

Masterarbeit zum Thema:

# Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen

Evaluation der Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen»  
der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft  
Master of Advanced Studies in Nonprofit Management

Stefan Kunz, 09.05.2008



## Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen

Evaluation der Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen»  
der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA

Verfasser: Stefan Kunz  
Im Wyl 22  
8055 Zürich  
079 631 34 67  
Stefan.Kunz@hsr.ch

Begleitung: Theo Haldemann, FHNW Olten  
(Teil Evaluation)  
Christoph Minnig, FHNW Olten  
(Teil Wissensmanagement, Gesamtbeurteilung)  
Wolfgang Pfefferkorn, CIPRA International, Schaan

Ort, Datum: Zürich, 09. Mai 2008

## Dank

Mein Dank für eine engagierte und konzentrierte Begleitung geht an Dr. Theo Haldemann und Dr. Christoph Minnig von der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dank der Offenheit und fruchtbaren Zusammenarbeit mit Andreas Götz und Wolfgang Pfefferkorn von der CIPRA International, konnte die Masterarbeit in einem praxisnahen Umfeld erarbeitet werden. Der Einsatz von Aurelia Ullrich und Petra Beyrer von der Geschäftsstelle der CIPRA hat die Durchführung der schriftlichen Umfrage ermöglicht, vielen Dank. Mit Rat und Tat und guten Gesprächen standen mir Marianne Hochuli, Katrin Wüthrich und Christine Neff zur Seite. Hansruedi Arm bereicherte die Arbeit mit seinem wachen Geist und seiner grossen Hilfsbereitschaft. Schliesslich danke ich Debora Büchi für ihre Geduld und ihre wunderbar ausgleichende Art.

Ich danke allen guten Geistern herzlich, die mich unterstützt haben! Es war eine sehr intensive und schöne Masterarbeitszeit.

## Inhaltsverzeichnis

Dank .....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Kurzfassung.....	VIII
<b>1 Hintergrund der Arbeit.....</b>	<b>1</b>
1.1 Studiengang «Nonprofit Management».....	1
1.2 Wissensprojekt «Zukunft in den Alpen» .....	1
1.3 Ziele und Aufbau der Masterarbeit.....	2
<b>2 Wissens-Bausteine .....</b>	<b>3</b>
2.1 Wissen und Management von Wissen.....	3
2.2 Erläuterungen zum Wissens-Begriff .....	5
2.3 Wissensmanagement-Ansätze .....	8
2.4 Konstruktivistisches Lernverständnis.....	16
2.5 Wissensmanagement in Wissens-Nonprofit-Organisationen .....	18
2.6 Fazit zum Stand des Wissens.....	20
<b>3 Wissensmanagement: vom Modell zur Umsetzung .....</b>	<b>23</b>
3.1 Modell Wissensmanagement.....	23
3.2 Wissensmanagementansatz „Mensch – Organisation – Technik“.....	26
3.3 Fokus Wissensvermittlung in Wissens-Nonprofit-Organisationen .....	30
<b>4 Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen» der Alpenschutzkommission CIPRA .....</b>	<b>33</b>
4.1 Wissensprojekt «Zukunft in den Alpen» .....	33
4.2 <i>alpService</i> sorgt für Wissenstransfer .....	35
4.3 Workshops als Wissensvermittlungsdrehscheiben .....	40
<b>5 Evaluation der Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen».....</b>	<b>45</b>
5.1 Ausgangslage und Projektziele von «Zukunft in den Alpen» .....	45
5.2 Evaluationsansatz der CIPRA .....	48
5.3 Evaluationsdesign für den Projektteil <i>alpService</i> .....	50
5.4 Ergebnisse zum Erfolg von <i>alpService</i> .....	57
<b>6 Wissensvermittlung als Teil des Wissensmanagements von NPO.....</b>	<b>79</b>
6.1 Erfolgsfaktoren in der Wissensvermittlung .....	79
6.2 Handlungsempfehlungen und Ideen für die Vermittlung von Wissen .....	82
<b>7 Quellen- und Literaturverzeichnis.....</b>	<b>87</b>
<b>8 Anhang.....</b>	<b>91</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung der Ressource Wissen (Witzgall 2003 in Fraunhofer 2005: 14) .....	7
Abbildung 2: Vier Formen der Wissensumwandlung in Anlehnung an Nonaka 1997 und Hasler 2007 .....	11
Abbildung 3: In Anlehnung an das Bausteine-Modell von Probst/Raub/Romhardt 2006 .....	13
Abbildung 4: Wissenssystem in Wissens-Nonprofit-Organisationen. ....	19
Abbildung 5: Modell Wissensmanagement (eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 6: Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden mit Schwerpunkt Mensch (in Anlehnung an die Studie der Fraunhofer Gesellschaft 2005) .....	27
Abbildung 7: Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden mit Schwerpunkt Organisation (in Anlehnung an die Studie der Fraunhofer Gesellschaft 2005) .....	29
Abbildung 8: Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden mit Schwerpunkt Technik (in Anlehnung an die Studie der Fraunhofer Gesellschaft 2005) .....	30
Abbildung 9: Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen» (CIPRA 2004) .....	34
Abbildung 10: Produkte der Wissensvermittlung im Projektteil <i>alpService</i> .....	38
Abbildung 11: Kommunikationsmittel und –Kanäle im Projekt «Zukunft in den Alpen» in Anlehnung an Tonnemacher 1998 .....	39
Abbildung 12: Übersicht der Workshopserie im Rahmen des Projektes «Zukunft in den Alpen» .....	41
Abbildung 13: Die gemäss Projektbescrieb 2004 vorgesehenen Produkte und Ergebnisse aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» .....	47
Abbildung 14: Evaluationsdimensionen aus Widmer 2006: 87 .....	48
Abbildung 15: Übersicht der internen Evaluationsaktivitäten der CIPRA .....	50
Abbildung 16: Prozessschritte im Projektteil <i>alpService</i> von «Zukunft in den Alpen» in Anlehnung an Verfahren zur Evaluation des Politikvollzugs von Balthasar (2000) .....	51
Abbildung 17: Wirkungsmodell für den Projektteil <i>alpService</i> .....	54
Abbildung 18: Eingegangene Fragebogen nach Institutionen aufgeteilt .....	58
Abbildung 19: Auswertung der Frage, über welche Kanäle die Teilnehmenden vom Projekt «Zukunft in den Alpen» schon gehört haben? (Frage 9) .....	59
Abbildung 20: Bekanntheit der Angebote aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» (Frage 7) .....	60
Abbildung 21: Bewertung der Angebote bezüglich deren Nutzen für den eigenen Handlungsbereich (Frage 8) .....	61

Abbildung 22: Die Abbildung zeigt, wie die Teilnehmenden von der Workshopausschreibung erfahren haben. Mehrfachnennungen sind möglich. (Frage 1).....	62
Abbildung 23: In Prozent, Aspekte von denen die Teilnehmenden an den Workshops persönlich am meisten profitiert haben. (Frage 3) ...	63
Abbildung 24: Auswertung bezüglich der Vermittlung und Anwendung von neuem Wissen aus den Workshops. ....	64
Abbildung 25: Auswertung zur Frage „Wie viele beruflich wertvolle Kontakte die Teilnehmenden an dem Workshop knüpften konnten?“ (Frage 6).....	65
Abbildung 26: Einschätzung der Teilnehmenden zur Vermittlung von Wissen (Frage 10) .....	66
Abbildung 27: Auswertung zur Frage, ob ein Input oder ein Kontakt aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» bei den Teilnehmenden eine Handlung ausgelöst habe. (Frage 11a) .....	67
Abbildung 28: Die Abbildung zeigt, was dank einem Input oder einem Kontakt aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» an Handlungen ausgelöst werden konnte. (Frage 11b) .....	68
Abbildung 29: Auswertung zur Frage, auf welcher räumlichen Ebene die von den Teilnehmenden initiierten Handlungen wirken. (Frage 11c) .....	69
Abbildung 30: Bewertung des Zielerreichungsgrades von «Zukunft in den Alpen» (Frage 12).....	70
Abbildung 31: Angebotspalette aus «Zukunft in den Alpen», die aus Sicht der Teilnehmenden einen starken Impuls für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum auslösen. (Frage 13).....	71

## Kurzfassung

Die Informations- und Kommunikationsflut ist eines der Markenzeichen unserer Gesellschaft. Ein bewusster und professioneller Umgang mit der **Ressource Wissen** gewinnt sowohl für Profit-Unternehmen als auch für Nonprofit-Organisationen zunehmend an Bedeutung. Neben dem eigentlichen Kapital im ökonomischen Sinn wird das in einer Organisation vorhandene Wissen zu einem Produktions- und Machtfaktor. Nicht erstaunen mag da die Tatsache, dass das Management und damit der bewusste Umgang mit Wissen vielerorts Einzug gefunden hat. Wissensmanagement, im *Hype* der Technologierevolutionen der 80er und 90er Jahre erstmals aufgetaucht, erlebt nach einer kurzen Ernüchterungsphase im 21. Jahrhundert einen neuen Aufschwung. Ein umfassenderes Verständnis von Wissensmanagement prägt die heutige Diskussion. Schnell u.a. schreiben in ihrer Machbarkeitsstudie *Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz* (2005): „Wissensmanagement ist in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen.“ Organisationale Aufbau- und Ablaufprozesse und technische Möglichkeiten ergänzen die Dimension Mensch und bilden zusammen das **Dreigestirn des Wissensmanagements**.

Die vorliegende Masterarbeit knüpft bei dieser Ausgangslage an. Aufbauend auf den Grundlagen zum Thema Wissen und Management von Wissen (Kapitel 1 & 2) wird im **Kapitel 3** ein «**Modell Wissensmanagement**» entwickelt, das die vier Kernaktivitäten *Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen vermitteln* und *Wissen anwenden* in das prozessorientierte Managementmodell von Probst u.a. (2006) einbettet. Von der Wissens-Vision über die Wissens-Ziele zur Wissens-Umsetzung und schliesslich zur Wissens-Bewertung wird auf strategischer und operativer Ebene Wissensmanagement in Organisationen gestaltet und gesteuert. Das tönt logisch und gut, ist aber in der Umsetzungspraxis alles andere als einfach. Allein die Fragen, was Wissen überhaupt ist und wie es gemessen werden kann, sind nicht einfach zu beantworten. Entsprechend anspruchsvoll gestaltet sich die Evaluation von Wissensarbeit in Unternehmen und Organisationen.

Sich diesen Herausforderungen bewusst, hat die Alpenschutzkommission CIPRA 2004 das Wissensmanagement-Projekt «**Zukunft in den Alpen**» (**Kapitel 4**) zur Förderung einer zukunftsfähigen Entwicklung im Alpenraum lanciert. Kernanliegen des Projektes ist es, Menschen, Unternehmen und Institutionen in allen Alpenländern zu vernetzen, um Wissen und Informationen auszutauschen, umzusetzen und damit neue Impulse für eine nachhaltige Entwicklung (NE) zu geben. Das Projekt besteht aus den drei Teilen *alpKnowhow*, *alpService* und *alpPerformance*. *alpKnowhow* generiert Wissen, *alpService* vermittelt das Wissen, und *alpPerformance* nutzt es. Auf dieser konzeptionellen Basis ist in rund dreieinhalb Jahren Projektlaufzeit eine eindruckliche Vielfalt an Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen geschaffen worden. Mehrere Tausend Menschen konnten mit den

Ideen von «Zukunft in den Alpen» erreicht werden. Das dadurch entstandene Netzwerk ist als einer der grössten Erfolge dieses Projektes zu werten.

Die Beurteilung des Projekterfolgs von «Zukunft in den Alpen» im **Kapitel 5** ist das Kernanliegen der Masterarbeit. Die Evaluation von solchen Wissensprojekten ist Neuland. Zum Thema **Evaluation von Wissensmanagement** gibt es sowohl im deutschen als auch im angelsächsischen Sprachraum sehr wenig Literatur. Das Evaluationsdesign lehnt sich an das Verfahren zur Evaluation des Politikvollzugs von Balthasar (2000). Dieser Ansatz orientiert sich an den Prozessschritten *Input* (Zielsetzung), *Prozess* (Vorbereitungsarbeiten, Grundlagenarbeit), *Output* (resultierende Produkte und Dienstleistungen), *Impact* (Reaktionen bei den Zielgruppen) und *Outcome* (Gesellschaftliche Auswirkungen). Entlang dieser Wirkungskette wird die Wissensarbeit und deren Erfolg im Projekt «Zukunft in den Alpen» untersucht und evaluiert. Als Evaluationsmethode wurde eine schriftliche Umfrage entwickelt, die an 170 Workshopteilnehmer und -teilnehmerinnen ging. Im **Fokus** der Evaluationsarbeiten steht die **Wissensvermittlung** und damit der Projektteil *alpService*.

Im Sinne einer Gesamtschau darf insbesondere der Projektteil *alpService* als ein grosser Erfolg beurteilt werden. Diese Einschätzung deckt sich mit der CIPRA-internen Beurteilung von «Zukunft in den Alpen». Die 12 im Rahmen des Projektes durchgeführten **Workshops** gehören zu den *Highlights* der **Wissensvermittlung**. Dank einem vorgängig erarbeiteten Gesamtkonzept fanden in sieben Ländern zu jeweils einem der sechs Kernthemen Workshops mit insgesamt 750 Teilnehmenden statt. Die Mischung aus Plenumsaktivitäten, Exkursionen und intensiven Arbeitsgruppenphasen hat sich zur erfolgreichen Vermittlung von Wissen bewährt. Ob das Projekt «Zukunft in den Alpen» eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes fördert, ist nach rund vier Jahren schwierig zu beurteilen. Entscheidend ist, ob dank dem vermittelten Wissen erwünschte Handlungen ausgelöst wurden und werden. Aus der erwähnten Umfrage geht hervor, dass bei rund 40% der Befragten Inputs oder Kontakte aus «Zukunft in den Alpen» eine Handlung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum ausgelöst haben.

Eine erfolgreiche Wissensvermittlung setzt ein Netzwerk aus Menschen voraus, die dieses Wissen anwenden können. Das durch den Aufbau und die Umsetzung der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen im Projektteil *alpService* entstandene **Netzwerk** ist beachtlich und wertvoll. Dieses Beziehungskapital gilt es nun mit einem professionellen Wissensmanagement weiter zu entwickeln. Nur eine langfristige und stete Wissensarbeit kann schliesslich zu einer nachhaltigen Entwicklung des Alpenraumes führen. Dazu müssen in Folgeprojekten Antworten auf die Fragen gefunden werden: Welche Wissensvision haben wir? Welche Wissensziele verfolgen wir? Welche Rolle übernimmt die CIPRA in diesem Wissensmanagement? Welche Wissensträger sind Teil des Wissenssystems? Wie

können die Wissensbeziehungen gepflegt werden? Und wie möchten wir zukünftig den Erfolg der Wissensarbeit beurteilen?

Angeregt durch eigene Unterrichtserfahrungen werden im **Kapitel 6** schliesslich 10 Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung erarbeitet und am Beispiel von «Zukunft in den Alpen» diskutiert. Die Ergebnisse zeigen es deutlich: Die Vermittlung von Wissen ist in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen!

# 1 Hintergrund der Arbeit

## 1.1 Studiengang «Nonprofit Management»

Die vorliegende Masterarbeit ist abschliessender Teil des Nachdiplomstudiums «Master of Advanced Studies in Nonprofit Management» der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Olten. Die Arbeit weist grundsätzlich einen konzeptionellen und anwendungsorientierten Charakter auf und wird mit einem Zeitaufwand von rund 400 Stunden (15 ECTS-Punkte) veranschlagt.

## 1.2 Wissensprojekt «Zukunft in den Alpen»

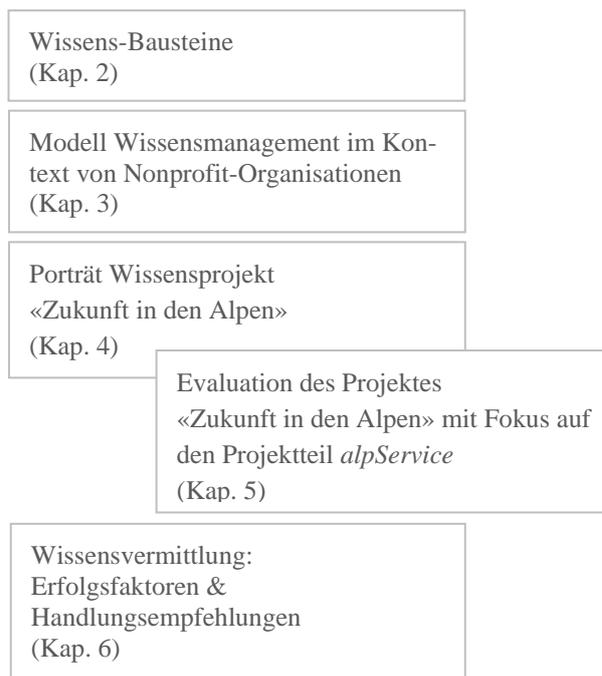
Die CIPRA ist die internationale Alpenschutzkommission, die sich als Nonprofit-Organisation in sämtlichen Alpenländern für eine nachhaltige Entwicklung einsetzt. Mit dem Start ins Wissensprojekt «Zukunft in den Alpen» hat sich die CIPRA 2004 zum Ziel gesetzt, Menschen, Unternehmen und Institutionen zu vernetzen, um Wissen und Informationen auszutauschen, umzusetzen und damit neue Impulse für eine nachhaltige Entwicklung in den Alpen zu geben. Das Wissensprojekt basiert auf den drei Projektteilen *alpKnowhow*, *alpService* und *alpPerformance*. Diese drei Bereiche befassen sich mit der Entwicklung und Beschaffung von Wissen, mit der Weitergabe und der Anwendung von Wissen und sind eng mit einander verbunden. Der alpenweite, mehrsprachige Ansatz und der praktische Nutzen für die Anwender sind einzigartig. Der Mehrwert – und der mögliche Quantensprung – des Projektes besteht darin, dass bestehendes Wissen und Erfahrungen aus verschiedensten Projekten zusammengetragen und einer Vielzahl von Akteurinnen zugänglich gemacht und dass dadurch Handlungen ausgelöst werden, die in der Summe zu einer nachhaltigen Entwicklung des Alpenraumes beitragen können. (vgl. CIPRA 2004)

Die CIPRA wird 2008 den Projektförderern Rechenschaft über die Projekterfolge ablegen. Die Bereiche *alpKnowhow*, *alpService* und *alpPerformance* werden ausgewertet und auf ihren Erfolg beurteilt. In Ergänzung zur Evaluationsarbeit der CIPRA wird zusätzlich ein externes Büro den Erfolg der Arbeiten beurteilen. Die aus den beiden Bewertungen gewonnenen Erkenntnisse dienen in der Folge nicht nur der Rechtfertigung gegenüber dem Leistungsermöglichenden, sondern auch der Weiterentwicklung der CIPRA International.

### 1.3 Ziele und Aufbau der Masterarbeit

Die CIPRA investiert mit ihrem Projekt «Zukunft in den Alpen» in das Wissen und somit in die Menschen in den Regionen und Länder des Alpenraumes. Die Investition in die Aufbereitung, in die Vermittlung und Umsetzung von Wissen ist eine Investition in eine nachhaltige Entwicklung. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, ausgewählte Aspekte dieser Wissensarbeit zu analysieren und auf ihren Erfolg zu beurteilen.

Die Arbeit gliedert sich im Wesentlichen in fünf Kapitel. Nach einer Einführung werden im **Kapitel 2** die zentralen Bausteine zum Themenkreis Wissen, Lernen und Management von Wissen aufgearbeitet und dargestellt. Aufbauend auf diesem Fundament entsteht im **Kapitel 3** ein «Modell Wissensmanagement». Es zeigt die für das Management von Wissen wesentlichen Prozessschritte auf. **Kapitel 4** stellt das Projekt «Zukunft in den Alpen» vor und beschreibt, wie die Wissensarbeit von der CIPRA gelebt und umgesetzt wird. Das Herz der Arbeit ist das **Kapitel 5**. In diesem Teil der Masterarbeit wird für den Projektteil *alpService* ein Evaluationsdesign mit einem Schwerpunkt in der Wissensvermittlung entwickelt, das sich am erwähnten «Modell Wissensmanagement» orientiert. Die Wissensvermittlung ist eines der Hauptanliegen im Wissensprojekt der CIPRA und wird deshalb prioritär auf ihren Erfolg beurteilt. Die schriftliche Umfrage im Rahmen der Masterarbeit bildet den Kern der Evaluation. Schliesslich werden im **Kapitel 6** die aus dem Projektteil *alpService* gewonnenen Erkenntnisse an 10 Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung besprochen. Das Kapitel 6 dient auch dazu, die Erfahrungen aus «Zukunft in den Alpen» im Kontext des Wissensmanagements von Nonprofit-Organisationen zu diskutieren.



## 2 Wissens-Bausteine

Das Kapitel 2 legt das begriffliche Fundament für die Arbeit. Im Folgenden werden zentrale Bausteine zum Thema Wissen und Management von Wissen vorgestellt. Diese Auslegeordnung dient einerseits einem gemeinsamen Begriffsverständnis und soll andererseits Widersprüchlichkeiten und damit auch die Komplexität im Umgang mit Wissen aufzeigen. Einleitend einige allgemeine Bemerkungen zur aktuellen Wissensmanagement-Diskussion.

### 2.1 Wissen und Management von Wissen

#### **Produktionsfaktor Wissen**

Für Nonprofit- und Profit-Organisationen gilt: Wissen und ein bewusstes Management von Wissen sind mittlerweile unverzichtbar für den entscheidenden Vorsprung auf dem Markt. Unabhängig davon, ob sich das Wissen in Innovationen, neuen Produkten und Dienstleistungen oder in der Verbesserung interner Organisationsprozesse zeigt: Wissen ist Treiber von Innovation, Wissen bringt Schnelligkeit, und Wissen ist die Voraussetzung für Problemlösung (vgl. Probst u.a. 2006). Wissensmanagement ist daher ein Schlüssel für Organisationserfolg und bezeichnet den „bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation“ (Bullinger u.a. 1997).

#### **Mensch, Organisation und Technik**

Das Thema Wissensmanagement erfreute sich anfangs der 90er Jahre einer grossen Beliebtheit. Zahlreiche Institutionen haben sich intensiv mit der Ressource Wissen auseinandergesetzt und nach Wegen gesucht, Wissen greifbarer zu machen und somit gezielter für ihre Zwecke zu nutzen. Vorhandene Studien zum Thema Wissensmanagement wurden vorwiegend in der Zeit übertriebener technologischer Erwartungen durchgeführt (Fraunhofer 2005: 7). Nach einer ersten Phase der Ernüchterung erfährt das Thema in neuester Zeit wieder einen Boom. Verschiedene Publikationen wie das Studienbuch von Ursula Hasler (vgl. Hasler 2007) befassen sich, aufbauend auf den Erfahrungen der 90er Jahre, neu mit dem Themenkreis des Wissensmanagements. In vielen neueren Publikationen wird der Dimension Mensch eine zentrale Rolle zugesprochen. In der Machbarkeitsstudie „Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz“ schreiben Schnell u.a. (2005: K-2): „Wissensmanagement ist in erster Linie eine Angelegenheit zwischen Menschen.“ Auch zeigt eine Befragung im Rahmen derselben Studie, dass Akteure und Akteurinnen der Regionalentwicklung ihr Wissen über ihre Kollegen und Kolleginnen beziehen. Erst danach folgen frei zugängliche Wissensquellen wie etwa das Internet oder Weiterbildungen.

Lernvorgänge, Lernfähigkeit und die Entstehung von Kompetenzen von Menschen nehmen eine zentrale Rolle in Wissenssystemen ein. Ein modernes Wissensmanagement befasst sich intensiv mit den Aspekten Lernen und Kommunikation. Lösungsansätze müssen Akteure und Akteurinnen in einem Wissenssystem mobilisieren und vernetzen bzw. für das Bewältigen der veränderten Anforderungen qualifizieren. Vertrauensvolle und motivierende Umgebungen fördern den Wissensaustausch zwischen Menschen. Nur so kann Erfahrungswissen getauscht und für alle erfolgreich genutzt werden. Nachhaltige Lösungen basieren auf der Bereitschaft zu lernen und das Gelernte zu teilen.

In einem komplexen Wissenssystem spielen neben dem Mensch auch organisationsbezogene Prozesse und technische Möglichkeiten eine wichtige Rolle. Die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie bieten heute grosse Chancen und Möglichkeiten im Umgang mit einer unendlichen Daten- und Informationsmenge. Schliesslich aber bleiben die technischen Lösungen Instrumente, die sich der Mensch durch einen gezielten Einsatz zu Nutzen machen kann.

### **Wissensmanagement in der Praxis**

Trotz dieser Komplexität im Spannungsfeld von Mensch, Organisation und Technik gewinnt Wissensmanagement in der Praxis an Bedeutung. In der Studie der Fraunhofer Gesellschaft beantworteten 91 Prozent der Befragten die Frage „Für wie wichtig halten Sie die zukünftige Bedeutung von Wissensmanagement für die deutsche Wirtschaft allgemein?“ mit sehr wichtig bis wichtig (2005: 93). Im Vergleich mit der Studie von 1997 ergibt sich nur eine geringe Abweichung von 5%. Damit kann Wissensmanagement zumindest in grösseren Unternehmungen der Wirtschaft nicht mehr als vorübergehender *Hype*, sondern als eine grundlegende Herausforderung angesehen werden. Ähnliches dürfte für Nonprofit-Organisationen gelten.

Dennoch sind gemäss der Studie der Fraunhofer Gesellschaft sehr viele Unternehmen mit der Umsetzung unzufrieden. (ebd: 93) Die grösste Herausforderung für die Befragten ist die Sicherung von Erfahrungswissen. Wissen also, das hochgradig Personen-gebunden ist und sich nur schwer formalisieren, kodifizieren und kommunizieren lässt. Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen transparent machen bzw. zu identifizieren und somit mehreren Akteuren und Akteurinnen zur Verfügung zu stellen, gehört gemäss der Studie zu den grossen Aufgaben des Wissensmanagements in den nächsten Jahren.

