulturLANDschaffen 09 und die Internetplattform www.flysch.at. Ein Team von ProzessbegleiterInnen unterstützte die Gruppenbildung und die Projektentwicklung.
- **Technische Unterstützung:** Printmedien und Internet (Homepage, Newsletter, Newsgroup)

Nutzen und Ergebnisse

Im Rahmen des Symposions fanden 146 Einzelveranstaltungen mit mehr als 70 Aktiven statt, die ihr Wissen und Können vorstellten und mit anderen teilten. Insgesamt waren mehr als 400 Menschen in die Organisation und Durchführung des Symposions involviert und rund 2000 Gäste (inkl. MehrfachbesucherInnen) konnten begrüßt werden. Als Resultat der Vernetzungstreffen unter dem Titel „Wir sind viele“ haben sich 12 Projekte herauskristalli-

siert, die nun weiterverfolgt werden. Hierbei spannt sich der Bogen von einem unabhängigen Gemeindemedium über gemeinsame Infrastruktur, Kooperativen, Obstbaum-Patenschaften bis hin zu Vereinskoooperationen und Bildungsfragen.

Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren für das Projekt?

Das Grundbedürfnis der freien persönlichen Entfaltung der Menschen – so die Veranstalter – wurde erkannt und richtig angesprochen. Die Vielfalt des Angebots hat begeistert und zum Staunen eingeladen. Wichtig war auch der Druck der Zeitung und des Programms. Als das gedruckte Werk in den Haushalten lag, wurde die ganze Veranstaltung erst richtig ernst genommen.



Abbildung 11:

KulturLANDschaffen 09

(Bildquelle: www.flysch.info.at)

Hürden und Fehler, von denen wir lernen können?

Durch die ungeheure Vielfalt an Veranstaltungen konnten einige Überschneidungen der Angebote nicht verhindert werden. Vor allem aber die Überlagerung von Vernetzungstreffen und Workshops soll bei einer Folgeveranstaltung vermieden werden, da gerade die Vernetzungstreffen nicht durch andere Angebote konkurrenziert werden sollten. Auch wird für eine Folgeveranstaltung der organisatorische Rahmen für die einzelnen Angebote schärfer charakterisiert und eine thematische Vertiefung zum Thema „Nachhaltigkeit“ eingefordert. Bereits bei der Organisation sollen Moderatoren eingesetzt und so noch effizientere Arbeit gewährleistet werden.

4.4 WO ALTES UND NEUES WISSEN ZUKUNFTSWEISEND AUF EINANDERTREFFEN

Ein weit verbreitetes Bild von „Innovation“ besteht darin, dass es hierbei ausschließlich um völlig Neues, nie Dage-wesenes gehe: um neues Wissen ebenso wie um neue Technologien. Die Praxis zeigt jedoch, dass dieses Bild falsch ist, dass es in der Regel bei Innovationen um die Kombination von altem und neuem Wissen geht. Wenn wie bei den später vorgestellten Projekten beispielsweise traditionelles Handwerkswissen mit neuen Strategien, Organi-sationsformen und Technologien verknüpft wird, um Handwerksbetrieben eine Zukunftsperspektive zu geben. Oder wenn Wissen über nachhaltige Entwicklung im Alpenraum nicht neu generiert, sondern bestehendes Erfahrungswissen aus Best Practice-Beispielen quer durch den Alpenbogen mit neuen Methoden vermittelt wird.

4.4.1 Der Verein „Landschaft des Wissens“

Lernen aus gelungenen Unternehmenskooperationen

Der Verein „Landschaft des Wissens“⁴⁷ ist eine unabhängige Plattform engagierter Kärntner Persönlichkeiten aus Medien, Universität, Unternehmen und dem Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds, die es sich zum Ziel gesetzt hat, Erfahrungen aus innovativen wirtschaftlichen Regionalentwicklungsprojekten für Kärntner Betriebe erfahrbar, zu-gänglich und nutzbar zu machen. Der Verein initiiert persönliche Begegnungen und die Vermittlung sorgfältig re-cherchierter Informationen, um Anstöße für eine nachhaltige Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben in Kärnten zu geben.

Aufgrund des wachsenden Wettbewerbsdrucks und zunehmender technologischer und marktlicher Anforderungen können viele kleine gewerbliche Unternehmen – wie zum Beispiel die derzeit noch gut 600 Kärntner Tischlereien – nur überleben, wenn sie neue Wege einschlagen. Dabei erweist sich die Strategie der Kooperation als notwendige, wenn auch schwierige Zukunftsstrategie. Nicht zuletzt die Erfahrungen mit (mental)en Barrieren, Problemen und Hindernisse beim Versuch des Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds, Kooperationsförderung zu betreiben, haben zur Idee geführt, die Erfahrungen vorbildhafter Beispiele für geglückte Kooperationen zum Ausgangspunkt für neue Impulse in der Praxis zu machen

Aus internationalen Erfahrungen in Kärntner Betrieben lernen

Der Verein „Landschaft des Wissens“ stellt somit die Vermittlung von internationalen Erfahrungen aus gelungenen Unternehmenskooperationen mittels Best Practice und die Anwendung der Erfahrungen für die Kärntner Wirtschaft in den Mittelpunkt. Die gewonnen Erkenntnisse aus den internationalen Beispielen sollen für innovative Projekte im Bundesland Kärnten genutzt werden.

Bisherige Aktivitäten und Produkte des Vereins

Für die Umsetzung der Vereinsziele wurden die Herausgabe von hochqualitativen Publikationen zu Best Practice-Beispielen, ein regelmäßig stattfindendes internationales Symposium sowie eine „Werkstatt“, die sich mit der An-wendung gewonnener Erkenntnisse in Kärnten beschäftigen soll, angedacht.

⁴⁷ www.landschaft-des-wissens.org

So entstand eine der gelungensten und auffälligsten Sachpublikationen der letzten Jahre: „Strategien des Handwerks. Sieben Portraits außergewöhnlicher Projekte in Europa“⁴⁸. Das Buch erzählt Wirtschaftsgeschichten und präsentiert „sorgfältig recherchierte Ohren- und Augenzeugenberichte“ über gelungene Kooperationsprojekte. Zukunftsweisende Kombinationen von traditionellem Handwerkswissen mit neuen Strategien, Organisationsformen (Marketing, Kooperation) und neuen Technologien werden in einer Mischung aus Interviews, Reportagen, Bildmaterial und Hintergrundinformation dargestellt.

Auf Basis der Publikation organisierte der Verein ein internationales Symposium am Kärntner Weißensee und gab zwei weitere Publikationen heraus.⁴⁹



Abbildung 12:
Symposium am Weißensee

⁴⁸ Landschaft des Wissens (Hrsg.): Strategien des Handwerks. Sieben Portraits außergewöhnlicher Projekte in Europa, Stuttgart 2006

⁴⁹ 2006 folgte die Publikation: Gögl, Hans-Joachim, et. al. (Hrsg.): Wissen schafft Unternehmen. Erfolgreiche Kooperationsmodelle zwischen Universitäten und Unternehmen in Europa, Stuttgart; Groß, Horst Peter et. al. (2009): Zukunftsgestaltung als Prozess. Kulturell nachhaltige Wirtschafts- und Lebensraumentwicklung am Beispiel des Kärntner Lavantals, Wien

IM GESPRÄCH

MARIA MACK

INITIATORIN UND OBFRAU DES VEREINS „LANDSCHAFT DES WISSENS“ UND KOOPERATIONSMANAGERIN DES KLAGENFURTER FORSCHUNGS- UND TECHNOLOGIEZENTRUMS „LAKESIDE PARK“



WAS WAREN NUTZEN UND ERGEBNISSE DER AKTIVITÄTEN DES VEREINS „LANDSCHAFT DES WISSENS“? WAS IST GELUNGEN? WAS IST NICHT GELUNGEN?

Mit unserer ersten Publikation „Strategien des Handwerks“ ist es uns gelungen, Menschen zu begeistern. Und auch bei den TeilnehmerInnen des Symposions gab es eine äußerst positive Resonanz. Unser Verein hat es aber noch nicht geschafft, sein drittes Anliegen zu realisieren, nämlich gewonnene Erkenntnisse in Anwendungsprojekten für Kärntner Betriebe nutzbar zu machen und damit Nachhaltigkeit zu schaffen. Ursachen dafür liegen sowohl in den Rahmenbedingungen des Vereins als auch in konzeptionellen Schwächen. Wir verfügen über keinerlei Basismittel und es fehlen langfristige Finanzierungsmöglichkeiten. Die Mitarbeit war bisher zwar aktiv und engagiert, aber erfolgte ausschließlich auf ehrenamtlicher und freiwilliger Basis.

WAS SIND BESONDERE HÜRDEN UND BARRIEREN, AUS DENEN MAN LERNEN KANN?

Für den Transfer in Richtung Anwendung und Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse braucht es sowohl Ressourcen und auch Initiativen, die zur Anwendung in der Lage und bereit sind. Ein Anstoß aus einem Symposium allein genügt nicht. Denn von selber läuft es nicht. Es braucht Leute, die das begleiten wollen und können. Wie die Generierung und Vermittlung von Wissen in nachhaltige Anwendung und Nutzung von Wissen münden kann, zählt zu einer schwierigen Herausforderung – für viele Wissensprojekte. Träger für die Anwendungen gewonnener Erkenntnisse, mit denen der Verein zusammenarbeitet, sind rar. Ein gelungenes Beispiel dafür stellt allerdings der Verein der Lavanttaler Wirtschaft dar, der einen Prozess für eine Entwicklungsstrategie initiiert hat und verantwortet. Der Verein „Landschaft des Wissens“ hat die Herausgeberschaft für eine weitere Publikation über die Ergebnisse übernommen. Im Mittelpunkt stehen die Erfahrungen für die Organisation einer nachhaltigen Regionalentwicklung als struktureller Prozess am Beispiel des Lavanttals.

4.4.2 Zukunft in den Alpen

Wissen verbreiten und Menschen vernetzen – für eine nachhaltige Zukunft

Die internationale Alpenschutzkommission CIPRA initiierte mit „Zukunft in den Alpen“⁵⁰ von 2005 bis 2008 ein mehrjähriges internationales Projekt im Alpenraum. Unter dem Leitsatz „Wissen verbreiten – Menschen vernetzen“ wurden gemeinsam mit einem ExpertInnenteam und zahlreichen nationalen und lokalen Partnerorganisationen quer durch den Alpenbogen die Sammlung und Vermittlung von Wissen für nachhaltige Entwicklung angekurbelt und Impulse für die Nutzung der Ergebnisse gegeben.

Hintergrundidee für das Projekt war die zentrale Botschaft internationaler ExpertInnen auf die Frage, wie die Herausforderungen der Zukunft in den Alpen am besten bewältigt werden könnten: vorbildhafte Beispiele – Best Practice im wahrsten Sinne – finden, aufbereiten und bestmögliche Wege für Vermittlung und Transfer organisieren.

Internationaler Wissenstransfer quer durch den Alpenraum – in Kooperation mit lokalen Organisationen

Zielgruppe des Projekts waren Menschen und Institutionen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum engagieren. Das Projekt „Zukunft in den Alpen“ war auf internationaler Ebene angesiedelt, die Zusammenarbeit erfolgte quer durch den Alpenraum. Jedoch wurde in enger Kooperation mit lokalen und regionalen Organisationen gearbeitet, was für Austausch und Vernetzung besonders wichtig war und die Anliegen des internationalen Netzwerks auf den „lokalen“ Boden brachte.



