

FHS Kufstein Tirol
Studiengang Internationale Wirtschaft und Management

Diplomarbeit

**Konzeption eines
Wissensmanagementsystems für die
Region Steirisches Vulkanland**

Eingereicht von: Bernd Gerstl

Feldbach, 30. Juni 2001

Erstgutachter: Dipl. Ing. Dr. Christian Krotscheck

Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS.....	6
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	6
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	7
1 EINLEITUNG.....	8
2 GRUNDLAGEN.....	11
2.1 Die Region Steirisches Vulkanland.....	11
2.2 Vision, Ziele und Strategie für das Steirische Vulkanland	12
2.2.1 Die Vision.....	12
2.2.2 Ziele und Strategie.....	12
2.3 Definitionen	14
2.3.1 Wissen im Allgemeinen.....	14
2.3.2 Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen.....	14
2.3.3 Implizites und explizites Wissen.....	16
2.3.4 Wissensarbeit.....	17
2.3.5 Wissensgesellschaft	18
2.3.6 Regionale Wissensbasis.....	18
2.3.7 Wissensinfrastruktur	19
2.3.8 Wissenskultur	19
2.3.9 Endogene Regionalentwicklung	19
2.3.10 Nachhaltige Regionalentwicklung	20
2.3.11 Wissensmanagement	20
2.3.12 Der Begriff der Region	21
2.4 Der Gedanke der lernenden Region.....	22
2.5 Voraussetzungen für das Lernen der Region	23

2.6 Wozu Wissensmanagement?	23
2.7 Wozu Wissensmanagement in Regionen?	24
2.8 Unterschiede zwischen Regionen und Unternehmen	24
2.9 Was ist Regionalentwicklung?	26
2.10 Zweck der Regionalentwicklung in der Region Steirisches Vulkanland	27
3 METHODIK DER ARBEIT	28
3.1 Literatursuche und Vertiefung in die Materie	28
3.2 Methode zur Untersuchung der Vollständigkeit des Ansatzes – Expertengespräche	28
3.2.1 Laufende Gespräche mit dem Diplomarbeitsbetreuer	28
Dipl. Ing. Dr. Christian Krotscheck	28
3.2.2 Gespräch mit Dr. Josef Scheff.....	29
3.3 Weitere Expertengespräche	29
3.4 Erste Tests des Anreizsystems über Anwenderinterviews	29
4 KONZEPTION EINES WISSENSMANAGEMENTSYSTEMS FÜR DIE REGION STEIRISCHES VULKANLAND	31
5 KONZEPTION EINES WISSENSMANAGEMENTSYSTEMS FÜR DIE LAG ..	33
5.1 Leistungen des Wissensmanagementsystems in der LAG	33
Exkurs: Voraussetzungen für ein Wissensmanagementsystem in der Region Steirisches Vulkanland	34
Grundvoraussetzung - Ermittlung der regionalen Wissensbasis	34
Wissen – Lernergebnisse: Wissensbasis ist eine Qualität.....	34
Wissensinfrastruktur: Wissensbasis ist eine Infrastruktur	35
Wissenskultur: Wissensbasis ist Umgehen mit Wissen	35
Ermitteln der Wissensinfrastruktur als Bestandteil der Wissensbasis	37
Ermitteln der Wissenskultur als Bestandteil der Wissensbasis.....	40

Indikatoren zur Ermittlung der Wissensbasis	41
5.2 Voraussetzungen für ein Wissensmanagementsystem in der LAG	43
5.2.1 Ermittlung der Wissensbasis in der LAG	43
5.2.2 Ermittlung der Kernprozesse in der LAG	43
5.2.3 Bestehen der richtigen Unternehmenskultur für ein Wissensmanagement	43
5.2.4 Die Unterstützung des Vorstandes	44
5.2.5 Bestehen einer Kultur des Vertrauens als notwendige Bedingung einer optimalen Kommunikations- und Kooperationskultur	44
5.2.6 Bestehen einer konstruktiven Streit- und Konfliktkultur als Voraussetzung für eine optimale Kommunikations- und Kooperationskultur	44
5.2.7 Festlegen von Wissenszielen für die jeweiligen Akteursgruppen.....	45
5.2.8 Durchführung von Sensibilisierungsworkshops zum Thema „Wissensmanagement“ für die Schlüsselakteure in der LAG (Vorstand, Evaluationskommission, Geschäftsführung, Zukunftswerkstättenleiter, Projektakteure).....	45
5.2.9 Voraussetzungen auf der Input-, Infrastruktur- und Userseite (technologische Ausgestaltung) für das Gelingen des Wissensmanagementsystems	46
5.3 Aufbaustruktur des Wissensmanagementsystems für die „lokale Aktionsgruppe“	48
5.3.1 Sachliche Dimension – Strukturwissen	49
5.3.2 Soziale Dimension – Personenwissen	52
5.3.3 Zeitliche Dimension – Prozesswissen	53
5.3.4 Kognitive Dimension – Steuerungswissen	54
5.3.5 Operative Dimension – Projektwissen.....	55
5.4 Ablauf des Wissensmanagementsystems für die lokale Aktionsgruppe	56
5.4.1 Wissensziele definieren – wie gebe ich meinen Wissensaktivitäten eine Richtung	57
Exkurs: Wissensziele für die Schlüsselakteure der LAG	58

5.4.2 Wissen identifizieren – wie kann ich mir Transparenz über internes und externes Wissen verschaffen?	60
5.4.3 Wissenserwerb – welches Wissen erwerbe ich von externen Quellen? .	60
5.4.4 Wissen entwickeln – wie entwickle ich neues Wissen?	61
5.4.5 Wissen verteilen – wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?	61
5.4.6 Wissen nutzen – wie stelle ich die Anwendung sicher?	62
5.4.7 Wissen bewahren – wie wird Wissensverlusten vorgebeugt?	63
5.4.8 Wissen bewerten – wie kann der Erfolg meiner Wissensaktivitäten bewertet werden?	63
5.5 Anreizsystem	64
5.5.1 Was sind Anreizsysteme – wozu werden sie gebraucht?	64
5.5.2 Einteilung von Anreizen.....	65
5.5.3 Anforderungen an die Anreize	66
5.5.4 Anreizsystem in der LAG	67
5.5.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Test des Anreizsystems	78
6 GEWONNENE ERKENNTNISSE UND AUSBLICK	79
6.1 Weiterer Forschungsbedarf	81
7 LITERATURÜBERSICHT	82
8 ANHANG	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale der Grundbegriffe	15
Tabelle 2: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen.....	17
Tabelle 3: Tätigkeiten welche eng mit der regionalen Wissensbasis verbunden sind.....	36
Tabelle 4: Bewertungsraster Wissen.....	37
Tabelle 5: Einteilungskriterien der Wissensinfrastruktur	38
Tabelle 6: Wissensinfrastruktur nach dem Ort der Entwicklung, Verbreitung und Entstehung	39
Tabelle 7: Bewertungskriterien der Wissensinfrastruktur	40
Tabelle 8: Dimensionen des Wissensmanagements	49
Tabelle 9: Welche Wissensform ist bei welchen Akteuren vorhanden?	49
Tabelle 10: Prozesse und Beteiligung der Akteure in der LAG.....	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissensmanagementsystem für die Region Steirisches Vulkanland	32
Abbildung 2: Struktur der LAG.....	51
Abbildung 3: Übersicht Anreize	65

Abkürzungsverzeichnis

BSi:	Bildungs- und Innovationsfond Steirisches Vulkanland
EU:	Europäische Union
EVKO:	Evaluationskommission
LAG:	Lokale Aktionsgruppe
VSV:	Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes
WMS:	Wissensmanagementsystem
ZKW:	Zukunftswerkstätte

Kapitel 1

1 Einleitung

„An investment in knowledge always pays the best interest.“ Benjamin Franklin

In den letzten Jahren erkennen immer mehr Unternehmen und Organisationen die Bedeutung der Ressource Wissen. Deshalb wird in wissensbasierten Organisationen vermehrt versucht, die Ressource Wissen zum wertschöpfungssteigernden Produktionsfaktor werden zu lassen. Willke (1998a, S. 27) geht in seinen Ausführungen so weit zu behaupten, dass sich mit Wissensarbeit der Sinn und die Existenzberechtigung von Organisationen ändern könnte. Er meint damit, dass es nicht mehr genug ist, die Mitglieder einer Organisation mit dem erforderlichen Wissen und adäquater Expertise auszustatten, sondern auch die Organisation selbst muss in seinen Geschäftsprozessen ein Optimum an organisationalem Wissen und systemischer Expertise einbauen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Er führt weiter aus, dass aufgrund der mit dem Transaktionskostensatz verbundenen Sensibilität für die Kosten und Nutzen von Informationen, Wissen und Expertise nun Organisationen es sich nicht mehr leisten können, das vorhandene Wissen ungenutzt zu lassen und das erforderliche Wissen nicht zu generieren. Aus dieser Kombination von Faktoren sieht Willke das gegenständlich rege Interesse von Firmen und anderen Organisationen am Wissensmanagement, welches sowohl in Theorie und Praxis beobachtbar ist. Die in Massen vorhandene Literatur zum Thema „Organisationales Wissensmanagement“ spiegelt die steigende Bedeutung des Themas wieder. Die oftmals zitierte Transformation von der Arbeits- und Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft (Willke 1998a, S.19), in der sich die Gesellschaft im Moment befindet, gibt dem Wissensmanagement einen Status, der über den eines nur vorübergehenden Trends im Management hinausgeht. Da sich die bisherigen Bemühungen zum Thema Wissensmanagement auf den unternehmerischen Kontext beschränken, drängt sich die Frage auf, ob Wissensmanagement auch in anderen Systemen gewinnbringend einsetzbar ist. Willke (in Schreyögg/Conrad 1996, S. 267) argumentiert, dass ähnlich wie vor

hundert Jahren der Ausbau des Schienen- und Straßennetzes, des Telegraphennetzes, der Bildungs- und Forschungsinfrastruktur zur Basis der Wettbewerbsfähigkeit nationaler und/oder regionaler Ökonomien wurde, so sieht er heute die Qualität der wissensbasierten Infrastruktur als entscheidendes Kriterium, das entwickelte von hochentwickelten, wettbewerbsstarke von nachhinkenden Gesellschaften unterscheiden wird. Ein regionales Wissensmanagementsystem (WMS) soll die Basis für moderne wissensbasierte Infrastrukturen in Regionen schaffen. Zudem kann bei einem gezielten Einsatz von Wissensmanagementsystemen die Regionalentwicklung unterstützt und die Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit von Regionen erhöht werden.

Scheff (1999, S.81) sieht regionales Wissen als zunehmende strategische Ressource im Wettbewerb der Regionen. Er führt weiter aus, dass die regionale Wissensbasis (mehr zur regionalen Wissensbasis im Kapitel 5) mehr als nur die Akkumulation des regional vorhandenen Wissens der einzelnen Subsysteme darstellt, wobei die Voraussetzung dafür jedoch eine entsprechende Wissensorganisation ist, in welcher Netzwerke eine zentrale Rolle einnehmen.

Ein sehr ambitioniertes Ziel in der Regionalentwicklung stellt sich im Moment die Region Steirisches Vulkanland. Im Zuge des LEADER Plus Programms, welches seinen Schwerpunkt auf den Entwicklungsprozess der Region legt, soll die volle Entfaltung regional bedeutender Projektideen oder eines Projektansatzes innerhalb der Region möglich werden, welche auf Ideen und Initiativen der Regionsbevölkerung sowie auf regionalen Potenzialen und Chancen bauen. Dadurch soll die integrierte endogene Regionalentwicklung ermöglicht werden (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S.12-13). Mit Hilfe der Bürgerbeteiligung in der Leitbildentwicklung anhand von Workshops und der Entwicklung der Dachmarke „Steirisches Vulkanland“ sollen sich die regionalen Akteure mit der Region identifizieren und auch aktiv zur Regionalentwicklung beitragen.

Ein Wissensmanagementsystem in der Region Steirisches Vulkanland soll die Grundlage für eine wissensbasierte Infrastruktur in der Region schaffen und die

Region bei der Weiterentwicklung ihrer Stärken unterstützen, indem das vorhandene Wissen in den Kernbereichen(-prozessen) dokumentiert, aufbereitet und öffentlich zugänglich gemacht wird. Dadurch wird Know-how generiert, welches die integrierte endogene Regionalentwicklung beschleunigt und folglich das Innovationspotential besser ausnützt und die Wettbewerbsfähigkeit der Region stärkt.

Diese Arbeit mit dem Titel „Konzeption eines Wissensmanagementsystems für die Region Steirisches Vulkanland“ hat zum Ziel, einen Ansatz für ein regionales Wissensmanagement darzustellen. Es soll gezeigt werden, wie ein Wissensmanagementsystem die Grundlage für eine wissensbasierte Infrastruktur in der Region schafft. Weiters sollen einige wichtige Begriffe in den Themenbereichen Regionalentwicklung und Wissensmanagement erläutert werden. Als Startpunkt für das regionale Wissensmanagementsystem wird für den Prozess der integrierten endogenen Regionalentwicklung, der von der „Lokalen Aktionsgruppe“ (in weiterer Folge LAG genannt) getragen wird, ein Wissensmanagementsystem ausgearbeitet. Es werden die notwendigen Voraussetzungen, der Aufbau und Ablauf und ein angemessenes Anreizsystem für ein Wissensmanagementsystem in der LAG dargestellt. Im Schlussteil werden gewonnene Erkenntnisse und wichtige Punkte für das weitere Vorgehen zusammengefasst.

Kapitel 2

2 Grundlagen

2.1 Die Region Steirisches Vulkanland

Die Region Steirisches Vulkanland liegt gänzlich im oststeirischen Hügelland. In dieser Region befindet sich der Großteil des oststeirischen Vulkangebietes mit den für dieses Gebiet typischen Vulkankegeln (z.B. Riegersburg, Gleichenberger Kogel, Stradner Kogel oder Klöcher Ölberg). Im Bezirk Feldbach mit 55 Gemeinden sind 42 Mitglieder beim Steirischen Vulkanland und im Bezirk Radkersburg (19 Gemeinden) nehmen 10 am steirischen Vulkanland teil. In Summe leben in der Region laut Einwohnererhebung 1998 67.600 Einwohner (Quelle: Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 2-4). Die Wirtschaftsstruktur in der Region wird geprägt durch kleine Betriebe. Die Arbeitsplatzstruktur hat sich in den letzten Jahren von der Land- und Forstwirtschaft in den Handel und den öffentlichen Bereich verschoben. Das durchschnittliche Monatseinkommen liegt bei nur 84% des Steiermarkschnitts. Die Struktur der Land- und Forstwirtschaft (der Anteil der regionalen Land- und Forstwirtschaft ist steiermarkweit überdurchschnittlich hoch) hat sich seit 20 Jahren stark von Vollerwerbsbetrieben zu Neben und Zuerwerbsbetrieben entwickelt (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 5-6). Der sozial und Kulturraum in der Region wird durch kinderreiche, eheliche Familien (im Schnitt 3,5 Personen pro Haushalt), wenig Arbeitslose (ca. 1800 Menschen), einen geringen Bildungsstandard (nur 6,5% haben einen Abschluss einer höher bildenden Schule) und einem hohen Jugendanteil gegenüber dem Anteil an älteren Menschen geprägt. Weiters ist noch eine Benachteiligung der Frauen in der Region (besonders in der Landwirtschaft und am Arbeitsmarkt) zu beobachten (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 6-7).

Als besondere Chance sieht die Region die bevorstehende Erweiterung der EU, um sich als „Portal zum Osten“ und langfristig zum osteuropäischen Zentralraum zu etablieren. Um die Chancen wahren zu können, ist das Vulkanland auf die

Hilfe höherer Ebenen angewiesen (Land Steiermark und Bund) und ist auch nationales EU Regionalförderungsgebiet gemäß EU Wettbewerbsregeln (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 4).

„Gemeinsam mit den Gemeinden, den Institutionen und den BürgerInnen aller Altersstufen wird versucht eine nachhaltige Regionsentwicklung einzuleiten“ (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001b, S. 2).

2.2 Vision, Ziele und Strategie für das Steirische Vulkanland

„Wissensbasierte Strategien beginnen mit der Strategie, nicht mit Wissen!“
(Weggeman 1999, S.231)

2.2.1 Die Vision

„Der Strukturwandel und die bevorstehende Osterweiterung erfordern ein Fitmachen der gesamten Region. Die Stärken der Region liegen im Fleiß der Menschen und im großteils noch intakten Naturraum (Kulturlandschaft). Die Chancen der Region im neuen Ostraum liegen in der Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Nur eine Bildungsoffensive kombiniert mit integrierten, qualitativ hochwertigen Projekten unter der gemeinsamen Dachmarke „Steirisches Vulkanland“ kann diese Region für den zukünftigen Südostraum vorbereiten. Dann wird die Region Steirisches Vulkanland aus seiner bisherigen Randlage herauskommen und eine zentrale Funktion übernehmen“ (Kleinregionen des Bezirkes Feldbach 1998, S. 3).

2.2.2 Ziele und Strategie

Der regionale Entwicklungsprozess hat zum Schwerpunktthema die Verstärkung der nachhaltigen Entwicklung im Steirischen Vulkanland durch einen koordinierten Entwicklungsprozess und klare Aushandlungs- und Managementstrukturen (inklusive Evaluation) der Projekte.

Auf folgende Schlüsselziele der integrierten Regionalentwicklung des Steirischen Vulkanlandes stützt sich die Strategie:

- **Kulturlandschaft:** Erhaltung der Kulturlandschaft und der einzigartigen Naturräume der Region als Grundlage des Lebensraumes, der Lebensmittelproduktion und der sanften touristischen Nutzung.
- **Diversität:** Festigung der sektoralen Diversität als Voraussetzung einer hohen innerregionalen Marktleistung im industriell-gewerblichen Bereich.
- **Eigenständigkeit:** Stärkung der Eigenständigkeit der Region durch Verbesserung der örtlichen Einkommen der Bewohner, Erhöhung des regionalen Eigenkapitals und der Qualifizierung der Bevölkerung.
- **Handelsbilanz:** Entwicklung außerregionaler Marktfelder zur Verbesserung der Handelsbilanz der Region durch Produkte und Dienstleistungen hoher Qualität.
- **Identität:** Stärkung der Identität der Bewohner des Steirischen Vulkanlands im Sinne von Zugehörigkeit, Selbst- und Standortbewusstsein, mit Toleranz, Respekt und Offenheit gegenüber anderen Regionen und Kulturen.
- **Koordination:** Abstimmung der regionalen Zielsetzungen als Basis eines mehrdimensionalen/integrierten Zuganges zu Entwicklungsstrategien und zur optimalen Nutzung von Fördermöglichkeiten.
- **Demokratie:** Demokratische Legitimation der kooperativen Entscheidungsstrukturen im Steirischen Vulkanland durch eine Regionale Agenda 21 auf breiter Trägerschaft (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 12).