### **Wissen messen**

Entsprechend anspruchsvoll gestaltet sich in einem modernen Managementprozess die Messbarkeit und Überprüfung von Erfolgen von Wissensarbeit. Wieviel Wissen besitzen wir heute? Wieviel wissen wir in fünf Jahren? Wieviel Wert besitzt unser Wissen? Mit dem Entwickeln von qualitativen und quantitativen Indikatoren zur Messung von Wissen in Organisationen entlang von Prozessketten

soll der diffuse Begriff Wissensmanagement klarer definiert werden. Die Frage nach dem Erfolg von Wissensprojekten zwingt, sehr konkret über Instrumente und Umsetzung von Wissens-Visionen und Wissens-Zielen nachzudenken und sie für den operativen Alltag anwendbar zu machen. Eines scheint dabei klar zu sein, die buchhalterische Verwaltung von Wissensbeständen und das Anhäufen und Konservieren von Daten und Informationen widerspiegeln nur in Teilen das Wissen in einer Organisation oder einem Unternehmen. Vielmehr muss dafür gesorgt werden, dass diejenigen, die Wissen benötigen, an dieses Wissen herankommen. Diese direkten Interaktionen, der Austausch von Erfahrungen im Dienste des Erkenntnisgewinns, das mit- und voneinander Lernen, all diese Aspekte müssen in einem modernen Wissensmanagement breit unterstützt und gesteuert werden.

## 2.2 Erläuterungen zum Wissens-Begriff

In den folgenden Abschnitten werden die aus der Sicht des Autors bedeutendsten Begriffsdefinitionen und Konzeptionen zu den Themen Wissen, Lernen und Wissensmanagement skizziert und beschrieben. Ein gewichtiger Teil des Inhalts des Kapitels 2.2 lehnt sich an die Studie „Wissen und Information“ der Fraunhofer Gesellschaft die 2005 von der Fraunhofer Wissensmanagement Community veröffentlicht wurde. Die Fraunhofer Gesellschaft weist eine langjährige Erfahrung im wissenschaftlichen Umgang mit Wissensmanagement auf. Dank ihrem Wissensnetzwerk aus verschiedenen Forschungsstandorten konnte sich die Organisation breite und profunde Kenntnisse zum Themenkreis Wissen aneignen. Die Ausführungen dienen vor allem dem Aufbau eines gemeinsamen Begriffs-Verständnisses.

### 2.2.1 Daten – Information – Wissen

**Daten** können Buchstaben, Zahlen oder Symbole sein. Sie sind in gedruckter, gespeicherter, visueller, akustischer oder sonstiger Form verwertbare Angaben über die verschiedensten Dinge und Sachverhalte (Löbel u.a. 1978: 135). Für sich alleine sind sie ohne eigene Bedeutung oder Hinweis auf ihre Verwendbarkeit bzw. Brauchbarkeit. Daten bilden den Rohstoff für Informationen. **Informationen** sind Daten, die in einen Bedeutungskontext stehen und dadurch über einen Sachverhalt aufklären. So wird beispielsweise aus der Zahlenfolge 1315 in unserem Verständnis von Zeitrechnung das Jahr 1315. Damit schliesslich aus dieser Information Wissen entstehen kann, muss der Mensch die Information in seinen Erfahrungskontext, in seine Denk-, Gefühls- und Handlungsstruktur aufnehmen und verknüpfen. Dabei wählt er sie aus, bewertet und vergleicht sie mit im Gedächtnis abgespeichertem Wissen und vernetzt sie damit. Um die Zahl 1315 nun in einen Wissenskontext zu stellen, muss er die Machtverhältnisse in der dazumal noch jungen Schweizerischen Eidgenossenschaft und den Geschehnissen zwischen den Schwyzern und Habsburgern kennen. Wissen ist also nicht gleichzusetzen mit

verfügbaren Informationen, sondern erst mit der Fähigkeit des einzelnen Menschen gegeben, geordnete Aussagen über Fakten und Ideen herstellen, übermitteln und in bewusstes Handeln umsetzen zu können. Vom **Wissen** spricht man im Unterschied zu Daten oder Informationen erst, wenn letztere Eingang in die Denkstruktur des Menschen gefunden haben und Bedeutungen, Werteinsichten, Beziehungen und Impulse zum Weiterdenken und zum Handeln davon ausgehen. (Wiater 2007: 15)

Nonaka u.a. (1997) fassen zusammen, dass Information ein Bestandteil von Wissen ist. Wissen jedoch wesentlich mehr sei und eine andere Qualität aufweise. Wissen sei strenggenommen nur von Einzelpersonen erzeugbar und drücke

- eine Haltung aus (Vorstellungen und Engagement sind involviert),
- sei auf Handeln ausgerichtet (zweckgerichtet) und
- habe Bedeutung (ist kontextgebunden).

### 2.2.2 Wissens- und Beziehungskapital nach Bourdieu

Bourdieu hat den klassischen Begriff vom Kapital erweitert und dem *Ökonomischen Kapital*, die Begriffe *Wissenskapital* und *Beziehungskapital* hinzugefügt:

- **Kulturelles Kapital oder Wissenskapital:** „Darunter versteht Bourdieu Wissen, Qualifikation und Bildungstitel, aber auch Einstellungen und Handlungsformen, die in der Familie und in Bildungsinstitutionen erworben wurden.“ (Bourdieu in Abels 2007: 311)
- **Soziales Kapital oder Beziehungskapital:** „Darunter kann man im weitesten Sinne soziale Beziehungen verstehen. [...] Es ist bezogen auf eine bestimmte Gruppe oder ein Beziehungsnetz, in denen dieses soziale Kapital eine symbolische Bedeutung hat. Natürlich fällt einem ein gewisses soziales Kapital zunächst in den Schoss: Familie, Verwandtschaft, Nachbarschaft und Arbeitskollegen hat man nun mal. Um das Kapital zu halten, es gut zu nutzen und zu vergrößern, muss aber Institutionalisierungsarbeit geleistet werden: «Anders ausgedrückt; das Beziehungsnetz ist das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung oder Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen.»“ (Bourdieu in Abels 2007: 311)

Die Arbeiten von Bourdieu haben einen wichtigen Beitrag zu einem erweiterten Verständnis von Kapital geleistet und damit auch das Bewusstsein für einen gezielten Umgang mit der Ressource Wissen (Wissensmanagement) geprägt. Der Gedanke des *Beziehungskapitals* findet sich in Organisationen in Form des Organisationstypes *Netzwerk* wieder.

### 2.2.3 Systematisierung der Ressource Wissen

Wissen besitzt viele verschiedene Facetten, die es je nach Kontext zu berücksichtigen gilt. Gemäss Fraunhofer-Studie betreffen die gebräuchlichsten Unterscheidungen den *Explizierungsgrad*, die *Anwendbarkeit* und die *Zugänglichkeit* von Wissen (vgl. Fraunhofer 2005). Im Folgenden werden diese drei Aspekte kurz beschrieben und dargestellt.

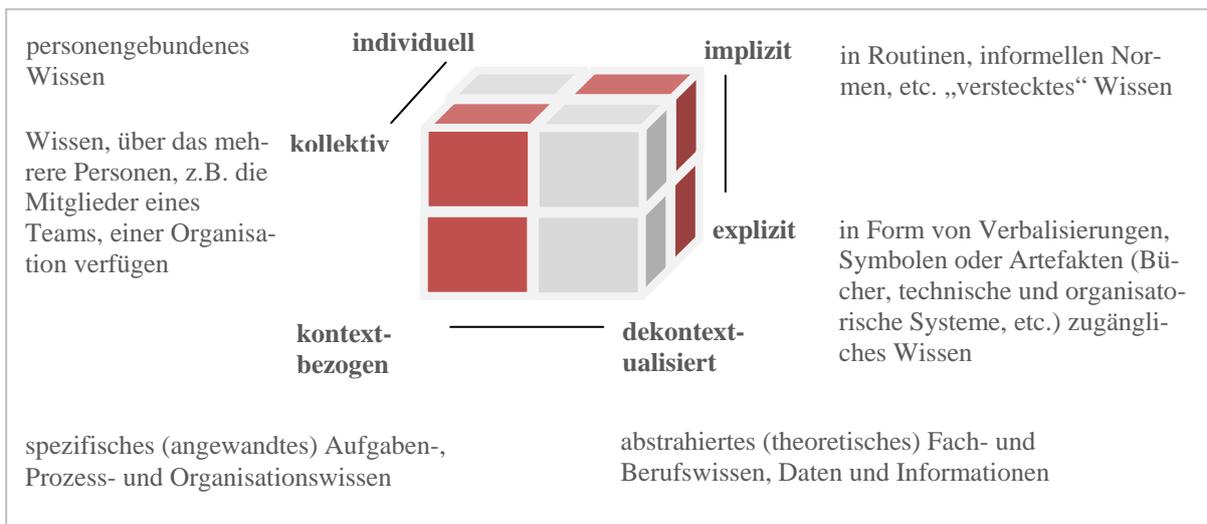


Abbildung 1: Systematisierung der Ressource Wissen (Witzgall 2003 in Fraunhofer 2005: 14)

Beim **Explizierungsgrad** unterscheidet die Fraunhofer Gesellschaft in Anlehnung an Nonaka (1997) zwei Arten von Wissen:

- „*Implizites Wissen* ist höchst persönlich, schwer zu formulieren und weiterzuvermitteln. Es umfasst beispielsweise das Wissen, das ein Handwerker in langjähriger Berufserfahrung erlernt hat. Deshalb wird implizites Wissen auch mit Begriffen wie „Know-how“ oder „Fingerspitzengefühl“ umschrieben. Es existiert ein Gefühl dafür, wie etwas zu tun ist, aber keine leicht nachzuvollziehende Erklärung.“ (Fraunhofer 2005: 14)
- „*Explizites Wissen* ist beschreibbares, formalisierbares, zeitlich stabiles Wissen, welches standardisiert, strukturiert und methodisch in sprachlicher Form in Dokumentationen, Datenbanken, Patenten, Formeln, aber auch in Systemen, Prozessen oder Technologien abgelegt werden kann.“ (ebd: 14)

Zudem kann Wissen nach der **Anwendbarkeit** unterschieden werden:

- „*Kontextbezogenes Wissen* bezieht seinen Wert aus der Anwendbarkeit dieses Wissens in einer speziellen Situation bzw. im Zusammenhang mit einem spezifischen Objekt. Die Übertragbarkeit auf andere Objekte und Situationen ist nicht möglich oder erfordert einen signifikanten Aufwand.“ (ebd: 14)
- „*Dekontextualisiertes Wissen* beschreibt grundlegende Funktionsweisen und Zusammenhänge. Auf diese Art und Weise ist die Anwendbarkeit des Wissens auf zahlreiche Fragestellungen möglich. So ist dekontextualisiertes Wissen beispielsweise die Grundlage für Lehrangebote an Bildungseinrichtungen. Es fehlt aufgrund der theoretischen Natur jedoch der direkte Bezug zum konkreten Anwendungsfall.“ (ebd: 14)

Eine weitere Kategorisierung besteht hinsichtlich der **Zugänglichkeit** (vgl. Kirsch 1992):

- „*Individuelles Wissen* ist nur einzelnen Individuen zugänglich. Dies ist sowohl bei implizitem Wissen der Fall, über das nur eine Person Kenntnis hat, also auch bei explizitem Wissen, welches für andere unzugänglich ist oder gemacht wurde.“ (ebd: 15)
- „*Kollektives Wissen* ist für mehrere Individuen gleichzeitig erreichbar, unabhängig davon, ob es implizit ist. «Es ist in ein Netz aus Beziehungen so eingebettet, dass man es nicht in seine Einzelteile zerlegen und als solche imitieren oder erwerben kann.»“ (Schneider 1996: 21)

Es ist nun die komplexe Aufgabe des Wissensmanagements, einen bewussten und gesteuerten Umgang mit den drei Wissens-Dimensionen *Explizierungsgrad*, *Anwendbarkeit* und *Zugänglichkeit* zu finden.

### 2.3 Wissensmanagement-Ansätze

Ursula Hasler definiert Wissensmanagement (2007: 70) als: „[...] die Gesamtheit aller Strategien und Massnahmen, die in einer Organisation den Umgang mit der Ressource Wissen gestalten und steuern.“ In der Entwicklung von Wissensmanagement sind zahlreiche Konzepte und Modelle für diesen Umgang mit Wissen entwickelt worden. Die folgende Darstellung beschränkt sich in Anlehnung an die Arbeit der Fraunhofer Gesellschaft (2005) auf die Betrachtung der drei grundlegenden Kategorien von Wissensmanagement-Ansätzen:

- *Kodifizierungs-/Personalisierungsansatz*
- *Prozessorientierter Ansatz*
- *Mensch-Organisation-Technik-Modell*

Die Lernfähigkeit einer Organisation ist eine Grundvoraussetzung, damit Wissensarbeit gewinnbringend geleistet werden kann. Einleitend wird das in der Organisationstheorie und –praxis häufig verwendete Modell der *Lernenden Organisation* von Peter M. Senge kurz umschrieben.

### 2.3.1 Die Lernende Organisation

Der Begriff der *Lernenden Organisation* ist Teil der Organisationstheorie und Praxis. Schneider u.a. (2007: 209) beschreiben *Lernende Organisationen* als Gebilde, die sich ständig mit sich selbst und dem Umfeld auseinandersetzen, sich entwickeln oder aber zumindest eine ständige Entwicklungsbereitschaft aufweisen. Der darin beschriebene Lernprozess beruht darauf, sich den Veränderungen des Umfeldes anzupassen und aus der Veränderung erkennbare Chancen und Möglichkeiten zu nutzen, um sich in einem konstanten Umfeld besser positionieren zu können. Es geht um das Lernen von Menschen und Systemen.

Peter M. Senge hat mit seinem Werk „Die fünfte Disziplin“ (1996) den Begriff der *Lernenden Organisation* wesentlich mitgeprägt. Senge unterscheidet fünf Vorgehensweisen (Disziplinen), um Lernende Organisationen zu entwickeln:

1. **Individuelle Reife:** Durch die persönliche Entwicklung der Wissensträger einer Organisation werden Fähigkeiten und Kompetenzen weiterentwickelt. Die individuelle Wahrnehmung und Reflexionsfähigkeit der Mitarbeitenden soll gestärkt werden.
2. **Mentale Modelle:** Auf dieser Ebene wird an der Wahrnehmung gearbeitet, d.h. an der Art und Weise, wie wir unsere Umwelt sehen, verstehen und interpretieren. Jeder Beteiligte und jede Beteiligte muss ihre inneren Bilder, ihre subjektiven Theorien über ihre Tätigkeit, ihre Kollegen und Kolleginnen, ihr Umfeld kritisch und kontinuierlich hinterfragen.
3. **Gemeinsame Vision:** Die nächste Lernenebezieht sich auf die gemeinsamen Visionen, welche innerhalb von Organisationen bestehen. Auf dieser Ebene wird begonnen, aus der individuellen Lernphase eine mehr kollektive Lernphase zu gestalten, gleichzeitig wird dazu eine gemeinsame Basis geschaffen.
4. **Lernen im Team:** Der kollektive Prozess erfährt auf dieser Stufe Vertiefung und/oder Konkretisierung. Auf dieser Ebene können nicht nur Visionen und Verstehen weiter vorangetrieben werden, sondern auch die praktische Umsetzung von Teamlernen. Ziel dieser Disziplin ist es, dass aus dem Team mehr als die Summe der Mitglieder wird.
5. **Denken in Systemen:** Abgeschlossen wird der Prozess auf der Systemebene, wobei hier nicht nur einzelne Organisationen isoliert betrachtet werden, sondern Netzwerke. Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems werden

die Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache beschrieben. Dadurch können typische Verhaltensmuster aufgedeckt, diskutierbar und bearbeitbar gemacht werden.

Eine lernende Organisation ist also idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung und Veränderung befindet. Ereignisse von Innen oder von Aussen werden als Chance aufgefasst und aktiv für die Weiterentwicklung der Organisation genutzt. Das Einführen eines Wissensmanagements setzt einerseits eine solche Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit voraus. Andererseits gilt es, die Wahl der Instrumente und Methoden für das Management von Wissen auf die jeweilige Organisationskultur anzupassen.

### 2.3.2 Kodifizierungs-/Personalisierungsansatz

Der erste Wissensmanagement-Ansatz stellt den Explizierungsgrad von Wissen ins Zentrum und beschreibt zwei Strategie-Typen:

- Ziel der *Kodifizierungsstrategie* ist es, das implizite Wissen von Akteuren und Akteurinnen in einem Wissenssystem zu explizieren und z.B. in Datenbanken, in Anleitungen, Publikationen oder anderen Ablagen der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen. Die Kodifizierungsstrategie ist *angebotsorientiert*. Nur die Wissens Elemente, die bereits expliziert wurden, stehen zur Verfügung. (Fraunhofer 2005: 15)
- Ziel der *Personifizierungsstrategie* ist es, den Austausch von Wissen zwischen den Akteuren und den Zugang zu diesem Wissen zu erleichtern. Dabei nutzen Personifizierungssysteme durchaus auch Informations- und Kommunikationstechnologien. Dies jedoch nicht, um das Wissen an sich zu speichern, sondern um den Wissenstransfer zu ermöglichen bzw. zu erleichtern. Dabei ist die Personifizierungsstrategie *nachfrageorientiert*. Wissen wird nur bei Verwendung expliziert und für einen bestimmten Kontext übertragen. Das transferierte Wissen ist damit relevant für die anstehende Aufgabe und stets aktuell. (ebd: 16)

Der Kodifizierungs- und der Personalisierungsansatz finden sich in der wohl meist zitierten Wissensmanagement-Literatur der letzten 10 Jahre wieder:

**„Die Organisation des Wissens“** (Nonaka 1997):

Nonaka und Takeuchi haben mit ihrer Publikation „Die Organisation des Wissens“ (1997) ein sehr wichtiges und noch heute häufig verwendetes Modell zur Wissenserzeugung in Unternehmen geschaffen, das auch als Modell der lernenden Organisationen betrachtet werden kann. Im Wesentlichen baut ihre Arbeit auf den folgenden zwei Dimensionen auf:

**Epistemologische<sup>1</sup> Dimension:** Das erste zentrale Element ihrer Arbeit basiert auf der aus der Erkenntnistheorie abgeleiteten Annahme, dass Wissen durch die Interaktion zwischen impliziten und expliziten (Wissens-)Formen geschaffen und erweitert wird. Die Umwandlung ist nur in einem sozialen Prozess zwischen Menschen möglich. Sie unterscheiden vier Formen der Wissensumwandlung (ebd: 74ff):

- Sozialisation (von implizitem zu implizitem Wissen)
- Externalisierung (von implizitem zu explizitem Wissen)
- Kombination (von explizitem zu explizitem Wissen)
- Internalisierung (von explizitem zu implizitem Wissen)

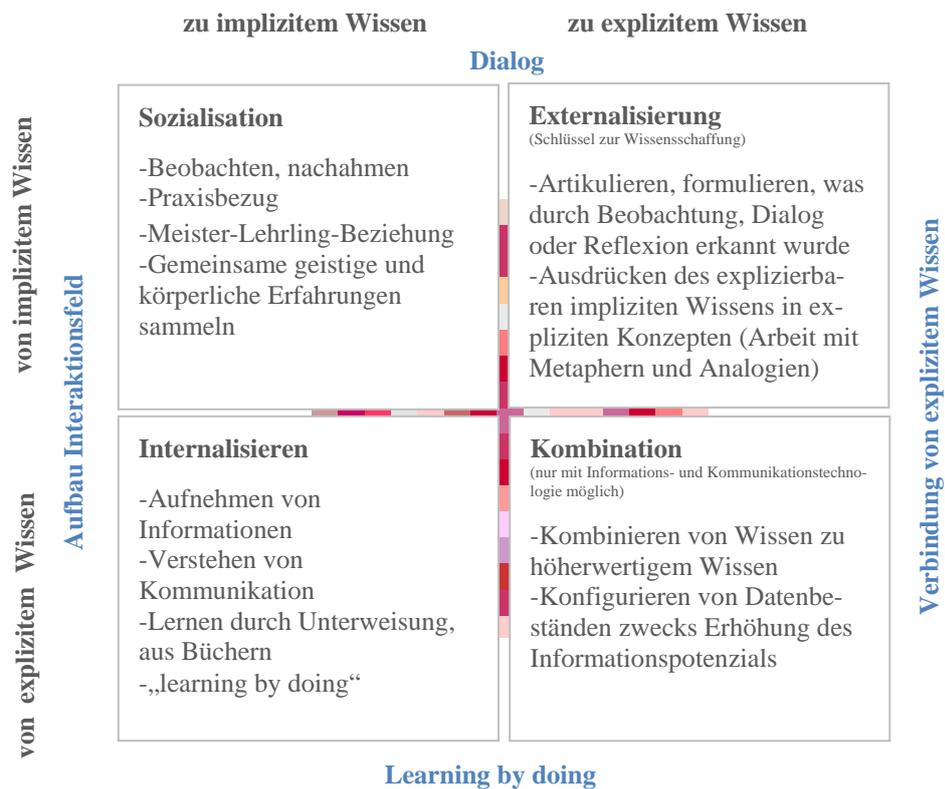


Abbildung 2: Vier Formen der Wissensumwandlung in Anlehnung an Nonaka 1997 und Hasler 2007

Die *Sozialisation* geht meist vom Aufbau eines Interaktionsfeldes aus, das die Weitergabe von Erfahrungen und mentalen Modellen erleichtert. Die *Externali-*

<sup>1</sup> Epistemologie: Erkenntnislehre, Lehre vom Wissen (Wahrig. Deutsches Wörterbuch. 1986)

sierung wird von einem konstruktiven Dialog oder von gemeinsamer Reflexion ausgelöst, die über Metaphern oder Analogien zur Artikulation schwer mitteilbarer, impliziter Kenntnis führt. Die *Kombination* entsteht durch die Verbindung neu geschaffenen und bestehenden Wissens aus anderen Teilen der Organisation, um sie zu einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung zu verschmelzen. *Internalisierung* schliesslich resultiert aus „learning by doing“. (Nonaka 1997: 85)

**Ontologische<sup>2</sup> Dimension:** Zweites zentrales Element ihrer Theorie sind die vier Wissensebenen: Individuum, Gruppe, Unternehmen und Interaktion zwischen Unternehmen. Das in einem Unternehmen mobilisierte Wissen durchläuft die vier Formen der Umwandlung (Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung) und dringt so in höhere ontologische Schichten vor. Diesen Vorgang bezeichnen die Autoren als Wissensspirale, in der die Interaktion von implizitem und explizitem Wissen auf dem Weg durch die ontologischen Schichten immer reicher wird.

„Die Wissenserzeugung des *Individuums* durch Sozialisation und Internalisieren hat erst eine Wirkung auf das Unternehmen, wenn sie durch Kommunikation externalisiert wird und so als sozialer Prozess eine Vergrößerung des Wissensbestandes einer *Gruppe* bewirkt. Wenn auch die Gruppe die gleichen Zyklen zwischen Internalisieren, Sozialisation und Externalisieren durchläuft und mit andern Teams im Unternehmen kommuniziert, „lernt“ das *Unternehmen*. [...] Es vollzieht dabei auf dieser ontologisch höchsten Ebene die gleichen Wissensumwandlungsprozesse. Die Wissensspirale wirkt als Motor für die Wissenserzeugung in einer Organisation und veranschaulicht das organisationale Lernen.“ (Hasler 2007: 214)

Die drei Erkenntnisse aus den Arbeiten von Nonaka und Takeuchi spielen für den weiteren Verlauf dieser Arbeit eine Rolle:

- Die Wissenstheorien schaffen ein differenziertes Verständnis von explizitem und implizitem Wissen.
- Ein erfolgreiches Wissensmanagement muss sich mit der Gestaltung von Interaktionsräumen zwischen implizitem und explizitem Wissen auseinandersetzen.
- Organisationales Lernen basiert im Wesentlichen auf dem Lernen von Individuen.

---

<sup>2</sup> Ontologie: Lehre vom Sein u. seinen Prinzipien (Wahrig. Deutsches Wörterbuch. 1986)

### 2.3.3 Prozessorientierter Ansatz

Kern dieses Wissensmanagement-Ansatzes ist die systematische Verankerung von Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen und damit die Einbettung der Wissensarbeit in die Wertschöpfung. Das spezifisch für den unternehmensinternen Umgang mit Wissen entwickelte Modell von Probst u.a. (2006) differenziert die Kernaktivitäten in acht Bausteine und unterscheidet zwischen einer strategischen und einer operativen Ebene:

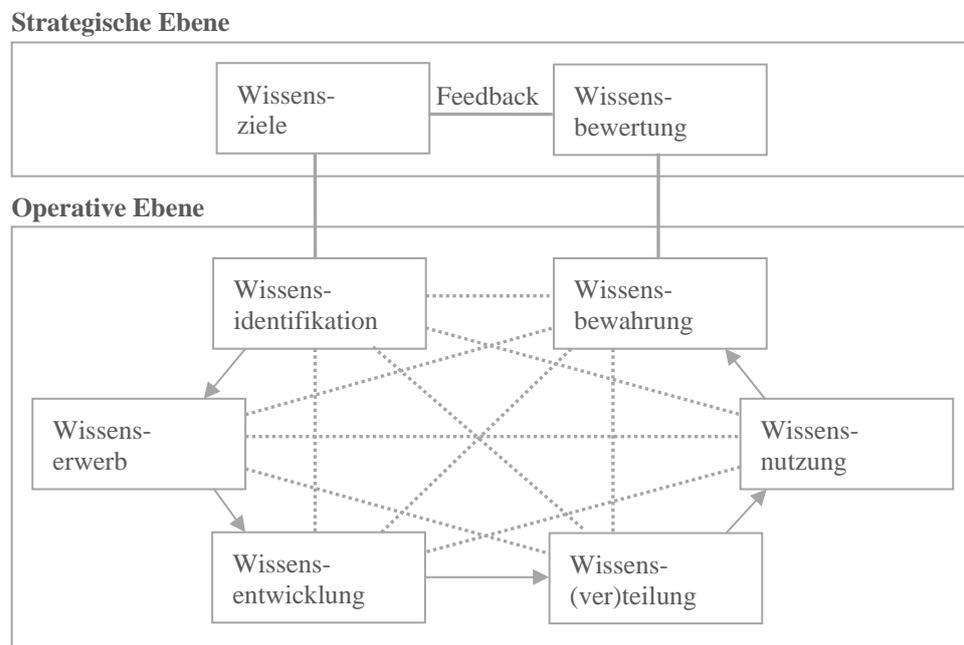


Abbildung 3: In Anlehnung an das Bausteine-Modell von Probst/Raub/Romhardt 2006

#### Bausteine der strategischen Ebene: (vgl. Probst u.a. 2006)

- **Wissensziele:** Die Ausrichtung der wesentlichen Abläufe in einer Organisation auf die Definition von Zielen ist eine Kernaufgabe des Managements. Das Festlegen von Wissenszielen zwingt zu einer vertiefteren Auseinandersetzung mit dem Thema Wissen und ermöglicht, Erfolg oder Misserfolg zu beurteilen. Die Wissensziele sollen nach Probst im normativen, strategischen und operativen Bereich formuliert werden.
- **Wissensbewertung:** Wissensbewertung ist notwendig, um den Erfolg oder Misserfolg der im Rahmen der Wissensziele umgesetzten Massnahmen zu beurteilen. Eine rein auf Quantität basierende Bewertungsphilosophie ist im Management von Wissen undenkbar, gar kontraproduktiv. Erfolgsverspre-

chender ist das Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und je nach Fragestellung die indirekte Bewertung durch qualitative und quantitative Wissensindikatoren.