Abbildung 13:
Zusammenarbeit für
„Zukunft in den Alpen“

⁵⁰ www.cipra.de/zukunft-in-den-alpen

Bühnen der Umsetzung: AlpKnow-how, AlpService und AlpPerformance

Im Mittelpunkt des Projekts standen Wissenstransfer und Vernetzung. Allerdings wurden auch weitere Kernprozesse von Wissensmanagement abgedeckt (Wissensgenerierung und Dokumentation durch ExpertInnentteams und Projektwettbewerb, Transfer durch digitale und Printmedien, Workshops und Tagungen). Auch gaben viele Erkenntnisse Impulse für Nachfolgeprojekte durch Partnerorganisationen.

In einer Eingangsphase wurden sechs Themenfelder definiert: Regionale Wertschöpfung, soziale Handlungsfähigkeit, Schutzgebiete, Freizeit-, Tourismus- und Pendlerverkehr, neue Formen der Entscheidungsfindung sowie Auswirkungen und Weiterentwicklung von Politiken und Instrumenten. Die Umsetzung des Projekts erfolgte in drei Schwerpunkten.⁵¹

- Unter dem Titel „AlpKnow-how“ bereiteten fachlich wie regional gemischte ExpertInnentteams Fachwissen und Best Practice-Beispiele auf. Gut recherchierte fachliche Grundlagen mündeten in Berichten und Abstracts entlang der Grundthemen des Projekts. Parallel dazu wurde ein Projektwettbewerb ins Leben gerufen, der insgesamt 570 Projekte generierte.
- Aufgabe des Schwerpunkts „AlpService“ war die Organisation eines vielfältigen Wissenstransfers der Ergebnisse: durch eine Datenbank, welche die Ergebnisse des Projektwettbewerbs und der Best Practice-Projekte zugänglich machte; durch einen Projekt-Newsletter und durch Printmedien wie die „CIPRA-Info“, durch Fachbeiträge in Magazinen (wofür 200 bis 300 Magazine identifiziert wurden) und nicht zuletzt durch den „Dritten Alpenreport“. Eine wesentliche Aufgabe dieses Schwerpunkts lag jedoch auch in den direkten Begegnungen für Wissensvermittlung, Erfahrungsaustausch und Vernetzung. Dafür wurden mehrere internationale Tagungen sowie 14 internationale Workshops, überwiegend in Grenzregionen angesiedelt, organisiert. An den Workshops nahmen insgesamt 750 Interessierte teil.
- Mit dem Schwerpunkt „AlpPerformance“ wurden beteiligten Partnerorganisationen Anstöße für die Nutzung und Anwendung der Ergebnisse gegeben. Allerdings war es nicht Ziel, im Rahmen des Projekts selbst die Erkenntnisse anzuwenden.

Ein besonderes Produkt: „Wir Alpen. Menschen gestalten Zukunft“

„Wir Alpen. Menschen gestalten Zukunft“ lautet der Titel des dritten Alpenreports der internationalen Alpenschutzkommission CIPRA.⁵² Der Alpenreport – als eines von vielen Produkten, Zwischen- und Endergebnissen des Projekts – ist ein „Lesebuch“ und „Nachschlagewerk“ über Menschen, die sich für ein nachhaltiges Leben, Arbeiten und Wirtschaften im Alpenraum engagieren, und über erfolgreiche vorbildhafte Projekte.

⁵¹ Siehe auch: Payer, Harald et. al.: „Zukunft in den Alpen“: Wissen verbreiten – Menschen vernetzen, in: Stefan Bauer-Wolf et. al. (Hrsg.) (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz, Handbuch für Regionalentwicklung, 90 - 100

⁵² CIPRA (2007): Wir Alpen. Menschen gestalten Zukunft. 3. Alpenreport, Stuttgart

IM GESPRÄCH

WOLFGANG PFEFFERKORN

PROJEKTLEITER VON „ZUKUNFT IN DEN ALPEN“
UND GESELLSCHAFTER EINES VERKEHRS-, RAUM-
UND REGIONALPLANUNGSBÜROS



WORIN BESTAND DER NUTZEN UND DIE NACHHALTIGE WIRKUNG DES PROJEKTS „ZUKUNFT IN DEN ALPEN“?

Sowohl die CIPRA als auch die beteiligten ExpertInnenteams wurden durch dieses Projekt gestärkt. „Zukunft in den Alpen“ hat auch das Bild, die Rolle und die Strategie der Trägerorganisation CIPRA stark beeinflusst. Nun setzt die Organisation Wissen gezielter als Ressource für nachhaltige Entwicklung ein. Die aus dem Projekt entstandenen Netzwerke arbeiten teilweise in weiteren Projekten zusammen. Und die Themen und Beispiele aus dem Projekt konnten in einer sehr breiten MultiplikatorInnenszene bekanntgemacht werden. Aus den Erkenntnissen des Projekts „Zukunft in den Alpen“ wurde zum Beispiel eine Reihe von kleinen Anwendungsprojekten initiiert, organisiert durch das Gemeindefeldnetzwerk „Dynalp“.

WAS HALTEN SIE FÜR ERFOLGSFAKTOREN, DIE ZUM GELINGEN DES PROJEKTS BEIGETRAGEN HABEN?

Es war richtig, nicht die „IT-Frage“ in den Mittelpunkt zu stellen, d.h. Information und Wissensvermittlung nicht ausschließlich über eine digitale Plattform zu organisieren, sondern breit und intensiv auf Austausch und Begegnung zwischen Menschen zu setzen. Auch die hochstehende Projektkultur, geprägt von konstruktiver Atmosphäre und Professionalität, ermöglichte gute Prozesse und Ergebnisse. Der gezielte Mix sowohl bei den Themen als auch bei der Zusammensetzung der Teams trug zur Attraktivität bei und vor allem die Praxisnähe – die Orientierung an Best Practice-Beispielen – kam gut an. Nicht zuletzt trug die Flexibilität des Financiers – der schweizerischen Mava-Stiftung für Naturschutz – zum Erfolg bei, da dieser es ermöglichte, Mittel je nach Projektdynamik umzuschichten.

MIT WELCHEN BARRIEREN, HÜRDEN UND PROBLEMEN WAR DAS PROJEKT KONFRONTIERT? WELCHE „KNACKPUNKTE“ SEHEN SIE?

Auch wenn „Zukunft in den Alpen“ über drei Jahre gelaufen ist, war die Laufzeit doch zu kurz. Die Rückkoppelung mit den Menschen, die an Workshops teilgenommen haben, war nicht möglich. Damit versäumte man, deren Wissen „hereinzuholen“. Wissenstransfer braucht letztlich mehr Kontinuität, um Nachhaltigkeit zu bewirken. Manche Ideen, wie zum Beispiel die Kooperation mit Bildungsträgern oder das Erreichen der Tagesmedien, ist nicht gelungen. Trotz der Größe des Projekts und der Ansprüche war manches nicht umsetzbar – obwohl die zentralen Projektziele erreicht werden konnten.

4.5 "BRÜCKEN BAUEN" – WISSENSMANAGEMENT UND SOZIALKAPITAL

Es erstaunt immer wieder, wie viel Wissen in Gemeinden und Regionen zu allen möglichen Themenfeldern und Bereichen existiert. Oftmals ist dieses Wissen bei Einzelpersonen angesiedelt und entfaltet von dort aus im Idealfall seine Wirkung. Aber stellen Sie sich vor, wie sich dieses Wissen vermehrt, wenn es in einer Region geteilt und weitergegeben wird und das vielleicht auch noch über die Grenzen der eigenen Familie oder des Freundeskreises hinaus! Wenn es um die Nutzenmaximierung des Einzelwissens für das gesamte soziale System geht, dann kommt das Sozialkapital einer Region ins Spiel.

Damit sich Wissen vervielfältigen kann, braucht es Bindungen und Beziehungen zwischen den Menschen. Es braucht die Kommunikation und Interaktion innerhalb der eigenen Gemeinschaft (Familie, Freundeskreis, Verein ...), aber auch das „Brücken bauen“, die Verbindung zu Menschen außerhalb dieses engeren Kreises. Im Folgenden stellen wir einige Projekte vor, bei denen es gelingt, Wissen über gesellschaftliche Barrieren, Generations- oder Organisationsgrenzen hinweg weiterzuvermitteln. Projekte, die vielfältigste Themen aufgreifen und Austausch von Wissen bewirken. Projekte, die zwischen Menschen, die sich sonst vermutlich kaum treffen und miteinander reden würden, Brücken bauen.

4.5.1 Generationswissen teilen

Wissen, das von einer Generation an die nächste weitergegeben wird – in den Familiensystemen von früher ein alter Hut. Heutzutage funktioniert diese Weitergabe aufgrund veränderter Familienstrukturen und der demografischen Entwicklung immer weniger, vieles geht verloren, viel Potenzial bleibt ungenutzt. In der Folge werden zwei Projekte beschrieben, die vor allem den Austausch von Wissen über Generationsgrenzen hinweg fördern.



Abbildung 14:
Aktion Di@log
(Bildquelle: www.land-oberoesterreich.gv.at)

Aktion Di@log

Bei der „Aktion Di@log“ des Jugendreferates des Landes Oberösterreich lernen Interessierte ab 55 und SeniorInnen von Jugendlichen in kostenlosen "Internet-Alltag"-Kursen die große Welt des Internets zu erleben und zu nutzen. Einerseits werden so die Medienakzeptanz und die Medienkompetenz älterer Menschen mit Unterstützung des Know-hows der Jugend gefördert. Andererseits entwickeln sich dabei auch so manche Gespräche und in weiterer Folge sogar Kontakte, die den Dialog und Wissensaustausch zwischen Alt und Jung fördern. Details unter <http://www.ooe-jugend.at/aktiondialog>.

Generationennetzwerk Umwelt

Das Generationennetzwerk Umwelt ist ein Forum für den Informations- und Erfahrungsaustausch zu generationenübergreifenden und seniorenbezogenen Ansätzen und Projekten im Umweltbereich. Informationen und Erfahrungen werden gesammelt, vermittelt und dokumentiert. In Lernwerkstätten werden neue Ansätze zur Beteiligung von SeniorInnen erprobt, sodass neue generationenübergreifende Angebote und Projekte entstehen. Das Programm ist ein Kooperationsprojekt der Deutschen Gesellschaft zur Förderung der Forschung im Alter e.V. (DGFFA) in Hannover und des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover (ies). Details unter www.ies.uni-hannover.de/genet.

4.5.2 Organisationswissen teilen

Einen Blick in eine andere Arbeitswelt machen, von den Erfahrungen anderer Betriebe lernen, sich austauschen und gegenseitig profitieren – wenn Betriebe und Organisationen ihr Wissen teilen, kann dies für alle Seiten ein Gewinn sein. Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, bei dem ein Brückenschlag zwischen Sozial- und Wirtschaftsunternehmen möglich wird.

Brückenschlag – Lernwelt Wirtschaft und Gesellschaft

Das Projekt „Brückenschlag“ wurde vom Vorarlberger Büro für Zukunftsfragen gestartet, um die soziale Kompetenz von Führungskräften aus der Wirtschaft durch einen kurzzeitigen Einsatz in sozialen Einrichtungen auszubauen und zu stärken. Nach einer Pilotphase wurde das Projekt erweitert und damit auch der Austausch in die umgekehrte Richtung möglich: Führungskräfte aus Sozialinstitutionen können in Wirtschaftsunternehmen Erfahrungen sammeln. Das Projekt wirkt auf drei Ebenen:

- **Persönlicher Nutzen:** Horizonterweiterung, Auseinandersetzung mit Neuem, Grenzerfahrung, Abbau von Vorurteilen, Entwickeln neuer Perspektiven, Kompetenzerwerb (vor allem Sozialkompetenz und Selbstkompetenz), Erwerb von Fachkompetenzen (z.B. im Bereich Kommunikation)
- **Vernetzungsaspekt:** Blick in andere Arbeitswelten, Kennenlernen anderer Organisationsformen, Führungsstile usw., Vernetzung, Austausch von Ideen und Kompetenzen, Anregen von Kooperationen
- **Gesellschaftlicher Nutzen:** Durch die bessere Vernetzung werden Kooperationen angeregt bzw. erleichtert – Steigerung des Sozialkapitals im Land

Das erfolgreiche Vorarlberger Projekt gibt es mittlerweile auch in den Bundesländern Wien, Niederösterreich, Burgenland, Steiermark und Kärnten. Bisher haben österreichweit etwa 250 TeilnehmerInnen einen Brückenschlag gewagt. Details unter www.brueckenschlag.org.