2.3 Definitionen

Da der Umgang mit dem Begriff Wissen vielfach sehr rücksichtslos erfolgt und oft dem Begriff Information die gleiche Bedeutung zukommt, folgt an dieser Stelle eine allgemeine Definition, an welcher sich die Arbeit orientiert. Der Verwirrung um die Unterscheidung von den Begriffen Daten, Information und Wissen wird hier auch Abhilfe geschaffen. Weiters erfolgt eine Darstellung des Unterschieds von explizitem und implizitem Wissen, welcher für das Wissensmanagement sehr relevant ist. Des weiteren wird versucht, die Begriffe Wissensarbeit, Wissensgesellschaft, Wissensbasis, Wissensinfrastruktur, Wissenskultur, endogene Regionalentwicklung, nachhaltige Regionalentwicklung und Wissensmanagement zu definieren.

2.3.1 Wissen im Allgemeinen

Wissen kann als die Gesamtheit der im menschlichen Gedächtnis fixierten Kenntnisse und Fähigkeiten bezeichnet werden, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dazu zählen sowohl theoretische Erkenntnisse, praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen als auch Wissen über Objekte, Personen, Ereignisse oder Beziehungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (Probst et al. 1999, S. 46).

2.3.2 Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen

Daten

Laut North (1999, S.40) sind Daten Symbole, die noch nicht interpretiert sind, d.h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen; dies können Zahlen, wie z.B. 1, 4, 6, 56 oder auch ein rotes Licht einer Ampel sein.

Daten stehen in beliebiger Menge zur Verfügung, wobei das Problem der Überflutung der Akteure mit Daten entsteht. Daten sind allerdings nur als Rohstoff anzusehen, welcher für sich wenig bedeutet, wenig kostet und wenig

wert ist. Erst wenn aus Daten Informationen und Wissen werden, wird es interessant (Willke 1998a, S.8).

Informationen

Aus Daten werden Informationen durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten. Daraus folgt, dass eine Information nur systemrelativ sein kann (näheres dazu in Willke 1998a, S.8).

Wissen

Aus Informationen wird Wissen durch Einbindung in einen zweiten Kontext von Relevanzen. Dieser zweite Kontext besteht aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält. Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte. Wissen ist notwendiger Bestandteil eines zweckorientierten Produktionsprozesses, bei welchem die Ergebnisse unterschiedlichster Art (z.B. Güter, Leistungen, Fertigkeiten, Zustände etc.) sein können (Willke 1998a, S.11).

Als Übersicht zu den drei Grundbegriffen soll die Tabelle 1 dienen.

	Daten	Information	Wissen
Basisoperation	Codierte Beobachtung	Systemisch relevante Daten	Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte
Restriktionen	Zahlen/Sprache/ Texte/ Bilder	Information ist systemrelativ	Gemeinsame Praxis „community of practice“
Herausforderung	Innovative hybride Formen	Informationsaustausch	Wissenstransfer

Tabelle 1: Merkmale der Grundbegriffe

Quelle: Willke 1998, S. 13

2.3.3 Implizites und explizites Wissen

Eine klassische Unterscheidung von Wissen, die sehr wichtig für das Wissensmanagement ist, ist die von Michael Polanyi (1958) stammende Differenz von implizitem und explizitem Wissen:

„Implizites Wissen ist ein Wissen, das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von ‘Know-how’ hat“ (Willke 1998a, S. 12-13). Willke führt weiter aus, dass die Person nicht unbedingt wissen muss, dass sie dieses Wissen besitzt und woher sie es hat. Als Beispiel kann ein erfahrener Mechaniker treffsicher Motorprobleme diagnostizieren, ohne zu wissen, wie er zu seiner Diagnose gekommen ist (1998a, S. 12). Implizites Wissen ist sehr schwer formulier- und transferierbar, da es in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist. Polanyi sagte dazu, „that we know more than we know how to say“ (1958, S. 12 zitiert in Willke 1998a, S. 13).

Explizites Wissen auf der anderen Seite ist ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne explizites Wissen, von dem der Wissende weiß und über welches er sprechen kann (Willke 1998a, S. 12). Explizites Wissen kann mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden.

Traunmüller und Wimmer (2000, S. 9) sehen die Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen als eine wesentliche Aufgabe des Wissensmanagements.

Doch gerade die Gestaltung des Überganges von implizitem zu explizitem Wissen stellt eine Schwierigkeit im Wissensmanagement dar.

Wissensbasierte Organisationen gelangen dann zur Generierung innovativen Wissens, wenn sie die schwierigen und voraussetzungsreichen Übergänge zwischen explizitem und implizitem Wissen in routinisierte organisationale Prozesse fasst, die fördern, dass individuelles Wissen artikuliert und durch Zugänglichkeit verbreitet wird. Grundlage solcher Prozesse sind „rounds of meaningful dialogue“ und die Fähigkeit zur Verwendung von Metaphern, welche

das implizite Wissen in nachvollziehbare Sinnbilder fassen (Nonaka 1994, S. 20 zitiert in Willke 1998a, S. 15). „Denn erst wenn Wissen in expliziter Form vorliegt, ist es für die Organisation verfügbar und somit über einzelne Personengruppen hinaus nutzbar“ (North 1999, S. 50). Einen Versuch, dieses Problem darzustellen, haben Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi (1995) angestellt, woraus das Modell der „organizational knowledge creation“ resultierte. Neues Wissen entsteht nach diesem Modell durch Wissensumwandlungsprozesse, durch die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen, woraus sich vier Modi der Wissensgenerierung ergeben (Rollett 2000, S. 78). Bei optimaler Prozessgestaltung entwickelt sich aus diesen vier Modi eine „Spirale der organisationalen Wissensgenerierung“ (mehr dazu in Nonaka 1994, S. 20 zitiert in Willke 1998a, S. 14).

Übergang		
von	implizitem Wissen	explizitem Wissen
zu		
implizitem Wissen	Sozialisation	Externalisierung
explizitem Wissen	Internalisierung	Kombination

Tabelle 2: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen

Quelle: Nonaka 1994 in Willke 1998a, S. 15

2.3.4 Wissensarbeit

Der Begriff Wissensarbeit im Sinne von Willke (1998a) kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit hierbei, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind. Wissensarbeit nutzt den Prozess des Organisierens, um Wissen zu einer Produktivkraft zu entfalten, die dabei ist, die

herkömmlichen Produktivkräfte (Land, Arbeit, Kapital) in ihrer Bedeutung zu überflügeln (Willke 1998a, S21).

2.3.5 Wissensgesellschaft

„Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich sprechen, wenn zum einen die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Eine entscheidende zusätzliche Voraussetzung der Wissensgesellschaft ist, dass Wissen und Expertise einem Prozess der kontinuierlichen Revision unterworfen sind und damit Innovationen zum alltäglichen Bestandteil der Wissensarbeit werden“ (Willke 1998a, S. 355).

2.3.6 Regionale Wissensbasis

Der im Deutschen verwendete Begriff „Wissensbasis“ drückt nicht das aus, was im Englischen mit „knowledge base“ bezeichnet wird. Laut Holzinger (1998, S. 28) beinhaltet „Know-how“ praktische Fertigkeiten und Fähigkeiten, während Wissen im Deutschen theorie- und kopflastig ist und nicht „Können“, mit-Etwas-Umgehen-oder-Anwenden-Können beinhaltet.

Eine regionale Wissensbasis

- „hat gesellschaftliche Reichweite, ihr Einsatzfeld sind ökonomische, soziale, politische und kulturelle Entwicklungsprozesse.
- besteht aus wissenschaftlich/theoretischen und praktischen Anteilen.
- ist nichts Statisches, hat Prozesscharakter.
- ist eine Kombination von Wissen, Wissensinfrastruktur und Wissenskultur.
- ist mehr als die Summe von Einzelteilen, daher also ein regionales Teilsystem“ (Holzinger 1998, S. 29).

Als Gesamtbild der regionalen Wissensbasis sieht Holzinger (1998, S. 53) das Bündel von Kompetenzen der Regionalbevölkerung zusammen mit der Infrastrukturausstattung und Ergebnissen der Untersuchung der herrschenden Wissenskultur.

2.3.7 Wissensinfrastruktur

Ausgehend von den Wissensaktivitäten, Einsatzbereichen und Anforderungen sind mit Wissensinfrastruktur eine Vielzahl von Institutionen, Organisationen und Strukturen gemeint, die am Erwerb, der Aktualisierung und Entwicklung, der Kreation und Verbreitung des Wissens in einer Region beteiligt sind (Holzinger 1998, S. 33).

2.3.8 Wissenskultur

Eine Wissenskultur hat eine sehr starke historische Komponente, d.h. das Umgehen mit Wissen, die Wissensaktivisten und Produktionsstätten sind meist historisch gewachsen und veränderungsresistent. Diese Wissenskultur ist sehr schwer aufzuspüren, jedoch notwendig, um die regionalen Wissenspotentiale feststellen zu können (Holzinger 1998, S. 35).

2.3.9 Endogene Regionalentwicklung

Die endogene Regionalentwicklung (eigenständige Regionalentwicklung) konzentriert sich auf die Nutzung endogener Potenziale, die als Kräfte verstanden werden, die Möglichkeiten einer Region zu optimieren. Dabei soll in einer Region nicht einfach das getan werden, was in einer anderen Region bereits gemacht wird (Ellwein 1980, S. 285 zitiert in Scheff 1999, S. 54). „Diese Kräfte bemühen sich mithin weniger darum, den ökonomischen und sozialen ‘Anschluss’ zu erreichen, und richten sich mehr auf eine Eigenständigkeit der Region, die im Wettbewerb der Regionen sich positiv zu Buche schlägt“.

Endogene Regionalentwicklung lässt sich durch folgende Charakteristika beschreiben:

➤ Entwicklung einer intraregionalen Mobilität

- Konzentration auf regional vorhandene Stärkefelder aus einer integrativen Sichtweise (in wirtschaftlicher, kultureller, ökologischer und politischer Hinsicht) (Brugger 1984, S.9 zitiert in Scheff 1999, S. 54)
- Vernetzung und Organisation regionaler Interessenskoalitionen
- Verbesserung der Wandlungs- und Innovationsdynamik der regional ansässigen Unternehmungen (Scholz 1988, S. 11-17 zitiert in Scheff 1999, S. 54)
- Fokus auf stärkere bottom-up-getragenen Entwicklungsprozesse
- Eigenständige Handlungsfähigkeit im Sinne von Kompetenz über Entscheidungen, welche die eigene Entwicklung betreffen (Brugger 1984, S. 2 zitiert in Scheff 1999, S. 54)
- Wissen als zentrale Ressource endogener Entwicklungen (Holzinger 1998)
- Anstoß zu einer komplementären Regionalpolitik, d.h. vor Ort etablierte Kooperationen ergänzen die Regionalpolitik der Länder (Scheff 1999, S. 54)

2.3.10 Nachhaltige Regionalentwicklung

Angelehnt an den Brundtland-Report 1987 ist nachhaltige Regionalentwicklung:

„Eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Die Forderung, diese Entwicklung ‘dauerhaft’ zu gestalten, gilt für alle Länder und Menschen“ (<http://www.wiz.uni-kassel.de/gear/symp/proceed99/proceed.pdf> S. 74, Stand: 17.06.2001).

2.3.11 Wissensmanagement

Laut Willke (1998a, S. 85-86) ist der Kern von Wissensmanagement die Fähigkeit, die zukünftige Innovationskompetenz einer Organisation (Region)

dadurch zu sichern, dass kollektives Lernen und eine kontinuierliche Revision des vorhandenen Wissens aktiviert werden.

„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer 'intelligenten' Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des 'collective mind' in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt (Willke 1998a, S. 39).

Mit Fokus auf Gesellschaften (Regionen) umfasst Wissensmanagement laut Willke (in Schreyögg/Conrad 1996, S. 268) „die politischen Strategien einer Gesellschaft zur Schaffung wissensbasierter Kollektivgüter. Mit Blick auf Personen geht es dabei um das kollektive Niveau der Ausbildung und Lernfähigkeit der Bürger; bezüglich der Institutionen steht die Intelligenz zur Schaffung von Beziehungen zwischen diesen in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es darum, ob, wie und wie schnell es gelingt, den Schritt von den Infrastrukturen der 1. Generation zu wissensbasierten Infrastrukturen der 2. Generation zu machen“.

2.3.12 Der Begriff der Region

Allgemein lassen sich Regionen als „... Aggregate von Raumpunkten, die Teile einer übergeordneten Raumgesamtheit darstellen,“ definieren (Fürst 1976, zitiert in Scheff 1999 S. 17).

Weiter umschreibt Scheff Regionen anhand von vier Zugängen:

1. Der strategische Zugang betrachtet die Region als eine (stärker) ökonomische Einheit aus Gründen der Zweckrationalität bzw. der reduzierten Systemkomplexität.

2. Der analytische Zugang sieht die Region als eine Systemebene zwischen Zentralstaat und lokaler Ebene, wobei bestehende politisch-administrative Einheiten einen Orientierungsrahmen vorgeben.
3. Beim funktionalen Zugang stellt das betrachtete System den „Interventionsraum“ zur Zielerreichung bzw. Problembearbeitung dar.
4. Der territoriale Zugang determiniert die Region als Raumeinheit.

Aufgrund dieser Zugänge kann die Region daher als ein System mit einer spezifischen räumlichen Bindung verstanden werden.

2.4 Der Gedanke der lernenden Region

„Innerhalb des Ansatzes der lernenden Region wird das Lernen der zentrale Bezugspunkt der kontinuierlichen Entwicklung“ (Scheff 1999, S. 22).

Regionales Lernen soll in loser Analogie zum organisationalen Lernen folgendermaßen definiert werden:

Regionales Lernen ist ein Prozess,

- der im Wechselspiel zwischen regionalen Akteuren und einer Region abläuft.
- durch den die regionalen Akteure Wissen und Informationen über Beziehungen der Region zum Rest der Welt erwerben, legitimieren und miteinander kommunizieren, um die „Überlebens-, Entwicklungs- und Handlungsfähigkeit“ aller Beteiligten zu verbessern.
- der eine kontinuierliche regionale Transformation darstellt, bei der auf Basis einer ausgeprägten Lernfähigkeit der Subsysteme grundlegende Änderungen in kollektiven Annahmen, Zielen, Normen (Sinngelalte) und Spielregeln bewirkt werden.

Dabei erachtet Scheff (1999, S. 23) den Aufbau bzw. die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen und neuen Schnittstellen (über veränderte

Kooperationsmuster) in einer Region, die letztlich regionales Lernen ermöglichen als wesentlich.

2.5 Voraussetzungen für das Lernen der Region

Als Voraussetzung für das Lernen von Systemen bedarf es laut Holzinger (1998, S. 42) eines intensiven Informationsaustausches zwischen dem System und seiner internen und externen Umgebung.

Damit der Informationsaustausch funktioniert, müssen vier Voraussetzungen gegeben sein:

- monitoring – das System (die Region, die Organisation) muss die Möglichkeit der Wahrnehmung und Beobachtung haben.
- relating – das System muss die Fähigkeit und Bereitschaft haben, die gesammelten Informationen auf ihre Leistungen, Regeln, Werte und Probleme zu beziehen.
- detecting – das System muss die wesentlichen Abweichungen herausfinden.
- acting – das System muss bereit sein, sich zu verändern (Holzinger 1998, S. 42).

2.6 Wozu Wissensmanagement?

Die ersten Ausprägungen von intelligenter Organisation zeigen sich an den Pionieren einer neuen Produktionsform von Gütern. Diese Produktionsform ist dadurch geprägt, dass neben die herkömmlichen Produktionsfaktoren (Land, Kapital und Arbeit) mit Wissen ein Faktor tritt, der für alle nicht-trivialen Güter zu einer entscheidenden Ressource wird.

Daraus ergibt sich, dass die Generierung und das Management von Wissen zur wichtigsten Kernkompetenz solcher Organisationen wird, die für ihr Weiterbestehen darauf angewiesen sind, effektiv, effizient und kontinuierlich Innovationen zu erzeugen (Willke 1998, S. 18).

Als Ziele und Aufgaben des Wissensmanagement sieht North (1999, S. 3-4):

- Wissensbeschaffung, damit für die Geschäftsentwicklung und Geschäftsprozesse das benötigte Wissen zur Verfügung steht.
- Wissensentwicklung dient dazu, das Wissen an der bestgeeigneten Stelle im Unternehmen zu entwickeln.
- Der Wissenstransfer soll sicherstellen, dass Wissen optimal nutzbar gemacht wird.
- Wissensaneignung soll sicherstellen, dass die Organisation und jeder Mitarbeiter lernfähig sind.
- Bei der Wissensweiterentwicklung soll sichergestellt werden, dass Wissen anwenderbezogen aktualisiert, fortentwickelt und veraltetes Wissen „verlernt“ wird.

2.7 Wozu Wissensmanagement in Regionen?

Ein Wissensmanagementsystem in der Region Steirisches Vulkanland soll die Grundlage für eine wissensbasierte Infrastruktur in der Region schaffen und die Region bei der Weiterentwicklung ihrer Stärken unterstützen, indem das vorhandene Wissen in den Kernbereichen(-prozessen) dokumentiert, aufbereitet und öffentlich zugänglich gemacht wird. So kann Know-how generiert werden, welches die integrierte endogene Regionalentwicklung beschleunigt und folglich das Innovationspotential besser ausnützt und die Wettbewerbsfähigkeit der Region stärkt.

2.8 Unterschiede zwischen Regionen und Unternehmen

Um Erfahrungen aus der reichlich vorhandenen Praxis im unternehmerischen Wissensmanagement auch für Regionen anwenden zu können, ist es notwendig zu wissen, in welchen Belangen sich Regionen von Unternehmen unterscheiden. Daraus resultierende Unterschiede bei der Gestaltung eines Wissensmanagementsystems müssen beachtet werden.

Folgende Unterschiede sind erkennbar:

- Regionen haben komplexere Strukturen als Unternehmen.
- Regionen haben viele Zielsysteme mit diverser Macht (im Gegensatz zu Unternehmen, wo das Unternehmensziel die gewinnbringende Erzeugung von einem Produkt, einer Dienstleistung etc. ist).
- Regionen sind nicht einem so unmittelbarem Konkurrenzdruck und Überlebenskampf ausgesetzt als Unternehmen (dadurch fehlt oft der Anreiz zur Weiterentwicklung).
- In einem Unternehmen befindet man sich am Arbeitsplatz, in der Region lebt man, verbringt seine Freizeit, d.h. es werden nicht nur berufliche Aktivitäten ausgeführt.
- Die Zugehörigkeit zu einer Arbeitsstelle (Unternehmen) hat meist andere Motive (materielle Motive, z.B. Geld verdienen) als zu einer Region (immaterielle Motive, z.B. die netten Leute, die ansprechende Natur etc.).
- In der Region herrscht meist ein Mangel an akademischen Personal (der durchschnittliche „Mitarbeiter“ in einer Region hat weniger Ausbildung).
- Regionen unterliegen meist anderen Hoheitsgewalten (z.B. Land Steiermark, Bund Österreich).
- In Regionen leben Menschen mit den unterschiedlichsten Qualifikationen und Zielen.
- Regionen sind schwerer steuerbar (da Menschen aufgrund von Fehlleistungen/-verhalten nicht unmittelbar mit Konsequenzen rechnen müssen, vgl. Entlassungen bei Unternehmen), jedoch im sozialen Bereich gibt es Druck und Ächtung.
- Kultur innerhalb einer Region ist schwerer definierbar als in einem Unternehmen.