**Bausteine der operativen Ebene:** (vgl. Probst u.a. 2006)

- **Wissensidentifikation:** Mit dem Baustein der Identifikation von Wissen soll Transparenz über die internen Fähigkeiten, Kompetenzen, Wissensträger und Netzwerke geschaffen werden. Diese Transparenz legt Wissenslücken offen und schafft überhaupt erst die Voraussetzungen, um über weitere Schritte im Umgang mit Wissen zu entscheiden. Die Wissensidentifikation stösst häufig an Grenzen, wenn implizites Erfahrungswissen beispielsweise von Mitarbeitenden expliziert und damit für die Organisation nutzbar gemacht werden soll.
- **Wissenserwerb:** Probst u.a. unterscheiden den Erwerb von direkt verwendbarem Wissen und die Akquisition von Wissenspotentialen. Extern erworbenes Wissen sollte möglichst kompatibel zu bereits vorhandenem Wissen sein.
- **Wissensentwicklung:** Bewusster und unbewusster Aufbau von Wissen bezogen auf einen einzelnen Mitarbeiter, eine einzelne Mitarbeiterin, eine Gruppe oder die ganze Organisation.
- **Wissens(ver)teilung:** Vor allem die Vermittlung von Wissen einzelner Personen auf andere, Gruppen oder die Organisation. Ausgewählte Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen heute eine grosse Menge an Wissen zu (ver)teilen. Im Rahmen des Wissensmanagements kommt der Wissensvermittlung eine herausragende Stellung zu. Sie unterstützt das Niveau zentraler Wettbewerbsfaktoren wie Zeit und Qualität und verfügt durch ihre Bedeutung für andere Bausteine des Wissensmanagements über eine „Hebel-funktion“ (Probst u.a. 2006: 170). Vertrauen ist der wesentliche Faktor in der Vermittlung von Wissen. Probst u.a. halten fest, dass die Kombination von Mensch und Technik nach bisherigen Erfahrungen als die vielversprechendsten Lösungen in der (Ver)teilung von Wissen erscheinen.
- **Wissensnutzung:** In dieser Phase des Wissensmanagement-Prozesses wird Wissen in Projekte, Dienstleistungen oder Produkte umgewandelt.
- **Wissensbewahrung:** Der Wissensbewahrungsprozess wird nach Probst u.a. in die Phasen Selektion, Speicherung und Aktualisierung unterteilt. Die Nutzung verschiedener Speichermedien bewahrt die Organisation vor Wissensverlusten.

Güldenbergs u.a. (2002) greifen den prozessorientierten Ansatz auf und wenden ihn auf Nonprofit-Organisationen an. Die Forschenden gliedern den geschlossenen Prozessablauf des Wissensmanagements in die vier Kernaktivitäten:

- **Wissen erzeugen:** Güldenbergs u.a. (2002: 523) folgern aus den Erkenntnissen der Arbeit von Nonaka (1996), dass neues organisationales Wissen nur auf der Basis bereits vorhandenen individuellen Wissens entstehen kann. Wissensgenerierung bedeutet einerseits eine bessere Nutzung der in der Organisation bestehenden individuellen und kollektiven Wissenspotentiale. Andererseits gilt es, neues Wissen intern zu entwickeln bzw. extern zu beschaffen. Damit neues Wissen überhaupt erzeugt werden kann, muss es der Organisation gelingen, das bestehende Wissen zu identifizieren.
- **Wissen speichern:** Das erzeugte Wissen gilt es mittels Speichergefäßen zu sichern. Der Einsatz des geeigneten Speichermediums setzt voraus, dass klar ist, um welche Art von Wissen (explizit oder implizit) es sich handelt. Das Wissen muss so gespeichert werden, dass es für Benutzer und Benutzerinnen handhabbar bleibt.
- **Wissen vermitteln<sup>3</sup>:** Nach Güldenbergs u.a. erfolgt der Wissenstransfer in Organisationen in direkter oder indirekter Art und Weise. Direkter Wissenstransfer verfolgt explizit das Ziel, organisationales Wissen auf Organisationsmitglieder zu übertragen. Indirekter Wissenstransfer hingegen funktioniert beispielsweise in Form von Teamarbeit oder *Job Rotation* implizit (Nonaka 1996: 96ff). Die Organisation muss entscheiden, welches Wissen wie weitergegeben werden soll.
- **Wissen anwenden:** In diesem Prozessschritt gilt es, das Gelernte in Handlungen umzusetzen. Reflexionsprozesse über das eigene Tun helfen neue organisationale Lernprozesse in Gang zu setzen. Nur durch Anwendung und damit Erprobung neuer Wissensbestände können neuerliche Prozesse des Reflektierens und in der Folge des individuellen und kollektiven Lernens und damit der Wissensgenerierung ausgelöst werden.

Die weiteren Ausführungen dieser Arbeit basieren auf dem Verständnis und der Struktur dieser vier Wissensmanagement-Kernaktivitäten.

### 2.3.4 Mensch-Organisation-Technik-Modell

Kern dieses Wissensmanagement-Ansatzes ist in Anlehnung an Hasler (2007) und die Fraunhofer Gesellschaft (2005) die ganzheitliche Betrachtung der Gestaltungsdimensionen Mensch, Organisation und Technik für die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement. Michael Wesoly und Kathrin Schnalzer schreiben dazu in der Fraunhofer-Studie (2005: 17): „Dahinter steht die feste Überzeugung,

---

<sup>3</sup> Güldenbergs u.a. (2002) bezeichnen diesen Schritt als Wissensverteilung.

dass Wissensmanagement in Unternehmen nicht durch eine vereinzelte Aktion oder die Betrachtung einer einzigen Dimension umgesetzt werden kann. So ist der Aufbau einer Wissensdatenbank ebenso wenig ein Garant für ein funktionierendes Wissensmanagement wie der Einsatz von Wissensbrokern im Unternehmen. Zudem muss im Wissensmanagement auch stets die menschliche Komponente berücksichtigt werden, da nur durch das notwendige Vertrauen – mithin also die Unternehmenskultur – ein nachhaltiger Wissensfluss entstehen kann.“

Ursula Hasler (2007) baut ihr *System Wissensarbeit* ebenfalls auf die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technologie auf. In Anlehnung an Hasler (ebd: 72) werden die drei für das Wissensmanagement relevanten Dimensionen im Folgenden kurz charakterisiert:

- **Mensch:** Das Lernen, der Aufbau von Kompetenzen und Kommunikation sind zentrale Aspekte der Dimension Mensch. Sie bauen auf einer motivierenden und vertrauensvollen Organisationskultur auf, die einen steten Wissensfluss gewährleistet und unterstützt.
- **Organisation:** Die Organisation pflegt einen bewussten Umgang mit der Ressource Wissen und entwickelt Methoden für den Erwerb, die Speicherung und den Transfer von Wissen. Es gilt Rollen, Hierarchien und Netzwerke hinsichtlich eines effektiven Wissensmanagementprozesses zu gestalten. Schliesslich geht es um die Frage, wie die Organisation strukturiert sein muss, damit Wissen optimal für den eigenen Erfolg genutzt werden kann.
- **Technologie:** Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern und unterstützen im Sinne von Werkzeugen die Umsetzung der vier Kernbereiche (Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen vermitteln und Wissen anwenden) im Wissensmanagementprozess.

## 2.4 Konstruktivistisches Lernverständnis

Was bis heute an vielen öffentlichen Bildungsinstitutionen und Wissensorganisationen gelehrt und gelebt wird, entspricht zu einem grossen Teil einer objektivistischen Auffassung von Lernen. Wissen wird von Expertinnen und Experten erarbeitet, festgelegt und entsprechend an die Lernenden vermittelt. Die Lernenden sind in einer passiven und vornehmlich aufnehmenden Rolle. Sie werden stark von aussen geleitet und gesteuert. Ein freier, selbstbestimmter Umgang mit Wissen wird erschwert bis verunmöglicht.

Die konstruktivistische Lernauffassung geht davon aus, dass ein Wissenserwerb in einem von den Lernenden aktiven und aufbauenden Prozess erfolgt. Der Wissensaufbau ist individuell und wird im Kern nur von den Lernenden selbst vollzogen (vgl. Nonaka u.a. 1997). Das Schaffen von konkreten praxisnahen Situationen ist zentral. Der Lernende entwickelt an diesen Fallbeispielen sein Wissen selbst

und passt es in seine individuelle Wissensstruktur ein. Erst damit kann Wissen durch erleben verstanden werden. Bei einer konstruktivistischen Vorstellung von Lernen ist die Lernende aktiv. Der oder die Lehrende unterstützen, beraten und regen den Lernprozess an. Ziel ist es, eine der Situation angepasste Lernumgebung zu schaffen. Landwehr u.a. (2006: 28) schreiben: „Lernen ist in hohem Masse abhängig von der Art und Weise, wie neues Wissen an das bereits vorhandene Wissen angeschlossen werden kann. Diese «Anschlussgestaltung» kann zwar didaktisch vorbereitet werden, sie bleibt letzten Endes aber eine individuelle Leistung.“

Folgende Prozessmerkmale sind für konstruktivistisches Lernen nach Reinmann-Rothmeier u.a. (1999) zentral:<sup>4</sup>

- Lernen erfolgt unter aktiver Beteiligung der Lernenden. Das Aktivitätszentrum muss bei den Lernenden liegen. Diese müssen motiviert sein und an dem, was oder wie sie es tun, Interesse haben oder entwickeln.
- Die Lernenden steuern und kontrollieren ihre Lernprozesse auch selbst. Der Ausprägungsgrad dieser Selbststeuerung kann je nach Lernsituation variieren.
- Lernen wird konstruktiv durchgeführt. Der Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Lernenden findet Berücksichtigung. Subjektive Interpretationen können stattfinden.
- Lernen wird situativ gesehen. Es läuft in einem spezifischen Kontext ab.
- Lernen ist sozial ausgerichtet, indem es interaktiv geschieht und den soziokulturellen Hintergrund der Lernenden berücksichtigt.

Konstruktivistisches Lernen bedeutet folglich:

*Situationsgerecht, anhand authentischer, komplexer, lebens- und berufsnaher, ganzheitlicher Aufgabenstellungen, in unterschiedlichen Kontexten vorgehen.*

### **Sich änderndes Rollenverständnis in der Wissensvermittlung**

Der Paradigmenwechsel vom objektivistischen zum konstruktivistischen Lernverständnis kann mit Sicherheit auch als Erfordernis des Übergangs von der Industrie- in die Wissensgesellschaft verstanden werden. Entsprechend verändert sich auch das Rollenverständnis der Wissensvermittelnden. Die alleinseelig machende Darbietung von Wissen in Form von Vorlesungen oder Vorträgen verliert an Bedeutung. Neben dem reinen Vermitteln von Faktenwissen gilt es Lernumgebungen zu schaffen, die dem Individuum Raum lassen, das Gelehrte in seine Wissenswelt zu integrieren. Die Lernumgebung wird so gestaltet, dass persönliche Anknüpfungspunkte genutzt werden können. Das Verknüpfen von Wissen wird mit einem Mix an Didaktikmethoden vom Lehrenden unterstützt und gefördert.

---

<sup>4</sup> Vergleiche auch die vier Postulate einer konstruktivistischen Didaktik in: Landwehr, Norbert & Elisabeth Müller (2006): Begleitetes Selbststudium. Bern: hep Verlag.

Reine Einwegkommunikation wird so zur echten Kommunikation. So wird der nötige persönliche Freiraum geschaffen, eigene Lernstrategien zu entwickeln und diese anzuwenden und zu leben.

## 2.5 Wissensmanagement in Wissens-Nonprofit-Organisationen<sup>5</sup>

Viele wissenschaftliche und umsetzungsorientierte Beiträge zum Thema Wissensmanagement sind im Umfeld von gewinnorientierten Grossunternehmen entstanden. Für viele dieser Organisationen ist das Management von Wissen zu einer der zentralen Herausforderungen geworden. Die vier Kernaktivitäten (Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen vermitteln und Wissen anwenden) bilden in Anlehnung an Probst u.a. (2006) einen geschlossenen Prozessablauf innerhalb des Systems der Organisation. Wissen wird innerhalb der Organisation generiert und entwickelt, es wird betriebsintern gespeichert und ist für Aussenstehende meist nicht zugänglich. Die Vermittlung und Anwendung erfolgt vorwiegend unter den Mitarbeitenden und wird in der Projekt- oder Produktarbeit schliesslich angewendet. Wissen wird zum Produktionsfaktor und damit auch zum Erfolgs- und Machtfaktor.

Für viele Organisationen steht jedoch nicht die Gewinnmaximierung mit Unterstützung des Wissenskapitals im Vordergrund, sondern die Mission des erfolgreichen Wissenstransfers. Bildungsorganisationen, Forschungsorganisationen, Bibliotheken, Museen und weitere Wissensorganisationen im Nonprofit-Bereich haben sich zum Ziel gesetzt, ihr Wissen möglichst vielen Menschen zu vermitteln und über verschiedene Kanäle verfügbar zu machen. Dahinter steht die Grundhaltung, dass mit einem verbesserten Zugang zu Wissen und einer aktiven Vermittlung ein wesentlicher Beitrag zu einer nachhaltigeren Entwicklung geleistet werden kann. Dieser Haltung haben sich beispielsweise die wichtigsten Schweizer Bildungsinstitutionen verschrieben. Sie haben gemeinsam die sogenannte „Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities“ (2003) unterzeichnet, die den offenen Zugang zu wissenschaftlichen Forschungsergebnissen propagiert. Damit wird der Austausch wissenschaftlichen Wissens vor allem via dem Medium Internet entscheidend gefördert.

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Unterschied der Wissensvermittlung zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Im Folgenden werden, ausgehend von einer Definition von Wissenssystemen Fragen aufgeworfen, die sich Organisationen und Unternehmen

---

<sup>5</sup> Unter dem Begriff Wissens-Nonprofit-Organisation werden Nonprofit-Organisationen verstanden, deren primäres Ziel die Vermittlung von Wissen ist. Beispiele für solche Organisationen sind Museen, Bibliotheken, Bildungsorganisationen etc.

bei dem Aufbau eines Wissensmanagements und damit auch für die Vermittlung von Wissen stellen müssen.

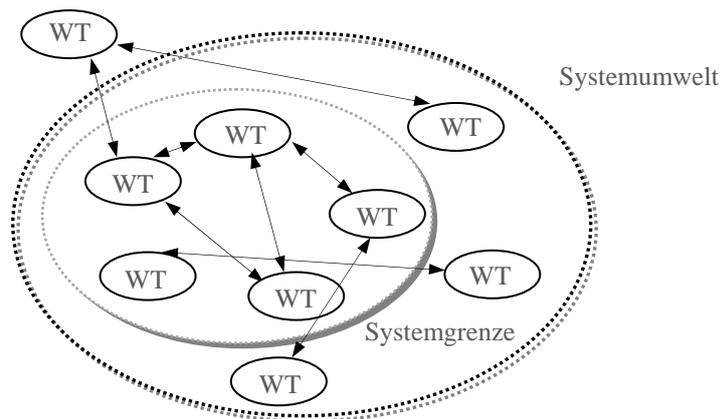


Abbildung 4: Wissenssystem in Wissens-Nonprofit-Organisationen.  
(WT: Wissensträger,  $\leftrightarrow$  Wissensbeziehung,  $\odot$  Systemgrenze der Organisation)

Schnell u.a. definieren ein Wissenssystem als: „[...] ein offenes soziales System, dessen Mitglieder funktional miteinander vernetzt und voneinander abhängig sind und das durch Wissens-Austauschbeziehungen seiner Mitglieder definiert wird.“ (Schnell u.a. 2005: 5)

Wissensträger und Wissensträgerinnen sind Personen, Gruppen oder Organisationen, mit denen eine Wissenskommunikation stattfindet. Ausgehend von der Mission, Wissen zu teilen, geht die Wissensarbeit bei Wissens-Nonprofit-Organisationen stärker über die Systemgrenze der eigenen Organisation hinaus. Es ist anzunehmen, dass vor allem die Art und Weise der Wissensvermittlung und –Anwendung einer anderen Logik folgen und somit auch andere Instrumente und Methoden verlangen.

Ein systemisches Verständnis ist bedeutend und eine zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Aufbau eines Wissensmanagements sowohl in Nonprofit- als auch in Profitorganisation. Auf folgende Fragen gilt es also Antworten zu finden:

- Wo liegen die Systemgrenzen unseres Wissenssystems?
- Welche Akteurinnen (Wissensträger) umfasst das zu betrachtende System?
- Welche Wissensträger sind aktiv, welche passiv im Generieren, Speichern, Vermitteln und Anwenden von Wissen?

- Welche Art von Wissensbeziehung haben wir mit welchen Akteurinnen des Systems?
- Welche Akteure sind für die Erreichung unserer Wissensziele wichtig, welche weniger?

## 2.6 Fazit zum Stand des Wissens

### **Welches Wissen besitzen wir?**

Der vermutlich grössere Teil unseres Wissens ist als implizites Wissen gespeichert. Eine der zentralen Herausforderungen für Organisationen besteht in der Explizierung, also dem Greifbarmachen von Know-how und Erfahrungswissen, das in den Mitarbeitenden steckt. Eine Organisation muss sich also einerseits bewusst werden, was an Wissen vorhanden ist und andererseits bewusst entscheiden, welches Wissen in welcher Form für wen zur Verfügung gestellt werden soll.

### **Der Mensch steht im Zentrum**

Das Management von Wissen erfordert eine gehörige Portion Kreativität und Fingerspitzengefühl. Denn im Zentrum steht der Mensch. Wissen sei strenggenommen nur von Einzelpersonen erzeugbar und drücke eine Haltung aus (Vorstellungen und Engagement sind involviert), sei auf Handeln ausgerichtet (zweckgerichtet) und habe Bedeutung (ist kontextgebunden), schreiben Nonaka u.a. (1997). Aktuelle Wissensmanagement-Modelle (z.B. Hasler 2007) verfolgen denn auch einen ganzheitlichen Ansatz mit starkem Einbezug des Individuums. Das Subjekt mit seinem reichen Erfahrungswissen und seiner Bereitschaft zu lernen und Wissen zu teilen, rückt in das Zentrum der Betrachtungen.

### **Eine konstruktivistisches Lernverständnis ist wichtig**

Ein erfolgsversprechender Umgang mit Wissen muss auf einem konstruktivistischen Verständnis von Lernen beruhen. Die konstruktivistische Lernauffassung postuliert u.a., dass das Zentrum der Aktivität bei den Lernenden und nicht beim Vermittelnden liegen muss. Selbst organisiertes Lernen, selbst gestaltetes Lernen gewinnt an Bedeutung. Konstruktivistisches Lernen bedeutet, situationsgerecht anhand authentischer, komplexer, lebens- und berufsnaher, ganzheitlicher Aufgabenstellungen in verschiedenen Kontexten vorzugehen. Mit einer solchen Auffassung von Lernen muss sich auch das Rollenverständnis von Wissensvermittelnden verändern. Es gilt, die Lernprozesse nicht als „Vorleser“ oder „Vorleserin“ zu gestalten, sondern moderierend zu unterstützen. Ein konstruktivistisches Lernverständnis wird zu einem Baustein der Wissenskultur einer Organisation.

### **Ein systemisches Verständnis ist zentral**

Ein professionelles Wissensmanagement setzt voraus, dass der Organisation oder dem Unternehmen klar ist, welche Rolle sie und welche andere Wissensträger im System spielen. Es gilt Systemgrenzen festzusetzen und entsprechend Wissensbeziehungen zu verschiedenen Akteurinnen aufzubauen oder zu pflegen.

### **Ist Wissen überhaupt *manage-bar*?**

Das Management von Wissen „erfreut“ sich nach wie vor einer verhaltenen Beliebtheit. Obwohl zahlreichen Organisationen der Wert ihres Wissenskapitals bewusst ist, fehlt es vielerorts an überzeugenden Strategien und Umsetzungsmassnahmen im Umgang mit der wertvollen Ressource. Das spezifisch für den unternehmensinternen Umgang mit Wissen entwickelte Modell von Probst u.a. (2006) differenziert den Wissensmanagement-Prozess in acht steuerbare Bausteine. Trotz solcher auf den ersten Blick sehr klarer und logischer Strukturen gelingt es nur ansatzweise, das Wissen in einer Organisation umfänglich zu erfassen und zu steuern. Insbesondere der Umgang mit subjektivem Wissen (Erfahrungs- und Handlungswissen, das sehr individuell geprägt ist) bereitet grosse Schwierigkeiten. Scheitern wir aber bereits bei der Erfassung von Wissen, ist folglich auch die Messbarkeit von Erfolgen in der Wissensvermittlung in Frage gestellt. Die folgenden Ausführungen bewegen sich in diesem Spannungsfeld von zielorientiertem Wissensmanagement und selbst organisiertem Lernen.



## 3 Wissensmanagement: vom Modell zur Umsetzung

### 3.1 Modell Wissensmanagement

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise bildet den Ausgangspunkt zum «Modell Wissensmanagement». Sämtliche Prozessschritte werden entlang der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik erarbeitet und beurteilt. Dieses umfassende Verständnis bildet die Grundlage zum Management von Wissen. Hasler (2007: 70) definiert Wissensmanagement als „[...] die Gesamtheit aller Strategien und Massnahmen, die in einer Organisation den Umgang mit der Ressource Wissen gestalten und steuern.“ Dieses Kapitel verortet diese Gesamtheit an Strategien und Massnahmen modellhaft und bringt sie in Bezug zu einander. Die vier Aktivitäten *Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen vermitteln* und *Wissen anwenden* bilden den Kern und werden vereinfachend in das Modell von Probst u.a. (2006) eingebaut. Die Prozessschritte gliedern sich in eine strategische und eine operative Ebene.

#### **Strategische Ebene**

Eine *Wissens-Vision* bildet die Ausgangslage für Wissensarbeit in Organisationen. Auf dieser Ebene wird begonnen, individuelles Lernen in einen gemeinsamen, kollektiven Lernprozess zu entwickeln. Die gemeinsame Vision dient als Leitplanke für die Formulierung und Umsetzung der Strategie. Die Vision beinhaltet richtungweisende Gedanken für die zukünftige Organisationsentwicklung, bezogen auf die Ressource Wissen.

Die Wissens-Vision schafft die grundlegende Voraussetzung zur Erarbeitung der *Wissen-Strategie*. Aufgrund einer Wissensanalyse (Wissensidentifikation im zu betrachtenden Wissenssystem) werden Strategiebausteine für die Dimension Mensch, Organisation und Technik entwickelt. Welches Wissen besitzen wir? Welches Wissen möchten wir? Welches Wissen möchten wir vermitteln und anwenden? Die zukünftigen Entwicklungsrichtungen werden derart festgelegt. Die Wissensziele sorgen nun dafür, dass organisationale Lernprozesse eine Richtung erhalten. Probst u.a. (2006) schlagen vor, Wissensziele in normative, strategische und operative Teilziele aufzuteilen. Gemäss ihnen setzen die normativen Wissensziele die Rahmenbedingungen für eine innovative und „wissensbewusste“ Organisationskultur fest. Strategische Wissensziele legen das zukünftige Kompetenzportfolio der Organisation fest. Operative Wissensziele übersetzen normative und strategische Vorgaben in umsetzungs- und handlungsorientierte Teilziele. Bei der Formulierung von Wissenszielen muss die Möglichkeit der Messung des Erfolges immer mitgedacht werden.

### **Operative Ebene**

Auf der operativen Ebene gilt es die erarbeiteten Wissens-Ziele mit den geeigneten Instrumenten und unter der Berücksichtigung der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik in der Organisation, oder dem gewählten Wissenssystem, umzusetzen. Das Kapitel 3.2 zeigt, aufbauend auf den drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik, Ansätze und Instrumente aus der Organisationspraxis auf, die helfen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Ein Grossteil der beschriebenen Instrumente stammt aus der Praxis von Profitunternehmen. Das Kapitel 3.3 beschreibt Massnahmen und transferiert sie in den Kontext von Wissens-Nonprofit-Organisationen.

### **Fokus der Wissensvermittlung**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es u.a., den Erfolg der Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen» zu beurteilen. Exemplarisch wird jedoch nur der Aspekt der Wissensvermittlung vertieft. Selbstverständlich wird die Evaluation nicht völlig losgelöst von den anderen drei Bereichen der Wissensgenerierung, der Wissensspeicherung und der Anwendung von Wissen geschehen. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt das selber entwickelte «Modell Wissensmanagement» und rot markiert den Vertiefungsteil der Masterarbeit.