Abbildung 15:
Brückenschlag in andere Arbeitswelten
(Bildquelle: www.brueckenschlag.org)

4.5.3 Strukturiert ins Reden kommen

Miteinander ins Reden kommen und Wissen austauschen – und zwar nicht übers Wetter, sondern zu Themen wie persönliche Kraftquellen, Weltarmutsentwicklung, regionale Kaufkraft oder Kinderrechte – dafür braucht es oft einen Anstoß. Projekte, wie die im Anschluss beschriebenen, bringen Menschen zu verschiedensten Themen ins Gespräch.

Z'samm'sitz'n und Leben gewinnen

Die Ökumenische Initiative 98+ hat einen außergewöhnlichen Weg gefunden, das Zusammenrücken und den Austausch der Menschen in der Region Pyhrn-Eisenwurzen zu fördern. Das Buch „Leben gewinnen“ mit Lebensberichten von 25 Menschen aus der Region wurde entwickelt und Gruppen in den Gemeinden gefunden, die in 30 Orten zum Z'samm'sitz'n und zum Austausch einluden. Innerhalb eines halben Jahres haben in der Region 1500 solcher „Z'samm'sitz'n“ stattgefunden. In den Gesprächen wurden persönliche Beziehungen geschaffen bzw. vertieft, ein Zusammenrücken der Menschen ist richtiggehend spürbar geworden. Insgesamt sind 20.000 Exemplare des Buches „Leben gewinnen“ verkauft worden und geschätzte 30.000 – 40.000 Menschen haben das Buch bereits gelesen.

SinnQuell

Miteinander reden erschließt Sinn! Die Idee von SinnQuell, einem Projekt des Katholischen Bildungswerkes, liegt darin, FreundInnen, NachbarInnen oder Bekannte zu Gesprächsrunden einzuladen und gemeinsam den eigenen

Werten nachzuspüren. Anhand von 26 Themen werden Impulse zu den Bereichen Persönlichkeit, Beziehung und Soziales gegeben, die Anlass zu Austausch und Diskussion über nicht alltäglich Diskutiertes geben. Details unter www.dioezese-linz.at.



Abbildung 16:
Coffee to help-Runde
(Bildquelle: www.caritas.at)

Coffee to help

Die Caritas startete mit „Coffee to help“ eine Aktion, die Menschen ins Gespräch über Themen der Entwicklungszusammenarbeit, Weltarmutsverteilung usw. bringt und dabei Geld für notleidende Kinder lukriert. Zu Hause, im Büro, in Schulen, Pfarren und natürlich im Kaffeehaus – Coffee to help-Runden können überall einberufen werden.

Menschen mit Herz und Engagement laden Freunde und Bekannte zu Kaffee und Kuchen. Die Gäste werden gebeten, für den Kaffee eine Spende für Kinder in Not zu geben. Dass dabei viele Gespräche und Austausch entstehen, versteht sich beinahe von selbst. Details unter www.coffeetohelp.at.

4.6 GEMEINDEPROZESSE ALS WISSENSMOTOR UND SOZIALKAPITALTURBO

Lokales Wissen ausfindig machen und vor den Vorhang holen, das vorhandene Wissen und Können bündeln und produktiv einsetzen, weiterentwickeln, weitergeben und vermehren, dafür braucht es einen guten Nährboden. Gemeinde- bzw. Regionsprozesse wie die Agenda 21, die auf Partizipation und Eigeninitiative der Menschen vor Ort setzen und zur Mitarbeit einladen, bereiten oftmals den Boden für dieses kommunale bzw. regionale Wissensmanagement.

4.6.1 Lokale Agenda 21

1992 rief die Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro die Kommunen dieser Welt auf, „mit ihren BürgerInnen, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft in Dialog zu treten und eine Lokale Agenda 21, ein Leitbild für eine nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten“. Diesem Aufruf sind bisher über 6.400 Gemeinden in 113 Ländern dieser Welt gefolgt. In Agenda 21-Prozessen geht es darum, die lokalen und regionalen Spielräume zu entdecken und zu nutzen, in einem offenen und aktiven Planungs- und Beteiligungsprozess Raum für neue Ideen zu schaffen, Menschen einzubinden und durch Vernetzung neue Lösungsmodelle für den gemeinsamen Lebensraum zu entwickeln. Gelungene Agenda 21-Prozesse enden nicht mit einem Leitbild und einigen Umsetzungsmaßnahmen. Sie tragen über Jahre hinweg Früchte und führen zu einer wahrnehmbaren Verbesserung der Stimmung und der Lebensqualität vor Ort. Dabei wird nicht nur die ökologische und wirtschaftliche nachhaltige Entwicklung vorangetrieben, sondern auch das Sozialkapital einer Gemeinde wächst und die Weitergabe, Aneignung, Neuentwicklung und Vermehrung von Wissen finden statt.



Abbildung 17:
Agenda 21-Prozess –
Vernetzung und Wissenstransfer
(Bildquelle: Engelbert
Hinterdorfer/TV Bad Zell)

4.6.2 Gemeindeimpulse in der Lebensregion Mühlviertler Alm

Im Rahmen des Regionalen Agenda 21-Prozesses der LEADER-Region Mühlviertler Alm wurde die Notwendigkeit erkannt, den Wissens- und Informationsaustausch zwischen den Gemeinden und in der Region zu intensivieren. Die „Brücken“, das Vertrautsein und Vertrauen, zwischen den einzelnen Gemeinden und in der gemeinsamen Region sollten nach dem Motto „Gemeinsam Ziele erreichen, die keiner für sich alleine erreichen kann!“ gestärkt werden. Dieser „Brückenbau“ wurde in Form einer kreativen Veranstaltungsreihe organisiert, um die Menschen zu erreichen und für die Mitgestaltung bei Projekten und Aktivitäten zu begeistern.

Im Jahr 2004 fand in jeder Gemeinde der Region erstmals eine kreativ aufbereitete Abendveranstaltung, ein sogenannter „Gemeindeimpuls“ statt, der vom Regionalen Agenda 21-Kernteam organisiert und mit der jeweiligen Gemeinde individuell vorbereitet wurde. Regionale Projekte und Themenfelder wurden in Verbindung mit lokalen Aktivitäten präsentiert.

Die Besonderheiten der Veranstaltungsserie 2004 waren, dass die Begrüßung und die Einführung in den Abend durch einen ausgelosten Gastbürgermeister einer anderen Regionsgemeinde durchgeführt wurden und in einem Regionsquiz erstmals der Regionskorb mit jeweils einer Besonderheit aus jeder Gemeinde unter den Anwesenden verlost wurde.

Folgende Ergebnisse konnten bei den Gemeindeimpulsen erreicht werden:

- Zwischen 60 und 120 TeilnehmerInnen pro Gemeinde
- Lokales und regionales Wissen wurde ausgetauscht, weitergegeben und geteilt
- Regionale Netzwerke und damit das gemeinsame Sozialkapital wurden gestärkt
- Positive Stimmung in der Bevölkerung für die regionale Arbeit – „Starke Regionen brauchen starke Gemeinden!“
- Insgesamt 800 BürgerInnen der Region wurden über laufende Aktivitäten informiert (Transparenz, Vertrauen) und zahlreiche neue, interessierte Personen wurden zur Mitarbeit in der regionalen und lokalen Entwicklung motiviert.

Aufgrund der begeisterten Rückmeldungen und des großen Erfolgs wurden die Gemeindeimpulse in ähnlicher Form mit jeweils aktuellen regionalen und lokalen Inhalten in den Jahren 2007 und 2009 wiederholt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Veranstaltungen waren sicherlich die optimalen organisatorischen Rahmenbedingungen, geschaffen durch das LAG-Management, das Kernteam der Regionalen Agenda 21 und durch deren externe Prozessbegleitung. Details siehe unter www.muehlviertleralm.at.

4.6.3 Zämma leaba z`Götzis – Besser gemeinsam. Gemeinsam besser.

Gemeinsam mit dem Büro für Zukunftsfragen startete die Vorarlberger Gemeinde Götzis 2006 das Pilotprojekt „zämma leaba z`Götzis“, das die Steigerung des kommunalen Sozialkapitals zum Ziel hat. Im Rahmen dieses Bottom-up-Projekts wurden zahlreiche Initiativen und Aktionen ins Leben gerufen, welche die mitmenschliche, soziale und kulturelle „Nahversorgung“ sowie das bürgerschaftliche Engagement und die Fähigkeit zur Selbstorganisation in der Gemeinde stärken. Ein Kernteam, in dem sich Menschen unterschiedlichen Alters, Berufs etc. finden, koordiniert die Aktivitäten und motiviert zur Mitarbeit.

Beispiele für Aktivitäten sind Projekte in Schulen und Kindergärten, Feste für Zugezogene, Frauenfrühstücke, Seniorenausflüge, Geschichten erzählen im Seniorenheim ...

Ein weiteres gelungenes Projekt eines örtlichen Handwerksbetriebes zeigt, was „zämma leaba z`Götzis“ auch für die Weitergabe, Neuaneignung und Vertiefung von Wissen bedeuten kann: Jugendliche beteiligten sich mit BetreuerInnen der Offenen Jugendarbeit und freiwilligen BürgerInnen an der Renovierung der Pfarrkirche und lernten dabei neue handwerkliche Fertigkeiten, gleichzeitig fand ein intensiver generationsübergreifender Austausch statt und das gegenseitige Verständnis wurde gestärkt.



Abbildung 18:
Kindergartenkinder besuchen alte Menschen
(Bildquelle:
www.vorarlberg.at)

4.7 REGION ALS LEBENDIGE ERFAHRUNG UND ERINNERUNG

Der gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Wandel unserer Zeit ist oftmals mit der Entwertung und dem Verlust von Erfahrung, altem Wissen und besonderen Fähigkeiten einer Region sowie der Geschichte „vor Ort“ verbunden. Vergessene oder verschüttete Geschichte und das Kultur- und Naturerbe einer Region über Erfahrungen und Erinnerungen ihrer Menschen sichtbar und zugänglich zu machen, leistet wertvolle Beiträge für regionale, Identität stiftende Kulturarbeit. Neue Technologien unterstützen diese Arbeit, das Speichern und Dokumentieren von Daten und Informationen ebenso wie das breite Zugänglichmachen über webbasierte Datenbanken und „Landkarten“. Inzwischen gibt es mehrere gelungene Beispiele für derartige Projekte.

4.7.1 Die Schatzgräber vom Sauwald

Wenn die Region wüsste, was sie weiß ...

Unter <http://info.sauwald.at> finden BesucherInnen eine georeferenzierte Karte der Region Sauwald. Basisinformationen zu allen Gemeinden, zu Wander-, Reit- und Themenwegen, zu Anbietern wie Direktvermarktern, Gastronomiebetrieben und Unterkünften sowie zu Ausflugszielen sind mit gutem Überblick abzurufen. Eine Besonderheit bilden dabei die „Schatzgräbergeheimnisse“: Sie bieten eine Fülle von Informationen und Bildmaterial zur Kultur der Region, zu Geschichte, historischen Sehenswürdigkeiten und Kulturgütern, zu Literatur und Musik, zu Natur und Geologie oder zur Lebensgeschichte von Menschen aus der Region.