- Zielsetzungen einer Region erweisen sich als komplexer als in Unternehmen, da die Zielfindung demokratisch ablaufen muss (ohne Anreize wie Gehalt oder Entscheidungskraft von Top-Management in Unternehmen).
- Die territoriale Abgrenzung von Gemeinden verhindert eine regionale Arbeitsteilung.
- Es leben mehr inhomogene Leute in der Region als in einem Unternehmen (als Beispiel vgl. Unternehmensberaterklischee).
- In Regionen verbringt man den Großteil seiner Zeit mit Freizeit (kein Arbeitsdruck).
- In Regionen leben Personengruppen aus verschiedensten Bereichen (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Landwirte, Jugendliche, Kinder....).
- Die gesamte Ausbildung befindet sich in einer Region, dies ermöglicht eine zielgerechte Steuerung (im Unternehmen hat man nur Einfluss auf die Weiterbildung).
- Verschiedenen Interessensgebiete müssen einwirken und zusammenspielen (z.B. Institutionen, Behörden, Unternehmensvertretungen, Kommunen; das ergibt ein multidisziplinäres Projektteam mit mehr Chancen).

Welche Auswirkungen diese Unterschiede auf ein regionales Wissensmanagementsystem haben, wird in dieser Arbeit nicht ausgeführt, jedoch sind die Unterschiede beim Aufbau eines Wissensmanagementsystems für eine Region nicht außer Acht zu lassen.

2.9 Was ist Regionalentwicklung?

„Regionalentwicklung ist als umfassender ökonomischer, soziokultureller und politischer Prozess zu verstehen, dessen Unterstützung, besser Initiierung, neue Instrumente und ein hohes Maß an ‘Wissen’ benötigt, das mehr ist als im Wirtschaftsprozess einsetzbare bzw. am Arbeitsmarkt verwertbare Qualifikationen“ (Holzinger 1998, S. 25). „Wissen ist daher an sich weniger wert, als die Fähigkeit, es zu erwerben und ständig zu erneuern“ (Holzinger 1998, S. 28).

2.10 Zweck der Regionalentwicklung in der Region Steirisches Vulkanland

Die LAG Vulkanland hat die Vorstellung einer integrierten, regionalen Entwicklungsstrategie (integrierte endogene Regionalentwicklung), welche

- die vorhandenen Stärken und Chancenfelder bestmöglich nutzt.
- die natürlichen und kulturellen Ressourcen und Potenziale der Region für Innovation und Kunst sowie für Tourismus und die verarbeitende Wirtschaft verwertet.
- die Lebensqualität im ländlichen Raum verbessert (Informationstechnik, Veredelungstiefe, Kultur, Freizeit,..) und insbesondere
- die Chancen für junge Menschen und Frauen durch Bewusstseinsbildung, Einbindung und Entwicklungsfonds sowie Qualifizierung verbessert (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 19-20).

Weiters hat sich die LAG Vulkanland zum Ziel gesetzt, in der Region eine wissensbasierte Infrastruktur aufzubauen.

Kapitel 3

3 Methodik der Arbeit

3.1 Literatursuche und Vertiefung in die Materie

Ausgangspunkt der Arbeit war ein Literaturstudium und eine Internetrecherche. Die Literatur, die dieser Arbeit zugrunde liegt, lässt sich in folgende Themengebiete einteilen, welche sich auch in der Gliederung der Arbeit niedergeschlagen haben:

- Allgemeine Literatur zum Thema „Wissensmanagement“
- Allgemeine Literatur zum Thema „Regionalentwicklung und lernende Regionen“
- Literatur zum Thema „Systemisches Wissensmanagement“
- Bericht des Regionalentwicklungsprozesses der LAG für die Region Steirisches Vulkanland
- Literatur zum Thema „Regionale Wissensbasis“
- Literatur zum Thema „Anreizsysteme im Wissensmanagement“
- Artikel aus verschiedensten Quellen über die oben genannten Themengebiete

3.2 Methode zur Untersuchung der Vollständigkeit des Ansatzes – Expertengespräche

3.2.1 Laufende Gespräche mit dem Diplomarbeitsbetreuer Dipl. Ing. Dr. Christian Krotscheck

Die Notwendigkeit von regelmäßigen Gesprächen war aufgrund der Komplexität des Themengebietes gegeben. Wichtig waren diese Gespräche, um neue

Gedanken zu bekommen und des weiteren um die Zielrichtung in der Arbeit beizubehalten.

3.2.2 Gespräch mit Dr. Josef Scheff

Als Autor des Buches „Lernende Regionen“ war seine Expertenmeinung ein wichtiger Wegweiser in der Behandlung der Thematik und Gedankenübermittler zur Verbindung der Thematik der Regionalentwicklung mit der Thematik des Wissensmanagements. Im Anhang A sind die wichtigsten Punkte dieses Gesprächs zusammengefasst.

3.3 Weitere Expertengespräche

Um Hinweise darüber zu bekommen, wie ein Wissensmanagementsystem die Region bei der Regionalentwicklung unterstützen kann, wurden mit Vertretern der Schlüsselinstitutionen und erfahrenen Regionalentwicklern in der Region (Wirtschaftskammer, Landwirtschaftskammer, Arbeitsmarktservice, Joboffensive, Regionalmanagement Oststeiermark, Landesregionalplanung Steiermark) Interviews geführt. Als Ergänzung wurde die Meinung eines Experten aus dem Bereich des unternehmerischen Wissensmanagements an der TU-Graz eingeholt.

Durch diese Expertengespräche war es möglich, drei Ansatzpunkte für regionales Wissensmanagementsystem als Basis für die Schaffung einer wissensbasierten Infrastruktur in der Region zu entwickeln. In weiterer Folge wurde für die LAG, die als Träger des Ansatzpunktes der Regionalentwicklung fungiert, ein Wissensmanagementsystem konzipiert. Die Zusammenfassung der Expertengespräche mit den regionalen Akteuren findet man im Anhang A.

3.4 Erste Tests des Anreizsystems über Anwenderinterviews

Das für das Wissensmanagementsystem der LAG ermittelte Anreizsystem wurde durch Anwenderinterviews mit den Schlüsselakteuren (Vertreter aus dem Vorstand, ZukunftswerkstättenleiterInnen, Evaluationskommission) getestet.

Die Zusammenfassung der Anwenderinterviews wird im Anhang A bereitgestellt.

Kapitel 4

4 Konzeption eines Wissensmanagementsystems für die Region Steirisches Vulkanland

Um eine wissensbasierte Infrastruktur in der Region aufbauen zu können, und die Aufgabe den umfassenden ökonomischen, soziokulturellen und politischen Prozess der Regionalentwicklung mit einem neuen Instrument zu unterstützen und das für diesen Prozess in hohem Maße erforderliche Wissen zu generieren, muss ein angepasstes Wissensmanagementsystem für die Region Steirisches Vulkanland konzipiert werden.

Dabei muss das Wissensmanagementsystem in folgenden Bereichen ansetzen:

1. Auf der regionalen Ebene (Implementierung eines Wissensmanagementsystems für die LAG als Träger des Regionalentwicklungsprozesses)
2. Auf der zwischeninstitutionellen bzw. zwischenbetrieblichen Ebene (Aufbau von Kompetenznetzwerken als Instrument der Mitarbeiter-, Unternehmens- und Regionalentwicklung und zur Stimulierung von Kooperationsaktivitäten in der Region)
3. Auf der privaten Ebene (Input von Bürgern und Mitarbeitern in Betrieben)

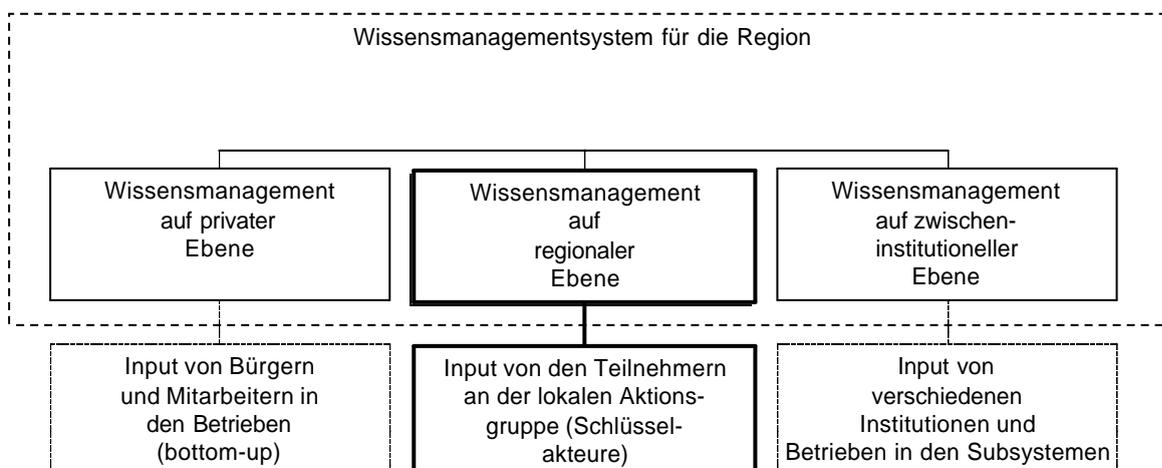


Abbildung 1: Wissensmanagementsystem für die Region Steirisches Vulkanland

Quelle: Eigene

Daten und Informationen im regionalen Wissensmanagementsystem werden uneingeschränkt öffentlich zugänglich sein, wobei die LAG alle vorhandenen Informationen öffentlich machen wird. Da jedoch von den beiden anderen Bereichen nicht erwartet werden kann, alle Informationen uneingeschränkt zur Verfügung zu stellen und ein Wissensmanagementsystem nur auf freiwilliger Basis (bei dem die beteiligten Akteure den Nutzen an der Teilnahme erkennen können) funktionieren kann, werden diese beiden Bereiche in der Abbildung 1 strichliert dargestellt.

Für die drei Bereiche müssen als Grundlage für eine wissensbasierte Infrastruktur jeweils Wissensmanagementsysteme konzipiert werden, welche in weiterer Folge zu einem ganzheitlichen regionalen Wissensmanagementsystem vernetzt werden.

Im folgenden Teil dieser Arbeit wird als erster Schritt für die Schaffung einer wissensbasierten Infrastruktur in der Region Steirisches Vulkanland ein Wissensmanagementsystem auf regionaler Ebene, anhand des Regionalentwicklungsprozesses, welcher durch die LAG getragen wird, konzipiert (siehe schattiertes Feld in Abb. 1).

Kapitel 5

5 Konzeption eines Wissensmanagementsystems für die LAG

In diesem Teil wird ein Wissensmanagementsystem für die LAG Vulkanland konzipiert. In einer kurzen Aufstellung wird erläutert, was das Wissensmanagementsystem für die LAG leisten soll. Danach werden allgemeine Voraussetzungen für ein WMS in Regionen dargestellt (wichtig für das ganzheitliche WMS) und des weiteren auf Voraussetzungen für ein WMS in der LAG eingegangen. In weiterer Folge wird der Aufbau und der Ablauf des WMS in der LAG dargestellt, sowie ein angemessenes Anreizsystem für die Schlüsselakteure erstellt.

5.1 Leistungen des Wissensmanagementsystems in der LAG

Das Wissensmanagementsystem für die LAG soll:

- die Ablafrichtlinien und Entscheidungswege in der LAG dokumentieren (es soll die Abläufe in der LAG sichtbar machen).
- die Projektfortschritte dokumentieren und speichern (Dokumentieren der Fehler und Erfolge, Listen der beteiligten Personen, Firmen, Institutionen..).
- das vorhandene Wissen und Kompetenzprofile der LAG-Akteure speichern.
- ein Experten-/Kontaktverzeichnis und Ansprechpersonen für Projekte auch über die Zukunftswerkstätten hinweg bereitstellen.
- durch die Vernetzung der Akteure den Informationstransfer an die Beteiligten über laufende Projekte, Neuigkeiten, Änderungen etc. gewährleisten.
- die Auswahlkriterien bei Projekten dokumentieren, um bei den Projektakteuren Transparenz darüber zu schaffen.
- die Begründung der Ablehnung einzelner Projekte festhalten.
- die ständige Kommunikation der Akteure der LAG ermöglichen.

- das vorhandene implizite und explizite Wissen in der LAG öffentlich zugänglich machen.
- den ersten Schritt für die Erstellung einer wissensbasierten Infrastruktur in der Region Steirisches Vulkanland darstellen.

Exkurs: Voraussetzungen für ein Wissensmanagementsystem in der Region Steirisches Vulkanland

Anhand verschiedenster Beispiele aus der Praxis zeigt sich, dass es nicht immer gelingt, Wissensmanagementsysteme erfolgreich zu implementieren und zu betreiben. Deshalb ist es notwendig, einige wichtige allgemeine Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement zu kennen, welche im folgenden Teil aufgelistet werden.

Nach Meinung des Autors kommt der Ermittlung der regionalen Wissensbasis, um ein ganzheitliches regionales Wissensmanagementsystem aufbauen zu können, große Bedeutung zu. Deshalb wird die Ermittlung der regionalen Wissensbasis näher ausgeführt und danach speziell auf die Voraussetzungen für ein Wissensmanagementsystem in der LAG eingegangen.

Grundvoraussetzung - Ermittlung der regionalen Wissensbasis

Zur Ermittlung der regionalen Wissensbasis gibt es in jeder Region mehr oder weniger vollständig und qualitativ hochstehende Einzelbestandteile der Wissensbasis (z.B. ein bestimmtes Qualifikationsniveau, kulturelle Beteiligung, Schulen, innovative Betriebe, Technologiecluster, Theater) (Holzinger 1998, S. 28). Holzinger (1998, S. 29) sieht den Begriff Wissensbasis bestehend aus drei Elementen, welche einander bedingen:

Wissen – Lernergebnisse: Wissensbasis ist eine Qualität

Sie stellt die erworbenen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten von Personen sowie Organisationen und Institutionen als Software dar, welche sich als Haltungen und Denkmuster, als Handlungsweisen, in Form von formalen Bildungsniveaus manifestiert. Erkannt kann diese Qualität an Produkten wie

Forschungsergebnissen, Plänen, Programmen oder Diskursen werden. Auch die Wissensinfrastruktur zählt sie zu den Produkten erworbenen Wissens.

Wissensinfrastruktur: Wissensbasis ist eine Infrastruktur

Da Wissen laut Holzinger (1998, S. 29) hergestellt, instand gehalten, weiterentwickelt und verbreitet werden muss, stellen die materiellen Einrichtungen, Institutionen oder immateriellen Strukturen und Organisationsformen, die dies durchführen, die äußeren Bedingungen der Wissensbasis dar. Sie sieht sie sowohl als Ergebnisse des gesammelten Wissens als auch als Teil der Wissenskultur.

Wissenskultur: Wissensbasis ist Umgehen mit Wissen

Als untrennbaren Bestandteil der regionalen Wissensbasis sieht Holzinger (1998, S. 29) die Art und Weise, wie das Wissen verbreitet, wie und wem zugänglich gemacht und wie und von wem genutzt wird. Ein weiterer Bestandteil ist, welchen Stellenwert es in den gesellschaftlichen Teilbereichen hat und welche (finanzielle) Zuwendung und Wertschätzung die Lernergebnisse genießen.

Holzinger (1998, S. 32) hat den Versuch unternommen eine Matrix aufzustellen, mit welcher sie erklären will, welche Tätigkeiten eng mit der regionalen Wissensbasis verbunden sind (Tab. 3).

Aktivitäten	Forschungs-berufe	Transfer-berufe	Umsetzungs-berufe	Kreativ-berufe	Summe
Wissen					
erzeugen	●	—	X	●	10
anwenden	—	X	●	X	8
sammeln und dokumentieren	X	●	X	—	8
prüfen und bewerten	●	X	●	—	10
verbreiten und vermitteln	—	●	—	●	8
Summe	10	12	12	10	

Tabelle 3: Tätigkeiten, welche eng mit der regionalen Wissensbasis verbunden sind

Gewichtung des Zusammenhangs: ● = hoch (4 Punkte)
 X = weniger hoch (2 Punkte)
 — = gering (0 Punkte)

Quelle: Holzinger 1998, S. 32

Aus dieser Abbildung kann man erkennen, dass Wissen erzeugen, prüfen und bewerten, bzw. Transfer- und Umsetzungsberufe eng mit der regionalen Wissensbasis verbunden sind.

Tabelle 3: können nicht alle beruflichen und berufsübergreifenden Kompetenzen, die in einer Region vorhanden sind, zur regionalen Wissensbasis gezählt werden. Um die entwicklungsrelevanten zu selektieren, schlägt Holzinger (1998, S. 32) zwei Kriterien vor:

- die Einzigartigkeit der vorhandenen Wissensbasis, die der Region einen spezifischen, nicht leicht imitierbaren Charakter verleiht
- die Größe des Wirkungsfeldes gemessen an der Zahl der möglichen Einsatzbereiche sowie der Vielfalt der Kompetenzen und Aktivitäten

	Einzigartigkeit	
Reichweite	Kernkompetenz der Region diese Region kann/hat etwas Besonderes	Allroundkompetenz das müssten alle Regionen haben/können
breites Wirkungsfeld	inner- und überregionale Kooperationserfahrung	Maturantenquote von über 8 %
enges Wirkungsfeld	hohe Wahlbeteiligung	Lehrlingsquote von über 45 %.