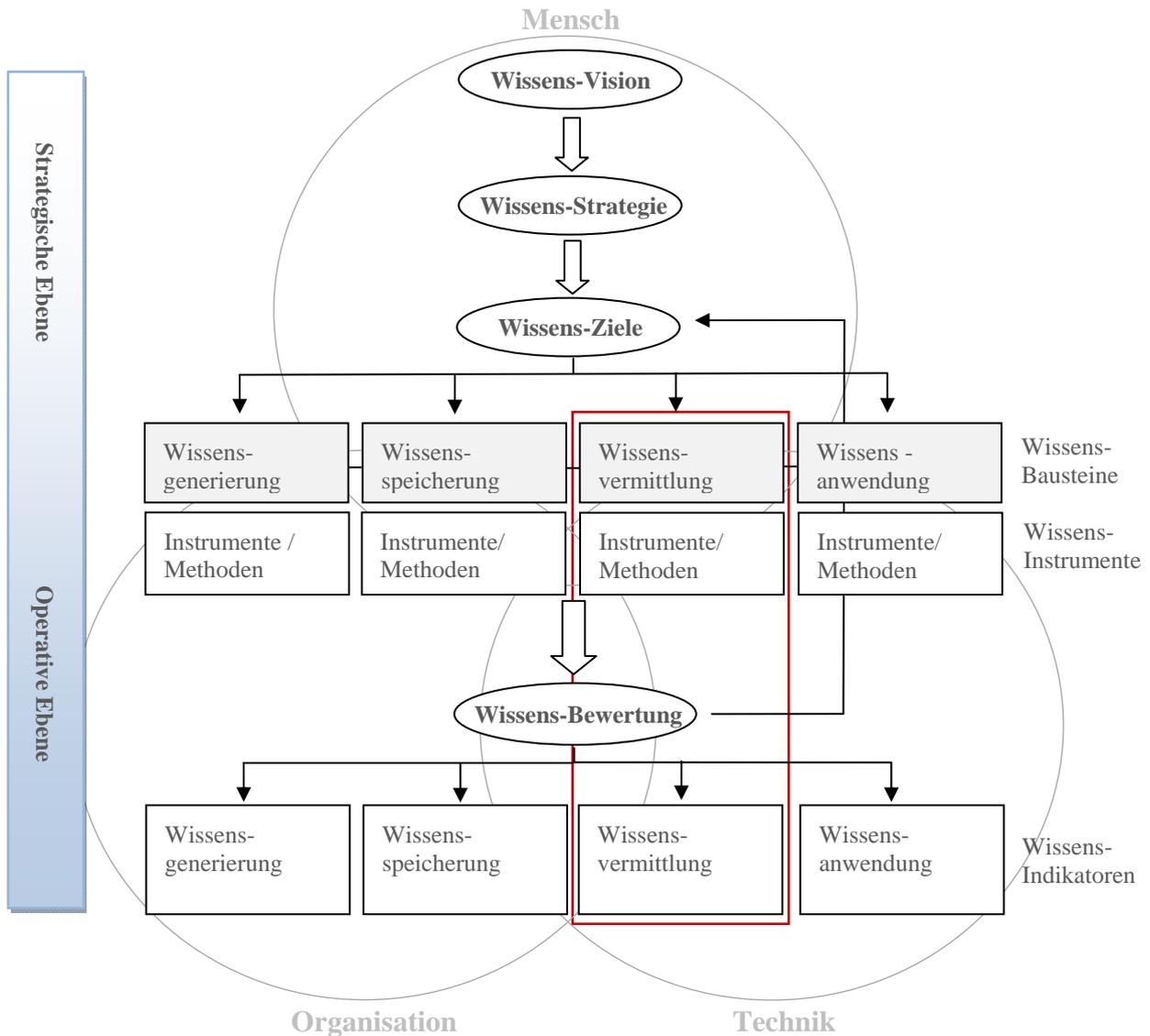


Abbildung 5: Modell Wissensmanagement (eigene Darstellung, rot markiert: Fokus der Masterarbeit)

Im Umgang mit dem vorliegenden Modell gilt es, die im Kapitel 2.6 angesprochene Frage der „Managebarkeit“ von Wissen im Hinterkopf zu behalten. Die Struktur kann helfen, mehr Sicherheit im Umgang mit Wissen zu gewinnen und grundlegende Aktivitäten im Management von Wissen zu visualisieren. Das Modell dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung von organisationspezifischen Strukturen, Instrumenten und Massnahmen. Die effektive Gestaltung der einzelnen Schritte hängt jedoch stark von der Organisation und deren Kultur ab.

### 3.2 Wissensmanagementansatz „Mensch – Organisation – Technik“

Im Umgang mit Wissen in Organisationen spielen - wie mehrfach erwähnt - die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technologie die wesentlichen Rollen. Im Folgenden werden diese drei Aspekte, bezogen auf das Management von Wissen, charakterisiert und es wird aufgezeigt, mit welchen Methoden und Instrumenten Wissensziele auf einer operativen Ebene umgesetzt werden können. Ein Grossteil der vorgeschlagenen Instrumente stammt aus der Studie der Fraunhofer Gesellschaft (2005), die im Rahmen einer *Online*-Befragung 540 Unternehmen im deutschsprachigen Raum zum Thema Wissensmanagement befragt hat. Die Auflistung zeigt vor allem Ansätze für das Management von Wissen (und damit auch für die Wissensvermittlung) innerhalb der Organisation. Ausgehend von diesem „Ideenparkplatz“ werden im Kapitel 3.3 exemplarisch einige erfolgversprechend Ansätze für die Wissensvermittlung von Wissens-Nonprofit-Organisationen ausgewählt und beschrieben.

Für welche der vier Kernaktivitäten das jeweilige Instrumente schwergewichtig wirkt, wird in den Tabellen grau markiert.

#### 3.2.1 Menschenbezogenes Wissensmanagement

**Grundidee und Ziele:** In einem menschenorientierten Wissensmanagement-Ansatz wird das Wissen eng an Personen gebunden betrachtet; die Weitergabe erfolgt in erster Linie im persönlichen Gespräch. Vertrauen bildet die Grundvoraussetzung, Wissen weiterzugeben und zu teilen. Ziel ist es, eine Organisationskultur zu schaffen, die einen auf Vertrauen basierenden steten Wissensfluss ermöglicht. Nicht die Kompetenzentwicklung der einzelnen Mitarbeiterin ist primäres Ziel, sondern vorhandenes Experten- und Erfahrungswissen der Organisation sichtbar und verfügbar zu machen. (vgl. Fraunhofer 2005)

#### Instrumente und Methoden der Umsetzung:

Dimension Mensch				
Kernaktivitäten W-management	Wissen erzeugen	Wissen speichern	Wissen vermitteln	Wissen anwenden
Instrumente / Methoden				
<b>**Kaffee-Ecken:</b> Einrichten von Orten, die zum informellen Austausch einladen				
<b>**Mittagstisch:</b> Gemeinsames Mittagessen z.B. einmal im Monat am gleichen Ort				

Kernaktivitäten W-management	Wissen erzeugen	Wissen speichern	Wissen vermitteln	Wissen anwenden
Instrumente / Methoden				
* <b>Werkstattgespräche:</b> Organisationsinterne Informations- und Diskussionsveranstaltungen				
* <b>Meister-Lehrling-Prinzip:</b> Begleitung und Unterstützung von unerfahrenen Mitarbeitenden				
* <b>Lessons Learned:</b> Aufzeigen und speichern der Gründe für Erfolge und Misserfolge				
* <b>Best Practice:</b> Moderierter Erfahrungsbericht aus der Praxis. Was hat sich am besten bewährt?				
* <b>Zielvereinbarungen:</b> Die Weitergabe von Wissen ist Teil der Leistungsvereinbarung				
* <b>Anreize:</b> Materielle oder nicht materielle Anreize fördern den gezielten Wissensaustausch				
* <b>Assessment-Center:</b> Instrument zur Prüfung der kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeitenden				
* <b>Yellow Pages und Wissenslandkarten:</b> Sichtbarmachen der in der Organisation vorhandenen Mitarbeitenden-Kompetenzen				
* <b>Wissensbilanz:</b> Dieses Instrument zeigt die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden				

\*: formelles Instrument/Methode | \*\*: informelles Instrument/Methode

Abbildung 6: Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden mit Schwerpunkt Mensch (in Anlehnung an die Studie der Fraunhofer Gesellschaft 2005)

### 3.2.2 Organisationales Wissensmanagement

**Grundidee und Ziele:** Das implizit und explizit in einer Organisation vorhandene Wissen ist weitgehend an die dort arbeitenden Menschen gebunden. Daher bedarf es, zur effektiven Nutzung des in der Organisation verfügbaren Wissens, dem Wissensaustausch und der Wissenserzeugung, organisatorischer und struktureller Rahmenbedingungen. Es geht um die Frage, wie Aufbau- und Ablauforganisation aussehen sollen, um ein optimales Wissensmanagement zu ermöglichen. Standardisierte Prozesse sind Teil des Wissenskapitals eines Unternehmens und infolge dessen ein wichtiges Gestaltungsfeld des Wissensmanagements. Entscheidend ist es, Strukturen zu schaffen, die vor allem den informellen Austausch unterstützen.

Der Explizierung von implizitem Wissen sollte grosse Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die im Folgenden aufgeführten Methoden und Instrumente zur Erschliessung des Wissenspotentials beschränken sich auf sanfte Veränderungen in den Strukturen und Prozessen. Grundlegende Diskussionen über die „richtige“ Organisationsform und die damit verbundenen Vor- und Nachteile im Management von Wissen werden an dieser Stelle nicht geführt. (vgl. Fraunhofer 2005)

**Instrumente und Methoden der Umsetzung:**

Dimension Organisation				
Kernaktivitäten Wissensmanagement	Wissen erzeugen	Wissen speichern	Wissen vermitteln	Wissen anwenden
Instrumente / Methoden				
<b>*Analyse von Arbeitsprozessen:</b> Strukturierte Analyse von Arbeitsprozessen zur Erfassung und Vorbereitung von Wissensmanagement-Massnahmen				
<b>*Abteilung Wissensmanagement:</b> Einrichten einer Abteilung, die sich explizit um das Thema Wissensmanagement kümmert				
<b>*Knowlegde Broker oder Content Manager:</b> Eigens zur Speicherung und Vermittlung von Wissen geschaffene Stellen				
<b>*Stellenprofil:</b> Festlegen von Tätigkeiten zum Wissensmanagement in schon bestehen Stellenbeschreibungen				
<b>*Job-Rotation:</b> Gezielte Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb der Organisation				
<b>*Spielregeln:</b> Fixierte Spielregeln fördern eine offene Kultur zur Teilung von Wissen				
<b>*SWOT-Analyse und Ziel- und Strategieworkshop:</b> Strukturierte Aufgaben- und Prozessanalysen helfen z.B. Schwachstellen der Wissensversorgung aufzudecken und dienen der Entwicklung von Wissensmanagement-Massnahmen				
<b>**Systematischer Face-to-Face-Austausch:</b> Unterstützung der Nutzung informeller Strukturen				

Kernaktivitäten Wissensmanagement	Wissen erzeugen	Wissen speichern	Wissen vermitteln	Wissen anwenden
Instrumente / Methoden				
<b>*Kundinnenwissen:</b> Einbezug des Wissens von Kunden und Mitarbeitenden in Arbeitsprozesse				

\*: formelles Instrument/Methode | \*\*: informelles Instrument/Methode

Abbildung 7: Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden mit Schwerpunkt Organisation (in Anlehnung an die Studie der Fraunhofer Gesellschaft 2005)

### 3.2.3 Informations- und Kommunikationstechnologie

**Grundidee und Ziele:** Der Bedarf nach einer IT-Unterstützung zur Lösung menschenorientierter und organisatorischer Wissensmanagement-Ansätze ist nach wie vor hoch. Dennoch war die in der Blütezeit des Wissensmanagements vorherrschende Betonung der Technologie nicht immer zielführend. Dies führte zu einer Ernüchterung gegenüber den vorliegenden Lösungen. Gründe für diese Ernüchterung waren dabei nicht allein in dem jeweiligen Wissensmanagement-System an sich zu sehen, sondern auch in der Einbettung der Nutzung von Wissensmanagement-Anwendungen im betrieblichen Umfeld. (vgl. Fraunhofer 2005)

#### Instrumente und Methoden der Umsetzung:

Dimension Technologie				
Kernaktivitäten Wissensmanagement	Wissen erzeugen	Wissen speichern	Wissen vermitteln	Wissen anwenden
Instrumente / Methoden				
<b>*Dokumenten- und Content-Management-Systeme:</b> Diese Systeme unterstützen die gemeinschaftliche Erstellung und Bearbeitung von Dokumenten und die Weiterverarbeitung in unterschiedliche Formate				
<b>*Gruppen-Software:</b> Software-Systeme (wie <i>mail-clients</i> oder Videokonferenzen), die die Zusammenarbeit von Menschen unterstützen				
<b>*E-Learning-Anwendungen:</b> Computer- und webbasierte Lernplattformen zur Wissensvermittlung				

Kernaktivitäten Wissensmanagement	Wissen erzeugen	Wissen speichern	Wissen vermitteln	Wissen anwenden
Instrumente / Methoden				
<b>*Erfahrungsdatenbanken:</b> Erfahrungsdatenbanken dienen der Speicherung und dem Management von Erfahrungen, d. h. praxiserprobtem Wissen (z.B. Projektdatenbanken)				
<b>*Workflow-Management-Systeme:</b> Sie dienen im betrieblichen Umfeld der effizienteren Auftragsabwicklung und internen Optimierung von bereichsübergreifender Kommunikation				
<b>*Experten-Systeme:</b> Experten-Systeme wie <i>Helpdesk</i> -Systeme oder Diagnose-Systeme geben Unterstützung bei der Lösung von Problemen (Stichwort künstliche Intelligenz)				
<b>*Wissenslandkarten:</b> Anwendungen wie <i>Yellow Pages</i> oder <i>Skill-Management-Systeme</i> ermöglichen dem Nutzer, sich eine Übersicht über Wissensgebiete, -inhalte und -träger in der Organisation zu verschaffen				
<b>**Social Software</b> (Wiki- und Weblog-Technologien): Diese Systeme unterstützen den unmittelbaren Austausch von Personen untereinander, ohne den genauen Ablauf dieses Austausches vorzuschreiben				

\*: formelles Instrument/Methode | \*\*: informelles Instrument/Methode

Abbildung 8: Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden mit Schwerpunkt Technik (in Anlehnung an die Studie der Fraunhofer Gesellschaft 2005)

### 3.3 Fokus Wissensvermittlung in Wissens-Nonprofit-Organisationen

#### **Erfolgsversprechende Instrumente der Wissensvermittlung**

Im Kapitel 4 wird das Wissensmanagement Projekt «Zukunft in den Alpen» der CIPRA eingehend beschrieben und diskutiert. Soviel vorweg: die Wissensvermittlung ist einer der zentralen Aspekte des Projektes. Folgendes Teilziel aus dem Projektbeschrieb verdeutlicht den Stellenwert des Wissenstransfers:

*Wissen über nachhaltige Entwicklung im Alpenraum der Öffentlichkeit und interessierten Zielgruppen zur Verfügung stellen und die Umsetzung dieses Wissens fördern.*

Im Sinne einer Fokussierung und der Relevanz des Themas im Projekt der CIPRA stellt sich die Frage, welche der im Kapitel 3.2 aufgeführten Instrumente und Methoden, die vorwiegend aus einem unternehmerischen Umfeld stammen, können auf welche Art und Weise auf die Situation von Wissens-Nonprofit-Organisationen (wie die CIPRA) übertragen und erfolgreich angewendet werden? Im Zentrum der Betrachtungen stehen primär Instrumente und Ansätze, die nicht nur der organisationsinternen Vermittlung von Wissen, sondern der Wissensvermittlung über die Organisationsgrenzen hinaus nützen. Dieser Aspekt ist eines der wesentlichen Merkmale im Wissensmanagement von Wissens-Nonprofit-Organisationen. Die getroffene Auswahl an Instrumenten dient in erster Linie als Ideengenerator und müsste im Falle der Anwendung vertieft und auf die jeweilige organisationale Situation angepasst werden. Der Kreativität ist dabei fast keine Grenze gesetzt. Die beschriebenen Instrumente enthalten jeweils einen Hinweis auf vertiefende Literatur.

- ***Communities of Practice*** sind Gemeinschaften, die durch eine gemeinsame Problemlage bzw. Interessen entstehen. Sie entstehen meist spontan und entwickeln sich ungesteuert. Die heutige Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt diese spontanen Aktivitäten grenzüberschreitender Kommunikation und Kooperation. Die unterschiedlichen Formen von *Communities* lassen sich zwischen freien Interessensgruppen und Zweckgemeinschaften einordnen. Die verschiedenen Typen unterscheiden sich u.a. im Zweck, den Beteiligten und dem Formalisierungsgrad. In diesem Sinne können *Communities* durchaus eine interessante Form der Wissensvermittlung für Wissens-Nonprofit-Organisationen darstellen. In Ergänzung zu stark formalisierten Gefäßen wirken *Communities* auf die Mitglieder motivierend, persönliches Erfahrungswissen zu teilen. Eine solche durch Spass, Selbstverwirklichung, Kreativität geprägte Form der Wissensvermittlung kann intrinsisch motivieren und durchaus auch Innovation auslösen. (Schneider 2004: 137ff)
- ***Lessons Learned und Best Practice***: In diesen Ansätzen geht es darum, die Erfahrungen der Projektbeteiligten zu sammeln und auszutauschen, zu Erkenntnissen zu verdichten und ihnen zur Nutzung zu verhelfen<sup>6</sup>. Zum einen muss also ein Rahmen für den Austausch- und Erkenntnisprozess geschaffen werden. Zum anderen gilt es, die Art und Weise der Dokumentation, der im Erfahrungsaustausch gewonnen Erkenntnisse festzuhalten und damit auch für nicht direkt Beteiligte zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>6</sup> M. Schindler (2001) beschreibt in seiner Publikation *Wissensmanagement in der Projektabwicklung* den Lessons-Learned-Prozess in drei Phasen: 1. Reflexion; Gewinnung und Validierung; 2. Aufbereitung; 3. Verteilung und Vermittlung.

- **Blended Learning** bedeutet soviel wie gemischtes Lernen. Die Wissensvermittlung geschieht einerseits über *e-learning*-Angebote, die der Lernende unabhängig von Ort und Zeit selbständig bearbeiten kann. Andererseits wird das Internetangebot ergänzt durch Kontakteinheiten. Im realen „Klassenzimmer“ kann das objektive Wissen aus dem Internet mit persönlichem Erfahrungswissen bereichert, vertieft und ergänzt werden. Der *Blended Learning*-Ansatz bietet die Chance, einen breiten Methodenmix zur Vermittlung von Wissen einzusetzen.
- **Tell-it!**<sup>7</sup>: Die Grundidee, die hinter der narrativen Weitergabetechnik steckt, ist, dass Organisationen und Individuen am besten aus ihren eigenen Erfolgen und Misserfolgen lernen. In einem ersten Schritt berichten die Beteiligten von ihren Erfahrungen. Die Berichte werden anschliessend zu einer Geschichte verarbeitet, kommentiert und dokumentiert. Anschliessend werden in Workshops die Geschichten diskutiert und vertiefend ausgewertet. In diesem Prozess entsteht ein gemeinsames Verständnis von Abläufen, neue Einsichten in die Schwierigkeiten und Verbesserungsansätze. (Schmalzer u.a. 2004: 273ff)
- **Wissensdialoge**: „Das Gespräch ist eine der wichtigsten und effektivsten Kommunikationsformen für Wissensprozesse wie Wissensentwicklung.“ (Takeuchi u.a. 2000) Von dieser Annahme ausgehend, spielen Dialoge in einem erfolgreichen Wissensmanagement eine bedeutende Rolle. Eine gesprächs-basierte Wissensvermittlung ist jedoch kosten- und zeitintensiv und ermöglicht nur wenige Wissensempfänger zu erreichen. Workshops im Rahmen von Tagungen oder anderen Veranstaltungen bieten die Möglichkeit, Wissensdialoge einzubauen und effektiv für die Wissenskommunikation anzuwenden. Mengis u.a. (2004: 89) streichen in ihrem Beitrag „Wissensdialoge: Dimensionen, Prinzipien und Probleme der gesprächsbasierten Wissenskommunikation“ die Relevanz von Wissensdialogen in der Wissensvermittlung heraus. Für sie ist der Dialog als interaktive und symmetrische Kommunikationsform für Wissensprozesse besonders wichtig, da er es ermöglicht, den Bedeutungsprozess iterativ und interaktiv zu gestalten. Die verschiedenen Gesprächspartner können Fragen stellen, gewisse Themen nach Bedürfnis vertiefen oder in einem grösseren Kontext stellen. Aus diesem Grund eignet sich nach ihnen der Dialog insbesondere für den Wissensaustausch oder die Wissensteilung. Mengis u.a. erarbeiten in ihrem Beitrag einen Bezugsrahmen, welcher effektive Wissensdialoge ermöglichen soll.

---

<sup>7</sup> Die Methode wurde Mitte der 90er Jahre am MIT (Massachusetts Institut of Technology) in ihren Grundzügen entwickelt. Das Fraunhofer-Institut entwickelte den Ansatz zur Methode Tell-it! weiter.

## 4 Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen» der Alpenschutzkommission CIPRA

### 4.1 Wissensprojekt «Zukunft in den Alpen»

#### **Commission Internationale pour la Protection des Alpes: CIPRA**

Ziel der Nonprofit-Organisation CIPRA ist es, mit nachhaltiger Entwicklung auf vielen Ebenen die Potentiale des Alpenraums zu nutzen und seine kulturelle und natürliche Vielfalt zu erhalten. Deshalb hat sie schon 1952, im Jahr ihrer Gründung, einen staatenübergreifenden Vertrag für einen umfassenden Schutz des Alpenraumes - die Alpenkonvention, gefordert. Nach beinahe 40 Jahren und einer intensiven Arbeit der CIPRA war es soweit: 1991 unterzeichneten die Umweltminister der Alpenstaaten in Salzburg die Alpenkonvention. Heute begleitet die CIPRA die Umsetzung der Alpenkonvention: sie hat offiziellen Beobachterstatus, nimmt an den Alpenkonferenzen teil und engagiert sich in diversen Arbeitsgruppen. In der Umsetzung ihrer Anliegen verfolgt die Nonprofit-Organisation eine Doppelstrategie: Einerseits eine Entwicklung von oben mit der Alpenkonvention, andererseits eine Entwicklung von unten mit Projekten, Initiativen und Netzwerken. Oberstes Gremium der CIPRA ist die Delegiertenversammlung. Die strategische Arbeit wird primär vom Vorstand der CIPRA geleistet. Dieser wird jeweils für drei Jahre gewählt. Die operative Umsetzung der strategischen Ziele liegt bei der 14 köpfigen Geschäftsstelle mit Sitz in Schaan (Liechtenstein). Sieben nationale Vertretungen, eine regionale Vertretung und über 100 Mitgliedsorganisationen setzen sich für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes ein. (vgl. CIPRA 2007a)

#### **Vernetzen und austauschen**

Das Projekt «Zukunft in den Alpen» (vgl. CIPRA 2004) ist ein breit angelegtes Wissensmanagement-Projekt der CIPRA zur Förderung einer zukunftsfähigen Entwicklung im Alpenraum. Menschen, Unternehmen und Institutionen sollen sich vernetzen, um Wissen und Informationen auszutauschen, umzusetzen und damit neue Impulse für eine nachhaltige Entwicklung in den Alpen zu geben. Das Projekt hatte eine Laufzeit von Juli 2004 bis Dezember 2007.

#### **Praktisches Wissen verbreiten**

«Zukunft in den Alpen» macht bestehende und neue Initiativen bekannt, die Naturschutz, die Bedürfnisse der Bevölkerung und wirtschaftliche Ziele in Einklang bringen. Hierzu wird aktuelles Wissen aus der Forschung und Erfahrungswissen aus der Praxis zusammengeführt, bewertet und anwendungsorientiert aufbereitet (*alpKnowhow*). *alpService* macht die Resultate einer Vielzahl von Akteurinnen

und Akteuren zugänglich. Nachhaltige Pilotprojekte, die dieses Wissen anwenden, werden in *alpPerformance* unterstützt und begleitet. «Zukunft in den Alpen» behandelt sechs Themenbereiche:

- Regionale Wertschöpfung,
- Soziale Handlungsfähigkeit,
- Schutzgebiete,
- Mobilität,
- Neue Formen der Entscheidungsfindung und
- Politiken und Instrumente.

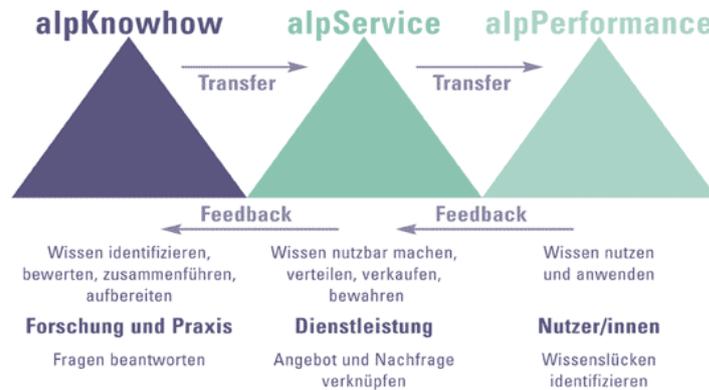


Abbildung 9: Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen» (CIPRA 2004)

Die drei Teilprojekte von «Zukunft in den Alpen» kurz beschrieben:

#### ***alpKnowhow*: Wissensfundus**

Rund 40 Expertinnen und Experten aus allen Alpenländern haben, ausgehend von einem Projektwettbewerb, aktuelles Wissen beispielhafter Projekte gesammelt und bearbeitet. Für die Auswahl des Wissens in «Zukunft in den Alpen» wurde ein Bewertungssystem entwickelt. Die Ergebnisse aus *alpKnowhow* stehen in englischer Sprache zur Verfügung: zu jedem der sechs Fragenkomplexe gibt es einen Bericht inklusive Anhängen, die wichtigsten circa 20–40 Publikationen sowie jeweils 20–30 *Best- und Good-Practice*-Beispiele aus allen Alpenländern und anderen Regionen. Ein Synthesebericht stellt die Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Hauptaussagen aus allen sechs Themen zusammen und zieht eine Gesamtbilanz über die Recherchephase. Der grösste Teil dieses Wissens ist dank einer Wissensdatenbank über die Homepage ([www.cipra.ch](http://www.cipra.ch)) der CIPRA jederzeit abrufbar und nutzbar.