Ein Projekt dokumentiert Wissen über Geschichte, Kultur- und Naturerbe der Region

Das Projekt „Schatzgräber“ ist auf der Ebene der LEADER-Region Sauwald mit ihren neun Gemeinden, geprägt von einer starken regionalen Identität, angesiedelt. Unter dem Motto „Was weiß die Region, was sie nicht weiß“ startete eine engagierte Gruppe im Jahr 2001 ein Projekt, dass den damaligen technologischen Möglichkeiten noch

weit voraus war. Ehemalige Gemeindebedienstete, Schuldirektoren und andere „Stakeholder“ der Region wurden im Rahmen eines LEADER-Projekts befähigt und unterstützt, ein Wissensprojekt über die Region aufzubauen. Im Mittelpunkt stand die Sammlung von historischem und allgemeinem Wissen über die Region sowie von besonderem Erfahrungswissen der Menschen aus der Region und das Zugänglichmachen dieses Wissens im Rahmen einer webbasierten Datenbank.



Abbildung 19:
Ein Ergebnis des
Fotowettbewerbs der
Schatzgräber
(Bildquelle:
<http://info.sauwald.at>)

Pioniere der Umsetzung einer webbasierten Dokumentation

Die „Schatzgräber“ vom Sauwald gehörten zu den Pionieren der digitalen Dokumentation des Wissens einer Region in der LEADER-Szene. Das Projekt begann mit der Vision einer webbasierten Dokumentation, auch wenn es noch keine optimalen technischen Umsetzungsmöglichkeiten dafür gab. Im Vordergrund stand der Eigenwert des gemeinsamen Recherchierens, Sammelns und Dokumentierens, zunächst ohne Verwertungsgedanken und Überlegungen für die weitere Nutzung. Eine altersgemischte Projektgruppe mit insgesamt 15 Personen aus den neun Sauwald-Gemeinden zwischen 20 und 75 Jahren traf sich mehrere Male im Jahr, um ihre Arbeit abzustimmen. Themen wurden vereinbart und parallel in allen Gemeinden bearbeitet.

Ergebnis und Wirkung: Eine georeferenzierte Datenbank erfährt breite Anerkennung

Die Ergebnisse des Projektteams waren zuerst in einer webbasierten Datenbank zugänglich, die später mit einer georeferenzierten Karte der Region verbunden wurde und mittlerweile 8.000 Datensätzen – Informationen wie Bildmaterial – zur Geschichte der Gemeinden und zur Geologie und Naturkunde der Region umfasst. Das Projekt wurde publikumswirksam mit einem Fotowettbewerb abgeschlossen; die derzeitige Betreuung obliegt dem Büro des Regionalverbandes.

IM GESPRÄCH

THOMAS MÜLLER

LEADER-MANAGER DES REGIONALVERBANDES SAUWALD,
BETREUT UND UNTERSTÜTZT DIE PROJEKTGRUPPE DER
SCHATZGRÄBER



WAS MACHT FÜR SIE DEN BESONDEREN ERFOLG DES PROJEKTS „SCHATZGRÄBER“ AUS?

Entscheidend war, dass ehrenamtlich Tätige aus der Region in der Lage waren, ein derartiges Projekt umzusetzen. Die Schatzgräber waren eines der ersten Wissensprojekte dieser Art und auch eines der ersten LEADER-Projekte im Sauwald. Gerade die gelungene Selbstorganisation und Strukturierung durch Laien – und das in enormer Qualität – stellen ein besonderes Erfolgskriterium dar.

WAS WAREN BESONDERE HÜRDEN, DIE ÜBERWUNDEN WURDEN?

Die Umsetzung einer webbasierten Datenbank bedeutete in der Anfangsphase (2000/2001) eine besondere technische Herausforderung. Sie war nur machbar, weil sich in der Projektgruppe „Technik-Freaks“ mit für die damalige Zeit außerordentlichen Kenntnissen befanden.

WORIN BESTEHT DER NUTZEN EINES DERARTIGEN PROJEKTS?

Wissensprojekte wie die „Schatzgräber vom Sauwald“ haben einen Eigenwert. Es geht nicht darum, sofort an touristische oder sonstige Verwertung zu denken. Das aktive gemeinsame Engagement von Menschen aus der Region, um kulturell Wertvolles für die Region zu vermitteln, schafft einen großen immateriellen Nutzen in der Region.

4.7.2 Die Dokumentation Eisenstraße

Die Vision: Eine Wissensplattform zum Kulturerbe einer Region

Das Dreiländereck von Niederösterreich, Oberösterreich und der Steiermark war über Jahrhunderte ein gemeinsamer Industrie- und Gewerberaum rund um die Gewinnung und Verarbeitung von Eisen. Dieses verschwindende Erbe war Anstoß für engagierte Menschen aus der Region, ihre Geschichte und ihr Kulturerbe in Erinnerung zu bewahren und auch sichtbar zu halten. So wurde das LEADER-Projekt „Dokumentation Eisenstraße“, getragen von der zentralen Idee einer digitalen, regionalen Wissensplattform, geboren.

Ein Projekt der LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland

Im Mittelpunkt des LEADER-Projekts „Dokumentation Eisenstraße“ der Region Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland standen die Recherche und Dokumentation von historischem Wissen sowie von besonderem Erfahrungswissen von Menschen aus der Region im Rahmen einer webbasierten Dokumentation. Darüber hinaus bildete der Austausch von Erfahrungen aus und Wissen über die Region einen wichtigen Schwerpunkt. Die „Dokumentation Eisenstraße“ stellt heute die Grundlage für eine vielseitige Nutzung der Ergebnisse für Kultur- und Tourismusaktivitäten dar.



Abbildung 20:
„Ich weiß was“-
Gespräche mit Men-
schen aus der Region
(Bildquelle:
www.eisenstrasse.info)

Wie eine regionale Wissensplattform entstand – Schwerpunkte der Dokumentation

Heidemarie Thonhofer (verh. Marhold), eine ausgebildeten Kunsthistorikerin und Kulturmanagerin, wurde angestellt und erarbeitete mit einer Vielzahl an ehrenamtlich Engagierten und lokalen WissenträgerInnen die „Dokumentation Eisenstraße“. Die Arbeit umfasste folgende Schwerpunkte:

- Mit der digitalen Inventarisierung von Beständen in Museen, Bibliotheken und Archiven der Region und deren technischer Verknüpfung gelang es, alle Informationen über die gemeinsame Plattform zugänglich zu machen. Ein engagiertes technisches Büro leistete die technische Umsetzung.
- Lokale ExpertInnen mit Wissen über verschiedene Spezialthemen der Region wurden motiviert, ihr Wissen zu dokumentieren und in der Datenbank zugänglich zu machen.
- Ein Forschungsfonds wurde ins Leben gerufen, um Studierende und AkademikerInnen bei der Aufarbeitung regionaler Themen zumindest minimal finanziell zu unterstützen.

- Einen wichtigen Arbeitsschwerpunkt stellten Erzählungen von Menschen über ihre Erfahrungen und Lebensgeschichten dar. Unter dem Titel „Ich weiß was“ wurden Menschen aus der Region zu Gesprächsrunden eingeladen. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Nun stehen rund 800 Ton- und Textdokumente zur Verfügung.

Ergebnis: Eine Wissensplattform für Bevölkerung und BesucherInnen der Region

Mit der „Dokumentation Eisenstraße“ entstand eine regionale Wissensplattform mit derzeit rund 90.000 Datensätzen – unter Beteiligung von sechs Museen, fünf Bibliotheken, drei Archiven, zahlreichen lokalen ExpertInnen und weiteren kooperierenden Institutionen. BesucherInnen der Website www.eisenstrasse.info werden eingeladen, auf Schatzsuche in der Region zu gehen.

Ergänzend zur webbasierten „Dokumentation Eisenstraße“ informieren zwei Serviceeinrichtungen in der Region als „Info-Points“ über die Dokumentation und unterstützen den Einstieg. 12 in der Region aufgestellte „Hörsessel“ ermöglichen das „Hineinhören“ in Geschichten über die Region. Nachdem das Projekt 2006 abgeschlossen wurde, wird die bestehende Dokumentation vom Büro des Vereins „Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland“ mitbetreut.

IM GESPRÄCH

HEIDEMARIE MARHOLD (EHEMALS THONHOFER)

KULTURHISTORIKERIN UND KULTURMANAGERIN, VON 2002
BIS 2006 HAUPTAMTLICH ANGESTELLTE PROJEKTLIMITERIN
FÜR DEN AUFBAU DER „DOKUMENTATION EISENSTRASSE“

WORIN BESTEHEN DER NUTZEN UND DIE NACHHALTIGE WIRKUNG DES PROJEKTS?

Zu den Nachwirkungen des Projekts zählen, dass sich die Wertschätzung gegenüber lokalen WissensträgerInnen verbessert hat und dass die Ergebnisse nun als Basis für vielfältige kulturelle und touristische Aktivitäten dienen.

WELCHE FAKTOREN WAREN FÜR DAS GELINGEN VERANTWORTLICH?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projekts bestand in der Wertschätzung gegenüber den ehrenamtlichen ExpertInnen und in der Anerkennung und Unterstützung ihrer Arbeit. Mit der Botschaft „Wissen ist nur was wert, wenn es weitergegeben wird“ konnten sie von der Teilnahme überzeugt werden. Ältere Menschen wurden so motiviert, die Nutzung des Internets zu erlernen und ihr Wissen zu dokumentieren, wie zum Beispiel ein pensionierter Bauunternehmer, der zum Orchideenspezialisten der Region geworden war.

Ein Projekt wie die „Dokumentation Eisenstraße“ steht und fällt mit den AkteurInnen. Es braucht eine dementsprechend langfristige Bewusstseinsbildung. Davon zeugte auch die Bereitschaft der Region zur Mitfinanzierung – was keine Selbstverständlichkeit ist. Nicht nur technische Hilfsmittel sind notwendig, sondern vor allem die Arbeit mit den Menschen ist wichtig. Zuerst muss man ein persönliches Netzwerk aufbauen, dann kann man auch digital arbeiten. Es ist unabdingbar, sich viel Zeit für Gespräche und für Netzwerkaufbau zu nehmen. Nicht zuletzt sind auch professionelle Strukturen und Kompetenzen enorm wichtig. Denn Geld alleine nutzt nichts, wenn nicht auch professionell gearbeitet wird.

WAS WAR SCHWIERIG? GIBT ES „KNACKPUNKTE“ FÜR EIN DERARTIGES PROJEKT?

Die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen ist eine grundsätzliche Herausforderung, die nicht immer leicht gefallen ist. Vor allem die Sicherung der Nachhaltigkeit der Dokumentation bildet leider einen Knackpunkt. Denn nach Projektabschluss fehlen Ressourcen für Koordination und Management und für die Gewährleistung einer professionellen Betreuung im bisherigen Ausmaß.

4.7.3 Grenzregion Bucklige Welt – Wo Geschichte erlebbar wird!

Ein Wissensprojekt zur Geschichte und zum Kultur- und Naturerbe startete 2005 als LEADER+-Projekt „Grenzregion Bucklige Welt – Wo Geschichte erlebbar wird!“. Schulen der Region erforschten und dokumentierten gemeinsam mit Historikern die Alltagsgeschichte der Region um 1900. Rund 800 SchülerInnen aus den 16 Gemeinden und 11 Schulen der „Gemeinsamen Region Bucklige Welt“ setzten in mehrmonatiger Arbeit das Motto der Region „Lernen aus und mit der Geschichte“ erfolgreich um. Sie interviewten 160 ZeitzeugInnen und erforschten so die Geschichte der Buckligen Welt. Unterstützt wurden sie dabei von ihren LehrerInnen, fachlich betreut und begleitet vom Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Wien und vom Initiator des Projekts HR Dr. Johann Hagenhofer.