Tabelle 4: Bewertungsraster Wissen

Quelle: Holzinger 1998, S. 32

Ermitteln der Wissensinfrastruktur als Bestandteil der Wissensbasis

Dabei müssen Institutionen, Organisationen und Strukturen aufgefunden werden, welche am Erwerb, der Aktualisierung und Entwicklung, der Kreation und Verbreitung des Wissens in der Region beteiligt sind. Die Wissensinfrastruktur kann nach vielen Kriterien definiert werden (siehe Tab. 5).

nach der Form			
<i>materielle</i>		<i>immaterielle</i>	
z.B. Schulen Innovationszentren		z.B. Organisationsstrukturen Kooperationen	
nach der Institutionalisierung			
<i>formelle</i>		<i>informelle</i>	
z.B. Bibliothek		z.B. Veranstaltung	
nach der Funktion für die Wissensbasis			
<i>Aufbau</i>	<i>Erhaltung</i>	<i>Vertiefung</i>	<i>Verbreitung</i>
nach der Art der Kompetenz, die vermittelt wird			
<i>fachbezogen/beruflich</i>		<i>allgemein/berufsübergreifend</i>	
z.B. berufsbildende Schulen Arbeitsplatz		z.B. allgemeinbildende Schulen, Bürgerinitiative, Museum	
nach dem Ort der Herstellung, Entwicklung, Verbreitung			
<i>Bildungs- /Ausbildungsform en</i>	<i>Forschungssysteme</i>	<i>Produktion/Arbeitswelt</i>	
<i>soziale Einrichtungen</i>	<i>kulturelle Einrichtungen</i>	<i>politische Einrichtungen</i>	
nach der Rechtsreform			
öffentliche		private	
nach dem Unternehmensziel			
profitorientiert		Non-profit-Unternehmen	

Tabelle 5: Einteilungskriterien der Wissensinfrastruktur

Quelle: Holzinger 1998, S. 33

Ort	Hauptfunktion/Wissensaktivität				
	Erzeugung	Umsetzung	Dokumentation	Prüfung	Transfer
Bildungssystem					
Schulen (Sekundarstufe II)	X				
NUS, UNI	X				
Lehrwerkstätten	X	X			X
Weiterbildungseinrichtungen	X				
Qualitätsarbeitsplätze	X				
Bildungs- und Ausbildungsberatung					
Telekommunikation					
Leitungsnetz	X				X
Relaisstationen und Knoten	X				X
Forschung/Entwicklung					
betriebliche und öffentliche Forschungseinrichtungen	X				X
UNI, NUS		X			X
Impulszentren					X
Kooperationen (Netzwerke, Verbände)					X
Kommunikationsstrukturen (runder Tisch)					
Wirtschaft/Arbeitswelt					
F&E-Arbeitsplätze	X	X			
Innovative Betriebe	X	X			X
Beratungseinrichtungen					
Kulturelle Einrichtungen					X
Bildungseinrichtungen	X		X		X
Bibliotheken	X		X		X
Museen	X				
Theater	X				
Kulturzentren	X				
Initiativen und Vertriebe	X				
Politische Einrichtungen					
Parteien, Interessenvertretungen	X				X
Vereine, Verbände	X				X
Initiativen und Bewegungen	X				X
Soziale Einrichtungen					
Einrichtungen zur Unterstützung der gesellschaftlichen Integration					X

Tabelle 6: Wissensinfrastruktur nach dem Ort der Entwicklung, Verbreitung und Entstehung

Quelle: Holzinger 1998, S. 34

Da aber eine große Anzahl von Institutionen Wissen erzeugen, entwickeln und verbreiten, muss ebenfalls eine Auswahl getroffen werden. Zur Bewertung der Infrastruktur erachtet Holzinger als wichtig (1998, S. 34), ob die Infrastruktur zum allgemeinen Standard jeder Region gehört oder ob die Infrastruktur für die Region typisch, ihrer spezifischen Struktur am besten entspricht und in einer einzigartigen Kombination vorhanden ist. Ebenfalls ist die Bewertung des Qualitätslevels der Infrastruktur wichtig (siehe Tab. 7).

	Einzigartigkeit	
Reichweite	Schlüsselinfrastruktur	Infrastruktur im weiteren Sinn
enges Wirkungsfeld	Forschungszentrum	Qualitätsarbeitsplätze
breites Wirkungsfeld	Regionales Innovationszentrum	Schulen

Tabelle 7: Bewertungskriterien der Wissensinfrastruktur

Quelle: Holzinger 1998, S. 35

Ermitteln der Wissenskultur als Bestandteil der Wissensbasis

Dabei ist es laut Holzinger (1998, S. 35) wesentlich schwieriger ein Schema zu erstellen. Die Wissenskultur hat eine sehr starke historische Komponente, d.h. die Wissensaktivisten und Produktionsstätten bzw. das Umgehen mit Wissen ist meist historisch gewachsen und veränderungsresistent. Das macht das Aufspüren der Wissenskultur zu einem schwierigen Unterfangen, welches jedoch notwendiger Bestandteil der Feststellung regionaler Wissenspotentiale und wichtiger Ansatzpunkt für deren Entwicklung ist.

Eine mögliche Einteilung für die Erleichterung der Suche nach der Wissenskultur beschreibt Holzinger (1998, S. 35-36) wie folgt:

Offizielle/formelle Wissenschaftspolitik

Ressourcenausstattung

Dabei meint sie finanzielle Mittel, welche bereitgestellt werden für

- Aufbau und Erhaltung der Wissensinfrastruktur (z.B. Wissensmanagementsystem für die Region Steirisches Vulkanland)
- Maßnahmen zur Anziehung von und Verhinderung der Abwanderung von „brain-workern“ (z.B. BISi-Award im Vulkanland, ein Wettbewerb für Diplomarbeiten und Dissertationen in der Region Steirisches Vulkanland)
- Maßnahmen zum Aufbau und der Erhaltung eines „wissensfreundlichen Klimas“ (z.B. Bau von Impuls- und Innovationszentren zur Sicherung der Regionalkompetenz)

„Awareness“ (sich der Bedeutung bewusst sein)

Damit meint Holzinger Signale, die von der Politik ausgehen und sozusagen die immaterielle Wertschätzung repräsentieren, welche dem Wissen und der Wissensinfrastruktur entgegengebracht werden; des weiteren führt sie an, dass Absichtserklärungen, Konzepte und Programme aller Art den Willen und die Einsicht der Politik in Bezug auf Wissen ausdrücken.

Inoffizieller/informeller Umgang mit Wissen

Mentalitäten und Verhaltensmuster

Damit ist der persönliche Umgang mit Wissen und Wissensaneignung und auch die Haltung gegenüber Menschen oder Institutionen, die mit der Wissensproduktion, -entwicklung, oder -verbreitung zu tun haben (LehrerInnen, ForscherInnen, BeraterInnen), gemeint.

Als Beispiele sind die Varianten der Intellektuellenfeindlichkeit oder Ehrfurcht angeführt (Holzinger 1998, S. 36).

Indikatoren zur Ermittlung der Wissensbasis

Holzinger (1998, S. 49) stellt trotz der Skepsis gegenüber Quantifizierungsversuchen eines so vieldeutigen und vieldimensionalen Tatbestandes, wie der regionalen Wissensbasis, unter den vorhandenen statistischen Daten einige signifikante vor, welche als Indikatoren für das

Wissenspotential in einer Region gelten können und Ausgangspunkte für den Suchprozess nach der Wissensbasis darstellen können.

- **Verteilungsmuster höherer Bildungsabschlüsse:** Die formale Schulbildung der erwerbsfähigen Wohnbevölkerung gibt unabhängig von der Erwerbstätigkeit eine erste Information über den Qualifikationsstand der Bevölkerung einer Region. Ein hohes Bildungsniveau korreliert stark mit einem hohen Potential an „Wissen“.
- **Schulbildung und Erwerbstätigkeit:** Bestimmte Gruppen von Berufstätigen kennzeichnen ein vorhandenes Wissenspotential. Geht man davon aus, dass Erwerbsbeteiligung an sich schon ein Element der Wissensbasis darstellt, ist interessant, ob es Bildungswege gibt, die eher oder weniger zu Berufstätigkeit führen.
- **Ungenützte Potentiale:** Hier wird die Arbeitslosigkeit verschiedener Schultypen in den Regionen verglichen (z.B. in Wien ist die AkademikerInnenarbeitslosigkeit und die Arbeitslosenquote von AHS-AbsolventInnen deutlich höher als die der BHS-AbsolventInnen). Daraus wird ersichtlich, dass die Verteilung der Wissensinfrastruktur nach Schultypen beachtet werden muss.
- **Qualitätsarbeitsplätze:** Damit lässt sich darstellen, wie und mit welchen Qualifikationen der Produktionsprozess in den verschiedenen Sektoren abläuft. Hierbei erreicht man mit der qualifikationsintensiven Produktion jenen Produktionsbereich, wo die regionale Wissensbasis in erhöhtem Maß gebraucht und genützt wird. Die Gruppe der Fach- und Führungskräfte in jedem Bereich geben sodann die Anzahl und Verteilung der Qualitätsarbeitsplätze an.
- **Kulturelle Beteiligung:** Dabei wird versucht die kulturelle Seite der Wissensbasis darzustellen. Bestimmte Daten über die Beteiligung und Nutzung kultureller Aktivitäten (z.B. Lesen von Zeitschriften und Büchern), können dabei herangezogen werden.

Die oben beschriebene Annäherung an die Wissensbasis soll keinesfalls als vollständige Abbildung der Wissensbasis betrachtet werden, jedoch beinhaltet sie nach Erachten des Autors wesentliche Punkte für die Ermittlung der Wissenspotentiale einer Region, die notwendig sind, um ein erfolgreiches Wissensmanagement zu entwickeln.

5.2 Voraussetzungen für ein Wissensmanagementsystem in der LAG

5.2.1 Ermittlung der Wissensbasis in der LAG

Die Ermittlung der Wissensbasis in der LAG ist gleichzusetzen mit der Aufbaustruktur des Wissensmanagementsystem für die LAG, in der das relevante Wissen in den verschiedenen Dimensionen ermittelt, festgehalten und ständig erweitert wird.

5.2.2 Ermittlung der Kernprozesse in der LAG

Das Wissen über die Kernprozesse in der LAG ist notwendig, um die Wissensmanagementaktivitäten ziel- und strategiegerecht bei den wichtigsten Prozessen einzusetzen. Die Auflistung der Kernprozesse sind im Aufbau des WMS unter der zeitlichen Dimension „Prozesswissen“ zu finden.

5.2.3 Bestehen der richtigen Unternehmenskultur für ein Wissensmanagement

„Die Unternehmenskultur umfasst sämtliche Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Normen und Denkhaltungen, die das Fundament für das Handeln der Mitarbeiter in einem Unternehmen darstellen. Die Unternehmenskultur nimmt im Wissensmanagement eine zentrale Rolle ein und erfordert ständig Impulse durch Führungskräfte“ (Wissensmanagement Forum 2000, S. 11). Für die Unternehmenskultur der LAG bedeutet dies, dass von Beginn an darauf geachtet werden muss, eine Unternehmenskultur zu etablieren, welche eine entsprechende Kommunikations-, Kooperations-, Vertrauens- und Wissensteilungskultur beinhaltet, die hauptsächlich vom Vorstand ständig kommuniziert und auch gelebt wird.

5.2.4 Die Unterstützung des Vorstandes

- Wichtig ist ein kooperativer Managementstil, das heißt, dass sich auch der Vorstand am Wissenstransfer beteiligt.
- Weiters müssen die Vorstandsmitglieder den Nutzen für das Weitergeben von Wissen kommunizieren.

Es soll auch gegenseitiges Feedback möglich sein (auch Führungskräfte können kritisiert werden). Die Mitglieder des Vorstands müssen vom Wissensmanagementsystem überzeugt sein. Ein wichtiger Punkt dabei ist auch die zielorientierte Führung, wobei darauf geachtet werden soll, dass die Wissensaktivitäten der Akteure an die Ziele und Strategie der Regionalentwicklung ausgerichtet sind.

Der Vorstand muss voll hinter dem Projekt stehen!

5.2.5 Bestehen einer Kultur des Vertrauens als notwendige Bedingung einer optimalen Kommunikations- und Kooperationskultur

Probleme in der Kommunikation und Kooperation sind ein großes Hindernis für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Deshalb sieht Frey (in Mandl 2000, S. 81) die Schaffung einer Vertrauenskultur als notwendig, ohne diese kann es keine professionelle Kommunikation und Kooperation geben. Weiter stellt er fest, dass die Bildung einer Vertrauenskultur eine Führungsaufgabe ist und vertrauensfördernde Führungsstrategien umgesetzt und gelebt werden müssen. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter in der LAG ihr Wissen und Erfahrungen an andere Kollegen weitergeben können, mit der Sicherheit, dass daraus keine finanziellen oder sozialen Nachteile entstehen werden.

5.2.6 Bestehen einer konstruktiven Streit- und Konfliktkultur als Voraussetzung für eine optimale Kommunikations- und Kooperationskultur

Es liegt in der Natur des Menschen, dass sich aufgrund unterschiedlicher Einstellungen und Werte, unterschiedliche Interessen etc. Konfliktpotentiale

ergeben. Der richtig Umgang mit diesen Konfliktpotentialen ist notwendig, um die Kommunikations- und Kooperationskultur in Unternehmen, Regionen etc. nicht zu gefährden. Bei optimaler Kommunikation zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens (Prozesses, Region) sollten Ziele, Erwartungen, Probleme und Lösungsmöglichkeiten für alle wichtigen Fragen in wechselseitiger Übereinkunft abgestimmt werden (Frey in Mandl 2000, S. 82).

5.2.7 Festlegen von Wissenszielen für die jeweiligen Akteursgruppen

Die Festlegung von Wissenszielen mit den Akteuren ist notwendig, um eine gewisse Messbarkeit des Erfolges des Wissensmanagementsystems zu gewährleisten. Z.B. wird am Beginn einer Periode mit den Akteuren die Summe der Einträge im System festgelegt und am Ende der Periode überprüft, wie viele Einträge tatsächlich getätigt wurden. Weiter kann eine Annäherung an die Qualität der Einträge anhand der Häufigkeit der Abfragen im System getätigt werden.

5.2.8 Durchführung von Sensibilisierungsworkshops zum Thema „Wissensmanagement“ für die Schlüsselakteure in der LAG (Vorstand, Evaluationskommission, Geschäftsführung, Zukunftswerkstättenleiter, Projektakteure)

Eine ganz entscheidende Voraussetzung ist, dass alle Schlüsselakteure über das Wissensmanagementsystem Bescheid wissen und auch darüber informiert werden, was damit bezweckt wird. Es sollen in diesen Workshops klar die Ziele und der Nutzen, den man sich vom Wissensmanagement erwartet, kommuniziert werden.

5.2.9 Voraussetzungen auf der Input-, Infrastruktur- und Userseite (technologische Ausgestaltung) für das Gelingen des Wissensmanagementsystems

Voraussetzungen auf der Inputseite

Auf der Inputseite (in der LAG sind auf der Inputseite beteiligte Personen der Vorstand, die Evaluationskommission, das Management, die Zukunftswerkstättenleiter und die Projektakteure (Projektleiter) sieht Willke (1998b, S. 310-311) folgende Voraussetzungen als wichtig:

- die Qualität der eingegebenen Wissens Elemente;

Das bedeutet, dass die eingegebenen Beiträge einen gewissen qualitativen Standard, welcher festgelegt werden muss, aufweisen und einen Nutzen für eine Usergruppe darstellen.

- die Disziplin bei allen Teams, die Erfahrungen eines Projektes sofort und gründlich auszuwerten;

Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass alle teilnehmenden Akteure auch einen Sinn im Wissensmanagementsystem sehen und einen Nutzen daraus ziehen können.

- Anreize für diese Disziplin, die tatsächlich eine Relevanz für die Inputgeber haben müssen;

Siehe Anreizsysteme unter Punkt 5.5 in dieser Arbeit;

- Die Abfassung der einzugebenden Dokumente in einer Sprache und Form, welche die implizierten Lernprozesse erleichtert.

Die eingegebenen Dokumente in das Wissensmanagementsystem sollen so standardisiert werden, dass die User diese verstehen und die Inhalte auf ihre Arbeitsbereiche übertragen können.

Voraussetzungen auf der Infrastrukturseite

- Geeignete Werkzeuge, welche eine gute Balance zwischen Eingebefreundlichkeit, Formalisierung, Benutzerfreundlichkeit und Zugänglichkeit bieten;

Da manche Werkzeuge aufgrund ihrer schwierigen Benutzung oft schon ein Hindernis für das WMS darstellen, soll in der LAG darauf geachtet werden, dass diese anhand der genannten Kriterien ausgewählt werden.

- Schnelligkeit und Genauigkeit der abgerufenen Informationen;

Dies soll die Bereitstellung der benötigten Informationen für User des WMS in der LAG zu jeder Zeit, an jedem Ort und in der richtigen Qualität ermöglichen.

- Eine professionelle Pflege der Wissensinhalte in den Werkzeugen durch periodische Entrümpelung nach brauchbaren Kriterien (z.B. Nachfragehäufigkeit, Aktualität, neue Themen), durch kontinuierliche Anregung der Teams zur Verbesserung ihrer Eingaben, durch Nutzerbedürfnisse an die Struktur der Datenbanken (Werkzeuge);

Das erfordert eine ständige Kommunikation der User und Inputgeber des WMS mit den Betreibern, damit die Werkzeuge nach ihren Wünschen angepasst werden können.

- Gut organisierte Nutzung der Wissensbasis durch Überblicksinformation (Inhaltsverzeichnis) oder Herausheben neuer Ideen, Konzepte und Programme in Rundbriefen;
- Entwicklung von Indikatoren für effektives Wissen, effektive Nutzung, Nichtnutzung, Aktualität, Vergessen, brisante Themen, sich abzeichnende Problematiken etc.;
- Weiterverweisung auf Experten (intern und extern), wenn die Anfrage keine hinreichende Antwort erbringt;

- Zugänglichkeit dieser Experten (Willke 1998b, S. 311).

Voraussetzungen auf der Nutzer-Seite

- Aktive und routinisierte Nutzung der Wissensbasis;

Das Wissensmanagementsystem muss in den täglichen Arbeitsablauf der Akteure eingegliedert werden und von den Schlüsselakteuren zum alltäglichen Arbeitswerkzeug gehören.

- Laufende Evaluation der Nutzung und Zurückspielen der Bewertung an das Wissensmanagement;

Besonders wichtig ist, immer einen Überblick über das Nutzungsverhalten der User zu haben, damit man Fehlläufe des WMS ausmerzen kann.

- Bereitschaft jedes Nutzers, sich als Experte zur Verfügung zu stellen im Austausch für die Zugänglichkeit anderer.

Damit ist indirekt wieder das Verhalten der Wissenteilung gemeint, damit sich bestimmte Akteure nicht nur Informationen aus dem WMS entnehmen sondern auch ihre eigene Expertise bereitstellen.

Diese Voraussetzungen sollen als Grundbausteine für ein Gelingen eines regionalen Wissensmanagementsystems angesehen werden.

5.3 Aufbaustruktur des Wissensmanagementsystems für die „lokale Aktionsgruppe“

In der Aufbaustruktur und im Ablauf des Wissensmanagementsystems werden nur die Schlüsselakteure (Vorstand, ZukunftswerkstättenleiterInnen, Evaluationskommission, Management, Projektakteure/-leiter) in der LAG, das sind jene, die bei den Kernprozessen beteiligt sind, berücksichtigt.

Der Aufbau des Wissensmanagementsystems für die lokale Aktionsgruppe richtet sich nach den „Dimensionen des Wissensmanagements“ laut Willke (1998b, S. 324).