### ***alpService*: Wissenstransfer in Begegnungen und über Medien**

Für die langfristige Nutzung des Wissens werden in *alpService* verschiedene bedarfsgerechte Angebote in mehreren Sprachen entwickelt und den Akteuren und Akteurinnen aus Praxis und Forschung zur Verfügung gestellt. Workshops für Multiplikatorinnen aus den Regionen, die «Zukunft in den Alpen» mit professionellen Partnerinstitutionen organisiert, ermöglichen eine Vertiefung der Themen und einen grenzübergreifenden Erfahrungsaustausch. Andere Möglichkeiten der persönlichen Begegnung bieten die internationalen Tagungen, an denen sich «Zukunft in den Alpen» beteiligt. In gedruckter Form hat die CIPRA die Ergebnisse aus «Zukunft in den Alpen» in einem 3. Alpenreport, über das CIPRA-Info sowie über Artikel in Fachzeitschriften verbreitet. Die breite Öffentlichkeit wird über Artikel in Tageszeitungen informiert. In elektronischer Form bieten der Projektnewsletter und die datenbankgestützte Internetseite Zugang zu den gesammelten Informationen.

### ***alpPerformance*: Umsetzung der Erkenntnisse in Projekten und Netzwerken**

Bereits in der ersten Projekthälfte sind aus «Zukunft in den Alpen» heraus zwei grössere internationale Projekte entstanden. Sie gehören zum Projektteil *alpPerformance*, bei dem die Erkenntnisse aus «Zukunft in den Alpen» von den Akteurinnen und Akteuren in den Regionen umgesetzt werden.

- Im INTERREG IIIB-Projekt NENA (Network Enterprise Alps) haben sich zehn Partner aus allen Alpenländern zum Ziel gesetzt, ein alpenweites Netzwerk von kleinen und mittleren Unternehmen aufzubauen und damit nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsbetriebe zu fördern.
- Im Rahmen des Projektes DYNALP2 setzen Gemeinden aus dem Alpenraum die Empfehlungen aus «Zukunft in den Alpen» um. DYNALP2 wird vom Gemeinde-Netzwerk «Allianz in den Alpen» getragen.

## 4.2 *alpService* sorgt für Wissenstransfer

Die CIPRA und ihre nationalen Mitgliederorganisationen verfügen dank ihrer langjährigen Arbeit im Alpenraum und den dadurch entstandenen wertvollen Beziehungen über einen grossen Wissensfundus. Mit dem Projektteil *alpKnowhow* wurde diese Wissensbasis wesentlich vergrössert und zugänglich gemacht. Im Rahmen dieser Masterarbeit steht jedoch nicht die Wissensgenerierung im Mittelpunkt, sondern der Wissenstransfer, die Vermittlung von Wissen. Entsprechend diesem Fokus werden in den nächsten Abschnitten die bis heute erbrachten Leistungen und Produkte aus dem Projektteil *alpService* aufgeführt und verortet. Es wird gezeigt, mit welchen Mitteln und über welche Kanäle kommuniziert und Wissen transferiert wurde. Obwohl die eigentliche Beurteilung der Produkte und Dienstleistungen im Kapitel 5 erfolgt, zeigt allein die Fülle und Reichhaltigkeit

der erarbeiteten Produkte den wertvollen Beitrag zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum.

### **Produkte und Dienstleistungen im Projektteil *alpService***

Die Vermittlung von Wissen gehört zu den Kernaufgaben des Projektteiles *alpService*. Bereits vor dem Projekt vorhandenes Wissen und das im Teil *alpKnow-how* aufgebaute Wissen muss zu den Akteuren und Akteurinnen im Alpenraum gelangen und im besten Fall Handlungen auslösen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung des Alpenraumes. Die in diesem Kontext betrachtete Wissensvermittlung beschränkt sich auf das Verteilen des Wissens auf die Akteure im Alpenraum. Die CIPRA-interne Wissensvermittlung wird an dieser Stelle nicht betrachtet. Folgende Produkte und Ergebnisse konnten durch das Projektteam bis heute umgesetzt, respektive erreicht werden<sup>8</sup>:

<b>Produkt</b>	<b>Adressatenkreis</b>	<b>Kommunikationsmittel</b>	<b>Beschrieb / Ergebnis</b>
Workshops	Fachleute in Behörden, Verwaltungen und Planungsbüros, NGO's, Bildungsinstitutionen, Politikerinnen, Firmen, Einzelpersonen und interessierte Personen	Vorträge, Workshops, Gespräche, Exkursionen, schriftliche Dokumente, Homepage der CIPRA	An den 12 Workshops (in 7 Ländern) zu unterschiedlichen Themen nahmen rund 750 Personen teil.
Tagungen	Fachleute in Behörden, Verwaltungen und Planungsbüros, NGO's, Bildungsinstitutionen, Politikerinnen, Firmen, Einzelpersonen und interessierte Personen	Vorträge, Workshops, Gespräche, Exkursionen, schriftliche Dokumente, Homepage der CIPRA, Tagungsbände	Kooperation mit den CIPRA-Jahresfachtagungen 2005, 2006 und 2007. Insgesamt wurden damit rund 480 Personen erreicht.
Auftritte auf Veranstaltungen Dritter	Je nach Veranstalter unterschiedlich	Vorträge, Gespräche, schriftliche Dokumente	Rund 34 Veranstaltungen im gesamten Alpenraum, zu denen eine Vertretung des Projektteams eingeladen wurde. Geschätzt wurden so rund 4'400 Menschen über die Projektidee von «Zukunft in den Alpen» informiert.

<sup>8</sup> Die Angaben stammen aus dem Ergebnisbericht der CIPRA (2008b) oder von mündlichen Aussagen von Mitgliedern des Kernteams

Globaler Wissenstransfer-Workshop (Ausserhalb des Alpenraumes)	Schlüsselakteure und –akteurinnen in Mittel- und Osteuropa im Bereich nachhaltige Entwicklung und Regionalentwicklung	Vorträge, Workshops, Gespräche, Exkursionen, schriftliche Dokumente	Zwei Wissenstransfer-Workshops und ein Change-Management-Training mit insgesamt rund 100 Teilnehmenden
Wettbewerb	Fachleute in Behörden, Verwaltungen und Planungsbüros, NGO's, Bildungsinstitutionen, Politikerinnen, Firmen, Einzelpersonen und Interessierte im Alpenraum	Aufruf zur Teilnahme via alpenweite Presseaussendung, alpMedia-Newsletter, Zeitschrift CIPRA Info, Pressekonferenz, Homepage, Preisverleihung im Rahmen der CIPRA Jahrestagung	572 <i>online</i> eingegangene Bewerbungen zu nachhaltigen Projekten im Alpenraum. Davon wurden 8 prämiert. Im Wettbewerb waren geschätzt 2'000 Personen alpenweit involviert.
3. Alpenreport	Akteure und Akteurinnen im Alpenraum, Interessierte Fachleute und Laien	Buch	Der Alpenreport wird mit einer Auflage von 10'200 Exemplaren im gesamten Alpenraum in Umlauf gebracht. Sprachen: Deutsch, Französisch, Italienisch und Slowenisch. Über den Verkauf liegen noch keine Zahlen vor.
Projekt «Zukunft in den Alpen» auf der CIPRA-Homepage	Akteure und Akteurinnen im Alpenraum, Interessierte Fachleute und Laien	Internet (keine Foren)	Die Homepage umfasst die zentralen inhaltlichen Ergebnisse aus dem Projektteil <i>alpKnowhow</i> , <i>Best Practice</i> -Beispiele (Datenbank) aus dem Alpenraum und eine Linksammlung zu Publikationen, verwandten Organisationen. Laut Auswertungen des Kernteams lagen die Zugriffe auf den Homepagebereich im Zeitraum vom Sommer 2006 bis Dezember 2007 bei 15'000 – 20'000 pro Monat. Diese Zahlen sind jedoch mit Vorsicht zu geniessen.
Newsletter Zukunft in den Alpen	Akteure und Akteurinnen im Alpenraum, Interessierte Fachleute und Laien	digitaler Newsletter per E-Mail verschickt	Der Newsletter informiert über Fortschritte aus dem Projekt Zukunft in den Alpen und stellt Ideen, Innovationen und gute Beispiele vor. Er wurde

			12 Mal in jeweils 5 Sprachen versendet. Der erste Versand ging an ca. 1'000 Adressen, der letzte an rund 2'800.
Lehrmittel und Lerninstrument CD-ROM	Akteure und Akteurinnen im Alpenraum, Interessierte Fachleute und Laien	Gut verlinkte CD-ROM	Auf der CD-ROM sind die inhaltlichen Resultate aus dem gesamten Projekt (inkl. Resultate Workshops) dargestellt und mit thematisch verwandten Publikationen, Internetseiten, etc. verlinkt. Die CD-ROM erscheint offiziell im Frühsommer 2008.
Zeitungsartikel, Radio und Fernsehauftritte	Öffentlichkeit	Verschiedene Medien	In verschiedenen lokalen Medien wurden vor allem über die Workshops und Tagungen berichtet. Das Kernteam schätzt rund 15 Radio- und 5 Fernsehauftritte. Dazu kommen diverse Zeitungsartikel. (nicht dokumentiert)
Publikationen und Artikel	Fachpublikum und interessierte Laien	Artikel in Fachzeitschriften und auf Websites, Publikationen	Seit 2006 sind neben dem Alpenreport 9 Publikationen, 29 Artikel in Zeitschriften und 15 Artikel auf Websites erschienen.
Werbematerial (Flyer)	Akteure und Akteurinnen im Alpenraum, Interessierte Fachleute und Laien gemäss Adresskartei CIPRA	Postversand	Breit gestreute Information über das Projekt an die verschiedenen Zielgruppen

Abbildung 10: Produkte der Wissensvermittlung im Projektteil *alpService*

Tonnemacher (1998) ordnet die Kommunikationsmittel und –kanäle zwei Dimensionen zu: der Anzahl Rezipienten der Information und der Interaktivität der Kommunikation. In der folgenden Abbildung werden die im Projektteil *alpService* eingesetzten Kommunikationsmittel und –Kanäle entsprechend verortet:

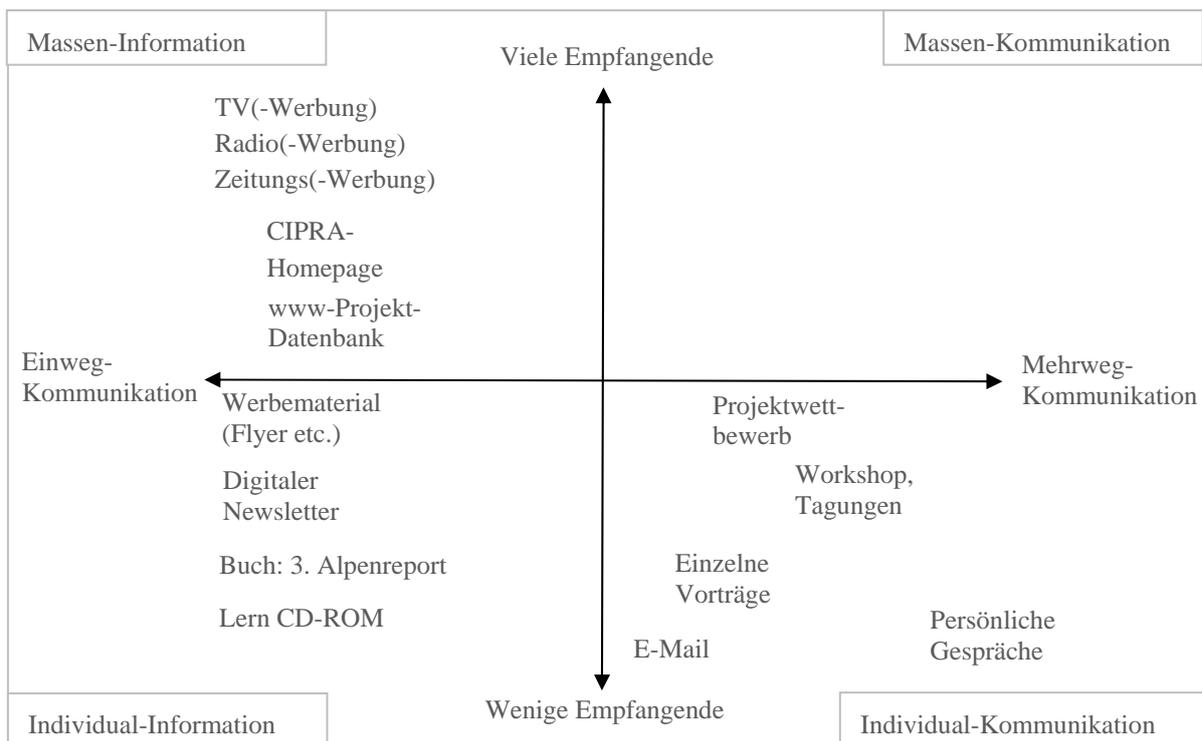


Abbildung 11: Kommunikationsmittel und –Kanäle im Projekt «Zukunft in den Alpen» in Anlehnung an Tonnemacher 1998

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass es sich bei vielen Kommunikationsmassnahmen um Einweg-Kommunikation handelt. Die Mehrweg-Kommunikation<sup>9</sup> findet vor allem in den Workshops statt, womit jedoch relativ wenig Rezipienten erreicht werden. Dialogforen, Chatrooms, sonstige interaktive Internetelemente etc. wären Elemente, die eine Mehrweg-Kommunikation mit vielen Personen ermöglichen. Bei der Fortsetzung des Projektes müsste diskutiert werden, ob dieses obere, rechte Segment abgedeckt werden will. Der im Kapitel 3.3 diskutierte Ansatz der *Communities of Practice* könnte in diesem Zusammenhang interessant sein. Eventuell könnte damit auch ein jüngeres Zielpublikum erreicht werden.

<sup>9</sup> Unter Mehrweg-Kommunikation wird eine interaktive Kommunikation verstanden. Das heisst, dass zwischen dem Sender und dem Empfänger der Information ein Diskurs möglich ist.

### 4.3 Workshops als Wissensvermittlungsdrehscheiben

#### **Die Workshopreihe des Projektes «Zukunft in den Alpen»**

In der Abbildung 12 werden die 12 Workshops, die in den Jahren 2006 und 2007 von der CIPRA im Rahmen des Projektes «Zukunft in den Alpen» durchgeführt wurden, aufgelistet. An den in sieben Ländern durchgeführten Anlässen nahmen insgesamt rund 750 Personen teil.

	<b>Ort</b>	<b>Thema</b>	<b>Datum</b>	<b>Veranstalter</b>	<b>TN</b>
1	Bad Hindelang	Naturpark Allgäu / Tannheimer Tal – eine Chance für die Region?	16.-17.10.06	CIPRA D, CIPRA/ZidA, Gemeinde Tannheim, Bad Hindelang	55
2	Budapest	Cooperative decision-making and conflict management in public planning and environment	22.-23.1.2007	Regional Environment Center, ÖGUT, CIPRA A, CIPRA/ZidA, lebensministerium.at	42
3	Admont	Planen, Steuern und Netzwerken in der Region	25.-26.1.2007	CIPRA A, CIPRA/ZidA, Leader + Österreich, Regionalmanagement, ÖIEB	80
4	Villach	Die Zukunft der Daseinsvorsorge im Alpenraum	28.2.-1.3.2007	PUSEMOR, CIPRA/ZidA, Landesregierung Kärnten, Alpin Space, Landesplanung Kärnten, Bundesamt für Bergbauernfragen, Rosinak und Partner	120
5	Brig	Der Sektor Wald in der Regionalpolitik – Optionen für eine Nachhaltige Entwicklung im Alpenraum	29.-30.3.2007	Fortbildung Wald und Landschaft, CIPRA/ZidA, CAFOR, SAB, WSL, Schutzwald Schweiz	34
6	Valposchiavo	Dalla periferia geografica a centro virtuale: ICT in un'area alpina rurale	10.-11.5.2007	Polo Poschiavo, CIPRA/ZidA,	44
7	Gozd Martuljek	Verkehrs- und Besuchermanagement in Berggebieten	10.-11.5.2007	CIPRA S, CIPRA/ZidA	40
8	Chiavenna	La qualità dell'ambiente e del territorio: come il turismo può creare valore aggiunto per le comunità alpine	31.5.-1.6.2007	CIPRA I, CIPRA/ZidA	Ca. 100
9	Autrans	Projet de Terroire et Cooperation Ville-Montagne	4.-5.6.2007	CIPRA F, CIPRA/ZidA, ARFAT, La Communauté de Communes du Massiv du Vercor, Autrans, RhôneAlpes Region	68

10	Klagenfurt	Management Alpiner Schutzgebiete	13.-14.6. 2007	CIPRA/ZidA, E.C.O., MSc Management of Public Areas, Universität Klagenfurt, CIPRA A	50
11	Saint André	Les Services a la Population en Zone Rurale en Montagne	4.-5.10. 2007	CIPRA F, CIPRA/ZidA, Point Public, AREREF, Saint André-les-Alpes, S-Pays, DIACT, Région PACA, Conseil Général Alpes des Hautes Provence	71
12	Sierre	Quelle participation faut-il pour des projets réussis dans le domaine du territoire et de l'environnement	6.-7.12. 2007	SANU, CIPRA/ZidA	50

Abbildung 12: Übersicht der Workshopserie im Rahmen des Projektes «Zukunft in den Alpen»

### Workshoppauswertung der CIPRA

Für die Evaluation der Workshops hat das Projektteam von «Zukunft in den Alpen» einen Fragebogen entwickelt und den einzelnen Workshopveranstalterinnen zur Verfügung gestellt. Von den insgesamt 750 Teilnehmenden in den 12 Workshops haben rund 170 Personen den Fragebogen retourniert. Im Folgenden werden diejenigen Resultate der Workshoppauswertung der CIPRA aufgeführt, die in einem Zusammenhang mit dem Thema der Wissensvermittlung stehen. Die Originalaussagen der Teilnehmenden wurden auf dieser Stufe bereits in Form einer Synthese vom Projektteam der CIPRA zusammengefasst und generalisiert (CIPRA 2008). Die Betrachtung der Resultate erfolgt aus den drei Blickwinkeln:

- Bedeutung des Themas „Wissensvermittlung“ aus Sicht der Teilnehmenden
- Meinungen der Teilnehmenden zu Methoden und Instrumenten der Wissensvermittlung (allgemein und bezogen auf die Workshops)
- Schlussfolgerungen der CIPRA bezüglich Wissensvermittlung

### Bedeutung des Themas „Wissensvermittlung“ aus Sicht der Teilnehmenden

- Die Bedeutung und Notwendigkeit des *Wissensmanagements* (und damit auch indirekt der Wissensvermittlung) für eine nachhaltige Entwicklung in den Alpen wird von den Teilnehmenden klar bestätigt. Die Teilnehmenden wünschen von der CIPRA, dass sie sich dem Thema Wissensmanagement annehmen.
- Für zukünftige Workshops wünschen sich die Teilnehmenden Beiträge zu den Themen Wissensmanagement, Netzwerkmanagement und Aufbau Lernender Regionen. Indirekt wird damit auch die Bedeutung der Wissensvermittlung unterstrichen.

### **Meinungen zu Instrumenten der Wissensvermittlung allgemein**

- Der Aufbau und die Pflege von *Netzwerken* werden als unabdingbare Voraussetzung für regionale Entwicklungsprozesse verstanden. Sie verbinden *Bottom-up* und *Top-down* Prozesse und überwinden sektorales Arbeiten. Die Teilnehmenden erhoffen sich eine Unterstützung durch die CIPRA im Aufbau und der Pflege von Netzwerken.
- Die Teilnehmenden wünschen sich von der CIPRA in Zukunft den Aufbau unterstützender *Internetangebote* wie Diskussionsforen, *Help-Lines*, etc. Der bestehende *Online-Zugang* zum Projekt wird als sehr gut bewertet.
- *Best Practice*-Projekte werden als zentrale „Lernobjekte“ wahrgenommen. Sie ermöglichen Lernen aus erfolgreichen Projekten. Der Zugang zu *Best Practice*-Projekten erfolgt idealerweise über Exkursionen oder Referate.
- *Erfahrungsaustausch* schafft Sicherheit und baut Ängste ab: Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. Auch hilfreich ist die Erkenntnis, dass grundsätzliche Probleme überall ähnlich sind und so über Erfahrungsaustausch gemeinsam Lösungen für gemeinsame Probleme erarbeitet werden können. Es besteht der Wunsch, dass die Teilnehmenden von der CIPRA die nötige Unterstützung bei diesem Erfahrungsaustausch erhalten.

### **Meinungen zu Instrumenten der Wissensvermittlung in den Workshops**

- Die *Workshops* werden von den Teilnehmenden als ein zentrales Element des Wissensmanagements und damit der Wissensvermittlung verstanden.
- *Persönlicher Austausch* mit den Teilnehmenden wird als sehr anregend empfunden. Gemäss Aussagen von Teilnehmenden soll in zukünftigen Workshops mehr Zeit für den persönlichen *Erfahrungsaustausch* als für Referate eingeplant werden.
- Es besteht der Wunsch, dass in den Workshops mehr Raum für *Erfahrungsberichte* der Teilnehmenden geschaffen wird.
- Gewünscht wird auch ein ausgedehnteres Rahmenprogramm zur Unterstützung des *Networkings*.
- *Exkursionen*, *Gruppenarbeiten* und *Rahmenprogramme am Abend* werden als ein Muss für erfolgreiche Workshops angesehen.
- *Ideenbörse/World Café* sind gute Methoden um Meinungen und Wissen auszutauschen.
- Zukünftige Workshops sollen unter anderem die Inhalte *Wissensmanagement*, *Netzwerkmanagement* und *Aufbau lernender Regionen* beinhalten.

### Schlussfolgerungen der CIPRA bezüglich Wissensvermittlung

- Der *Erfahrungsaustausch* steht zukünftig im Zentrum der Workshops. Bei Workshopplanungen ist ausreichend Zeit für diesen Austausch einzuplanen.
- Der Workshop sollte 1.5 bis 2 Tage dauern und einen *ausgewogenen Mix* aus Referaten, Exkursion, Pausen, Arbeitsgruppen und informellen Programmteilen aufweisen.
- Die zukünftigen Rollen und einzelnen Aufgaben der CIPRA in den Bereichen *Wissens- und Netzwerkmanagement* sind zu klären und in den einzelnen Projekten in entsprechender Form sicherzustellen.
- Das Wirkungspotential der *Workshops* wird als sehr gross eingeschätzt. Deshalb sollten Workshops vermehrt in die einzelnen Projekte eingebaut werden. Zukünftige Workshops sollten unter anderem die Themen Wissensmanagement, Netzwerkmanagement und Aufbau Lernender Regionen behandeln.
- Der *Online-Zugang* zum Projekt «Zukunft in den Alpen» sollte weiter ausgebaut und kontinuierlich aktualisiert werden.
- Der im Projekt «Zukunft in den Alpen» gewählte *Best Practice-Ansatz* muss weiter verfolgt werden.
- Die regionale *Öffentlichkeitsarbeit* für die Veranstaltungen muss verbessert werden. Die CIPRA kann die alpenweite Bewerbung tragen, auf regionaler Ebene brauchen sie gute Medienpartner.

### Ist die Wissensvermittlung erfolgreich?

Die Workshopauswertung basiert im Wesentlichen auf den Eindrücken und Rückmeldungen der Teilnehmenden und den Erfahrungen des Projektteams der CIPRA. Die durchwegs hohe bis sehr hohe Zufriedenheit der Workshopteilnehmer ist als Erfolg auch in der Wissensvermittlung zu werten. Die Auswertung beschränkt sich auf den Moment der Veranstaltung. Eine umfassendere Analyse von Ursachen und Wirkungen im Transfer von Wissen konnte im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen bis anhin nicht geleistet werden. Um den Erfolg des Wissensmanagement-Projektes (oder Teile davon) beurteilen zu können, ist die Frage zentral, wie erfolgreich Wissen zu den Menschen im Alpenraum transferiert und welche Handlungen damit ausgelöst werden. Selbstverständlich sind das keine einfach zu beantwortenden Fragen. Dennoch gilt es, auf der Basis von Wirkungsmodellen die Wissensvermittlung detaillierter zu betrachten. Das Kapitel 5 nimmt sich diesen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen an und versucht Antworten auf die Fragen zu finden:

- Welche Zielsetzungen verfolgt die CIPRA mit ihrem Projekt «Zukunft in den Alpen» bezogen auf die Wissensvermittlung?
- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?
- Welche Instrumente und Methoden werden zur Wissensvermittlung eingesetzt?

- Welche Produkte oder Leistungen wurden geschaffen und umgesetzt? Welche nicht?
- Welche Verhaltensänderungen bewirken diese Leistungen in der Wissensvermittlung der CIPRA bei den Menschen im Alpenraum?
- Führt die Wissensvermittlung im Projekt «Zukunft in den Alpen» zu nachhaltigen Handlungen im Alpenraum?