Gemeinden, Schulen und Vereine machten damit Forschungsergebnisse erlebbar und sichtbar. SchülerInnen und Erwachsene wurden zu „FremdenführerInnen“ der Region ausgebildet. Ende 2007 erschien die Publikation „Lebensspuren – Erlebte Zeitgeschichte im Land der tausend Hügel“ und im Oktober 2009 Band 2: „Lebensspuren II – Bucklige Welt Heimat in Europa“.⁵³

Das Projekt durchläuft und vernetzt verschiedene Ebenen und Institutionen: Europäische Union – Land Niederösterreich – Gemeinsame Region Bucklige Welt – Regionsgemeinden – Regionsbevölkerung – ZeitzeugInnen – SchülerInnen – LehrerInnen – Universität Wien – Bildungswerk Bucklige Welt. Alle diese Institutionen und Personen haben ihren Beitrag zum Projekterfolg geleistet und erfahren durch ihr Mitwirken einen Nutzen und Gewinn. Details siehe unter www.buckligewelt.at.

⁵³ Hagenhofer, Johann / Dressel, Gert / Pröll, Erwin / Trimmel, Friedrich: Lebensspuren Erlebte Zeitgeschichte im Land der tausend Hügel; Bucklige Welt Heimat in Europa, Verein Gemeinsame Region Bucklige Welt, ISBN: 978-3-200-00980-6

4.7.4 Kultur in der Natur – Bad Mitterndorf und Hinterbergertal

Das in den Jahren 2005 bis 2008 durchgeführte Projekt „Kultur in der Natur“ wurde basisfinanziert von der Gemeinde Bad Mitterndorf im steirischen Salzkammergut und kofinanziert im Rahmen des LEADER-Programms. In Zusammenarbeit mit zahlreichen WissensträgerInnen, SammlerInnen, dem örtlichen Heimatmuseum und durch zusätzliche Recherchen in umliegenden Museen, Archiven und auch überregionalen Institutionen (Universitätsbibliotheken, Landesarchiv) erarbeitete ein Projektteam eine digitale – derzeit noch nicht im Internet abrufbare – Dokumentation der Gemeinde und der umliegenden Kleinregion.

Die Dokumentation verfügt über ein georeferenziertes Objektarchiv zu Kulturdenkmälern, über eine Dokumentensammlung mit ca. 1.500 Fotos, zahlreichen historischen Dokumenten, Reiseberichten, Kartenmaterial und Aufzeichnungen, einem Informationsteil mit Kapiteln zur politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Geschichte der Gemeinde und Kleinregion sowie einer aufbereiteten Sammlung von Sagen und Legenden der Region.

4.8 WWW – WERTVOLLES WISSEN MIT WEB 2.0

E-Mails schreiben, skypen, über Suchmaschinen schnell Informationen finden, Blogs verfassen oder seine Freunde via Facebook kontaktieren – das Internet bietet unzählige und immer wieder neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation. Und auch um Wissen sichtbar zu machen und zu teilen, weiter zu entwickeln und zu vermehren, bietet sich das Internet als eines der dynamischsten, verbreitetsten und verfügbarsten Medien in der heutigen Zeit an.

Eine ganze Reihe interaktiver und kollaborativer Elemente des World Wide Webs werden unter dem Schlagwort „Web 2.0“ zusammengefasst, wobei sich der Name „Web 2.0“ auf eine veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets bezieht. So werden Inhalte nicht mehr nur zentral erstellt und über das Internet verbreitet, sondern eine Vielzahl von NutzerInnen, die sich mit Hilfe sozialer Software zusätzlich untereinander vernetzt, erstellt, bearbeitet und verteilt Inhalte im Web.

So bietet Web 2.0 die Möglichkeiten der Vernetzung mit zahlreichen Menschen, die die gleichen Interessen teilen, und die Methoden, mit diesen Menschen in einem zeit- und ortsunabhängigen Austausch zu bleiben. Dazu stehen unterschiedlichste „Social Medias“ wie Blogs, Wikis oder Social Networks zur Verfügung.

- Wiki (hawaiianisch für „schnell“): ein Hypertext-System, dessen Inhalte von den BenutzerInnen nicht nur gelesen, sondern auch online erstellt und überarbeitet werden können. In der Wirtschaft dienen Wikis häufig zum Wissensmanagement mit den Zielen, erhöhte Transparenz des vorhandenen Wissens herzustellen, Prozesse zu optimieren und Fehler zu vermeiden. Eines der bekanntesten Wikisysteme ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia.
- Weblog/Blog: oftmals als Tagebuch im Internet bezeichnet. Ein festgelegter Autorenkreis verfasst Einträge, die in chronologisch umgekehrter Reihenfolge aufgelistet werden. LeserInnen können ihre Kommentare zu den Einträgen abgeben.
- Social Networks: stellen soziale Beziehungen im Internet dar. Sie ermöglichen es ihren BenutzerInnen, ein Profil zu erstellen und Kontakte zu verwalten. Meist können sich die Mitglieder in Gruppen bzw. Communities untereinander austauschen.

Während in vielen Unternehmen bereits Wissensmanagementtools wie Blogs oder Wikisysteme implementiert wurden, nutzen bislang nur wenige Gemeinden und Regionen Österreichs die Möglichkeiten des Web 2.0 zur Bewahrung, Weitergabe und Vermehrung von lokalem Wissen bzw. zum Austausch unter Gleichgesinnten.

Eine Studie der Universität Regensburg zum Aufbau regionaler Wikis⁵⁴ beschreibt die Erfolgsaussichten von Regio-Wikis jedoch als durchaus positiv, sofern wichtige Grundvoraussetzungen erfüllt sind. So dürfen Wikis nicht als Selbstläufer angesehen werden. Während der Engpass immer weniger in der technischen Machbarkeit oder der Erstfinanzierung solcher Wissensmanagementsysteme liegt, stellt die große Herausforderung von regionalen Wikis der Faktor Mensch dar. Neben einer benutzerfreundlichen Software und einem gut strukturierten Aufbau braucht es vor allem die Motivation und das persönliche Interesse der Menschen einer Region, damit ein Wiki die kritische Masse an BenutzerInnen erreicht und zum Leben erwacht.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für RegioWikis⁵⁵:

- Strukturierter Aufbau und hilfreiche Anleitungen (Portale, Kategorien, Vorlagen, Designs, Tutorials, Learning by doing-Lessons, Startworkshops und Schulungen ...)
- Vorbefüllung mit interessanten Inhalten (Artikel, Informationen, Bilder ...)
- Hoher Bekanntheits- und Identifikationsgrad (Nutzung aller möglichen Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit in der Region, Einbindung von MeinungsbildnerInnen, Betrieben, Vereinen und Organisationen ...)
- Motivierende Aktionen und Aktivitäten (soziale Belohnung, Community, Spezialaktionen, BenutzerInnen gezielt ansprechen ...)
- Hohe Korrektheit und Wachsamkeit (sowohl rechtlich als auch inhaltlich korrekt, achtsam in Bezug auf Vandalismus/Spam, Umgangsformen, Qualität)
- Keine kommerzielle Ausrichtung (keine Werbung, Betreiber nicht im Vordergrund)
- Geduld (Aufwand nicht unterschätzen, das Erreichen der kritischen Masse kann dauern, kein Kurzzeitprojekt)

4.8.1 Beispiele für regionales, Web 2.0-gestütztes Wissensmanagement

WVblog – Waldviertel Blog – Themen des Waldviertels: www.wvblog.at

Der Waldviertel Blog versteht sich als interaktive Online-Plattform der Region Waldviertel mit vielfältigen Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung für jeden, der einen Bezug zum Waldviertel hat:

- Kommentar- bzw. Diskussionsmöglichkeit bei jedem Beitrag
- Gästebuch für allgemeine Kommentare
- Waldviertel-Interviews

⁵⁴ Universität Regensburg, Lehrstuhl für Informationswissenschaft, Projektseminar Hypermedia (2008), „Aufbau regionaler Wikis, Studie am Beispiel Ostbayerns“

⁵⁵ aus „Aufbau regionaler Wikis, Studie am Beispiel Ostbayerns“, Universität Regensburg, Lehrstuhl für Informationswissenschaft, Projektseminar Hypermedia, weiterentwickelt und ergänzt durch die SPES Zukunftsakademie.

- Firmenporträts von Waldviertler Unternehmen
- Gastbeiträge zum Thema Waldviertel
- Einträge in das angebundene Waldviertel Lexikon

Der Waldviertel Blog wurde als reines Hobbyprojekt gestartet. Aufgrund der positiven Entwicklung mit stetig steigenden Leserzahlen wurde der Blog zu einem Online-Magazin ausgebaut.

Vorarblog – Erlesene Weblogs aus Vorarlberg: www.vorarblog.at

Vorarblog versteht sich als unabhängiges, nicht kommerzielles Medium für Alltagskommunikation in Vorarlberg, wobei der Blog zahlreiche Weblogs von VorarlbergerInnen chronologisch zusammenführt. Mehrmals täglich werden neue Beiträge eingestellt, fast alle Weblogs bieten eine Kommentarfunktion, mit der Artikel diskutiert werden können.

SalzburgWiki: www.salzburg.com

Das im Frühjahr 2008 in Betrieb gegangene Salzburgwiki, ein Angebot der Salzburger Nachrichten, versteht sich als offene Plattform für das Bundesland Salzburg. Salzburgwiki will Informationen mit Salzburgbezug sammeln und der Allgemeinheit zur Verfügung stellen. Zurzeit verfügt das Salzburgwiki über etwa 7.900 Artikel und ist damit eines der 10 größten Regionalwikis der Welt. Es gibt derzeit 1.000 registrierte BenutzerInnen sowie bisher 12 Mio. Zugriffe auf die Seiten des Salzburgwikis. Sowohl kostenloses und werbefreies Abrufen von Informationen, als auch die eigene Beteiligung und Mitwirkung der BenutzerInnen ist möglich, wobei verfasste Artikel einen Bezug zum Bundesland Salzburg aufweisen müssen.

Atterwiki: www.atterwiki.at

„Eine Region dokumentiert sich selbst“ ist die Idee von AtterWiki, einem Verein, der das Wissen über die Region Attersee-Attergau sammeln, archivieren und über die Internetplattform www.atterwiki.at sowie über Veranstaltungen, Schulungen und Medienarbeit allen Interessierten zur Verfügung stellen will. Seit Jänner 2009 befindet sich die Internetplattform im Aufbau, wobei die Bevölkerung aufgerufen ist, am Projekt mitzuarbeiten. Altes wie auch aktuelles Wissen ist interessant, Vereinschroniken finden ebenso Platz wie regionsbezogenes Wissen über Geschichte, Geologie, Natur, Religion, Personen, Bauten usw. Durch die Beteiligung von mehr als 30 Personen aus der Region, die alle ihre speziellen Wissensgebiete einbringen, wird von Anfang an auf breite Verankerung geachtet. Finanziert wird das Projekt in den ersten drei Jahren zu zwei Dritteln aus LEADER-Förderungen, ein Drittel übernehmen die beteiligten Gemeinden.

4.9 „LANDKARTEN MIT ZUKUNFT“ – WEB ALS UNTERSTÜTZENDES INSTRUMENT

Wissens(land)karten schaffen einen Überblick zu Information und Wissen nach unterschiedlichen Schwerpunkten und Aufgaben, zum Beispiel zu vorhandenen ExpertInnen in bestimmten Fachbereichen, zu besonderen Kompetenzen in einem Unternehmen oder über vorhandene touristische, kulturelle oder infrastrukturelle Angebote einer Region. Sie enthalten nicht immer das vorhandene Wissen, aber sie verweisen zumindest auf Wissensquellen bzw. WissensträgerInnen in strukturierten bzw. grafischen Darstellungen.