Dimension	Wissensform	Systemproblem
sozial	Personenwissen	„human-ressources“- Management
sachlich	Strukturwissen	Restrukturierung
zeitlich	Prozesswissen	Prozessoptimierung
kognitiv	Steuerungswissen	Erfindung von Identität
operativ	Projektwissen	Integration von Expertise

Tabelle 8: Dimensionen des Wissensmanagements

Quelle: Willke 1998b, S. 324

	Vorstand	ZKW Leiter- Innen	EVKO	Managem ent	Projektleiter/ Akteure
Strukturwissen	X	X	X	X	
Personenwissen	X	X		X	X
Prozesswissen	X	X		X	
Steuerungswissen	X	X	X		
Projektwissen		X			X

Tabelle 9: Welche Wissensform ist bei welchen Akteuren vorhanden?

Quelle: Eigene

5.3.1 Sachliche Dimension – Strukturwissen

Organisatorisches Lernen und organisationales Wissensmanagement manifestiert sich am deutlichsten in Strukturreformen (Willke 1998b, S. 314).

Aufgrund sich verändernder Umwelten und um die Organisationen (Systeme) weiterzuentwickeln, durchlaufen diese Veränderungen in der Struktur.

Das Strukturwissen der lokalen Aktionsgruppe, in weiterer Folge LAG genannt, ist das Wissen über die Veränderung ihrer Strukturen.

Das Wissensmanagement soll dabei dokumentieren, wann (Zeitpunkt) und warum (Ursache, Auslöser) sich Strukturänderungen in der LAG vollzogen haben, damit in Zukunft Indikatoren herausgefiltert werden können, welche eine mögliche Strukturänderung antizipieren und die LAG darauf schon frühzeitig reagieren kann.

Dieses Strukturwissen kann als Entwicklungstagebuch der LAG ausgestaltet sein, welches vom Vorstand geführt wird. In diesem Tagebuch werden alle strukturellen Veränderungen der LAG dokumentiert. Nach einer Periode wird dieses Entwicklungstagebuch dann an die Akteure der LAG zur Einsicht und, um Feedback geben zu können, verteilt. Über den Lauf der Zeit ergibt sich daraus die „Evolutionsgeschichte“ der LAG.

Welches Strukturwissen ist in der LAG vorhanden?

Da die LAG erst vor kurzem gegründet worden ist, besteht nur das Wissen über das Zustandekommen der momentanen Struktur (siehe Abb. 2 Struktur der LAG).

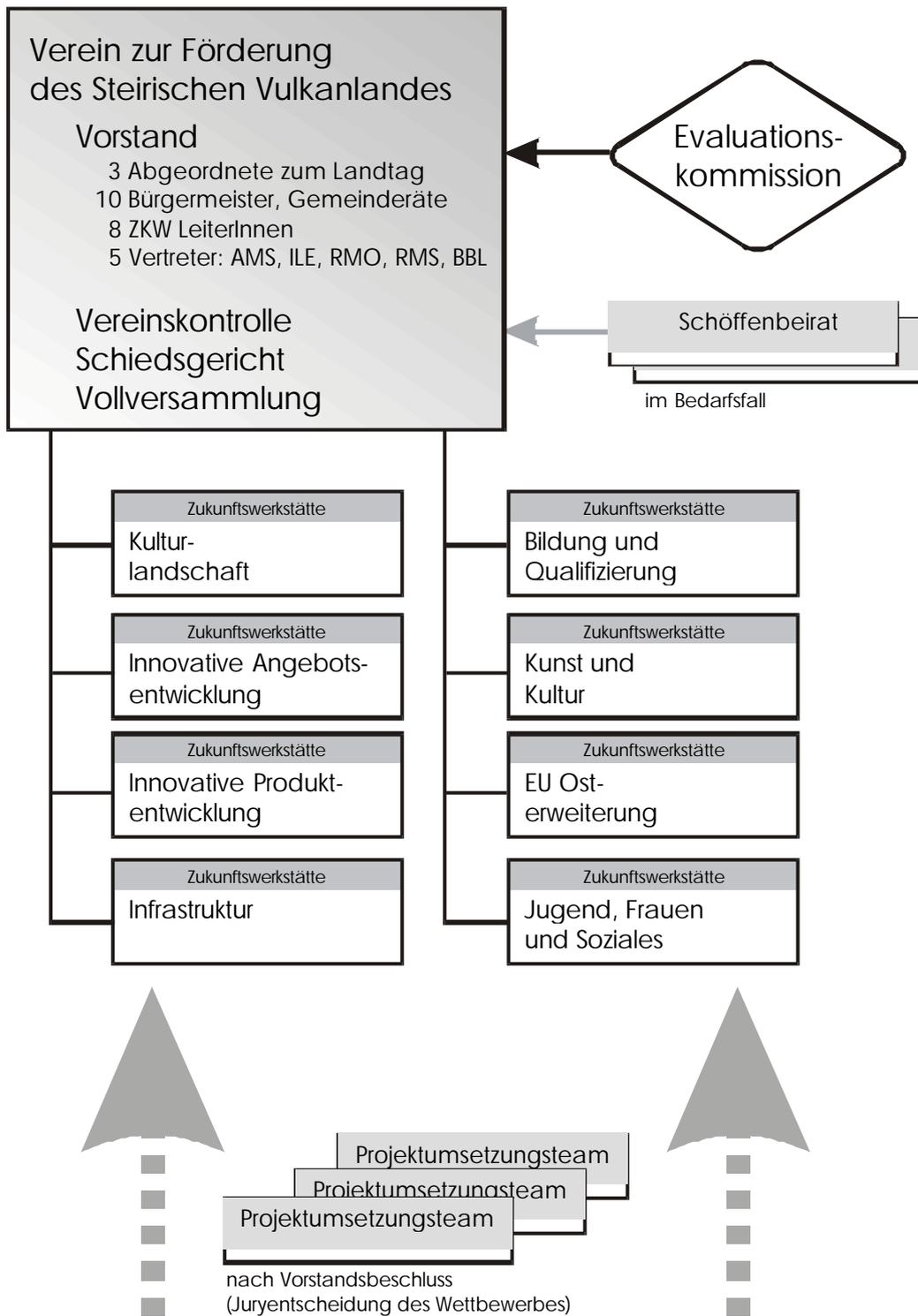


Abbildung 2: Struktur der LAG

Quelle: Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 29

5.3.2 Soziale Dimension – Personenwissen

Laut Willke (1998b, S. 316) beinhaltet das personale Wissen in Organisationen drei wichtige Aspekte:

1. das Wissen von Personen über ihre Organisation und umgekehrt
2. die Information über Personen in den relevanten Umwelten des Systems
3. die Information über nachrückendes Talent

- zu 1.: Die Mitglieder der LAG besitzen Wissen über die Struktur, Gründungsverfahren, Ziele und Strategie ihrer lokalen Aktionsgruppe. Diese wiederum hat die Lebensläufe ihrer Mitglieder, weiß Bescheid über die Fachkenntnisse und die Qualifikationen und Erfahrungen, die ihre Akteure in der Vergangenheit gesammelt haben. Weiters weiß die LAG über die Rollen (z.B. LAbg. Bgm. Ing. Ober als treibende Kraft der Regionalentwicklung), welche ihre Akteure spielen, Bescheid.
- zu 2.: Akteure in der LAG besitzen Wissen über Kollegen in der Politik, Wissen über Förderansuchen für Projekte, Wissen über ähnliche Regionalprojekte, Wissen über andere regionale Institutionen (z.B. EU-Regionalmanagement), Wissen über Initiativen der Länder, des Bundes, der EU, Wissen über Projekte oder ähnliche Projekte in anderen Regionen, Wissen über Unternehmen, Wissen über Meinungsträger (z.B.) in der Regionsbevölkerung.
- zu 3.: Damit ist das Wissen der LAG über talentierte Bewohner in der Region in verschiedensten Bereichen (Wirtschaft, Tourismus, Sport...) gemeint. Daher muss die LAG ständig die gesamte Region beobachten und „regionale“ Nachwuchsarbeit leisten (z.B. finanzielle Unterstützung für Studenten, herausragende Sportler, Jungunternehmer etc.).

Dieses Wissen kann anhand einer z.B. vom Management gewarteten Personendatenbank in den Rubriken Mitglieder der LAG, externe Kontaktpersonen und wichtige überregionale Ansprechpartner gefestigt werden. Der Vorstand, die ZukunftswerkstättenleiterInnen, die Evaluationskommission und die Projektleiter bekommen auch die Legitimation, Ansprechpartner in diese Datenbank einzubringen. Für alle anderen Akteure besteht die Möglichkeit zur Einsicht, aber nicht die Möglichkeit Einträge vorzunehmen. Bei den eingetragenen Personen sollen die wichtigsten Daten wie Ausbildung, berufliche Erfahrung, Fachgebiet, besondere Erkenntnisse und Kontaktmöglichkeit eingetragen werden. Weiters soll die Möglichkeit für besondere Vermerke gegeben sein.

5.3.3 Zeitliche Dimension – Prozesswissen

Dabei geht es um das Wissen über Prozesse in der LAG, die der endogenen Regionalentwicklung dienen, und deren zeitliche Optimierung. Es geht darum, Prozesse so zu gestalten, dass sie möglichst schnell und ohne Behinderung in den Strukturen der LAG und der Region ablaufen können.

Durch die Optimierung der Prozesse ändert sich laut Willke (1998b, S. 318) auch die Arbeitsweise der LAG und die Mitglieder gelangen in andere Formen der Kommunikation.

Die Frage, welche Prozesse laufen in der LAG ab und welche Akteure sind bei welchen Prozessen beteiligt, ist zu klären.

	Vorstand	Zukunftswerkstättenleiter	Evaluationskommission	Geschäftsführung/Management	Projektleiter
Prozess der Regionalentwicklung.	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt
Wissensmanagement	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt	beteiligt
Leitbildworkshops	beteiligt	beteiligt	ev. beteiligt		beteiligt
Strategieentwicklung	beteiligt	beteiligt	beteiligt		
ZKW Workshops		beteiligt			beteiligt
Juryentscheidung für die Förderung	beteiligt	beteiligt			
Erstellung von Projektgrobkonzepten in den ZKW		beteiligt			beteiligt
Projektentwicklung		beteiligt		beteiligt	beteiligt
Projektumsetzung		ev. beteiligt		beteiligt	beteiligt
Evaluation des Entwicklungsprozesses			beteiligt		

Tabelle 10: Prozesse und Beteiligung der Akteure in der LAG

Quelle: Eigene

Das Wissensmanagement soll in dieser Dimension dokumentieren, wie die Prozesse ablaufen, an welchen Stellen es Probleme gibt und welche Verbesserungen möglich sind. Es soll die Abläufe in der LAG sichtbar machen.

Für das Sichtbarmachen der Abläufe kann eine sogenannte Workflow Software verwendet werden, welche die Abläufe und Schnittstellen der verschiedenen Prozesse dokumentiert.

5.3.4 Kognitive Dimension – Steuerungswissen

Als Steuerungswissen bezeichnet Willke (1998b, S. 322) ein Reflexionswissen der Organisation (LAG) über ihre Identität und ihre Mission (Zielsetzungen). Für die LAG soll das Steuerungswissen beantworten, warum sie überhaupt tätig ist. Dieses Wissen wird in Missions-Statements etc. von der Organisation (LAG) transportiert und entfaltet seine Wirkung hauptsächlich als latentes Wissen, der Selbstverständlichkeit der Operationsweise, in welche die Mitglieder hineinwachsen, ohne es zu merken (Willke 1998b, S. 322). Speziell in Krisensituationen wird dieses latente Wissen manifestiert (offen erkennbar) und steuert das Krisenmanagement des Systems. Für das Wissensmanagement wird das organisationale (systemische) Steuerungswissen zum Thema, weil

Organisationen es sich nicht mehr leisten können, die Wirkungsweise des Steuerungswissen auf Krisensituationen zu beschränken.

Das Wissensmanagementsystem der LAG soll dieses Steuerungswissen dokumentieren und das Missions-Statement, das Leitbild und die Ziele der LAG festhalten. Bei einer etwaigen Änderungen des Leitbildes oder der Ziele werden diese sofort wieder dokumentiert, um immer über die derzeitige Strategie der LAG Bescheid zu wissen.

Die Dokumentation des Steuerungswissen ist wieder Aufgabe des Vorstandes mit Unterstützung der Evaluationskommission. Hierbei ist es notwendig eine Seite zu schaffen, bei der ständig die aktuelle Vision, die Ziele und die Strategie abrufbar sind. Das soll alle Akteure immer wieder darauf hinweisen, was das übergeordnete Ziel und die Strategie der LAG beinhaltet. Die Wartung und Aktualisierung des Steuerungswissen erfordert nur einen kleinen Aufwand , da die Visionen und Strategien langfristig ausgelegt sind und sich nicht laufend ändern.

Worin zeigt sich das Steuerungswissen in der LAG?

Das Steuerungswissen der LAG ist durch die Ziele und Strategie festgelegt. Anhand der Strategie (leitbildkonform) werden dann auch die relevanten Projekte ausgewählt. Bei der Nachevaluierung einer Periode oder eines Projektes bzw. durch die Projektbegleitung wird das Steuerungswissen wieder erneuert. Da sich die Kultur eines Unternehmens, einer Organisation, der LAG etc. oft in den Zielen, der Strategie und Visionen wiederfindet, wird an dieser Stelle auf die Verankerung der Kultur in der LAG im Steuerungswissen hingewiesen.

5.3.5 Operative Dimension – Projektwissen

Projektwissen ist laut Willke (1998b, S. 320) eine in Köpfen von Personen, Verfahrensweisen, Lösungsmodellen, Standardinstrumenten etc. gespeicherte Expertise im Management von Projekten.

Projekte sind die Operationalisierung der Strategie, d.h. sie bringen immer Veränderungen mit sich. Das Wissensmanagement soll dabei den Veränderungsvorgang von der Vision zum Projekt dokumentieren. Weiters muss das Wissensmanagement Erfahrungen über Projekte (gelungen/mislungen) dokumentieren, um daraus dann verbesserte Vorgehensweisen für die Koordination und das Management von Projekten zu entwickeln.

Diese Aufzeichnung der Projektaktivitäten kann durch standardisierte Projekteingabemasken im Intranet erfolgen. Dabei wird in der ersten Maske der Grund und das Ziel für das Projekt eingetragen und weitere wichtige grundlegende Daten über das Projekt. In der zweiten Maske werden dann gewonnene Erkenntnisse aus den Projekten eingetragen und für die anderen Akteure einsehbar gemacht. Die Eintragsberechtigung für die Eingabemasken erhalten jedoch nur die designierten Projektleiter.

Anhand dieses Aufbaus muss nun das Wissensmanagementsystem für die LAG „gefüttert“ werden, d.h. für jede Dimension muss das vorhandene Wissen ermittelt (durch Fragebögen, Interviews, ...) und in das System eingespeist werden.

Wenn nun das vorhandene Wissen ermittelt und in das Wissensmanagementsystem eingespeist worden ist, muss es laufend erneuert, verbessert und veraltetes Wissen entfernt werden. Um ein funktionieren zu gewährleisten, müssen die Akteure der LAG aktiv das WMS betreiben. Der folgende Ablaufplan soll dies zeigen.

5.4 Ablauf des Wissensmanagementsystems für die lokale Aktionsgruppe

Schlüsselakteure: Vorstand (inkl. ZukunftswerkstättenleiterInnen), Evaluationskommission, LAG Management, Projektakteure (Projektleiter)

5.4.1 Wissensziele definieren – wie gebe ich meinen Wissensaktivitäten eine Richtung

Wissensziele verdeutlichen die Wichtigkeit einer strategischen Ausrichtung des Wissensmanagements sowie konkreter Zielsetzungen für einzelne Interventionsbereiche. Wissensziele sorgen dafür, dass Lernprozesse eine Richtung erhalten und der Erfolg oder Misserfolg von den Wissensmanagementaktivitäten überprüfbar wird. Ferner legen sie fest, welche Fähigkeiten auf welcher Ebene in der LAG aufgebaut werden sollen. So sollen für alle Akteursgruppen auf ihre Tätigkeiten abgestimmt Wissensziele ausgearbeitet werden (Probst et al. 1999, S. 57).

Normative Wissensziele betreffen dabei sowohl die Ebenen der unternehmenspolitischen Vision als auch alle Aspekte der Unternehmenskultur. Strategische Wissensziele sind Ziele für langfristige Programme, die zur Erreichung der Vision entwickelt werden. Die operativen Wissensziele sollen dann die Umsetzung der strategischen Programme im täglichen Ablauf der LAG unterstützen. Im Idealfall harmonisieren die drei Wissenszielebenen miteinander und tragen so gemeinsam zur Erreichung der Unternehmensziele bei (Probst et al. 1999, S. 71-72).

Die Akteure sind aufgrund ihrer Aufgaben dazu angehalten, laufend Wissen (Projektberichte, Erfahrungen, Probleme) in das System einzubringen. Die Akteure verschubladen ihr Wissen in den für sie relevanten Dimensionen.

Wie kann das Setzen von Wissenszielen in der LAG bewerkstelligt werden?

Wissensziele können in Workshops mit den Schlüsselakteuren der LAG ausgearbeitet und dokumentiert werden. Nach Ablauf einer Projektperiode werden die Wissensziele dann evaluiert und neu definiert.

Exkurs: Wissensziele für die Schlüsselakteure der LAG

Vorstand

Der Vorstand ist hauptsächlich für die normativen und strategischen Wissensziele in der LAG verantwortlich (mit der EVKO in ihrer Beiratsfunktion). Alle anderen Schlüsselakteure sind an der Umsetzung auf der operativen Ebene beteiligt. Das Wissensziel für den Vorstand auf normativer Ebene ist die Schaffung einer wissensbewussten bzw. wissensfreundlichen Unternehmenskultur (Probst et al. 1999, S. 72). Die strategischen Wissensziele legen fest, welches Wissen der Strategie (siehe Strategie LAG) gewonnen werden kann.

Auf der operativen Ebenen kann ein Wissensziel für den Vorstand z.B. die Veröffentlichung eines Berichts pro Monat, pro Vorstandsmitglied über die Entwicklung des Regionalentwicklungsprozesses im Intranet sein. Weiter beinhaltet ein operatives Wissensziel für den Vorstand die Dokumentation und Begründung (Listung von Auswahlkriterien für Projekte, damit sich die Projektvorschläge der Projektakteure kontinuierlich weiterentwickeln) der Projektauswahl.

Zukunftswerkstättenleiter

Das Wissensziel für ZukunftswerkstättenleiterInnen (operatives Wissensziel) ist im Besonderen die Zusammenfassung jedes abgehaltenen Workshops nach festgelegten Relevanzkriterien.

Evaluationskommission (EVKO)

In ihrer Beiratsfunktion für den Vorstand beteiligt sich die EVKO auch an der Entwicklung der normativen und strategischen Wissensziele.

Als operatives Wissensziel hat die EVKO die Zusammenfassung der Jahresberichte im Wissensmanagementsystem zu dokumentieren und soll auch ständiger Ansprechpartner für den Vorstand (z.B. bei der Projektauswahl) sein. Ein weiteres Wissensziel für die EVKO ist die laufende Beobachtung des

Regionalentwicklungsprozesses und das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen.