## 5 Evaluation der Wissensarbeit im Projekt «Zukunft in den Alpen»

### 5.1 Ausgangslage und Projektziele von «Zukunft in den Alpen»

Es gibt Stimmen, die behaupten, dass die heute alles entscheidenden Finanzkennzahlen eines Unternehmens in Zukunft für die Bewertung an Bedeutung verlieren und durch Aussagen zum Wissenskapital ersetzt werden. (vgl. Probst 2006) Um dieses hoch gesteckte Ziel zu erreichen, müsste in der Bewertungswelt der sichere Hafen der Zahlen und Quantitäten verlassen werden. Eine effektive Bewertung von Wissen wird, wenn überhaupt, nur über das Erfassen von qualitativen und quantitativen Aspekten möglich sein. Entsprechend kreativ und erfinderisch gilt es zu sein, wenn es um die Erarbeitung von Evaluationssystemen für Wissensorganisationen geht. Es gilt also eine Bewertungskultur zu etablieren, die neben harten, messbaren Fakten auch weiche Kriterien gleichwertig berücksichtigt und beurteilt.

Das Projekt «Zukunft in den Alpen» konnte 2004 mit einer Laufzeit von dreieinhalb Jahren gestartet werden. 2008 muss dem Leistungsermöglichlichen nun Rechenschaft über die Erfolge des Projektes abgelegt werden. Die Erfolgsbeurteilung von «Zukunft in den Alpen» erfolgt mittels einer internen Evaluation der CIPRA und einer externen Beurteilung eines eigens dafür beauftragten Büros. Die vorliegende Masterarbeit baut auf den Ergebnissen der CIPRA auf und leistet damit Vorarbeit für die externe Begutachtung.

Die Ziele von «Zukunft in den Alpen» und die Anforderungen an die Produkte und Ergebnisse gemäss dem Projektbescrieb der CIPRA (2004) werden anschliessend aufgeführt. Die Zielsetzungen sind Ausgangs- und Endpunkt der Beurteilung des Projekterfolgs. Die unterstrichenen Aussagen sind im Zusammenhang mit der Wissensvermittlung von Bedeutung.

#### **Oberziel**

*Ziel des Projektes «Zukunft in den Alpen» ist die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum. Es sollen alpenweit Impulse für eine nachhaltige Entwicklung gesetzt werden. Dazu dienen folgende Teilziele:*

### **Teilziele**

1. *Neue und laufende Initiativen fördern, welche den Schutz der Natur mit den Bedürfnissen der Bevölkerung und wirtschaftlichen Anforderungen in Einklang bringen sowie politische Handlungsstrategien ableiten und aufzeigen.*
2. *Wissen über die nachhaltige Entwicklung im Alpenraum sammeln, bewerten, zusammenführen und aufbereiten.*
3. *Wissen über nachhaltige Entwicklung im Alpenraum der Öffentlichkeit und interessierten Zielgruppen zur Verfügung stellen und die Umsetzung dieses Wissens fördern.*
4. *Die partizipative Entwicklung von nachhaltigen Projekten begleiten.*
5. *Generalisierbare Hilfsmittel für die nachhaltige Entwicklung für eine langfristige Nutzung bereitstellen.*
6. *Den Forschungsbedarf über die nachhaltige Entwicklung im Alpenraum analysieren und neue Forschungsprojekte anregen.*

Der Mehrwert – und der mögliche Quantensprung – des Projektes besteht gemäss CIPRA darin, dass bestehendes Wissen und Erfahrungen aus verschiedensten Projekten zusammengetragen und einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren zugänglich gemacht werden. Die dadurch ausgelösten Handlungen werden in ihrer Summe zu einer nachhaltigen Entwicklung des Alpenraumes beitragen.

### **Die Anforderungen gemäss Projektbeschrieb (CIPRA 2004) an die Aktivitäten, Ergebnisse und Produkte sind:**

- *Beantwortung der Projektfragen:* Die Ergebnisse und Produkte sollen Antworten auf die zentralen Projektfragen liefern.
- *Praxisorientierung:* Die Ergebnisse und Produkte sollen für die unterschiedlichen Nutzergruppen in deren Alltagsarbeit optimal verwendbar sein.
- *Breite Streuung von anwendbarem Wissen:* Es gibt eine Vielzahl an erfolgreichen und innovativen Projekten und Konzepten im Alpenraum, die jedoch nicht ausreichend bekannt sind und deren Erfahrungen deshalb auch von Dritten nicht genutzt werden können. Die einzelnen Ergebnisse und Produkte des Projektes «Zukunft in den Alpen» sollen dafür sorgen, dass erfolgreiche Erfahrungen alpenweit und mehrsprachig verbreitet werden und durch eine breitere Anwendung, durch verstärkte Kooperationen und Vernetzung neue Impulse auslösen.
- *Dauerhaftigkeit:* Die Ergebnisse und Produkte sollen über den Projektzeitraum hinaus wirksam sein.

Die Abbildung 13 zeigt die gemäss Projektbeschreibung (CIPRA 2004) geplanten Produkte und Ergebnisse aus den drei Teilprojekten *alpKnowhow*, *alpService* und *alpPerformance*:

<i>alpKnowhow</i>	<i>alpService</i>	<i>alpPerformance</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Glossar</b> der wichtigsten inhaltlichen Begriffe</li> <li>· <b>Bewertungssystem</b> für die Auswahl der <i>Good-Practice</i>-Beispiele</li> <li>· <b>Quellenverzeichnisse und Informationsnetzwerke</b> als Teilprodukte der Recherche</li> <li>· <b>Alpenszenarien</b> als Rahmenbedingungen für zukünftige Projekte und Maßnahmen</li> <li>· <b>alpKnowhow Datenbank</b>, die dem <i>alpService</i> übergeben wird (Fakten aus Wissenschaft und Praxis, Syntheseberichte, Quellenverzeichnisse, <i>Good Practice</i>-Beispiele, Liste mit den offenen Fragen und möglichen Synergien)</li> <li>· <b>Syntheseberichte</b> zu den zentralen Fragen und <i>Good Practice</i>-Beispielen</li> <li>· <b>Liste mit offenen Fragen</b> an Forschung und Politik</li> <li>· <b>Liste mit Doppelspurigkeiten und möglichen Synergien</b> bei laufenden Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Bedarfsanalyse</b> als Input für die Recherche</li> <li>· <b>Akteursnetzwerke</b> (Kooperationspartner für das Projekt)</li> <li>· Alpenweiter <b>Good Practice-Wettbewerb</b></li> <li>· <b>Mehrsprachige datenbankgestützte Website</b></li> <li>· <b>Wissensverbreitung</b> durch: Seminare, Tagungen, Lehrmittel, Lerninstrumente</li> <li>· <b>Firmenneugründungen</b></li> <li>· <b>Pilotprojekte</b></li> <li>· <b>Bilanz- und Benchmarking</b> für einzelne Ergebnisse und Produkte</li> <li>· <b>Konzepte zur Sicherung der Weiterexistenz</b> der wichtigsten Ergebnisse und Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Bedarfslisten</b> als Basis für die Recherche</li> <li>· <b>Akteursnetzwerke</b>, z.B.: 'Unternehmen Alpen' PreisträgerInnen des Wettbewerbs</li> <li>· TeilnehmerInnen an den Veranstaltungen und NutzerInnen der <i>alpService</i>-Angebote</li> <li>· <b>Multiplikationsarbeit</b></li> <li>· <b>Neue Kooperationen</b></li> <li>· <b>Pilotprojekte</b></li> <li>· <b>Firmen</b>, die neue marktfähige Produkte und Dienstleistungen anbieten</li> <li>· <b>Offene Fragen</b>, die an alp-Know-how weitergeleitet werden</li> <li>· <b>Projektbilanzen und -reflexionen</b></li> </ul>

Abbildung 13: Die gemäss Projektbeschreibung 2004 vorgesehenen Produkte und Ergebnisse aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen»

## 5.2 Evaluationsansatz der CIPRA

Der Evaluationsansatz der CIPRA für das Projekt «Zukunft in den Alpen» ist vielfältig. Die von Widmer (2006: 87) erarbeiteten Dimensionen zur Verortung von Evaluationen (siehe Abbildung 14) helfen, das Nebeneinander der Auswertungsarbeiten besser zu verstehen, zu koordinieren und schliesslich die Qualität der Evaluation zu erhöhen. Widmer unterscheidet zwischen einem *Ort der Steuerung*, einem *Ort der Durchführung* und einem *Ort der Nutzung*:

- Mit dem **Ort der Steuerung** wird auf jene Institution verwiesen, die über die Kompetenzen verfügt, den Zweck einer Evaluation zu definieren und über die Evaluationsthematik und –fragestellung zu entscheiden.
- Mit dem **Ort der Durchführung** wird jene Stelle angesprochen, die sich der operativen Durchführung der Evaluation annimmt.
- Mit dem **Ort der Nutzung** unterscheidet Widmer nach der Verwendung der Evaluation. Formative, begleitende Ansätze haben zum Ziel, Ansatzpunkte zur Verbesserung aufzuzeigen und damit systeminterne Lernprozesse auszulösen. Die primären Adressaten und Adressatinnen einer formativen Evaluation sind demzufolge innerhalb des Systems zu finden. Die summative Evaluation soll hingegen Verantwortlichkeit gegenüber Aussenstehenden erzeugen, Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellen oder zur Systemlegitimation beitragen.

Selbstverständlich überlappen sich die drei Dimensionen in der Praxis häufig. Mischformen sind die Regel.

<b>Dimension/ Verortung</b>	Ort der <u>Steuerung</u> einer Evaluation	Ort der <u>Durchführung</u> einer Evaluation	Ort der <u>Nutzung</u> einer Evaluation
Innerhalb der/s Institution/Projekt	Selbstevaluation	interne Evaluation	formative, begleitende Evaluation
Ausserhalb der/s Institution/Projekt	Fremdevaluation	externe Evaluation	summative, abschliessende Evaluation

Abbildung 14: Evaluationsdimensionen aus Widmer 2006: 87

Die Evaluation des Projektes «Zukunft in den Alpen» erfolgt auf drei Ebenen:

- **Interne Evaluation** des Projektteams «Zukunft in den Alpen» der CIPRA: Das Projektteam «Zukunft in den Alpen» bestimmt die Fragestellungen (Selbstevaluation) und entscheidet über den Ort der Durchführung (interne Evaluation). Die Resultate sollen einerseits zur internen Weiterentwicklung

von Projekten und andererseits zur Rechenschaft gegenüber dem Leistungsermöglichlicher genutzt werden.

- **Externe Evaluation** eines privaten Büros: Im Auftrag des Leistungsermöglichlicher (Finanzgeber des Projektes «Zukunft in den Alpen») widmet sich ein unabhängiges Büro der externen Evaluation des Projektes. Der Zweck und die Fragestellungen werden durch den Leistungsermöglichlicher in Zusammenarbeit mit dem beauftragten Büro bestimmt (Fremdevaluation). Die Durchführung der Evaluation geschieht z.T. in Zusammenarbeit mit dem Projektteam von «Zukunft in den Alpen». Die Resultate dienen primär der externen Beurteilung des Projektes und als interne Rechenschaft des Finanzgebers.
- Die vorliegende Arbeit ist eine **Mischform**. Die Evaluationsthematik und die Fragestellungen wurden in Zusammenarbeit mit den Projektverantwortlichen der CIPRA erarbeitet. Die Ausführung der Evaluation geschieht aber extern. Die Erkenntnisse werden sowohl dem Projektteam von «Zukunft in den Alpen», als auch dem externen Evaluationsbüro zur Verfügung gestellt.

#### Evaluationsaktivitäten der CIPRA im Überblick

Die Tabelle unten zeigt die bis dato umgesetzten Evaluationsarbeiten für das Projekt «Zukunft in den Alpen».

Evaluationsgegenstand	Methode / Vorgehen	Evaluatoren & Evaluatorinnen
Gesamtprojekt	Schriftlicher Ergebnisbericht des gesamten Projektes. Die drei Projektteile <i>alpKnowhow</i> , <i>alpService</i> und <i>alpPerformance</i> wurden nach deren Highlights, Problemen und Schwierigkeiten beurteilt. Die Aktivitäten und die daraus entstandenen Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete wurden analysiert. Die Auswertungen basieren auf persönlichen Erfahrungen des Projektteams und wurden in mehreren Klausuren erarbeitet und diskutiert.	Projektteam in Zusammenarbeit mit dem Reflexionsteam von «Zukunft in den Alpen»
	Auflistung sämtlicher Veranstaltungen (Workshops, Tagungen, Einladungen etc.), welche durch das Projekt «Zukunft in den Alpen» organisiert wurden. Auch aufgeführt sind Einladungen zu externen Veranstaltungen, an denen «Zukunft in den Alpen» vorgestellt wurde.	Projektteam «Zukunft in den Alpen»

	Übersicht von Publikationen und Artikeln, in denen «Zukunft in den Alpen» in irgendeiner Form eine Rolle spielt. (eigene Printprodukte, Artikel in Fachzeitschriften und Magazinen, Website-Einträge)	Projektteam «Zukunft in den Alpen»
Projektteil <i>alpKnowhow</i>	Befragung zu den im Projektteil <i>alpKnowhow</i> erarbeiteten Grundlegendokumenten	Vom Projektteam ausgewählte Personen- gruppe
Workshops im Projektteil <i>alpService</i>	Schriftliche Auswertungen der Workshops durch Veranstalter aufgrund von Feedbacks der Teilnehmer und Teilnehmerinnen (von 750 Teilnehmenden sind 170 Fragebogen aus den 12 Workshops eingegangen)	Veranstalter oder Veranstalterin der Workshops (meist nationale CIPRA Organisationen)
	Synthesebericht aus den Auswertungen der einzelnen Workshop-Veranstalter	Projektteam «Zukunft in den Alpen»
	Persönlicher, kurzer Erfahrungsbericht zu besuchten Workshops	Jeweils ein Mitglied des Projektteams «Zukunft in den Alpen»

Abbildung 15: Übersicht der internen Evaluationsaktivitäten der CIPRA

### 5.3 Evaluationsdesign für den Projektteil *alpService*

Das in diesem Kapitel beschriebene Evaluationsdesign beschreibt und strukturiert die Prozesse von der Zielsetzung bis zur Wirkung im Projekt «Zukunft in den Alpen». Das in Anlehnung an das Verfahren zur Evaluation des Politikvollzugs von Balthasar (2000) entwickelte Modell hilft, den Evaluationsgegenstand zu bestimmen und die Wirkungszusammenhänge strukturiert aufzuzeigen. Die Evaluation im Rahmen dieser Studie beurteilt hauptsächlich die Erfolge von *alpService*.

#### Evaluationsstandards

Sämtliche Evaluationsarbeiten orientieren sich an den 1981 publizierten “Standards for Evaluation of Educational Programs, Projects and Materials” (Joint Committee 1981). Die deutsche Übersetzung dieser Grundlagen erschien 1999 (Joint Committee 1999). Eine gute Evaluation, so schreibt Widmer (2006: 95), soll entsprechend diesen Standards die vier Eigenschaften

- Nützlichkeit,
- Durchführbarkeit,
- Korrektheit und
- Genauigkeit

aufweisen. Damit diese vier Eigenschaften auch in Evaluationen angewendet werden können, hat das „Joint Committee“ Unterkriterien formuliert. Die Beurteilung des Projekterfolges von «Zukunft in den Alpen» stützt sich wo immer sinnvoll und machbar auf diese Standards.

### Evaluationsgegenstand

Der Projektteil *alpService* ist das verbindende Glied zwischen der im Teil *alpKnowhow* aufgebauten Wissensbasis und dem Anwendungsteil *alpPerformance*. Der Transfer von aufgebaute Wissen zwischen Menschen im Alpenraum gehört zu den Kernaufgaben von *alpService*. In der vierjährigen Laufzeit von «Zukunft in den Alpen» konnten verschiedene Dienstleistungen und Produkte umgesetzt werden: 12 Workshops wurden durchgeführt, der 3. Alpenreport ist publiziert, die Akteure und Akteurinnen im Alpenraum haben Zugriff auf einen grossen Fundus an Wissen auf der Homepage der CIPRA, ein Newsletter erreicht die Abonnenten regelmässig und durch Medienarbeit gelangt Wissen zu einem breiten Adressatenkreis im Alpenraum. Oberstes Ziel des Projektes «Zukunft in den Alpen» ist eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum. Dieses hochgesteckte Ziel kann nur erreicht werden, wenn Wissen erfolgreich über verschiedene Angebote und Produkte zu den Menschen im Alpenraum gelangt.

Die vorliegende Evaluation nimmt sich der Frage an, wie erfolgreich dieses **Wissen transferiert** werden konnte und welche **Handlungen** damit **ausgelöst** wurden.

Um den Evaluationsgegenstand zu fixieren, müssen die grundlegenden Prozessschritte in der Wissensvermittlung aufgezeigt und beschrieben werden. Das folgende Modell orientiert sich am Verfahren von Balthasar (2000: 16), das für Evaluationen des Schweizer Politikvollzugs entwickelt wurde.

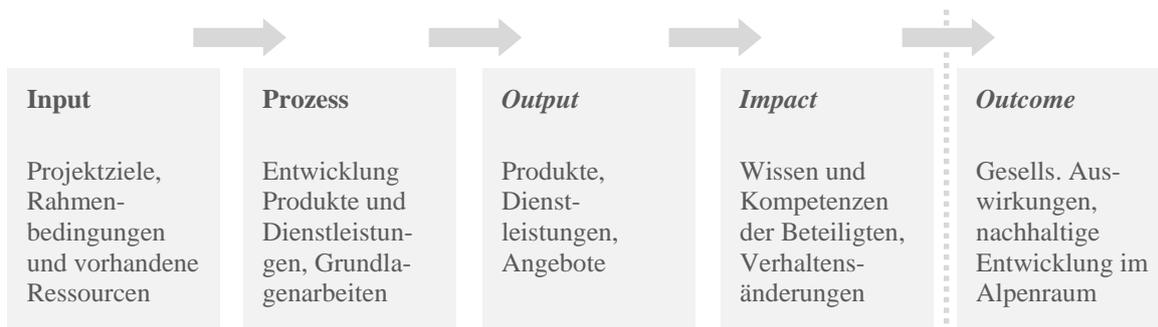


Abbildung 16: Prozessschritte im Projektteil *alpService* von «Zukunft in den Alpen» in Anlehnung an Verfahren zur Evaluation des Politikvollzugs von Balthasar (2000)

Die vor dem Projektstart definierten Ziele (*Inputs*) sind massgebend für die Erfolgsbeurteilung. Die Zielsetzungen sind für das gesamte Projekt «Zukunft in den

Alpen» erarbeitet worden. Für die einzelnen Projektteile *alpKnowhow*, *alpService* und *alpPerformance* existieren keine detaillierten Zielformulierungen. Die weiteren Prozessschritte gemäss Abbildung 16 lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Prozesse*: Dieser Arbeitsschritt beinhaltet Vorbereitungsarbeiten und den effektiven Aufbau des Wissensfundus *alpKnowhow*, der zur Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen im Projektteil *alpService* als Grundlage und Voraussetzung dient.
- *Outputs*: Aus dem Projektteil *alpService* resultierende Produkte und Dienstleistungen.
- *Impacts*: Wissen und Kompetenzen, die den Akteurinnen und Akteuren im Alpenraum mittels den Produkten und Dienstleistungen vermittelt werden konnten. Beinhaltet auch unmittelbar durch dieses erworbene Wissen hervorgerufene Reaktionen und Handlungen.
- *Outcomes*: Beinhaltet durch die *Impacts* ausgelöste gesellschaftliche Verhaltensänderungen und eine damit verbundene nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes.

#### **Wirkungsmodell für den Projektteil *alpService***

In Anlehnung an das oben erarbeitete Prozessmodell wird im Folgenden das Wirkungsmodell für den Projektteil *alpService* aufgezeigt. Auf allen fünf Ebenen gilt es, Kriterien und Fragen zu definieren, die die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung im Prozess der Wissensvermittlung aufzeigen. Im Wesentlichen sind dies für den Projektteil *alpService*:

- *Ziele*: Ausgangslage bilden die Zielsetzungen für das Projekt «Zukunft in den Alpen» gemäss Projektbeschrieb. Zwei der sechs Teilziele betreffen die Wissensvermittlung. Die Zielerreichung gilt es aufgrund der Evaluationsergebnisse zu prüfen. Wenn nötig müssen die Ziele für zukünftige Vorhaben angepasst werden.
- *Aufbauprozesse im Projektteil alpService*: Beinhaltet den Aufbau des Wissensfundus und die Vorbereitungsarbeiten zur Vermittlung des Wissens. Hier gilt es zu prüfen, ob die Auswahl des aufbereiteten Wissens sinnvoll ist und den übergeordneten Zielsetzungen der Wissensvermittlung des Projektes entspricht? Welches Wissen konnte generiert werden? Welches Wissen müsste noch erarbeitet werden?
- *Produkte und Dienstleistungen (Outputs)*: Es gilt zu ermitteln, welche der geplanten Produkte und Dienstleistungen umgesetzt und ob die gewünschten Wirkungen damit erreicht wurden. Welches Wissen (mit welchen Besonderheiten und Merkmalen) soll kommuniziert werden und welche Methoden können dabei hilfreich sein?
- *Reaktionen bei Zielgruppen (Impacts)*: Die Evaluation untersucht anhand von Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung, wie gut der Transfer von Wissen mit den unterschiedlichen Produkten oder Dienstleistungen funktioniert hat.

Konnte das gewünschte Wissen adressatengerecht kommuniziert werden, und welche Handlungen löste dieses Wissen aus?

- *Gesellschaftliche Auswirkungen (Outcomes)*: Schliesslich muss geprüft werden, ob «Zukunft in den Alpen» eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum fördert und die Bevölkerung in diesen Gebieten das Konzept der Nachhaltigkeit kennt und akzeptiert. Dieser Teil der Evaluation kann erst langfristig angegangen werden. Die Wirkungen sind nach 4 Jahren Projektlaufzeit noch unklar und zu wenig abschätzbar.

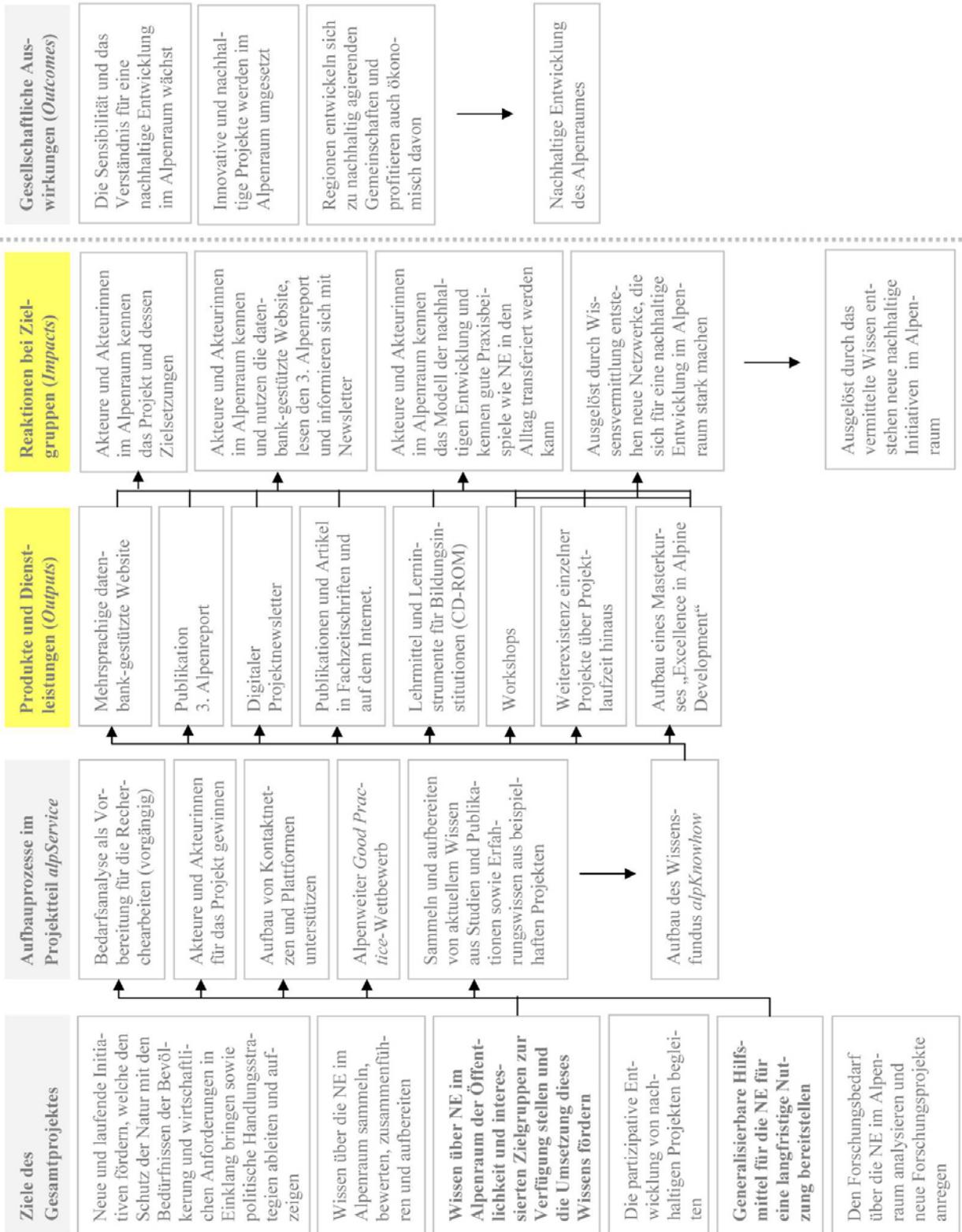


Abbildung 17: Wirkungsmodell für den Projektteil alpService (gelb: Schwerpunkt der Evaluation)

### **Evaluationsmethoden**

Das Wirkungsmodell des Projektteils *alpService* zeigt vereinfacht die Wirkungszusammenhänge von den Zielsetzungen bis zu den effektiven gesellschaftlichen Auswirkungen auf. Entlang dieser Prozesse wird der Erfolg des Projektteils *alpService* beurteilt. Schwergewichtig werden dabei die Aspekte der Produkte und Dienstleistungen und die damit erzielten Reaktionen bei den Zielgruppen untersucht. Die schriftliche Umfrage im Rahmen dieser Arbeit, kombiniert mit den CIPRA-internen Auswertungen, liefert die nötigen Angaben zur Diskussion der Ergebnisse von *alpService*.