Im Zusammenhang mit regionsbezogener Wissensarbeit leisten – teilweise georeferenzierte – „Wissenslandkarten“ einen Überblick über ausgewähltes Wissen in einer Region. Sie können auch einen Einstieg für dahinterliegende Archive und Dokumentationen im Rahmen von Websites und Portalen bieten. Beispiele dafür bilden die bereits vorgestellten Projekte der Schatzgräber oder der Dokumentation Eisenstraße. Im Folgenden werden zwei weitere Beispiele vorgestellt, die aktuelle und inzwischen verbreitete Anwendungsfelder zeigen.

4.9.1 Die Innovationslandkarte der Inno regio Süd

Eine Initiative aus Industrie und Forschung visualisiert Innovationspotenzial

Die „Innovationslandkarte Inno regio-Süd“⁵⁶ ist eine gemeinsame Initiative der Industriellenvereinigung Kärnten, der Industriellenvereinigung Steiermark, der Wirtschaftskammern von Kärnten und der Steiermark und der Initiative „Inno regio Styria“, ein von der steirischen Industrie getragenes Innovationsnetzwerk. Als offene Plattform für Unternehmen und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen engagiert sich die Initiative für Innovationspolitik.

Die Innovationslandkarte Inno regio Süd visualisiert das Innovationspotenzial der Bundesländer Steiermark und Kärnten. Dabei werden innovative Unternehmen sowie Forschungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen) und ihre Kernkompetenzen, Schwerpunkte und besonderen Leistungen und Produkte dargestellt und sichtbar gemacht. Die Karte dient regionalen AkteurlInnen als wichtige Orientierungs-, Einschätzungs- und letztlich Entscheidungshilfe für Kooperation und Vernetzung.

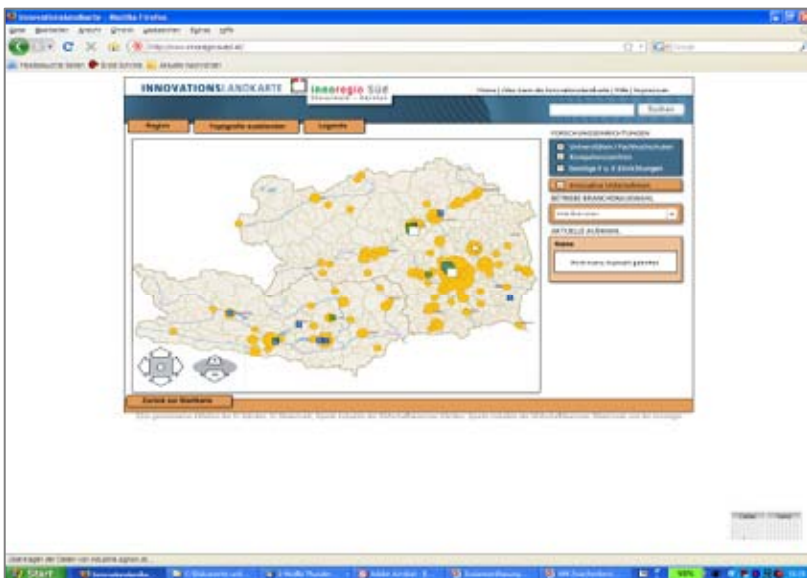


Abbildung 21:
Innovationslandkarte Inno regio Süd

Wie die Innovations-Landkarte funktioniert

- Die innovativen Unternehmen der Inno regio Süd sind durch F & E-Projekte und die Beteiligung an Kompetenzzentren aktiv im Innovationssystem vernetzt und werden in der Karte als Kreise dargestellt. Durch die Option „Branchenauswahl“ kann eine thematische Auswahl zu innovativen Unternehmen getroffen werden.

⁵⁶ www.innoregio-sued.at

- Die Forschungseinrichtungen sind nach Universitäten und Fachhochschulen sowie nach Kompetenzzentren und sonstige F&E-Einrichtungen gegliedert und werden in der Karte als Quadrate dargestellt.
- Die Innovationslandkarte ermöglicht eine Navigation nach verschiedenen Ebenen und Tiefen: von der Gesamtansicht bis zum Einzelbetrieb pro Gemeinde.
- Ein Klick auf Details liefert eigene Fact sheets pro Unternehmen bzw. Einrichtung.
- Zusätzlich liefert die Landkarte eine Option für bestehende Vernetzungen.

4.9.2 Die Bildungslandkarte des Ländlichen Fortbildungsinstituts

Bildungs- und Beratungsangebote für Unternehmenskompetenz auf einen Blick

Unter der Adresse <http://www.lfi.at/unternehmerkompetenz> informiert die „Bildungslandkarte“ des Ländlichen Fortbildungsinstituts der Österreichischen Landwirtschaftskammern über das gesamte aktuelle Angebot rund um Unternehmenskompetenz für die Land- und Forstwirtschaft in allen Bundesländern und Bezirken. In einem gemeinsamen Projekt von LFI und Landwirtschaftskammern wurde ein Rahmen geschaffen, der das gesamte Bildungs- und Beratungsangebot zu diesem Thema aufbereitet und zugänglich macht. Die Landkarte erlaubt es den BenutzerInnen, jeweils ihr individuelles Weiterbildungsangebot zusammenzustellen.

Schwerpunkte der Bildungsangebote

Schwerpunkte des abrufbaren Bildungs- und Beratungsangebots bilden Betriebsentwicklung, Betriebswirtschaft, Betriebsorganisation, persönliches Erfolgsmanagement, Recht/Steuer/Soziales, Marketing, Förderungen sowie umfassende UnternehmerInnenschulung (integrierte Angebote für FacharbeiterInnen und Meisterausbildungen).

Über die Bildungslandkarte kann die Zielgruppe der Bauern und Bäuerinnen aktuelle Angebote in den genannten Bereichen nicht nur insgesamt, sondern je nach Bundesland, Bezirk, Fachgebiet, Terminen und Zeiträumen oder nach Stichworten abfragen.

5. ANREGUNGEN ZUR GESTALTUNG VON REGIONALEM WISSENSMANAGEMENT UND VON WISSENSPROJEKTEN

Dieses Kapitel soll Anregungen und Tipps zum Aufbau von Wissensprojekten und zur Gestaltung von Wissensmanagement im Rahmen von Regionen, Organisationen und Netzwerken geben. Diese Zusammenfassung kann auch als Checkliste verwendet werden und baut auf den Erfahrungen der vielfältigen Beispielprojekte aus Kapitel 4 auf.

WISSENSMANAGEMENT IST PRIMÄR EINE ANGELEGENHEIT ZWISCHEN MENSCHEN

! WAS IST WICHTIG?

Wissensmanagement ist nicht eine technologische Lösung, sondern primär eine Angelegenheit zwischen Menschen. Es geht um den bestmöglichen Umgang mit Wissen. Dabei gilt es folgende Kernaktivitäten im „Wissensprozess“ zu unterscheiden:

- Generieren/Gewinnen von Wissen
- Speichern/Dokumentieren von Wissen
- Vermitteln von Wissen
- Anwendung von Wissen

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Im Mittelpunkt steht die Wissensarbeit als Tätigkeit von Menschen – zum Beispiel das Dokumentieren von personengebundenem Erfahrungswissen, von Einsichten und Erkenntnissen mittels Interviews und geschriebener Geschichten oder als organisierter Wissenstransfer durch Best Practice-Exkursionen.

Dafür sind sowohl organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen als auch technologische Unterstützung (Dokumentationssysteme, Web 2.0 Netzwerke, Kommunikationssoftware, Internet) zu leisten.

DIE ZIELE MÜSSEN KLAR SEIN

! WAS IST WICHTIG?

Wissensmanagement für regionale AkteurInnen und Netzwerke bzw. regionale Wissensprojekte erfordert klare Ziele. Aus den Zielen und den jeweiligen Rahmenbedingungen leiten sich Strategien und Maßnahmen ab.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Für Wissens(management)projekte ist immer zu klären: Was ist unser Ziel? Was wollen wir erreichen? Um welches Wissen geht es? Welche Kernaktivitäten im Wissensprozess (Gewinnung, Dokumentation, Vermittlung, Anwendung von Wissen) werden verfolgt? Mit welcher Strategie kann ich dieses Ziel erreichen? Welche Instrumente, Methoden und Techniken können und sollen angewendet werden?

HALTUNG UND MOTIVATION SIND ENTSCHEIDEND

! WAS IST WICHTIG?

Die Einführung von Wissensmanagement für Organisationen und Netzwerke in der Regionalentwicklung bzw. die Implementierung von Wissensprojekten erfordert nicht nur Klarheit der Ziele, sondern auch eine klare Bestimmung und Bewertung von Nutzen, Sinn und Motivation für derartige Projekte. Statt allzu rasch „IT-Lösungen“ einzuführen, die keine Akzeptanz und keine Anwendung finden, geht es darum, bei den beteiligten Menschen und Organisationen die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Es braucht eine „Kultur“, welche den Umgang mit Wissen für wichtig erachtet und Wissensprozesse fördert. Dazu gehören vor allem auch Motivation, Wertschätzung und Vertrauen.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Erst ein entsprechendes Bewusstsein über die Bedeutung und den Nutzen von Wissensarbeit ermöglicht Energie und Bereitschaft für die Implementierung von Wissensprojekten und von Wissensmanagement. Viele Projekte sind mit Visionen verbunden, die stark genug sind, um Menschen für derartige Projekte ausreichend zu motivieren. Vieles hängt von der Grundhaltung sowie von Motivation und Vertrauen ab – wie zum Beispiel die Dokumentation und der Austausch eigener Erfahrungen und Einsichten. Daher ist für eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung und Netzwerkarbeit Zeit und Budget vorzusehen.

REGIONALE PROJEKTE STATT TOP-DOWN-LÖSUNGEN

! WAS IST WICHTIG?

Wissensmanagement und Wissensprojekte können wie alle Neuerungen nur über gelungene regionale Projekte und nicht über flächendeckende Top-Down-Lösungen implementiert und verbreitet werden. Die Einführung von Neuerungen erfordert Neugier, Bereitschaft und andere Voraussetzungen, die nicht überall „flächendeckend“ gegeben sind.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Aus gelungenen Projekten zu lernen, ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Verbreitung von neuen Ansätzen im

Rahmen von Netzwerken. Wie die Beispiele zeigen, stehen innerhalb des Netzwerks von AkteurInnen der Regionalentwicklung und ländlichen Entwicklung eine Reihe von geplanten, laufenden und abgeschlossenen Projekten und vielfältige Erfahrungen zur Verfügung. Gerade für den Erfahrungsaustausch und die Planung von Pilotprojekten und die Verbreiterung von Maßnahmen im Bereich Wissensmanagement und von Wissensprojekten können regionale wie überregionale Netzwerke eine wichtige Katalysator-Rolle spielen.

ES GIBT KEINE FERTIGE „REZEPTKISTE“

! WAS IST WICHTIG?

Wissensmanagement- und Wissensprojekte können weder 1:1 kopiert werden, noch gibt es eine fertige Rezeptkiste für ihre Gestaltung. Die Gestaltung von Projekten hängt vom jeweiligen Kontext, von regionalen Rahmenbedingungen und den Zielen ab.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Für Wissens(management)projekte gilt es, abhängig von Zielen und Rahmenbedingungen jeweils angepasste Methoden, Werkzeuge und Instrumente zu definieren und zu nutzen. Dafür dient eine Vielfalt von Methoden und Instrumenten aus Beispielprojekten als Anregung bzw. können diese angepasst übernommen werden.

WISSEN IST EINE PERSÖNLICHE RESSOURCE

! WAS IST WICHTIG?

Wissen ist eine persönliche, an Menschen gebundene und daher sensible Ressource, die nicht einfach „schematisch“ genutzt werden kann.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben und zu teilen, sich auszutauschen, beruht auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, sondern eben auch für Organisationen und Netzwerke der Regionalentwicklung – im Besonderen wenn es darum geht, aus dem Scheitern in Projekten zu lernen oder Menschen dafür zu gewinnen, ihr Wissen im Rahmen von regionalen Projekten zur Verfügung zu stellen.