Management

Als Wissensziel für das Management ist die Dokumentation der wichtigen Abläufe in der LAG vorgesehen. Weiters soll ein Wissensziel der Aufbau einer Expertenplattform (Kontakte zu anderen Regionalentwicklungsstellen) und eine Infoseite für wichtige Informationen und Termine in der Regionalentwicklung sein.

Projektakteure/-leiter

Das Wissensziel für die Projektleiter ist die Dokumentation jedes Projektes. So können z.B. über eine standardisierte Maske für jedes Projekt wichtige Daten schnell eingetragen werden.

Beispiel:

Projektname

Beteiligte Unternehmen/Akteure

Projektbeginn

Projektende

Zielsetzung des Projekts

Schlüsselakteure im Projekt (mit Name, Adresse, Fachgebiet, Kontakt)

Probleme in der Projektausführung

Fortschritte in der Projektausführung

Kurze Angabe des Zeitplans und Meilensteine

Persönliche Einschätzung des Projekts

Die vorangegangenen angeführten Wissensziele stellen nur Möglichkeiten von Wissenszielen dar. Diese müssen dann zwischen den Schlüsselakteuren konkreter ausgearbeitet werden.

5.4.2 Wissen identifizieren – wie kann ich mir Transparenz über internes und externes Wissen verschaffen?

Bei der Identifikation von Wissen wird analysiert, welches relevantes Wissen sich für die Unterstützung der endogenen Regionalentwicklung im internen Bereich der LAG findet, und welches relevante Wissen im externen Umfeld vorhanden ist. Das soll den Mitarbeitern/Akteuren die Suche nach Informationen erleichtern und eine Transparenz schaffen, welche die effiziente Suche nach relevanten Informationen erleichtert (Probst et al. 1999, S. 54).

Hierbei soll der Istbestand an Wissen intern, und der Istbestand an relevanten Wissen im externen Umfeld ermittelt werden.

Wie kann die Identifikation von Wissen in der LAG geschehen?

Identifiziert kann Wissen in der LAG durch Fragebögen, Interviews etc. werden. Die Möglichkeit der Kombination mit einem Schulprojekt (z.B. Handelsakademie Feldbach) scheint sich hierfür anzubieten.

5.4.3 Wissenserwerb – welches Wissen erwerbe ich von externen Quellen?

Viele Unternehmen „importieren“ einen erheblichen Teil ihres Wissensbedarfs aus Quellen, die nicht im Unternehmen selbst zu finden sind. Dieses Wissen kann aus Partnerschaften, Kooperationen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen etc. stammen. Deshalb ist es bei der Konzeption des Wissensmanagementsystems für die LAG wichtig, Möglichkeiten zur Erschließung dieses Potentials zu bedenken (Probst et al. 1999, S. 54).

Dieses Potential kann aus anderen Regionalentwicklungsaktivitäten anderer Institutionen (z.B. EU-Regionalmanagement Oststeiermark), aus der Landesregierung, vom Bund, von der EU oder von anderen Regionen, welche ähnliche Projekte initialisiert haben, stammen.

So könnte z.B. eine Plattform (nationale und europäische LEADER Beobachtungsstelle) für die verschiedenen Regionalentwicklungsinstitutionen für Austausch von Wissen zwischen den verschiedenen Initiativen sorgen.

Wie kann der Wissenserwerb in der LAG bewerkstelligt werden?

Der Wissenserwerb in der LAG kann durch Kooperationen mit den verschiedensten Institutionen in der Region (Schulen, Kammer, Kommunen, Unternehmen, anderen Regionalentwicklungsinstitutionen) erfolgen.

5.4.4 Wissen entwickeln – wie entwickle ich neues Wissen?

Beim Wissen entwickeln steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse im Mittelpunkt. Damit sind alle Managementaktivitäten gemeint, die sich bewusst mit der Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemühen. Neben der „klassischen“ Wissensentwicklung in der Forschung und Entwicklung oder Marktforschung, ist es intern wichtig zu untersuchen, wie die LAG mit neuen Ideen und der Kreativität der Mitarbeiter umgeht (Probst et al. 1999, S.55). Eine Ideenplattform für Mitarbeiter und spezielle Ermutigung der Mitarbeiter durch das Management kann die interne Wissensentwicklung (Innovationsgenerierung) besser aktivieren bzw. unterstützen.

Wie kann neues Wissen in der LAG entwickelt werden?

Neben Ideenworkshops und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Akteure soll auch eine innovationsfördernde Regionalentwicklungskultur gelebt werden.

5.4.5 Wissen verteilen – wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?

Die Verteilung des Wissen beinhaltet den Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb des der LAG. Dabei muss die Frage gestellt werden, wer was in welchem Umfang wissen oder können soll bzw. darf und wie die Prozesse der Wissensverteilung erleichtert werden können. Weiters ist zu

beachten, dass nicht jeder Akteur jede Information benötigt, sondern meist nur Informationen, welche sich auf sein Tätigkeitsfeld beziehen. Es muss in der LAG bewerkstelligt werden, dass die Akteure für ihre Tätigkeit relevante Informationen erhalten können.

Das im System vorhandene Wissen wird an die beteiligten Parteien freigegeben.

Hierbei wird das wichtige Wissen aufbereitet und für die Akteure im System zugänglich gemacht. Dabei ist es wichtig, dass sich die Nutzung der Information für alle Teilnehmer einfach darstellt. Dazu müssen geeignete Werkzeuge gewählt werden.

Welche Werkzeuge ermöglichen eine optimale Wissensverteilung?

Als Grundlage für die Wissensverteilung würde sich ein Intranet der LAG anbieten, auf welches dann ohne weiteres andere Werkzeuge aufgebaut und das auch einfach mit dem Internet verbunden werden kann. Da in dieser Arbeit jedoch keine konkreten Vorschläge zur technologischen Ausgestaltung des WMS ausgearbeitet werden, wird im Anhang B ein Überblick über Software zur Unterstützung von Wissensmanagementaktivitäten eingefügt.

5.4.6 Wissen nutzen – wie stelle ich die Anwendung sicher?

Die Wissensnutzung, also der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens ist laut Probst et al. (1999, S. 55) Ziel und Zweck des Wissensmanagements.

Er führt weiter aus, dass mit der erfolgreichen Identifikation und (Ver)teilung zentraler Wissensbestandteile die Nutzung im Unternehmensalltag leider noch lange nicht sichergestellt ist. Dafür müssen entsprechende Voraussetzungen und Anreizsysteme in der LAG vorhanden sein, welche die Barrieren der Nutzung von fremden Wissen abbauen (siehe unter Punkt 5.2 Voraussetzungen für ein WMS in der LAG und Punkt 5.5 Anreizsystem).

5.4.7 Wissen bewahren – wie wird Wissensverlusten vorgebeugt?

Der Prozess der Wissensbewahrung beruht auf der effizienten Nutzung verschiedenster organisationaler Speichermedien für Wissen. Um bei Restrukturierungen und Mitarbeiterwechsel in der LAG nicht Teile ihres Wissens zu verlieren, müssen Erfahrungen und Informationen bewahrt werden. Wichtig ist aber auch die qualitative Auswahl von Informationen, die bewahrt werden sollen, denn unwichtige Informationen sind nur eine Last und keine Hilfe für die LAG. Deshalb müssen auch die Informationen regelmäßig selektiert, aktualisiert und angemessen gespeichert werden. Das kann durch Dokumentenmanagementsysteme gewährleistet werden.

5.4.8 Wissen bewerten – wie kann der Erfolg meiner Wissensaktivitäten bewertet werden?

Entsprechend den gesetzten Wissenszielen muss in dieser Phase auch eine Bewertung erfolgen. Dabei müssen Methoden erarbeitet werden, welche die normativen, strategischen und operativen Wissensziele messen. Dabei zeigt sich, welche Qualität die gesetzten Wissensziele hatten und inwieweit diese geändert werden müssen. Diese Aktivität ist ein wesentlicher Schritt bei der Durchführung von Kurskorrekturen in Wissensmanagementaktivitäten (Probst et al. 1999, S. 58).

Das vorhandene Wissen im System muss laufend von den Inputgebern evaluiert werden und die Nutzer des Wissens müssen Feedback über die angebotenen Informationen geben, damit das vorhandene Wissen aktuell und nicht veraltet oder irrelevant ist.

Wie kann eine Wissensbewertung in der LAG erfolgen?

Die Wissensbewertung wird anhand einer jährlichen Wissenszielevaluationssitzung der LAG Akteure mit den Betreibern des Wissensmanagementsystems bewerkstelligt. Dabei müssen die LAG Akteure ihre Erfahrungen und Schwierigkeiten an die Betreiber weitergeben, damit diese

angemessene Kurskorrekturen im Wissensmanagementsystem durchführen können.

5.5 Anreizsystem

„*Menschen teilen Wissen von Natur aus nicht.*“ Larry Prusak, Leiter des Institute for Knowledge Management von IBM

Damit das Wissensmanagement erfolgreich ist, müssen einige Voraussetzungen wie z.B. die nötige Wissenskultur, notwendige Infrastruktur etc. erfüllt sein. Am wichtigsten ist jedoch, dass das Wissensmanagement von der Aktivität und Unterstützung der beteiligten Akteure eine „Lebensberechtigung“ erhält. Ein Wissensmanagement in der Region bzw. LAG ist etwas Einzigartiges und verlangt von den beteiligten Akteuren viel Aufgeschlossenheit und Mut zur Veränderung. Aus Erfahrungen der Unternehmenspraxis hat man gelernt, dass jedoch das alleine noch nicht ausreichend ist, um die beteiligten Personen an das Wissensmanagement zu gewöhnen bzw. die Akteure zur Wissensteilung zu bewegen. So wird häufig versucht, verschiedenste Anreize, um die Akteure an das Wissensmanagement zu gewöhnen, zu entwickeln. Im nächsten Abschnitt folgt eine kurze Erläuterung über Anreizsysteme, wie diese eingesetzt werden, welche Anforderungen daran gestellt werden, und welche Anreizformen in der LAG die Nutzung und den Betrieb des Wissensmanagementsystems (und die Wissensteilung) sicherstellen könnten.

5.5.1 Was sind Anreizsysteme – wozu werden sie gebraucht?

„Unter Anreizsystem im engeren Sinn versteht man alle Maßnahmen, die zur Motivation der Mitarbeiter dienen“ (North, Varlese, 2001, http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301/wissensmanagement_anreize.htm, Stand: 26.06.2001). Beim Anreizsystem für ein Wissensmanagementsystem in der LAG sind alle Maßnahmen gemeint, welche die Akteure dazu motivieren, sich am Wissensmanagementsystem zu beteiligen.

5.5.2 Einteilung von Anreizen

Die Motivationsforschung unterscheidet zwischen extrinsischer Motivation, die im Wesentlichen durch materielle Anreize steuerbar ist, und intrinsischer Motivation, für welche Selbstverwirklichung und Anerkennung mehr bedeutet.

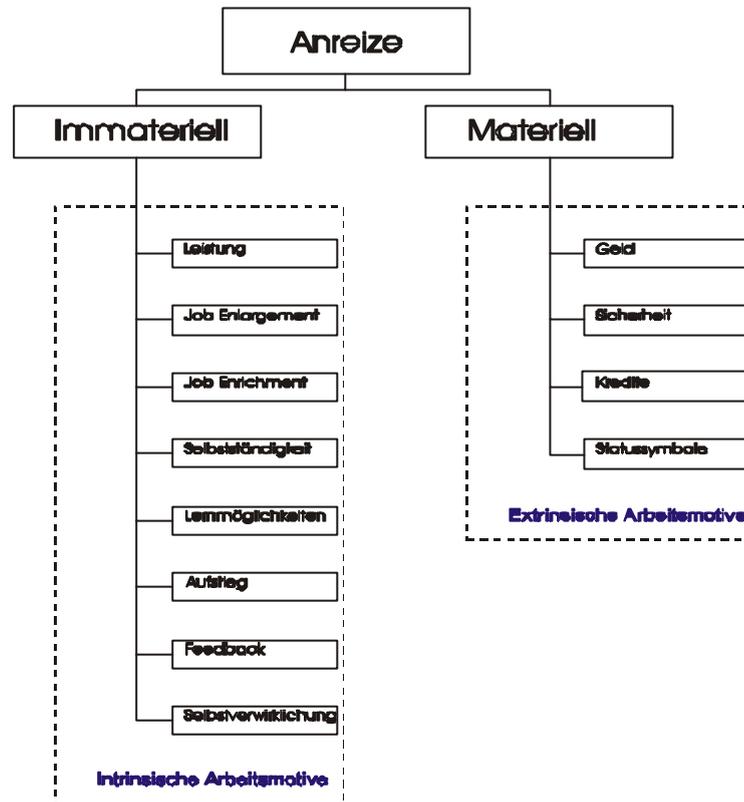


Abbildung 3: Übersicht Anreize

Quelle: Eigene

North und Varlese

(2001, http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301/wissensmanagement_anreize.htm, Stand: 26.06.2001) sind der Meinung, dass für die Wissensteilung und Wissensentwicklung die intrinsische Motivation ausschlaggebend ist. Weiter sind sie der Meinung, dass zur Förderung des Wissenstransfers eine mit den Zielen des Unternehmens kompatible intrinsische Motivation erforderlich ist. Sie führen weiter aus, dass jeder Mitarbeiter des Unternehmens ein Wissensträger ist, den es durch individuell gestaltbare

Anreizsysteme zur Erreichung der Wissens- und Unternehmensziele zu motivieren gilt.

Weiter wird von einer Vielzahl von Wissensmanagementtheorien vertreten, dass Wissensteilung nur auf freiwilliger Basis und niemals unter Zwang geschehen kann.

Im Bereich der Akteure der LAG wird zwar weitgehend auf Zwang verzichtet, jedoch wird durch Einarbeitung der notwendigen Wissensaktivitäten (durch Setzen von Wissenszielen mit den Akteuren) für ein Wissensmanagement in die Aufgabengebiete der Schlüsselakteure versucht, über ein sanftes Druckmittel diese am Wissensmanagementsystem zu beteiligen.

5.5.3 Anforderungen an die Anreize

Anforderungen an die Entlohnungssysteme und Statussymbole

- Entlohnung nicht nur aufgrund des Status und der Persönlichkeit der Akteure sondern aufgrund derer Beteiligung am Wissensmanagement
- Verbindung der Entlohnung mit dem Ausmaß am Wissensaustausch der jeweiligen Person
- Bei der Beurteilung der Akteure in der LAG soll ein Beurteilungskriterium die Teilnahme am Wissensmanagementsystem sein (Mergel, Reinmann 2000, S. 12)

Anforderungen an den Karriereanreiz

- Veröffentlichung der Namen von den am aktivsten beteiligten Personen am Wissensmanagement
- gehobene Stellung von „Wissensaktiven“ in der LAG
- Möglichkeiten zur Weiterbildung für vorbildliche „Wissensaktive“

- Möglichkeit zum Aufstieg zum Experten in einem speziellen Bereich (jedoch sind die Möglichkeiten für einen Aufstieg in der LAG begrenzt) (Mergel, Reinmann 2000, S. 12)

Anforderungen an den Anreiz über den Arbeitsinhalt

- Einbindung von Wissensmanagementaufgaben in den täglichen Arbeitsablauf der Akteure, sodass keine zusätzliche Arbeit von Wissensmanagementaktivitäten mehr notwendig ist.
- Akteure, die sich aktiv am Wissensmanagement beteiligen, werden gefragte Personen in den verschiedenen Ebenen. Dadurch wird ihr Arbeits- und Tätigkeitsfeld durch Teilnahme in verschiedensten Projekten erweitert (=job enlargement/enrichment) (Mergel, Reinmann 2000, S. 12)

5.5.4 Anreizsystem in der LAG

„Anreizsysteme können nur dann adäquat wirken, wenn sie auf die zu Grunde liegende Motivation der Menschen ausgerichtet ist“ (North, Varlese 2001, http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301/wissensmanagement_anreize.htm, Stand: 26.06.2001).

Dieser Aussage ist zu entnehmen, dass Anreizsysteme speziell den jeweiligen Unternehmen angepasst werden müssen. Dazu gehört, dass man die Motivation der Akteure in der LAG durch Interviews, Umfragen, Fragebögen und informelle Gespräche, etc. herausfindet, und dann anhand des Nutzens, der sich für die Akteure aus dem Wissensmanagement ergibt, die Anreizsysteme dementsprechend konzipiert und anpasst. Auch soll die Wissensteilung niemals unter Zwang, sondern nur auf freiwilliger Basis stattfinden, deshalb wird versucht, durch sanften Druck anhand von Verankerung der Teilnahme am Wissensmanagementsystem in den Aufgaben der Akteure diese zum Betrieb des Wissensmanagements zu bewegen. Weiters ist wichtig, dass Anreize geschaffen werden, die sich die LAG auf Dauer „leisten“ kann und nicht, dass beim Verschwinden von z.B. monetären Anreizen auch die Bereitschaft zur

Wissensteilung bei den Akteuren schwindet. Im nächsten Abschnitt wird versucht, aufgrund von Annäherungen und Einschätzungen der Motivationen der wichtigsten Akteure und den Nutzen, den diese aus dem Wissensmanagementsystem erwarten können, Empfehlungen für ein Anreizsystem in der LAG darzustellen.

Laut Theorie am wenigsten wirksam für das Wissensmanagement erweisen sich finanzielle Anreize, weshalb diese am Beispiel des Anreizsystems für die LAG nicht berücksichtigt werden bzw. nur in Verbindung mit intrinsischen Anreizen angeführt werden.

Vorstand

Aufgaben:

Der Vereinsvorstand trifft die Entscheidung über das Leitbild, Entwicklungsstrategie und Regionalprogramm, er fungiert als Jury im Projektwettbewerb und stellt auch die politische Vertretung zur Legitimierung der Projekte. Ferner ist er für die Wahl der ZukunftswerkstättenleiterInnen zuständig und wirkt als Multiplikator auf kommunaler Ebene. Die auch im Vorstand vertretenen Regionalvertreter sind verantwortlich für die fachliche Vertretung der Institutionen, die Abstimmung mit den Mainstream- und Aktionsprogrammen, die Anbindung an die übergeordnete Landes- und Regionalplanung und die Vermittlung von transnationalen Kooperationen. Eine weitere Aufgabe stellt die Beteiligung am Wissensmanagementsystem dar (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 28).

Motivationen: Hauptsächlich Motivationen für den Vorstand sind:

- die eigenständige Entwicklung der Region
- die Region zu verändern
- etwas zu bewegen
- die Region wettbewerbsfähig zu machen

- sich als RegionalentwicklerIn zu profilieren
- die Region aus ihrer Randlage herausbringen
- etwas Gemeinsames zu schaffen
- Präsenz in der Öffentlichkeit: Je mehr einer dieser Akteure durch seine Aktivitäten die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich ziehen kann, desto höher seine Motivation. Das ist für das Anreizsystem dienlich.