Die in den folgenden Kapiteln 5.4 und 6 diskutierten Ergebnisse wurden mittels der folgenden Schritte ermittelt:

- *Schriftliche Umfrage (siehe unten)*: Im Rahmen der Masterarbeit wird eine schriftliche Umfrage an 170 der rund 750 Workshopeteilnehmenden versandt. Die Umfrage richtet sich an deutschsprachige Personen.
- Auswertungen von gespeichertem Wissen in Form von Dokumenten und Statistiken der CIPRA. (Verkaufsdaten Alpenreport, Anzahl Newsletter-Abonnements, Anzahl Publikationen etc.)
- Einbezug der CIPRA-intern durchgeführten Evaluationsarbeiten über das gesamte Projekt und über die Workshops. (siehe auch Kapitel 4.3 und 5.2)
- Validierung der Evaluationsergebnisse mit Mitgliedern des Projektteams von «Zukunft in den Alpen»

### **Schriftliche Umfrage und Auswahl der Stichprobe**

Die schriftliche Befragung im Rahmen der Masterarbeit ist zentraler Teil der Evaluation des Projektteils *alpService*. Die Durchführung erfolgte in den Phasen:

- Entwicklung des Fragebogens in Zusammenarbeit mit dem Kernteam von «Zukunft in den Alpen», den Begleitern der FH Olten und einer externen Fachperson
- Auswahl der Stichprobe (siehe unten)
- *Pretest* durch fünf vom Projekt unabhängige Personen und zwei Mitglieder des Kernteams von «Zukunft in den Alpen»
- Schriftliche Befragung: Die Fragebogen wurden 170 Personen per E-Mail zugesendet.

Für die Auswahl der Stichprobe stand der Ausgangsdatensatz Deutsch sprechender Workshopeteilnehmer und –Teilnehmerinnen der CIPRA International zur Verfügung. Der Datensatz umfasst 313 Personen. Für die schriftliche Umfrage wurden von diesen 313 Adressen 170 ausgewählt. In Klammer werden jeweils die Zahlen des Ausgangsdatensatzes angegeben.

- **Gesamte Stichprobe: 170** (313), davon sind:
- **Frauen: 60** (106)
- **Männer: 110** (207)
- **Nationalitäten:**
  - Deutschland: 23 (50)
  - Österreich: 100 (171)
  - Schweiz: 47 (79)
- **Institutionen:**
  - Bildung (Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen etc.): 32 (40)
  - Verwaltung: 35 (57)
  - Behörden: 18 (29)
  - Privatwirtschaft (v.a. private Planungsbüros): 20 (43)
  - NGO: 41 (74)
  - Regionalplanungsstellen, Regionalmanagement, Regionalentw.: 16 (28)
  - Tourismus: 8 (9)

Die Zusammensetzung der Stichprobe von 170 Teilnehmenden widerspiegelt grob die effektiven Verhältnisse der deutschsprachigen Teilnehmer und Teilnehmerinnen in den 12 Workshops der CIPRA.

## 5.4 Ergebnisse zum Erfolg von *alpService*

Ausgehend von den Resultaten der schriftlichen Umfrage werden anschliessend die *Outputs* (Produkte und Dienstleistungen), die *Impacts* (Reaktionen bei den Zielgruppen) und die *Outcomes* (gesellschaftliche Wirkungen) gemäss Ergebnissen der eigenen schriftlichen Umfrage beschrieben und diskutiert.

### 5.4.1 Methodik und Untersuchungsstichprobe

Die schriftliche Befragung bildet den Evaluationsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Sie wurde im Zeitraum 18. März bis 14. April 2008 durchgeführt. Die Fragebogen richteten sich an eine Auswahl von Teilnehmenden aus den Workshops der vergangenen zwei Jahre. An den 12 Workshops im Rahmen von «Zukunft in den Alpen» haben rund 750 Personen teilgenommen. Davon wurden 170 deutsch sprechende Personen per E-Mail angeschrieben. 35 Fragebogen sind eingegangen, was einem **Rücklauf von 21%** entspricht. Der Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

An der Umfrage beteiligten sich 21 Männer und 14 Frauen. Davon sind 6 Personen aus Deutschland, 14 aus Österreich und 15 aus der Schweiz. Von den 35 Teilnehmenden arbeiten 7 für Bildungsinstitutionen, 4 für Verwaltungen, 3 für Behörden, 5 für die Privatwirtschaft (vorwiegend Planungsbüros), 13 für NGO's, 3 für Regionalplanungs- oder Regionalmanagementstellen. Aus dem Tourismusbereich hat niemand der 8 Angefragten an der Befragung teilgenommen.

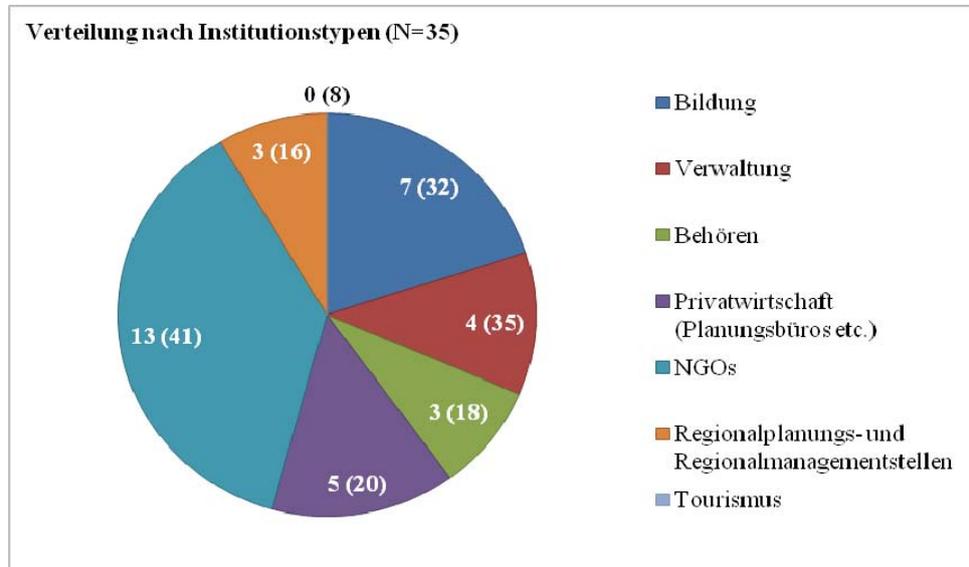


Abbildung 18: Eingegangene Fragebogen nach Institutionen aufgeteilt. In Klammer ist jeweils die Anzahl der Institutionstypen aufgeführt, die angeschrieben wurden.

Betrachtet man den Eingang der Fragebogen nach Institutionstypen, gehört die grösste Gruppe mit 13 Teilnehmenden zu den NGO's. Gefolgt von 7 Personen aus dem Bildungsbereich. In Prozent sind aus dem Bildungsbereich, der Privatwirtschaft und den NGO's zwischen 22 und 27% der Fragebogen zurückgekommen. In den anderen Bereichen war der Rücklauf deutlich tiefer.

Die Diskussion der Resultate in den nächsten Kapiteln nimmt Bezug auf das zur Evaluation des Projektes entwickelte Wirkungsmodell (siehe Abbildung 17) und den entsprechenden Fragen der schriftlichen Umfrage (siehe Anhang). Zur Übersicht werden die folgenden Kapitel an dieser Stelle aufgelistet.

- 5.4.2 Beurteilung der Produkte und Dienstleistungen (*Outputs*)
- 5.4.3 Vom Wissen zum Handeln (*Impacts*)
- 5.4.4 Einschätzungen der gesellschaftlichen Auswirkungen (*Outcomes*)
- 5.4.5 Fazit zum Erfolg von *alpService*

### 5.4.2 Beurteilung der Produkte und Dienstleistungen (*Outputs*)

#### Auswertung zu den Informationskanälen

Bevor die einzelnen Aktivitäten aus dem Projektteil *alpService* besprochen werden, folgt einleitend eine Auswertung zum gesamten Projekt.

Auf die **Frage 9** „Über welche Kanäle haben Sie vom Projekt «Zukunft in den Alpen» schon gehört?“ antworteten 74% der Teilnehmenden über das Internet. Das heisst, dass die Homepage oder digital verschickte Newsletter als Informationskanäle gut funktionieren. Naheliegend ist, dass 69% der Befragten über die Workshops über «Zukunft in den Alpen» informiert wurden. Die Informationskanäle Zeitung und Radio schneiden schlechter ab. Insgesamt 11 der 35 Teilnehmenden gaben an, über das Radio oder die Zeitung vom Projekt gehört zu haben.

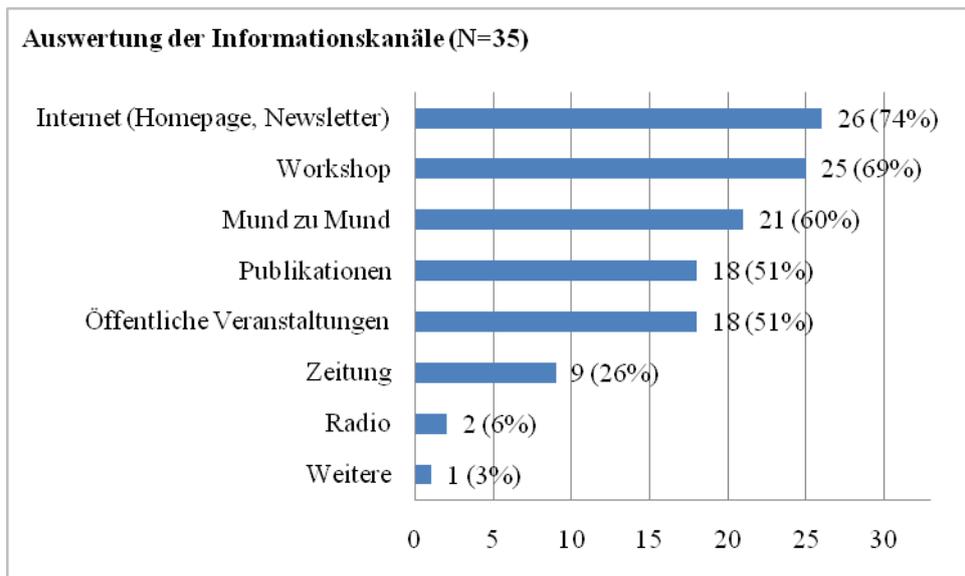


Abbildung 19: Auswertung der Frage, über welche Kanäle die Teilnehmenden vom Projekt «Zukunft in den Alpen» schon gehört haben? (Frage 9)

### Bekanntheit und Nutzen der Angebote

Auf die **Frage 7, welche Angebote des Projektes «Zukunft in den Alpen» die Teilnehmenden kennen**, nannten 94% den Newsletter, 60% den kürzlich erschienenen 3. Alpenreport und 43% die Wissensdatenbank auf der Homepage der CIPRA. Der Newsletter wurde während der Projektlaufzeit 12 Mal in jeweils fünf Sprachen digital verschickt. Der erste Newsletter ging an rund 1'000, der letzte wurde an 2'800 Adressen gesendet. Er scheint entsprechend wahrgenommen zu werden. Die Gesamtauflage des 3. Alpenreports beträgt 10'200 Stück. 4'200 wurden von Verlagen übernommen, wobei die Verkaufszahlen noch nicht vorliegen. Erfreulich ist auch, dass über die Hälfte der Befragten (51%) die Resultate aus den Workshops auf der Homepage der CIPRA kennen. Die Wissensdatenbank mit den *Best Practice*-Beispielen kennen 15 der 35 Teilnehmenden.

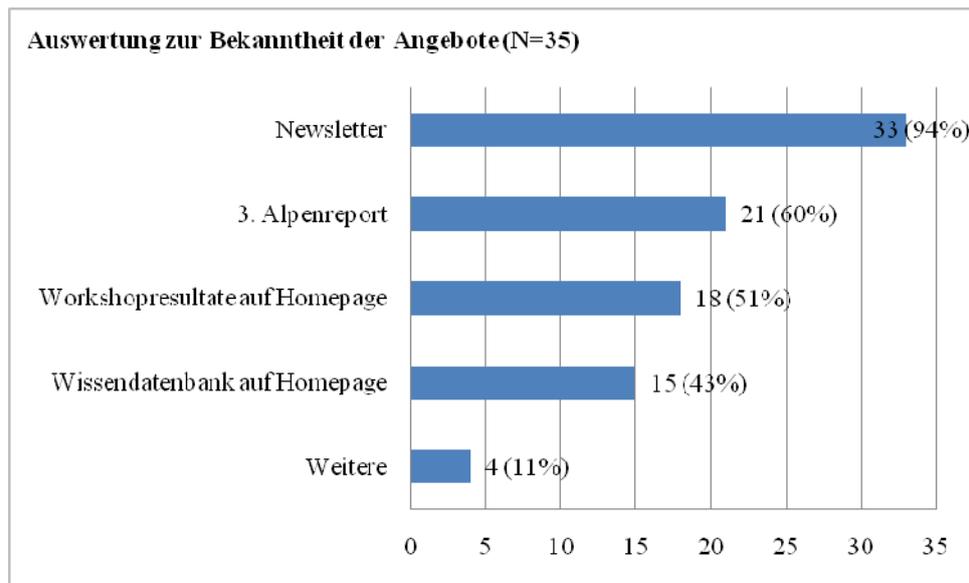


Abbildung 20: Bekanntheit der Angebote aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» (Frage 7)

Aus der Abbildung 21 wird deutlich, dass die Teilnehmenden den Nutzen der Angebote (**Frage 8**) aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» für ihren eigenen Handlungsbereich durchgehend als sehr hoch oder hoch einschätzen. Die Frage 7 und 8 zeigen deutlich, dass diejenigen Produkte, die die Teilnehmenden kennen in ihrem Nutzen für den Alltag als sehr hoch oder hoch eingestuft werden. Zum Beispiel kennen 43% der Befragten die Wissensdatenbank. 95% davon schätzen den Nutzen für ihre Arbeit als sehr hoch oder hoch ein.

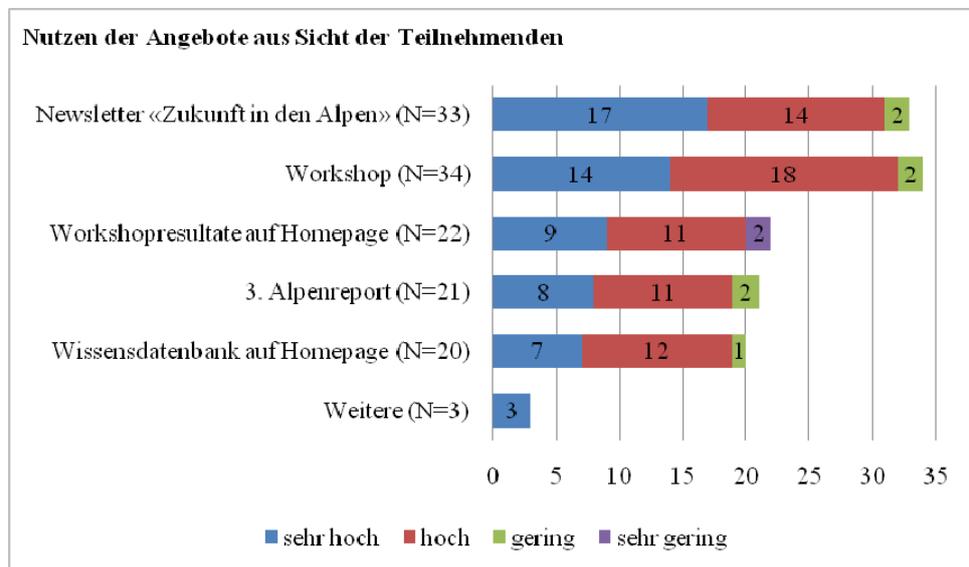


Abbildung 21: Bewertung der Angebote bezüglich deren Nutzen für den eigenen Handlungsbereich (Frage 8)

### Aussagen zum Angebot Workshop

Die Teilnehmenden haben mindestens einen Workshop im Rahmen von «Zukunft in den Alpen» in den Jahren 2006 und 2007 besucht. 26 Personen haben in der **Frage 1** angegeben, vom Workshop über den Newsletter erfahren zu haben, 5 über eine Zeitschrift, 4 über die Homepage der CIPRA, 5 durch Mund zu Mund Propaganda und 10 über weitere Kanäle. Der Grossteil der Befragten hat über mehrere Kanäle von der Workshoppauschreibung erfahren. Der Newsletter scheint in Übereinstimmung mit der Bekanntheit als Medium für diese Art von Informationsvermittlung gut zu funktionieren.

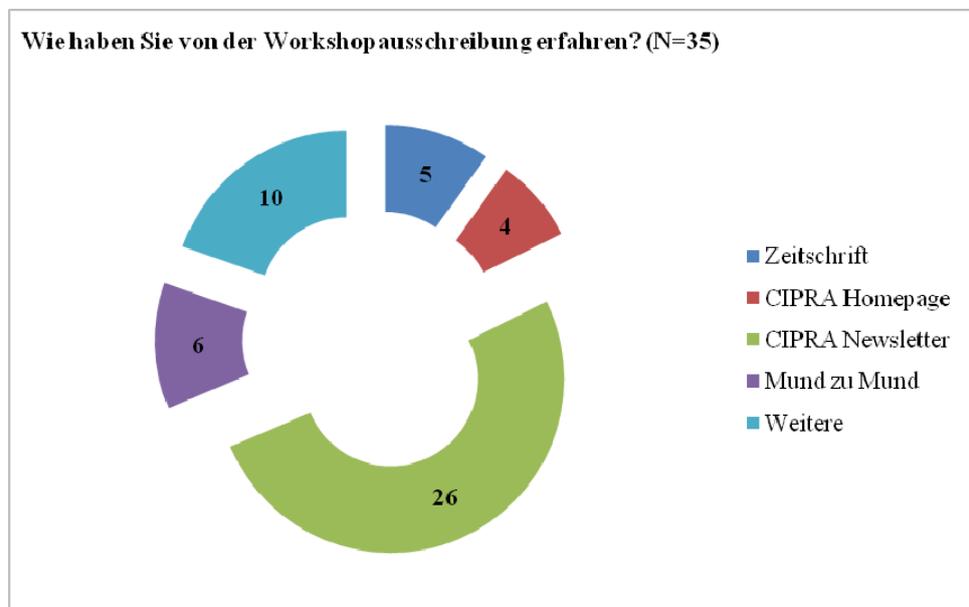


Abbildung 22: Die Abbildung zeigt, wie die Teilnehmenden von der Workshoppauschreibung erfahren haben. Mehrfachnennungen sind möglich. (Frage 1)

Aus der **Frage 2** „Aus welchen Gründen haben Sie an dem Workshop teilgenommen?“ geht hervor, dass der überwiegende Teil der Teilnehmenden (29 Personen) aus beruflichem Interesse an den Workshops teilgenommen hat. 18 Personen haben aus persönlichem Interesse und 8 haben die Veranstaltung zur beruflichen Weiterbildung genutzt. (keine Abbildung)

Bei der **Frage 3** „Wovon haben Sie am Workshop persönlich profitiert?“ nannten 34% der Befragten das Knüpfen von persönlichen und beruflichen Kontakten. Ebenfalls 34% nannten inhaltliche Aspekte (wie das Kennenlernen von neuen Methoden) als Profit. Auf den Erfahrungsaustausch fallen 13% und auf das Kennenlernen von *Best Practice*-Beispielen 9%. Zählt man die Aspekte Kontakte und Erfahrungsaustausch zusammen (47%) und stellt sie den Punkten Inhalte und *Beste Practice*-Beispielen gegenüber (43%), zeigt sich ein relativ ausgeglichenes Bild. Die Teilnehmenden haben aus ihrer Sicht zu ähnlichen Teilen von den Kontakten wie von den Inhalten der Workshops profitiert.

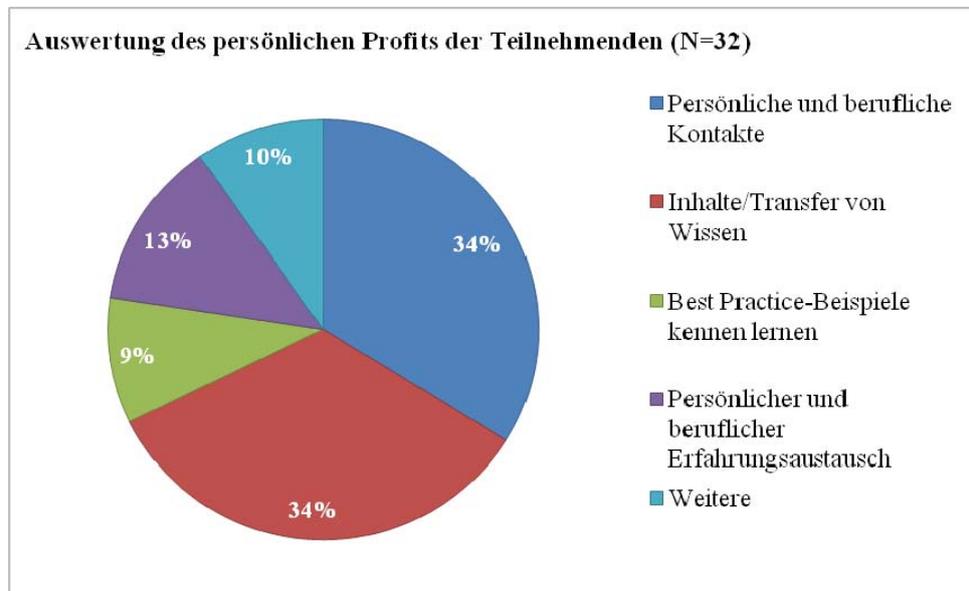


Abbildung 23: In Prozent, Aspekte von denen die Teilnehmenden an den Workshops persönlich am meisten profitiert haben. (Frage 3)

Auf die **Frage 4a** „Wurde im Workshop für Sie neues Wissen vermittelt?“ und auf die Anschlussfrage 4b „Wenn Ja, konnten Sie das neue Wissen in Ihrem Berufsalltag anwenden?“ zeigt sich deutlich, dass für den überwiegenden Teil der Teilnehmenden (32 Personen, 91%) im Workshop neues Wissen vermittelt wurde. Auch gaben 26 der 35 Teilnehmenden an, das neue Wissen in ihrem Berufsalltag anwenden zu können. Die Wahl der Workshopthemen scheint den Wissensbedürfnissen der Befragten zu entsprechen. In der Abbildung 24 werden die Antworten der Teilfrage 4a in Blau und die Antworten auf die Teilfrage 4b in Rot/Grau dargestellt.

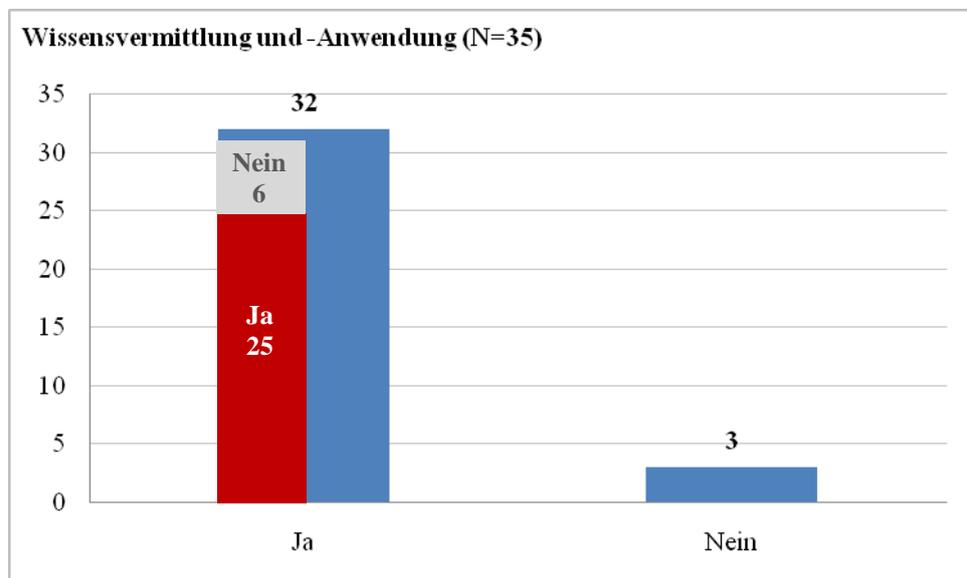


Abbildung 24: Auswertung bezüglich der Vermittlung und Anwendung von neuem Wissen aus den Workshops. Blau: Aspekt der Wissensvermittlung. Rot/Grau: Aspekt der Wissensanwendung (Frage 4a und 4b)

Obwohl ein Grossteil der Befragten in ihrem Berufsalltag das in den Workshops vermittelte Wissen anwenden kann, beantworteten 64% die **Frage 5** „**Konnten Sie von den Unterlagen aus dem Workshop etwas für Ihre Arbeit verwenden?**“ mit Nein. 36% der Befragten antworteten mit Ja, konnten aber nur sehr vage Auskunft geben, welche Unterlagen aus den Workshops sie effektiv für ihren Arbeitsalltag einsetzen können. Für einige lag der Besuch des Workshops über ein Jahr zurück. Die angegebenen Unterlagen sind wahrscheinlich bei vielen nicht mehr präsent. (keine Abbildung)

**Frage 6: „Wie viele beruflich wertvolle Kontakte haben Sie dank dem Workshop knüpfen können?“<sup>10</sup>** Mehr als drei Viertel (79%) antworteten mit 1-3 geknüpften Kontakten. 20% der Befragten gar mit *mehr als 3*. Nur eine der Teilnehmenden antwortete mit *Keine*. Geht man davon aus, dass 95% der 750 Workshopteilnehmenden 1-3 Kontakte knüpfen konnten, gäbe das eine Anzahl von rund 1‘500 neuen beruflichen Kontakten, die dank der Netzwerkplattform Workshop initiiert werden konnten. (vgl. Abbildung 25)

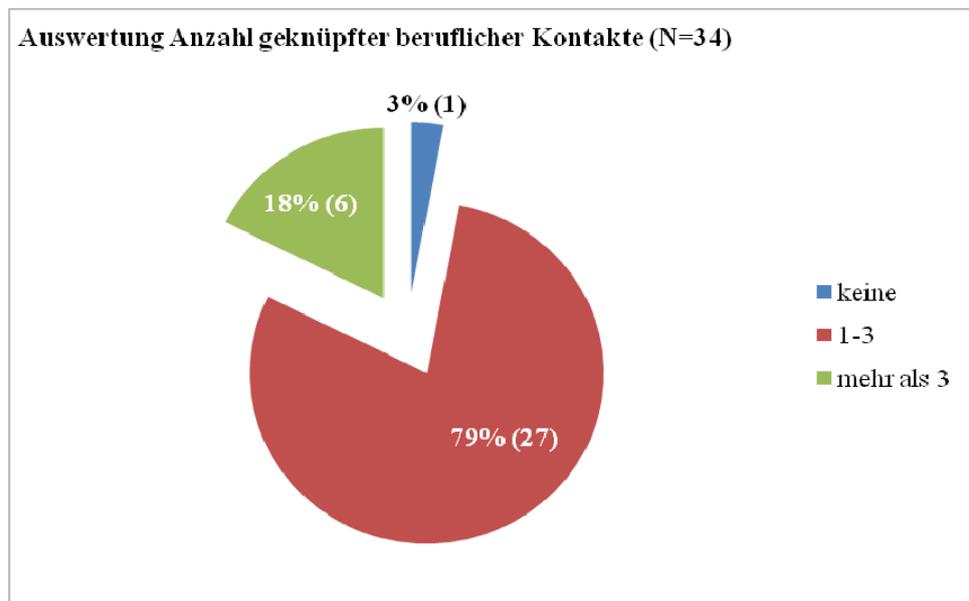


Abbildung 25: Auswertung zur Frage „Wie viele beruflich wertvolle Kontakte die Teilnehmenden an dem Workshop knüpfen konnten?“ (Frage 6)

<sup>10</sup> Für die Beantwortung der Frage standen die drei Kategorien: keine, 1-3 oder mehr als 3 zur Auswahl

Unabhängig vom Workshop schätzten die Teilnehmenden in der **Frage 10 ein, wie erfolgreich die Aktivitäten im Projekt «Zukunft in den Alpen» bezüglich der Vermittlung von Wissen aus ihrer Sicht zu beurteilen seien?** Das Ergebnis ist deutlich. Werden bei sämtlichen Aktivitäten die Kategorien sehr hoch und hoch zusammengezählt, zeigt sich folgendes Ergebnis:

- Persönliche Gespräche 97% (32 von 33 Personen)
- Methodenmix 96% (24 von 25 Personen)
- Arbeitsgruppen 89% (31 von 35 Personen)
- Exkursionen 88% (30 von 34 Personen)
- Schriftliche Unterlagen 83% (29 von 35 Personen)
- Referate 80% (28 von 35 Personen)
- Internetauftritt 79% (27 von 34 Personen)

In der Tendenz werden diejenigen Aktivitäten, bei denen ein Dialog möglich ist, als sehr erfolgreich in der Vermittlung von Wissen eingeschätzt. Je unpersönlicher der Wissenstransfer stattfindet, umso weniger erfolgreich wird die Wissensvermittlung eingeschätzt.