REGIONALES WISSENSMANAGEMENT BEZIEHT SICH AUF MEHRERE EBENEN

! WAS IST WICHTIG?

Regionales Wissensmanagement bezieht sich grundsätzlich auf zwei Ebenen:

- auf die Entwicklung der regionalen Wissensbasis (Generieren, Speichern, Vermitteln und Anwenden von Wissen in der eigenen Region) und
- auf Wissensmanagement für AkteurInnen und Netzwerke der Regionalentwicklung.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Für regionales Wissensmanagement ergeben sich mehrere Aufgabenbereiche, in denen es unterstützend und gestaltend wirken kann, wie zum Beispiel

- beim bestmöglichen Wissenstransfer und Umgang mit Wissen in der Projektarbeit,
- bei der Gestaltung von digitalen und webbasierten Informations- und Wissensprojekten (Plattformen, Dokumentationen) zu Geschichte, Erfahrungswissen sowie zu aktuellen Informationen und neuem Wissen,
- bei der Gestaltung von Wissensaustausch, Wissenstransfer, Begegnung und Vernetzung in der Region,
- bei der Implementierung von Wissensmanagement im Rahmen von Organisationen sowie regionalen und überregionalen Netzwerken für Regionalentwicklung und ländliche Entwicklung.

NUTZUNG VON ERFAHRUNGSWISSEN SOWIE WISSENSAUSTAUSCH ALS WICHTIGE AUFGABEN

! WAS IST WICHTIG?

Die Nutzung von vorhandenem, oft verstecktem Erfahrungswissen einerseits sowie der Austausch und das Teilen von Wissen andererseits erhalten nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Regionalentwicklung immer mehr Bedeutung.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

In der Regionalentwicklung leisten die Nutzung von vorhandenem Wissen und der Wissensaustausch zwischen AkteurInnen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung, wie zum Beispiel

- durch das Nutzbarmachen vorhandenen Wissens von einzelnen AkteurInnen für andere,
- durch Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer im Rahmen von „Communities of Practice“ oder
- durch den Transfer von Lernerfahrungen aus Projekten (Erfolgsfaktoren, Barrieren etc.).

WISSENSAUSTAUSCH IN KREATIVER UND LUSTVOLLER FORM

! WAS IST WICHTIG?

Wissensaustausch kann auch anregend, lustvoll und kreativ gestaltet werden – „jenseits“ von ermüdenden oder belastenden Sitzungen und Terminen. Der Austausch zwischen Menschen ist nicht nur eine inhaltlich-fachliche, sondern auch eine emotionale, gesellige Angelegenheit.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Beispiele für anregende Exkursionen, Lernfeste oder Begegnungen an besonderen Orten zeigen, dass gelungener Wissensaustausch auch von kreativer Inszenierung und mutiger Gestaltung abhängt.

PUBLIKATIONEN, DIE BEGEISTERN

! WAS IST WICHTIG?

Die Art und Weise der Gestaltung der textlichen und visuellen Präsentation von Inhalten ist für ihre Verankerung bei den Zielgruppen von großer Bedeutung.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Gute Ideen und Projekte brauchen gute Publikationen, um entsprechend transportiert zu werden: Einen wichtigen Beitrag leisten die Vermittlung von guten Ideen und Projekten mittels Geschichten, Erlebnissen und Persönlichem, mittels gutem Bildmaterial mit hohem Anspruch sowie lesbaren und anregenden Texten.

INTERAKTIVE BETEILIGUNG SCHAFFT HÖHERE LERNEFFEKTE

! WAS IST WICHTIG?

Interaktive Einbindung von Zielgruppen in Wissensprojekt erhöht den Lerneffekt gemäß dem Spruch von Lessing: „Das kleinste Kapital eigener Erfahrung ist mehr wert als Millionen fremder Erfahrungen.“

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Beispiele wie „Lernfeste“ oder Agenda 21, die alle Interessierten in der Planung und Umsetzung aktiv einbeziehen, führen zu einem höheren Lerneffekt und zu einer höheren Motivation. Sie sind ein Beispiel für interaktive, motivierende Ansätze.

BEST PRACTICE ALS WICHTIGER ANSATZ

! WAS IST WICHTIG?

Lernen aus gelungenen und vorbildhaften Projekten (Best Practice) ist im betrieblichen Wissensmanagement zu einem klassischen Ansatz geworden. Ebenso ist Lernen aus Best Practice-Beispielen ein wichtiger Ansatz in der Regionalentwicklung.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Die Beispiele Steinbacher Weg oder Energiemodellgemeinde Güssing zeigen, welche Bedeutung eine professionelle, anregende Vermittlung von Best Practice-Beispielen in der Regionalentwicklung hat. Eine wichtige Regel dabei ist: Es geht ums „kاپieren“, nicht ums „kopieren“!

DER „EIGENWERT“ KULTURELLER PROJEKTE

! WAS IST WICHTIG?

Kulturelle Wissensprojekte wie die „Dokumentation Eisenstraße“ oder die „Schatzgräber vom Sauwald“ tragen zur Kommunikation und Vernetzung in und zur Identifikation mit der Region bei – dies ist ein Wert, der oft erst Voraussetzungen für andere gelungene Projekte der Regionalentwicklung schafft.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Bei kulturellen Wissensprojekten soll der „Eigenwert“ des Sammelns, Dokumentierens und Vermittelns von Wissen über die Region für die Bevölkerung und die Region selbst im Mittelpunkt stehen – und nicht primär auf Nutzung und Verwertung geachtet werden, auch wenn Dokumentationen zu Geschichte, Kultur- und Naturerbe einer Region später durchaus wirtschaftlich und touristisch genutzt werden können.

WISSENSTRANSFER IN DER PROJEKTARBEIT

! WAS IST WICHTIG?

Einerseits sind Projekte immer mit neuem Wissen verbunden. Andererseits steckt viel Wissen in abgeschlossenen Projekten, auch wenn diese gescheitert sind. Sowohl der Wissenstransfer in der Projektentwicklung als auch die Nutzung von Erfahrungswissen aus Projekten sind bedeutsam.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Für Projekte in der Regionalentwicklung ist das Zusammenbringen von WissensträgerInnen und ein gelungener

Wissenstransfer wichtig. Die Beteiligten auf einen gemeinsamen Kenntnisstand zu bringen ist die Basis für den Projekterfolg.

Für die Nutzung von Erfahrungen und das Lernen aus Projekten sind die regionale Projektkultur und die Gestaltung von Projektdokumentationen entscheidend.

NETZWERKE UND WISSENSMANAGEMENT

! WAS IST WICHTIG?

„Communities of Practice“ bzw. Wissensgemeinschaften sind inzwischen zu unabdingbaren Organisationsformen für den Austausch von Wissen und Erfahrungen geworden. Wissensprojekte in der Regionalentwicklung spielen sich in der Regel im Rahmen von Netzwerken und Kooperationen ab. Diesbezüglich ist es erforderlich, die Anforderungen und Rahmenbedingungen für diese Organisationsformen entsprechend zu berücksichtigen.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Netzwerke brauchen Wissensmanagement:

- Wissensaustausch/Wissenstransfer in der Regionalentwicklung kann in Form von Wissensgemeinschaften/Communities of Practice im Rahmen von regionalen und überregionalen Netzwerken organisiert werden.
- Für das Gelingen von Netzwerken ist klare und transparente Information ein wichtiger Gelingensfaktor.
- Internet-basierte Plattformen und Kommunikationstechnologien können derartige Prozesse unterstützen.

DIE ROLLE VON NETZWERKKATALYSATOREN

! WAS IST WICHTIG?

Netzwerke entstehen weder von alleine, noch funktionieren sie ohne Betreuung. Sie brauchen NetzwerkkatalysatorInnen, welche die Menschen in einem Netzwerk zusammenbringen und zielorientierte Betreuung und Begleitung leisten.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Das Vernetzen von Menschen ist eine wichtige Aufgabe in der Regionalentwicklung, wie zum Beispiel für LEADER- oder Regionalmanagements: Die „Investition“ von Geld, Zeit und Energie in die weichen Faktoren (Sozialkapital) bringt „Zinsen“ in Form von Wissenstransfer.

NETZWERKE MÜSSEN OFFEN SEIN FÜR NEUES

! WAS IST WICHTIG?

Netzwerke geben Unterstützung und Zusammenhalt. Aber Netzwerke mit starkem Zusammenhalt sollten acht darauf geben, sich nicht auf sich selbst zu beschränken.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Gerade starke Netzwerke in ländlichen Regionen müssen offen und neugierig für anderes, Unbekanntes und Externes bleiben. Nur innovative Netzwerke und anregende regionale Milieus sind eine gute Basis für zukunftsfähige Regionalentwicklung bzw. ländliche Entwicklung.

SOZIALKAPITAL – FAKTOR FÜR GELINGENDEN WISSENSTRANSFER

! WAS IST WICHTIG?

Wissensmanagement, vor allem Austausch und Vernetzung, hängt von gelingenden sozialen Prozessen ab – dies verweist auf die Bedeutung von hohem Sozialkapital, d.h. vielfältiger und vertrauensvoller Beziehungen zwischen Menschen und Gruppen unterschiedlicher Generationen. Dieses Sozialkapital bietet die Voraussetzungen, die Wissensaustausch und -transfer begünstigen.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Es heißt: „Was unsere Aufmerksamkeit bekommt, das wächst!“ Sozialkapital und aktives regionales Netzwerken sollten in regionalen Wissensmanagementprojekten große Aufmerksamkeiten bekommen. Das bedeutet auch, einzelne Projektschritte dafür bewusst einzuplanen, wie z.B. Beteiligungsschritt Zukunftswerkstatt, begeisternde öffentliche Veranstaltungen, gemeinsame Exkursionen usw.

Generell zeigt sich, dass sich durch die gezielte Netzwerkbildung in Prozessen wie „Lernende Region“ oder Agenda 21 das Sozialkapital einer Region vermehrt, das Netzwerk stabiler wird und die Wissensbasis wächst.

WERT UND NUTZEN KOMMUNIZIEREN

! WAS IST WICHTIG?

Wie bei allen Projekten sind auch bei Wissensmanagement und bei Wissensprojekten der Wert und der Nutzen ihrer Leistungen sichtbar und nachvollziehbar zu machen – als Voraussetzung für entsprechendes Bewusstsein, für Überzeugung und für Akzeptanz.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Die wachsende Bedeutung von Wissen erfordert auch in der Regionalentwicklung bzw. in der ländlichen Entwicklung die Schaffung von Bewusstsein für den Nutzen und die Bedeutung von Wissensmanagement und von Wissensprojekten. Bei allen Projekten muss dieser Nutzen entsprechend kommuniziert werden.

VORAUSSETZUNGEN IN DER EIGENEN ORGANISATION SCHAFFEN

! WAS IST WICHTIG?

Wissensmanagement als Aufgabe leistet wichtige Beiträge für die Qualitätsverbesserung und Leistungsfähigkeit von Organisationen. Aber Wissensmanagement erfordert eigene Ressourcen und Rahmenbedingungen. Für die Implementierung von Wissensmanagement bzw. von Wissensprojekten müssen auch Voraussetzungen in der Organisation geschaffen werden.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Die Implementierung von Wissensmanagement bzw. Wissensprojekten erfordert

- Überzeugung und „Dahinterstehen“ der EntscheidungsträgerInnen sowie Bewusstsein, Neugier und Motivation bei den daran Beteiligten,
- personelle und finanzielle Ressourcen,
- die Festlegung von Zuständigkeiten, Aufgaben, Rollen und
- organisatorische Planung und die Ausstattung mit unterstützenden Rahmenbedingungen (z. B. mit den erforderlichen Technologien).