Welchen Nutzen kann der Vorstand vom WMS erwarten?

- die schnellere und qualitativ höherwertige Entwicklung der Region
- eine übersichtliche Dokumentation des Regionalentwicklungsprozesses, das entspricht einem sozialem Beweissicherungssystem, bei dem man nicht immer alles jedem neu erklären muss
- Vorstand über das einzigartige Projekt der Unterstützung der endogenen Regionalentwicklung anhand eines Wissensmanagementsystems zu sein
- bessere Koordination der verschiedenen Institutionen im Vorstand
- ein neues Publikum über ein neues Medium zu erreichen (z.B. die Jugend über das Internet, welche die zukünftigen Wähler darstellen)

Deshalb können folgende Anreize den Vorstand dazu bewegen, sich aktiv am Wissensmanagementsystem zu beteiligen:

- höhere Chance des Erfolges beim Regionalentwicklungsprozess (=Anzahl der erfolgreichen strategiekonformen Projekte)
- höheres Ansehen bei den Beteiligten in der LAG (und den Menschen in der Region) und in weiterer Folge als treibende Kraft in der Entwicklung der Region angesehen zu werden
- der Anreiz etwas „Neues“ für eine Region auszuprobieren

- als innovativ angesehen zu werden
- Preis für den qualitativ besten Eintrag (Z.B. Urkunde und Anstecknadel für den „Wissensaktiven des Jahres“ = meist aufgerufener Eintrag eines Vorstandsmitgliedes, kann für alle Akteursebenen, die sich an der LAG bzw. am Wissensmanagementsystem beteiligen, angewendet werden).
- die Erreichbarkeit von neuem Publikum über das Internet, was mehr Öffentlichkeit bedeutet
- die Möglichkeit zur Ideensicherung und Diskussion

Beim Vorstand kommt noch hinzu, dass er die Führungsaufgabe in der LAG innehat und deswegen die Unterstützung von ihm für das Wissensmanagement lebensnotwendig ist. Wenn das Wissensmanagementsystem erfolgreich sein soll, dann muss die volle Unterstützung und aktive Beteiligung der Mitglieder einfließen.

Zukunftswerkstättenleiter

Aufgaben:

In den Zukunftswerkstätten wird die Vorbereitung der Projektgrobkonzepte und die Organisation der Projektentwicklung vollzogen. Weiters dienen sie als Denk-, Diskussions-, Abstimmungs-, Ver-/Aushandlungs- und Kommunikationsplattform (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 28).

Die Aufgaben der Zukunftswerkstättenleiter beinhalten: die Moderation der Zukunftswerkstätten (Leiten der Diskussionen, Abstimmen über Projekte unter Beachtung der Strategie, Monitoring der Vorbereitung der Projektgrobkonzepte, Beaufsichtigung der Organisation der Projektentwicklung), darüber hinaus fungieren die ZKW LeiterInnen als wichtige Kommunikationsschnittstelle zwischen den Regionsbürgern und den höheren Gremien des Vereins zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes (VSV). Ebenso wie alle anderen Akteure haben sie die Aufgabe, die gesetzten Wissensziele zu erreichen. Sie

haben auch die Aufgabe der Dokumentation im Zuge des Wissensmanagementsystems.

Motivationen:

- die LeiterInnen der ZKW wollen in ihren Zukunftswerkstätten die besten Ideen und besten Projekte hervorbringen
- wollen eine hohe Beteiligung an ihren Zukunftswerkstätten aus der Bevölkerung erreichen
- möchten beim Vorstand und der Bevölkerung beliebt sein
- wollen mit ihrer Arbeit Meilensteine in der Regionalentwicklung setzen (mehr Öffentlichkeit genießen)
- wollen Veränderungen erwirken
- wollen Kooperationskontakte knüpfen
- die regionale Kommunikation fördern
- wollen Kontakte mit Entscheidungsträgern auf allen Ebenen knüpfen
- Kompetenzaufbau im Projektmanagement
- Innovation durch kreative Arbeitsformen ermöglichen

Welchen Nutzen haben die ZKW LeiterInnen vom WMS?

- sie wissen über Projekte aus den anderen Zukunftswerkstätten Bescheid
- sie erhalten Informationen über alle laufenden Projekte
- sie haben Zugriff auf Fehler, die in Projekten gemacht wurden, und auch über Projekte, die sehr gut gelaufen sind
- haben ständige Information über Strategieänderungen etc. vom Vorstand

- erhalten Dokumentationen (Zusammenfassung) über die Prozesse (Vorgänge) in anderen Zukunftswerkstätten
- können sich mit anderen ZukunftswerkstättenleiterInnen austauschen

Folgende Anreize würden die ZKW LeiterInnen dazu ermutigen, das WMS zu betreiben:

- Prämierung der Zukunftswerkstätten mit den besten Sitzungsberichten und wichtigsten Informationen (z.B. durch bezahlten Ausflug für diese Zukunftswerkstätten, Gratisexkursionen)
- Prämierung des wissensaktivsten ZKW Leiters (Auszeichnung durch den Vorstand, z.B. die Möglichkeit, für das nächste Jahr ein Projekt mehr zu erhalten)
- Höhere Autonomie des ZKW Leiters bei der Gestaltung seiner Zukunftswerkstätten
- Präsentation der „eigenen“ ZKW in der Öffentlichkeit
- die Möglichkeit, auch Beiträge von Personen zu erhalten, die nicht an den Sitzungen teilnehmen
- Erreichen der gesetzten Wissensziele für das WMS
- rascher Zugang zu Informationen
- schnellere Projektumsetzung
- Gewährleistung einer hohen Brauchbarkeit (Konkretisierung) der Informationen

Evaluationskommission

Aufgaben:

Die Evaluationskommission bewertet die Strategien, Prozesse und Programme und gibt dem Vorstand im Rahmen ihrer Beratungsfunktion Empfehlungen. Weiter verfasst die Kommission Jahresberichte und hat die Aufgabe der Umsetzungsbegleitung und des Controllings im Hinblick auf gewählte und entwickelte Indikatoren (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 28). Ferner hat die EVKO zur Aufgabe, Berichte in das Wissensmanagementsystem einzugeben.

Motivationen: Die Motivation der EVKO besteht darin:

- zu sehen, wie ihre Expertise in den Regionalentwicklungsprozess eingeht
- zu sehen, wie die EVKO den Vorstand des VSV dabei unterstützt, strategische Entscheidungen zu treffen, und mit wissenschaftlichem Know-how zu beraten.

Welchen Nutzen hat die Evaluationskommission vom Wissensmanagementsystem?

- Prozesse, die in der LAG ablaufen, können durch das WMS leicht auf Fehler und Engpässe untersucht werden
- durch die Dokumentation der Prozesse der LAG im Wissensmanagementsystem ist die EVKO leichter in der Lage, ihre Berichte zu erstellen und dem Vorstand mit „Rat und Tat“ zur Seite zu stehen

Daraus resultierend könnten folgende Anreize für die Evaluationskommission abgeleitet werden:

- Gewinnung von Know-how aus dem höchst interessanten Themengebiet des Wissensmanagement und dessen praktischer Umsetzung
- öffentliche Publikationsmöglichkeit im Rahmen des Wissensmanagementsystems (daraus folgt die Anerkennung der Person als Experten)

- Kennenlernen von anderen Experten aus der Praxis im Rahmen des Wissensmanagementsystems (z.B. Community of Practice)
- Preis für den qualitativ besten Beitrag
- das Wissensmanagementsystem stellt die Basisressource für die Evaluationstätigkeit dar
- die Aufgabe, Berichte in das WMS einzutragen

Bei den oben beschriebenen Aufgaben und Motivationen ist noch hinzuzufügen, dass die Akzeptanz und Teilnahme am Wissensmanagementsystem beim Vorstand und der Evaluationskommission eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen dieses ist und deshalb Anreize nur noch als Zusatzargumente in diesen beiden Akteursgruppen dienen.

Management bzw. Assistenz

Aufgaben:

Das LAG Management koordiniert die Prozesse des Vereins zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes. Die Aufgaben des Managements spannen den Bogen von der täglichen Sekretariatsarbeit (Ablage und Dokumentation, Protokolle, Aussendungen, Informationsvermittlung, Incoming Calls und Kommunikation) bis zur Öffentlichkeitsarbeit, dem Dachmarkenmanagement (Marketing) und der Budgetverwaltung (vorgelagertes Controlling, Buchführung, ..). Darüber hinaus koordiniert das Management die Kooperation zu anderen LEADER Gruppen und zur europäischen Beobachtungsstelle für den ländlichen Raum. Das LAG Management ist der ständige Ansprechpartner der Bevölkerung und der VSV Vereinsmitglieder (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 31). Ebenso wie die EVKO hat das Management die Aufgabe, sich aktiv am WMS zu beteiligen. Weiters beinhaltet das Aufgabengebiet die Mitarbeit im Wissensmanagementsystem.

Motivationen:

- die optimale Gestaltung des Informationsflusses und die ordnungsgemäße Dokumentation des Regionalentwicklungsprozesses und der Entscheidungen (Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, S. 31)
- das Weiterbestehen des Vereins über 2006 hinaus
- der gute Ruf der Geschäftsführung inklusive deren Mitarbeiter

Nutzen des Managements aus dem WMS

- erleichtert die Kommunikation der Akteure
- es erfordert eine offene Kommunikation und flache Hierarchien (Nähe der Assistenz zur Geschäftsführung, das stellt einen indirekten Nutzen durch Innovationsfördernde Strukturen dar)
- Transparenz der Geschäftsabläufe
- Möglichkeit der Assistenz auch wichtige Beiträge zur Regionalentwicklung zu leisten (z.B. Verbesserungsvorschläge werden durch namentliche Nennung des Ideenträgers honoriert)

Aufgrund dieser Motivationen/Nutzen lassen sich folgende Anreize für die Geschäftsführung und die Assistenz des VSV ableiten:

- durch das WMS wird mehr Transparenz über die Prozesse und Entscheidungen im VSV und dadurch besseres Erkennen von Problembereichen erreicht
- das Steigern der Erfolgchance für die endogene Regionalentwicklung und dadurch auch für die Geschäftsführung (Anerkennung für die gute Leistung der Geschäftsführung)
- in die Einzigartigkeit eines Wissensmanagementsystems für eine Region eingebunden zu sein

- Prämierung der Wissensaktivsten in der Geschäftsführung und Assistenz (z.B. Ehrung durch den Vorstand für besondere Verdienste, besondere Anerkennung für Akteure, die sich besonders engagieren)
- Erteilung von qualitativ und inhaltlich höherwertigen Aufgaben an die Assistenz bei reger Beteiligung am WMS
- Erleichterung der Kommunikation
- Unterstützung im Dokumentenmanagement
- Verweis und Referenz für externe und interne Interessenten und Experten
- die Aufgabe, das WMS zu betreiben

Projektakteure/-leiter bzw. Regionalakteur (Firma, Institution..)

Aufgaben:

Die Projektakteure bilden die operative Einheit der LAG. Diese setzen die beschlossenen und von der Jury im Vorstand genehmigten Projekte um. Das sind Firmen, Kammern, Behörden, Institutionen, Kommunen und Teilnehmer an den ZKW, welche die Projekte praktisch umsetzen. Sie haben auch die Aufgabe, die Projektabläufe für das WMS zu dokumentieren.

Motivationen:

- die erfolgreiche Umsetzung von Projekten
- die Erzielung von Gewinnen bzw. Synergien aus den erfolgreichen Projekten
- der Aufbau von Kooperationen
- das Erlangen von öffentlicher Aufmerksamkeit
- Erfahrungsweitergabe
- Erfahrungsaustausch

- Erklärung und Begründung von Problemen und Misserfolgen

Welche Nutzen ergeben sich für die Projektakteure/-leiter vom WMS?

- das Lernen aus Fehlern und Erfolgen von anderen Projektakteuren (Projekten)
- das leichtere Ausfindigmachen von Spezialisten in einem Fachgebiet
- die leichtere Auswahl von zuverlässigen Firmen für Kooperationen
- die ständige Information über regionale Projekte, die bereits stattgefunden haben bzw. stattfinden

Deshalb können zum Betreiben des WMS für die Projektakteure diese Anreize dienen:

- das Bekannt werden als zuverlässiger Partner bei häufigen Nennungen im WMS
- die Zugänglichkeit der Informationen aus der Projektplattform (wenn regelmäßige Eintragungen getätigt werden)
- durch „tracking“ Preis für den besten Projektakteur
- Öffentlichkeit
- Berichtigung bei Gerüchten
- Aufklärung von Missverständnissen
- Dokumentationsaufgabe für das WMS zur Erreichung der Wissensziele

Natürlich können nicht alle Projektakteure die Legitimation, Einträge im WMS tätigen zu können, erhalten, deshalb müssen ausgewählte Personen (Projektleiter) diese Funktion vertretend für die Projektakteure übernehmen. Jedoch haben alle Projektakteure die Möglichkeit, an Kritik und Diskussionen auf

einer anderen Ebene teilzunehmen (z.B. Diskussionsforen, Communities of Practice).

Die oben angeführten Punkte sollen eine erste Richtlinie für ein geeignetes Anreizsystem in der LAG darstellen. Jedoch müssen zur genaueren Ermittlung der Motivationen und Nutzen der Akteure noch weitere, tiefergehende Erhebungen durchgeführt werden.

5.5.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Test des Anreizsystems

Im Zuge des Anreizsystemtests mit den Schlüsselakteuren der LAG war durchaus erkennbar, dass diese Anreize die Akteure für das Wissensmanagementsystem motivieren können. Es wird jedoch auch wichtig sein, den Betrieb des Wissensmanagementsystems durch Verankerung von Wissensaktivitäten in den Aufgabengebieten der Akteure sicherzustellen. Auch wenn in der Literatur die intrinsischen Anreize als die wichtigeren angeführt werden, war aus den Interviews auch zu entnehmen, dass extrinsische Motive als Motivation nicht unterschätzt werden dürfen. Weiter war erkennbar, dass der Anreiz, das WMS passiv zu nutzen (d.h. Informationen zu entnehmen) größer ist, als der Anreiz sich aktiv am WMS zu beteiligen (d.h. Berichte eingeben, sich aktiv an der Wissensteilung zu beteiligen). Um auch die aktive Beteiligung (Nutzung) sicherzustellen, müssen diese Erkenntnisse im Anreizsystem berücksichtigt werden (Interviewpartner siehe Anhang A).

Kapitel 6

6 Gewonnene Erkenntnisse und Ausblick

Der erste Versuch, ein Wissensmanagementsystem für eine Region zu konzipieren, stellte sich als große Herausforderung dar. Die Fragen „Wo beginnt man?“, „Welches Wissen gibt es in Regionen?“, „Welches Wissen ist für Prozesse in der Region wertvoll?“, „Wie kann ein WMS für eine Region ausgestaltet sein?“, „Welchen Nutzen kann die Region von einem WMS erwarten?“, sind nur ein Auszug von den vielen Fragen, die sich der Autor im Laufe dieser Diplomarbeit stellen musste. Für ein regionales Wissensmanagementsystem müssen auf viele Fragen Antworten gefunden werden. Es ist jedoch in dieser Arbeit gelungen, mit den drei Ansatzpunkten (siehe Kapitel 4) ein regionales Wissensmanagementsystem greifbarer zu machen und erste Schritte zur Entwicklung einer wissensbasierten Infrastruktur in der Region Steirisches Vulkanland zu tätigen.

Die Zukunft des regionalen WMSs wird sehr stark davon abhängen, wie das in der Arbeit ausgeführte WMS in der LAG gelingt und wie es von diesen Akteuren angenommen, betrieben und nach außen kommuniziert wird. Es ist darauf zu achten, dass die beteiligten Akteure vom WMS nicht überfordert werden, dass Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung des WMS einfach und benutzerfreundlich ausgestaltet sind, und das WMS nicht als zusätzliche Belastung für die Akteure empfunden wird.

Weiters ist die Etablierung einer offenen Kommunikations- und Konfliktkultur und einer entsprechenden Kultur des Vertrauens als Basis für das WMS bei den Akteuren der LAG notwendig. Mit dem WMS in der LAG kann vorgezeigt werden, welche Vorteile aus einem Wissensmanagement (aus der Wissensteilung) generiert werden können, und wie regionale Akteure von öffentlich zugänglichem Wissen profitieren.

Anhand dieses Beispiels sollen immer mehr Akteure sich an der Wissensteilung beteiligen und daraus soll durch Anbindung an die beiden anderen Anknüpfungspunkte in weiterer Folge ein ganzheitliches regionales Wissensmanagementsystem entstehen. Für das WMS der Region Steirisches Vulkanland erachte ich als besonders wichtig, dass die Akteure in der LAG mit Begeisterung dieses Projekt unterstützen und es auch nach außen kommunizieren, damit möglichst viele Personen (Bürger, Unternehmer,...) darüber informiert werden. Ein Wissensmanagementsystem in der Region kann nur dann durchschlagen und die gesamte Region von einer Wissensteilung profitieren, wenn auch eine entsprechende Kultur des Vertrauens aufgebaut und die Kultur des „Neids“, welche sehr stark in der Region vertreten ist, abgebaut wird. Das beinhaltet einen sehr langwierigen Prozess, welcher von allen Akteuren in der Region eine Änderung ihrer Denk- und Handlungsprozesse abverlangt.

Es muss mehr und besser kooperiert werden und weiters ist darauf zu achten, dass die Initiatoren des WMS die Vorteile, die sich daraus für alle Beteiligten ergeben, sehr intensiv und anschaulich kommunizieren (z.B. durch „Storytelling“).

Als einen weiteren wichtigen Punkt für das zukünftige Vorgehen soll die Abstimmung der Ziele und Strategie des Wissensmanagementsystems mit den Zielen und der Strategie der Regionalentwicklung genannt werden. Nur wenn diese beiden Prozesse sich gegenseitig ergänzen und unterstützen, kann sich ein Erfolg einstellen. Wenn es in der Region Steirisches Vulkanland gelingt, ein Wissensmanagementsystem zu etablieren, wird sie als Vorzeigeregion für viele weitere Regionen dienen, die sich der zunehmenden Wichtigkeit des Wissens als wettbewerbssteigernder Produktionsfaktor bewusst sind. Es soll mit diesem ersten Eintauchen in das Thema regionales Wissensmanagement ein Grundstein für eine zukunftsweisende Entwicklung von Regionen gelegt werden.

In Zukunft kann durch Orientierung an der in der Arbeit ausgeführten Punkte das Wissensmanagementsystem für die Region Steirisches Vulkanland entscheidend den Übergang von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft mitgestalten und sich als Zukunftsregion im künftigen Ostraum etablieren.