Wissensprojekte bzw. Wissensmanagement erfordern immer professionelle Gestaltung und Begleitung – auch wenn viel Arbeit im Projekt vorrangig von ehrenamtlich Tätigen geleistet wird.

DIE ANWENDUNG VON ERGEBNISSEN ALS KNACKPUNKT

! WAS IST WICHTIG?

Wie kann die Generierung und Vermittlung von Wissen in einer nachhaltigen Anwendung und Nutzung von Wissen münden? Da die Anwendung von gewonnenem Wissen in der Regel zu den „Knackpunkten“ vieler Projekte gehört, ist darauf besonders zu achten.

✓ WAS IST DABEI ZU TUN? WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Die Anwendung und Nutzung von Wissen erfolgt nicht „von selbst“, auch wenn gelungene Vermittlungs- und Transferprojekte vorausgegangen sind. Es braucht eigene Rahmenbedingungen, Trägerschaft, Ressourcen und Begleitung mit entsprechenden Methoden, damit Wissen auch gezielt genutzt und angewendet wird.

6. EIN ORIENTIERUNGSLEITFADEN FÜR REGIONALES WISSENSMANAGEMENT

Ob LEADER-Managements oder Regionalmanagements, Agenda-Netzwerke oder regionale Bildungsinitiativen, ob fach- oder branchenspezifische regionale Netzwerke: „Regionales“ Wissensmanagement dient dem bestmöglichen und effizienten Umgang mit Information und Wissen

- bei der Förderung und Entwicklung von professionellen Netzwerken der Regionalentwicklung und ländlichen Entwicklung und
- bei der Förderung und Entwicklung der Wissensbasis einer Region.

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 4 vorgestellten Beispiele sehen wir für regionales Wissensmanagement folgende Aufgaben und damit verbundene Umsetzungsmethoden und Werkzeuge:



Abbildung 22: Ein Überblick über verschiedenste Aufgaben von regionalem Wissensmanagement

Aufgaben für regionales Wissensmanagement	Methoden, Instrumente und Werkzeuge für die Umsetzung
Aufgaben zur Stärkung und Qualitätsentwicklung professioneller Netzwerke in der Regionalentwicklung/ländlichen Entwicklung	
<p>Aufgabe 1: Wissensaustausch (Nutzung vorhandener Wissenspotenziale, Wissensaufbau) für Organisationen und Netzwerke in der Regionalentwicklung und ländlichen Entwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation von Erfahrungen, Einsichten, Erfahrungen aus der Praxis mittels „Lessons Learned“, „Micro Article“, „Story Telling“, Interviews und im Rahmen von Datenbanken und gemeinsamen Plattformen • Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen im Rahmen von Wissensnetzwerken/Communities of Practice • Dokumentation von vorhandenen (zur Verfügung stehenden) Kompetenzen im Rahmen von internen „Landkarten“ und „Yellow Pages“ für Mitglieder von Netzwerken und Organisationen
<p>Aufgabe 2: Umfassende Bereitstellung von Information und Wissen im Rahmen von regionalen und überregionalen Plattformen und Netzwerken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Darstellung von Daten und Informationen über Regionen, Aktivitäten, Projekte, Akteuren, Förderungen im Rahmen von Websites/Portalen auf der Ebene von Regionen bzw. von überregionalen thematischen Netzwerken
<p>Aufgabe 3: Wissensmanagement für Projektarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information und Wissen für Projekte bereitstellen • Lernen aus Projekten organisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Wissen und WissensträgerInnen in der Projektentwicklung sowie bestmögliche Information für alle Projektbeteiligten • Dokumentation von Einsichten, Erkenntnissen und Erfahrungen aus Projekten (z.B. „Lessons Learned“) nach ausgewählten Kriterien – zur Nutzung im Rahmen von Netzwerken und Communities of Practice
<p>Aufgabe 4: Lernen aus Regionalentwicklungsprozessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Evaluierungs- bzw. Reflexionsgruppen auf regionaler Ebene • Nutzung von Daten und Informationen über Entwicklungen und Veränderungen in der Region, über Projekte etc. nach vereinbarten Qualitäts- und Erfolgskriterien

Förderung und Stärkung der regionalen Wissensbasis: Unterstützung und Organisation von Wissensprojekten	
<p>Aufgabe 5: Kreative, beteiligungsorientierte und lustvolle Projekte für Wissenstransfer und Wissensaustausch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Best Practice-Beispielen durch Ausstellungen, Exkursionsangebote, Publikationen und direkte Formen des Austauschs (Werkstattgespräche, Workshops etc.) • Lernfeste, Symposien • „Brückenbau“ – z.B. Wissensaustausch zwischen Generationen, Szenen, Branchen zur Stärkung des „Sozialkapitals“ in Gemeinden und Regionen
<p>Aufgabe 6: Dokumentation und Vermittlung von Geschichte, Kultur- und Naturerbe sowie von besonderem Erfahrungswissen und „Schätzen“ einer Region</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von Projektgruppen zur Sammlung und Dokumentation von Informationen zu ausgewählten Themen – in einem Mix aus ehrenamtlicher Beteiligung und professioneller Betreuung/Begleitung • Digitale und webbasierte Dokumentation im Rahmen regionaler Websites/Plattformen
<p>Aufgabe 7: Vermittlung von besonderen Kompetenzen und Angeboten einer Region in Form von „Landkarten mit Zukunft“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation und Aufbereitung von Informationen zu ausgewählten Themen (z.B. Bildungsangebote, Kompetenzen in einer Region) und Übertragung in „Landkarten“ im Rahmen von Websites und Portalen
<p>Aufgabe 8: Wissensaustausch und Vernetzung mit Hilfe von Web 2.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Weblog/Blogs • Wikis • Sozial Networks (z.B. Facebook-Gruppen usw.)

ANHANG: APHORISMEN UND SPRÜCHE ZUM THEMA WISSEN

Oft helfen Aphorismen und Sprüche, komplexe Inhalte stark verkürzt wiederzugeben und so in der Erinnerung zu verankern. Eine kleine Auswahl von Sprüchen zum Thema „Wissen und Wissensmanagement“ wollen wir in diesem Anhang auflisten.

Macht des Modells, Best Practice ...

Ein Beispiel ist wie ein Blatt, das ins Wasser fällt. Es zieht leise Kreise. (unbekannt)

Ein Gramm Beispiel gilt mehr als ein Zentner guter Worte. (Franz von Sales)

Einmal sehen ist besser als hundert Mal hören. (Fernöstliche Weisheit)

Offenheit für Neues & Mut

Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an Neuem versucht. (Albert Einstein)

Der Mensch kann keine neuen Meere entdecken, bevor er nicht den Mut hat, die Küste aus den Augen zu verlieren. (unbekannt)

Der erste Schritt zum Abenteuer ist oft der Verzicht auf ein Stück Bequemlichkeit. (Rainer Haak)

Wo kämen wir hin, wenn jeder sagen würde: "Wo kämen wir hin", und niemand ginge, um zu schauen, wohin wir kämen, wenn wir gingen. (unbekannt)

Tun & Erfahrung

Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun. (Johann Wolfgang von Goethe)

Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut. (Aristoteles)

Das kleinste Kapital eigener Erfahrung ist mehr wert als Millionen fremder Erfahrungen. (Lessing)

Die eigene Erfahrung hat den Vorteil völliger Gewissheit. (Arthur Schopenhauer)

Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln: erstens durch Nachdenken, das ist der edelste; zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste; drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste. (Konfuzius)

Begleitung & Beteiligung in Prozessen

Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen. (Laotse)

Sag' es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich, und ich werde es verstehen. (Laotse)

Es kommt nicht darauf an, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern mit den Augen die Tür zu finden. (Werner von Siemens)

Geh' nicht nur die glatten Straßen. Geh' Wege, die noch niemand ging, damit du Spuren hinterlässt und nicht nur Staub. (Antoine de Saint-Exupéry)

Ein ruhiges Meer macht keine erfahrenen Seeleute. (aus Afrika)

Wissen allgemein

Wissen, was man weiß, und wissen, was man nicht weiß, das ist wahres Wissen. (Konfuzius)

Viel mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn ich gedenke in ihr zu leben. (Albert Einstein)

Wenn Sie Ihren Kindern unbedingt etwas geben wollen, dann geben Sie ihnen ein gutes Beispiel. (Pearl S. Buck)

LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer-Wolf**, Stefan, Harald **Payer** und Günther **Scheer** (Hrsg.) (2008): *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz, Handbuch für Regionalentwicklung, ÖAR Regionalberatung GmbH, Wien: Verlag Springer Wien New York*
- Belliger**, Andrea u.a. (Hrsg.) (2007): *Wissensmanagement für KMU, Zürich*
- Bourdieu**, Pierre (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Schwartz, 183-198*
- Büro für Zukunftsfragen** (2008), *Publikation Sozialkapital, Bregenz 2008*
- CIPRA** (2007): *Wir Alpen. Menschen gestalten Zukunft. 3. Alpenreport, Stuttgart*
- Coleman**, James S. (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology 95, 95-120*
- Fraunhofer-Wissensmanagement Community** (Hrsg.) (2005): *Wissen und Information, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.*
- Gehmacher**, Ernst, Sigrid **Kroismayr**, Josef **Neumüller** und Martina **Schuster** (Hrsg.) (2006): *Sozialkapital – Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften. Verlag Mandelbaum*
- Gögl**, Hans-Joachim, et. al. (Hrsg.) (2006): *Wissen schafft Unternehmen. Erfolgreiche Kooperationsmodelle zwischen Universitäten und Unternehmen in Europa, Stuttgart*
- Groß**, Horst Peter et. al. (2009): *Zukunftsgestaltung als Prozess. Kulturell nachhaltige Wirtschafts- und Lebensraumentwicklung am Beispiel des Kärntner Lavantals, Wien*
- Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus/Universität St. Gallen** (2005): *Machbarkeitsstudie Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz, St. Gallen*
- Katzmair**, Harald: *Vortrag Netzwerk Land – Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Netzwerkanalyse (Unterlagen und Audio Vortrag), FAS.research vom 25.3.2009*
- Kunze**, Stefan (2008): *Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen. Evaluation der Wissensarbeit im Projekt „Zukunft in den Alpen“ der internationalen Alpenschutzkommission CIPRA*
- Landschaft des Wissens** (Hrsg.) (2006): *Strategien des Handwerks. Sieben Portraits außergewöhnlicher Projekte in Europa, Stuttgart*
- Lehner**, Franz (2009): *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München – Wien*
- Liessmann**, Konrad Paul (2006): *"Der Geist weht, wo er will", Vortrag im Rahmen der 5. Wiener Karl Kraus Vorlesung, Wiener Rathaus, 16. Mai 2006*
- Nonaka**, I./**Takeuchi**, H. (1997): *Die Organisation des Wissens, Frankfurt*
- Probst** et. al. (1997): *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt*
- Reinbacher**, Paul *im Magazin Wissensmanagement, Heft 3/2009, ISSN 1438-4426*
- Schneider**, Jürg, Christoph **Minning** und Markus **Freiburghaus** (2007): *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag.*
- Schnell**, Klaus-Dieter, Thomas **Held** und Roland **Scherer** (2005): *Machbarkeitsstudie. Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz. Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG), Universität St. Gallen*

Senge, Peter (1997): *Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Stuttgart

Universität Regensburg, Lehrstuhl für Informationswissenschaft, *Projektseminar Hypermedia (2008)*, „Aufbau regionaler Wikis, Studie am Beispiel Ostbayerns“

Vahs, Dietmar, Burmester, Ralf (2005): *Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*, Stuttgart

Willke, Helmut (2007): *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, Heidelberg

Zeitschrift Psychologie heute, Mai 2008