6.1 Weiterer Forschungsbedarf

Die Arbeit hat folgende Fragen aufgeworfen, zu deren Beantwortung weitere Forschungstätigkeiten notwendig sind:

- Wie kann das Zusammenspiel von Werkzeugen (richtige Werkzeuge) des Wissensmanagements und dem wichtigen sozialen Prozess im Wissensmanagement gestaltet werden?
- Wie kann der Veränderungsprozess der Denkhaltungen und Handlungsgebiete der Akteure in der Region Steirisches Vulkanland gestaltet werden?
- Welche Möglichkeiten zur Schaffung von strategischen Wettbewerbsvorteilen in einer Region gibt es?
- Was ist die operative Effizienz in einer Region und wie kann diese gesteigert werden?
- Wo liegen die Unterschiede zwischen Wissensmanagement in Regionen, und Wissensmanagement in Unternehmen?

7 Literaturübersicht

Brugger, E. A. 1984, „Endogene Entwicklung“: Ein Konzept zwischen Utopie und Realität, *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 1/2, S. 1-19.

Die Kleinregionen des Bezirkes Feldbach 1998, *Steirisches Vulkanland. Feldbach fit für den Südostraum*, Eigenverlag, Graz.

Ellwein, T. 1980, Politische und administrative Innovation als Voraussetzung einer besseren Regionalentwicklung, *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 5, S. 283-292.

Frey, D. 2000, Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht, in: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G., *Wissensmanagement*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 73-92.

Fürst, D., Klemmer, P., Zimmermann, K. 1976, *Regionale Wirtschaftspolitik*, Düsseldorf.

Holzinger, E., Delapina, F., Krajasits, C., Laburda, A. 1998, *Regionale Wissensbasis*, Österreichisches Institut für Raumplanung, Wien.

Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G. 2000, *Wissensmanagement*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Mergel, I., Reimann, M. 2000, What´s in it for us?, *Knowledge Management*, 3 (10), S. 11-14.

Nonaka, I. 1994, A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science* 5, S. 14-37.

North, K. 1999, *Wissensorientierte Unternehmensführung*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Polanyi, M. 1958, *Personal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.

Probst, G., Raub, S., Romhardt, S. 1999, *Wissen Managen*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Rollett, H. 2000, *Aspekte des Wissensmanagement*, Diplomarbeit, Institut für computergestützte neue Medien, Technische Universität, Graz.

Scheff, J. 1999, *Lernende Regionen: regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen*, Linde Verlag, Wien.

Scholz, L. 1988, Ansatzpunkte und Grundsätze einer innovationsorientierten Regionalpolitik, *ifo-schnelldienst* 21/88, S. 11-17.

Schreyögg, G., Conrad, P. 1996, *Wissensmanagement*, Managementforschung 6, de Gruyter, Berlin; New York.

Traunmüller, R., Wimmer, M. 2000, Daten – Information – Wissen – Handeln: Management des Wissens, erscheint in: Reineremann, H., *Regieren und Verwalten im Informationszeitalter: Unterwegs zur virtuellen Verwaltung*, Schriftenreihe Verwaltungsinformatik Nr. 22, R. v. Decker´s Verlag.

Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001a, *Regionaler Entwicklungsplan der LAG Steirisches Vulkanland*, Feldbach.

Verein zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes 2001b, Vorstand des Vereins „Steirisches Vulkanland“, *Vulkanland Aktuell: Informationsjournal des Steirischen Vulkanlandes*, Ausgabe 1/März 2001, S. 2.

Weggeman, M. 1999, *Wissensmanagement – Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens*, 1. Auflage, MITP-Verlag GmbH, Bonn.

Willke, H. 1996, Dimensionen des Wissensmanagements, in: Schreyögg, G., Conrad, P., *Wissensmanagement*, Managementforschung 6, de Gruyter, Berlin, New York, S. 264-304.

Willke, H. 1998a, *Systemisches Wissensmanagement*, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.

Willke, H. 1998b, *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*, 2. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.

Wissensmanagement Forum 2000, *Praxishandbuch Wissensmanagement*, Graz.

Onlinereferenzen

Böhmman, T., Kremar, H. 2001, Werkzeuge für das Wissensmanagement, http://www.symposion.de/wissen/wm_15.htm , Stand: 26.06.2001.

<http://www.wiz.uni-kassel.de/gear/symp/proceed99/proceed.pdf> S. 74, Stand: 17.06.2001.

North, K., Varlese, N. 2001, Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung, <http://www.wissensmanagement.net> , Stand: 26.06.2001.

8 Anhang

Anhang A

Zusammenfassung der wichtigsten Punkte aus den Interviews

Interviews mit den regionalen Akteuren

Interview mit Hr. Hacker vom Arbeitsmarktservice Bezirksstelle Feldbach am 10. April 2001

Wichtige Punkte:

Im Interview wurden Bedenken darüber geäußert, ob sich die Bewohner der Region mit der Marke „Steirisches Vulkanland“ identifizieren können. Von einem WMS in der Region würde man sich zusätzliches Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Präsentation, die Entwicklung neuer Beratungsschienen, die Möglichkeit zur gemeinsamen Nutzung verschiedener Einrichtungen und die Anbahnung von neuen Kooperationen erwarten.

Interview mit Hr. Ing. Voraber von der Landwirtschaftskammer Bezirksstelle Feldbach am 19. April 2001

Wichtige Punkte:

Von einem WMS würde man sich eine Möglichkeit zur besseren Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Institutionen in der Region erwarten. Durch das WMS sollen die regionalen Institutionen mit mehr Effizienz arbeiten und offener miteinander umgehen. So könnte z.B. ein gemeinsames Bildungsprogramm der Akteure allen Beteiligten viel Arbeit ersparen. Es soll insgesamt eine bessere

Koordination der von den verschiedenen Institutionen ausgeführten Arbeiten ermöglicht werden.

Interview mit Hr. Fidschuster, Geschäftsführer des EU-Regionalmanagements Oststeiermark am 3. Mai 2001

Wichtige Punkte:

Der Interviewpartner sieht ein Problem darin, dass das „Steirische Vulkanland“ noch nicht in den Köpfen der Bevölkerung verankert ist. Er findet aber die Idee, spezielle Produkte zu produzieren, gut. Weiters ist er der Meinung, dass die verschiedenen Regionalentwicklungsinstitutionen besser zusammenarbeiten sollen. Wichtig für das Steirische Vulkanland ist seiner Meinung nach auch, dass es sich die Verbindungen nach außen nicht „verschertzt“ und der Regionalentwicklungsprozess unparteiisch gestaltet wird und nicht zu sehr an einer Person hängt. Vom Wissensmanagementsystem erwartet sich der Interviewpartner einen „niederschweligen Zugang“ für verschiedenste Institutionen/Organisationen/Personen. Dadurch sollen auch Kooperationen und Synergien entstehen.

Interview mit Hr. Sulzbacher, Geschäftsführer der „Steirischen Joboffensive“ in Feldbach am 10. April 2001

Wichtige Punkte:

Zweifel wurden vom Interviewpartner darüber angemeldet, ob sich die Bevölkerung mit der Marke „Steirisches Vulkanland“ identifiziert. Jedoch ist er von der Gesamtidee der integrierten endogenen Regionalentwicklung überzeugt. Vom WMS erwartet er sich eine Stärkung der Corporate Identity in der Region, die Bündelung von Wissen

und Know-how, und dass die verschiedenen Akteure in der Region mehr Offenheit und Transparenz ihrer Aktivitäten an den Tag legen und besser kooperieren.

Interview mit Hr. Mag. Fürpass von der Wirtschaftskammer Bezirksstelle Feldbach am 10. April 2001

Wichtige Punkte:

Als Probleme in der Region sieht der Vertreter der Wirtschaftskammer die Kleinstrukturiertheit der Betriebe und die mangelnde Kooperationsbereitschaft dieser. Auch sieht er ein Ungleichgewicht in der Wirtschaft und Landwirtschaft, was übergreifende Kooperationen erschwert. Die Kommunikation und die Werbung für das WMS erachtet er als sehr wichtig. Weiters sollen durch das WMS Kooperationen entstehen und Zusammenhalt und ein gemeinsames Auftreten der verschiedenen Akteure in der Region ermöglicht werden.

Interview mit Dr. Josef Scheff am 18. April 2001

Wichtige Punkte:

Seiner Meinung ist die Voraussetzung für ein regionales Wissensmanagementsystem ein regionales Beziehungsgeflecht. Eine stabile regionale Vernetzung kann nur durch persönliche Kontakte hergestellt werden. Weiters benötigt man starke Unternehmen und Personen, die hinter dem System stehen. Für den Erfolg eines WMS sieht er als wichtig, dass die Akteure einen ganz konkreten Nutzen (finanziell) erkennen können. Als Hauptunterschiede zwischen Regionen und Unternehmen sieht er:

- die Unübersichtlichkeit einer Region

- die nicht in der Form eines Unternehmens gegebenen Steuerbarkeit in einer Region
- in der Region ist es schwerer Druckmittel für die beteiligten Akteure einzusetzen
- es herrschen andere Steuermechanismen vor

Laut Dr. Scheff ist es für ein Wissensmanagementsystem in der Region Steirisches Vulkanland noch zu früh, speziell die technologische Ausgestaltung erachtet er nicht als sinnvoll.

Interview mit Dipl. Ing. Herwig Rollet am 29. April 2001

Wichtige Punkte:

Der Interviewpartner ist der Meinung, dass es für ein WMS in der Region noch zu früh sein könnte. Es stellt die Reife und die Kultur der Akteure in der Region ein sehr kritisches Element dar. Als Unterschiede zwischen Regionen und Unternehmen erkennt er:

- dass die Steuerungsmöglichkeit in Unternehmen eher gegeben ist als in Regionen
- es ist einfacher in Unternehmen jemanden für Wissensmanagement zu begeistern
- in Regionen ist es schwieriger, gemeinsame Maßnahmen zu setzen

Anwenderinterviews als Test des Anreizsystems

Mit folgenden Vertretern der LAG wurde ein erster Test des Anreizsystems durchgeführt:

Vorstand der LAG:	LAbg. Bgm. Ing. Josef Ober Bgm. Josefus
Designierte ZukunftswerkstättenleiterInnen:	Dr. Beatrix Lenz Dr. Joachim Tajmel
Evaluationskommission:	Dipl. Ing. Dr. Christian Krotscheck

Zusammenfassung der Interviews:

Im Zuge des Anreizsystemtests mit den Schlüsselakteuren der LAG war durchaus erkennbar, dass diese Anreize die Akteure für das Wissensmanagementsystem motivieren können. Es wird jedoch auch wichtig sein, den Betrieb des Wissensmanagementsystems durch Verankerung von Wissensaktivitäten in den Aufgabengebieten der Akteure sicherzustellen. Auch wenn in der Literatur die intrinsischen Anreize als die wichtigeren angeführt werden, war aus den Interviews auch zu entnehmen, dass extrinsische Motive als Motivation nicht unterschätzt werden dürfen. Weiter war erkennbar, dass der Anreiz, das WMS passiv zu nutzen (d.h. Informationen zu entnehmen) größer ist, als der Anreiz sich aktiv am WMS zu beteiligen (d.h. Berichte eingeben, sich aktiv an der Wissensteilung zu beteiligen). Um auch die aktive Beteiligung (Nutzung) sicherzustellen, müssen diese Erkenntnisse im Anreizsystem berücksichtigt werden.

Anhang B

Softwareübersicht für Wissensmanagementsysteme

(Böhmman, T., Kremar, H. 2001, http://www.symposion.de/wissen/wm_15.htm, Stand: 26.06.2001)

Bibliotheken und Archive

Produkt LiveLink 8

Anbieter [OpenText](#)

Unterstützte Technologiebündel

- ? Dokumentenmanagement
- ? Information Retrieval
- ? Informationsportale/Workspaces

Beschreibung OpenText gilt als Marktführer bei unternehmensweiten Dokumentenmanagementsystemen (Quelle: IDC 1998). Als solches verwaltet und erleichtert das System den Zugang zu Dokumenten aus unterschiedlichsten Quellen wie Office-Paketen und Lotus Notes Datenbanken. Der Zugang erfolgt über Suchmaschinen und Assistenten sowie über grafisch orientiertes Navigieren in hierarchischen Ablagesystemen (analog zum Windows-Explorer).

Live-Link bietet darüber hinaus noch die Möglichkeit, firmen- oder projektspezifische Informationsportale einzurichten, die Benutzern für ihre Arbeit wesentliche Informationen aus internen und externen Informationsquellen darstellen. Diese Möglichkeit ist gerade zum Einrichten gemeinsamer Arbeitsbereiche für Projekte interessant, da so der Zugriff auf externe Quellen und die projektinternen Dokumente integriert werden können.

Andere Anbieter

- ? [PC DOCS-Fulcrum](#)
- ? [Verity](#)
- ? [Dataware](#)

Innovatoren

- ? Dokumentenmanagement: [HyperWave](#)
- ? Information Retrieval: [InXight LinguistX](#)

Kartographie

Produkte/Anbieter

- ? [VizControls™ /Inxight](#)
- ? [ThemeScape/Cartia](#)
- ? [Semio® Taxonomy/Semio®](#)
- ? [GrapeVINE](#)
- ? [Correlate](#)

Unterstützte Technologiebündel

- ? Visualisierung
- ? Navigation

Markt

Neue Werkzeuge für die Visualisierung und Navigation kommen im Moment im wesentlichen von Start-up-Firmen.

Beschreibung

- ? *VizControls™* bietet zwei Werkzeuge: (1) Mit hyperbolischen Bäumen lassen sich hierarchisch geordnete Daten auf kleinem Raum anzeigen. (2) TableLens komprimiert die Informationen großer Tabellen auf kleinem Raum und visualisiert die Inhalte.
- ? *ThemeScape* gruppiert Textinformationen ähnlichen Inhalts in Landkarten. Höhen stellen Orte mit vielen Dokumenten zum gleichen Thema da, Senken solche mit Einzelthemen.
- ? *Semio® Taxonomy* und *GrapeVINE* klassifizieren Dokumente aus zahlreichen Datenquellen in automatisch erstellte oder vorgegebene Klassifikationsschemata. Dies erlaubt Benutzern themenbasiertes Bewegen durch den Informationsbestand wie beim Internetportal Yahoo™).
- ? Mit *Correlate™* können Anwender Beziehungen zwischen Informationen aus unterschiedlichsten Quellen wie Dokumenten, Internet- oder Intranetseiten darstellen. Die so erstellten »Karten« können im WWW publiziert oder an andere Menschen weitergeleitet werden.

Team-/Communityunterstützung

Produkt Notes®

Anbieter [Lotus](#), Teil von IBM

Unterstützte Technologiebündel

- ? Kommunikation
- ? Koordination
- ? Infrastruktur

Beschreibung Notes gilt als der Klassiker der Unterstützung von Information und Kommunikation in Gruppen und Unternehmen. Zum einen bietet das System umfangreiche Unterstützung für E-Mail, zum anderen lassen sich in Notes-Datenbanken nicht oder schwachstrukturierte Informationen ablegen und verwalten. Notes bietet auch eine grundlegende Unterstützung für Koordinationsaufgaben, etwa über gemeinsame Kalender.

Notes dient aber vor allem auch als Plattform für spezialisiertere Anwendungen. Diese bieten beispielsweise die Unterstützung von Teams-Workspaces und von Arbeitsflüssen. Weiterhin werden und wurden schon gezielt Informations- und Wissensmanagementanwendungen für bestimmte Domänen entwickelt. Der Einsatz von Notes oder vergleichbaren Systemen stellt also eine Infrastruktur für die Team- und Communityunterstützung unter einer einheitlichen Oberfläche zur Verfügung.

Lotus ist als Tochterfirma der IBM einer der sehr großen Anbieter im Markt. Daher ist zu erwarten, daß innovative Lösungen auch für Notes verfügbar gemacht oder direkt integriert werden. Ähnliches gilt natürlich auch für Konkurrenten wie Microsoft Exchange.

Andere Produkte/Anbieter

- ? [Exchange Server®/Microsoft®](#)

Team-/Communityunterstützung

Produkt GroupSystems®

Anbieter [Ventana](#)

Unterstützte Technologiebündel

? Sitzungsunterstützung

Beschreibung

Während die anderen hier vorgestellten Tools eher den zeitversetzten Wissensaustausch unterstützen, zielt GroupSystems auf die Verbesserung des zeitgleichen Austausches. GroupSystems erlaubt dabei, daß alle Teilnehmer einer Sitzung parallel Beiträge liefern können (zum Beispiel beim Brainstorming) und so in kurzer Zeit sehr viel mehr Ideen und Meinungen gesammelt werden können als bei herkömmlichen Moderationswerkzeugen. Die Anonymität der Beiträge gewährleistet die Diskussion auch bei Hierarchie- und Statusunterschieden zwischen den Teilnehmern. Die Sitzungsunterstützung hat sich besonders bewährt bei Sitzungen mit hohem Anteil an Problemlösungs- oder Kreativitätsaufgaben.

Da gerade dort besonders viel neues Wissen produziert wird, ist es aus Sicht des Wissensmanagements ein besonderer Vorteil, daß die Ergebnisse durch die Arbeit am Computer bereits in elektronischer Form vorliegen und somit das Wissen gleich (teilweise) expliziert wird. Die Komponenten von GroupSystems unterstützen Brainstormings, Kategorisierungen von Beiträgen, das Entwerfen von Gliederungen, die Kommentierung von Themen, Abstimmungen, Fragebögen, Alternativenanalysen und das Entwerfen von einfachen Zeichnungen.

Andere Anbieter

? [Facilitate.com](#)

Team-/Communityunterstützung

Produkt ValueBase®

Anbieter [U.S.U.](#)

Unterstützte Technologiebündel

? Kollaboratives Filtern

Beschreibung

Während auf der einen Seite Dokumentenmanagementsysteme versuchen, bei der Erstellung von Dokumenten möglichst viele zusätzliche Informationen über den Zusammenhang der Entstehung und Verwendung zu hinterlegen, lautet die umgekehrte Strategie, das Auffinden von Dokumenten zu erleichtern und die beim Suchen von Anwendern verwendeten Konzepte über den Suchbegriff zu explizieren und zu veröffentlichen. Die Philosophie des Produktes geht davon aus, daß im Moment der Suche die Motivation der Benutzer höher ist, Zeit in den Aufbau von Strukturwissen (also Wissen über die Zusammenhänge von Begriffen) zu investieren als beim Zeitpunkt der Dokumenterstellung.

Gerade ausgefeilte und erfolgreiche Suchstrategien sind wertvolles Wissen, das erhalten und anderen Anwendern zur Verfügung gestellt werden sollte. Dies ist besonders hilfreich, weil durch eine kurze Erläuterung dieser Suchstrategien auch semantisch unterschiedliche Begriffe trotz gleicher Schreibung unterschieden werden können. Die Suchstrategien können dann von anderen Anwendern angepaßt werden. Die angepaßten Versionen stehen dann auch wieder anderen Anwendern zur Verfügung.

Die ValueBase® wurde auf Basis von Lotus Notes realisiert.

Andere Anbieter

? [GrapeVINE](#)

(Böhmman, T., Kremar, H. 2001, http://www.symposion.de/wissen/wm_15.htm, Stand: 26.06.2001)