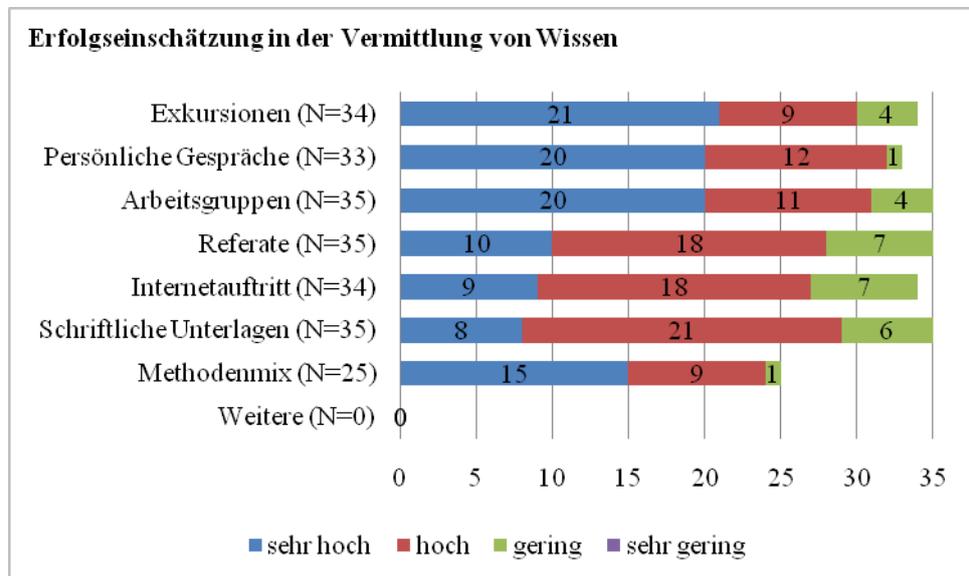


Abbildung 26: Einschätzung der Teilnehmenden zur Vermittlung von Wissen (Frage 10)

### 5.4.3 Vom Wissen zum Handeln (*Impacts*)

#### Beurteilung der Reaktionen bei den Zielgruppen

Die CIPRA verfolgt mit ihrem Projekt «Zukunft in den Alpen» das Oberziel, eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum zu fördern. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn dem vermittelten Wissen Handlungen folgen. Die Frage 11 zielt auf diesen wichtigen Schritt. 40% der Befragten beantworteten die **Frage 11a** „**Konnten Sie dank einem Input oder Kontakt aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» eine Aktion oder Initiative im Sinn einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum angehen, forcieren, auslösen oder realisieren?**“ mit Ja. 46% antworteten mit Nein und 14% wussten es nicht. Rechnet man dieses beachtliche Resultat auf die 750 Workshopteilnehmenden auf, würde das heissen, dass die Aktivitäten aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» bei einer beachtlichen Anzahl Personen eine Aktion oder eine Initiative ausgelöst haben.

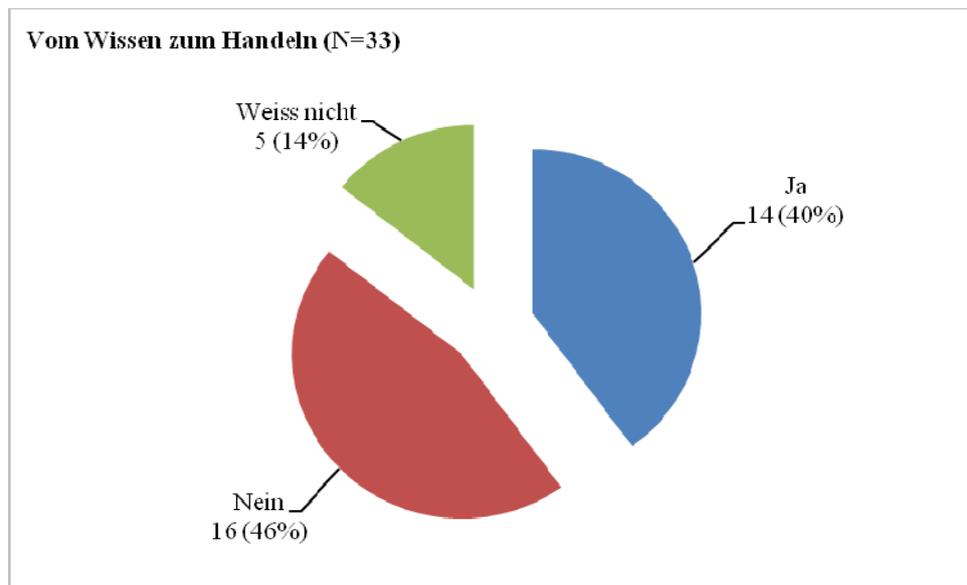


Abbildung 27: Auswertung zur Frage, ob ein Input oder ein Kontakt aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» bei den Teilnehmenden eine Handlung ausgelöst habe. (Frage 11a)

Bei 40% der Teilnehmenden hat das Projekt «Zukunft in den Alpen» Handlung ausgelöst. Auf die **Frage 11b von welcher Art die Handlung sei**, gaben 7 Personen an, dass sie ein Projekt dank den Inputs der CIPRA umsetzen konnten. 5 der Befragten gaben an, einen Projektantrag erarbeitet zu haben und bei 4 Personen mündeten die Inputs der CIPRA in einen Vortrag. Des weiteren wurden Initiativen (wie Netzwerke) gegründet oder Konzeptpapiere für Projekte erarbeitet. Die Abbildung 28 zeigt im Überblick, was das Projekt «Zukunft in den Alpen» bei 14 Teilnehmenden ausgelöst hat.

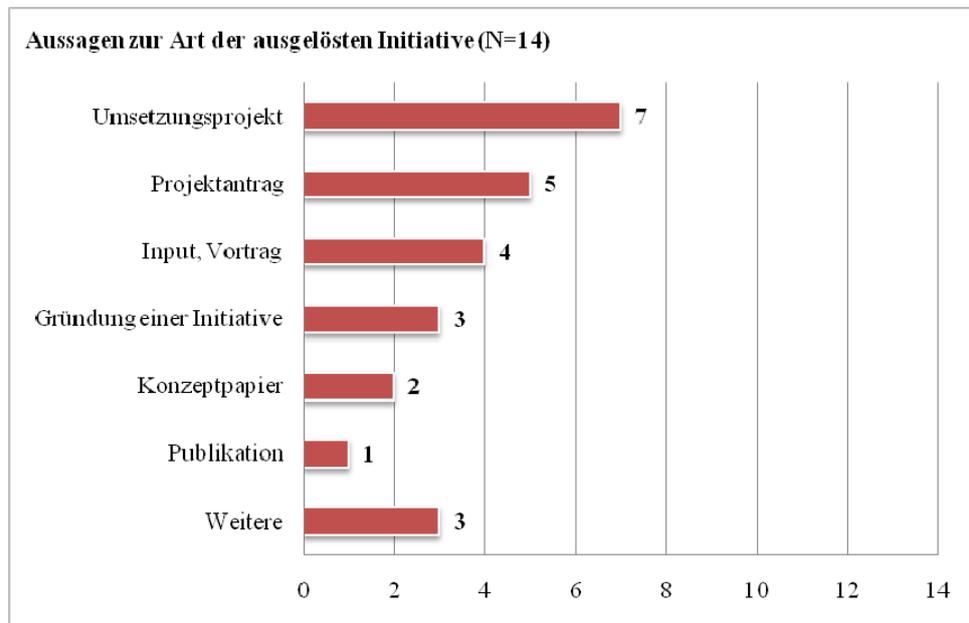


Abbildung 28: Die Abbildung zeigt, was dank einem Input oder einem Kontakt aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» an Handlungen ausgelöst werden konnte. (Frage 11b)

Interessant ist, dass die ausgelösten Initiativen nicht nur regional oder lokal wirken, sondern auch auf nationaler oder internationaler Ebene wirksam sind. Die **Frage 11c auf welcher Ebene die Handlungen der Teilnehmenden primär wirken**, beantworteten 6 Personen mit regional, 5 mit international, 4 mit lokal und 3 mit national.

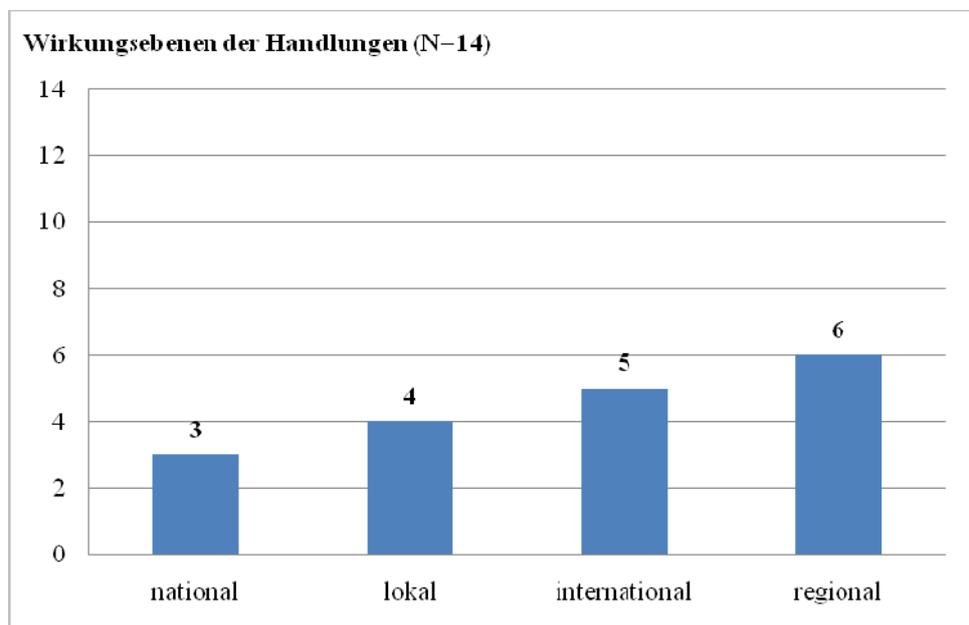


Abbildung 29: Auswertung zur Frage, auf welcher räumlichen Ebene die von den Teilnehmenden initiierten Handlungen wirken. (Frage 11c)

#### 5.4.4 Einschätzungen der gesellschaftlichen Auswirkungen (*Outcomes*)

##### Einschätzung der Zielerreichung von «Zukunft in den Alpen»

Nach rund 4 Jahren Projektlaufzeit lassen sich die gesellschaftlichen Auswirkungen von «Zukunft in den Alpen» schwer beurteilen. Die Fragen 12 und 13 versuchen, eine mögliche Wirkung des Projektes in der Tendenz zu eruieren. Die **Frage 12** lautet: „Die CIPRA verfolgt mit ihrem Projekt «Zukunft in den Alpen» die übergeordnete Zielsetzung, eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum zu fördern. Wie beurteilen Sie den Beitrag des Projektes «Zukunft in den Alpen» zur Erreichung dieses Zieles?“. 31 der 35 Teilnehmenden sind der Meinung, dass das Projekt einen sehr hohen oder einen hohen Beitrag zur Zielerreichung beitrage. Nur gerade 4 Personen schätzen den Beitrag von «Zukunft in den Alpen» als gering ein.

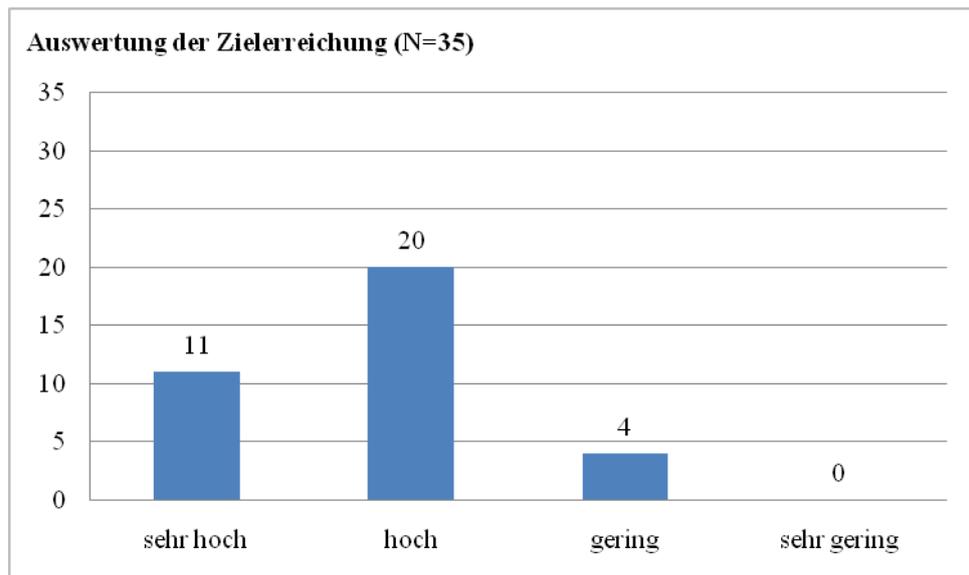


Abbildung 30: Bewertung des Zielerreichungsgrades von «Zukunft in den Alpen» (Frage 12)

Die Frage 13 „Welches Angebot oder welche Aktivität aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» setzt aus Ihrer Sicht den stärksten Impuls für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum?“ knüpft an die Frage 12 an. Obwohl sich der grösste Teil der Teilnehmenden einig ist, dass mit «Zukunft in den Alpen» eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum gefördert wird, fällt es vielen schwer zu sagen, welches Angebot hinsichtlich der Zielerreichung am wirksamsten ist. Die Abbildung 31 zeigt, 12 der 35 Teilnehmenden bei dieser Frage keine Antwort angegeben haben. In Übereinstimmung mit den Workshopauswertungen der CIPRA (2008a) wird die Netzwerkarbeit, das Ermöglichen von Erfahrungsaustausch und die Bedeutung und Notwendigkeit von Wissensmanagement als wichtig eingestuft. Die vermittelten Fachinhalte setzen gemäss den Befragten weniger Impulse zur Zielerreichung.

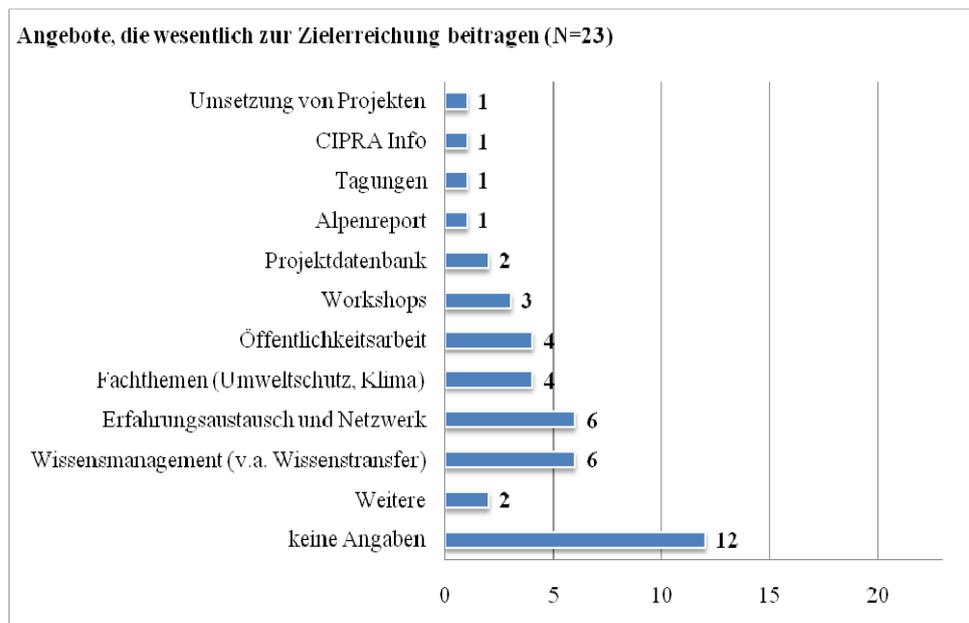


Abbildung 31: Angebotspalette aus «Zukunft in den Alpen», die aus Sicht der Teilnehmenden einen starken Impuls für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum auslösen. (Frage 13)

#### 5.4.5 Fazit zum Erfolg von *alpService*

##### **Eine Gesamtschau**

Sämtliche der Befragten haben mindestens einen intensiven Workshoptag im Rahmen von «Zukunft in den Alpen» erlebt und sind während dieser Zeit mit Inhalten und Produkten aus dem Projekt konfrontiert worden. Die Teilnehmenden der Umfrage sind vor diesem Hintergrund, verglichen mit anderen Akteurinnen und Akteuren im Alpenraum, wahrscheinlich überdurchschnittlich in das Projekt «Zukunft in den Alpen» involviert. Die Resultate der schriftlichen Befragung müssen vor diesem Hintergrund bewertet werden. Der Rücklauf von 21% (35 von 170) ist zufrieden stellend, erfüllte aber die Erwartungen von 30% nicht.

Die folgenden Abschnitte fassen die Ergebnisse der Umfrage zusammen und versuchen den Bogen zum Wirkungsmodell und den damit verbundenen Zielsetzungen zu schlagen. Neben den Resultaten der Umfrage werden die Erkenntnisse der CIPRA-internen Evaluationsarbeit berücksichtigt und diskutiert. Finanzielle Aspekte wurden im Rahmen der Masterarbeit nicht analysiert und sind somit auch nicht Teil der Evaluation.

Die Rückmeldungen der schriftlichen Umfrage zeichnen ein sehr positives Bild des Projektes «Zukunft in den Alpen». So beurteilen beispielsweise 31 der 35 Teilnehmenden den Beitrag des Projektes an die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum (vgl. Projektoberziel, Kapitel 5.1) als sehr hoch oder hoch. Auch der Nutzen sämtlicher Angebote und Dienstleistungen für den eigenen Handlungsbereich wird überwiegend als sehr hoch oder hoch eingestuft. Dieser generelle Eindruck deckt sich mit den Selbsteinschätzungen des Kernteams: „Alles in allem ist «Zukunft in den Alpen» aus Sicht des Kernteams ein grosser Erfolg. Die Projektziele wurden erreicht.“ (CIPRA 2008b: 29)

##### **Aufbauprozesse im Projektteil *alpService***

Der Erfolg der lancierten Produkte und Dienstleistungen hängt wesentlich von der Mitarbeit der Akteurinnen und Akteure ab, die das Wissensmanagement-System von «Zukunft in den Alpen» nutzen und anwenden. Mit dem in der Aufbauphase des Projektes lancierten Projektwettbewerb konnten alpenweit rund **2'200** Personen erreicht werden, die mit der Projekteingabe für «Zukunft in den Alpen» sensibilisiert wurden. Der Wettbewerb generierte einen Wissensfundus (Datenbank) von rund 570 Projekten und ein für den Auftakt von «Zukunft in den Alpen» wertvolles **Netzwerk** an Organisationen und Fachleuten im Alpenraum.

##### **Die Produkte und Dienstleistungen**

*alpService* hat zum Ziel, das im *alpKnowhow* erarbeitete und gespeicherte Wissen nutzbar zu machen und als Dienstleistung zu verteilen oder zu verkaufen. Dabei werden zwei Strategien verfolgt: Die **angebotsorientierte** Wissensvermittlungs-

strategie setzt auf das vorhandene, explizierte Wissen. Wissen wird über Publikationen, die Homepage, Datenbanken und diverse andere Kanäle angeboten. Die **nachfrageorientierte** Strategie schafft Situationen und Kontexte, in denen implizites Wissen transferiert werden kann. Das transferierte Wissen ist damit relevant für die anstehende Aufgabe und stets aktuell. Aufbauend auf diesen beiden Wissensmanagementkonzepten ist eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen für den Transfer von Wissen entstanden.

Bei den einzelnen Produkten und Dienstleistungen wurden die **Workshops** am differenziertesten auf ihren Erfolg beurteilt. Die Ergebnisse der schriftlichen Umfrage haben die Ergebnisse der Workshopevaluation der CIPRA (siehe Kapitel 4.3) bestätigt. 14 der 35 Umfrageteilnehmenden erachten den Nutzen der Workshops für ihren Handlungsbereich als sehr hoch und 18 als hoch. Profitiert haben sie vor allem von den Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und den neu geknüpften Kontakten. Die Workshops werden als zentrales Element des Wissensmanagements verstanden. Sie verbinden Theorie und Praxis, initiieren und pflegen Netzwerke. Diese Form der Wissensvermittlung wird auch in Zukunft eine der erfolgsversprechendsten sein. Der Erfolg weiterer Workshops hängt unter anderem auch davon ab, wie soziale Aspekte mit der Vermittlung von Fachinhalten kombiniert werden können. Der konstruktive Dialog oder die Arbeit in Kleingruppen wird in der Vermittlung von Wissen als sehr erfolgsversprechend beurteilt. Eine der grossen Herausforderungen der Wissensvermittlung wird sein, viele Menschen über eine möglichst persönliche Kommunikationsform zu erreichen, ohne dass die Kosten sehr hoch werden. Inhaltlich scheint die CIPRA das Bedürfnis der Teilnehmenden gut getroffen zu haben. Für 91% der Teilnehmenden wurde in den Workshops neues Wissen vermittelt, das zu 78% auch im Alltag verwendet werden kann.

94% der Teilnehmenden der Umfrage kennen den **Projektnewsletter** und 60% den kürzlich erschienenen **3. Alpenreport**. Die Tatsache, dass 71% der Teilnehmenden von den Workshopausschreibungen über den Newsletter erfahren haben, spricht dafür, dass der Newsletter für diese Art von Wissensvermittlung gut funktioniert. Während der Projektlaufzeit wurden 12 Newsletter in jeweils fünf Sprachen digital verschickt. Der erste Newsletter ging an rund 1'000, der letzte an ca. 2'800 Adressen. Die Verkaufszahlen des 3. Alpenreports liegen noch nicht vor.

Aussagen zur mehrsprachigen Datenbank-gestützten **Website** sind aufgrund der vorhandenen Angaben schwierig. Aus der Umfrage können einige Hinweise zur Nutzung der Website abgeleitet werden. So kennen 43% der Befragten die Wissensdatenbank. Der Nutzen der Wissensdatenbank wird von 7 Personen als sehr hoch, von 12 Personen als hoch und nur von einer Person als gering eingestuft (N=20). Laut Auswertungen des Projektteams gab es im Zeitraum von Sommer 2006 bis Dezember 2007 monatlich zwischen **15'000 und 20'000 Zugriffe** auf

den Homepagebereich von «Zukunft in den Alpen». Die Datenbank gehört zu den am stärksten frequentierten Seiten des Projektes. Eine detaillierte Analyse der Homepage-Benutzung liegt jedoch nicht vor. Die Zahlen sind mit Vorsicht zu geniessen. Vor allem müsste analysiert werden, wie lange ein Besucher oder eine Besucherin auf welchem Bereich der Homepage verweilt und welche Materialien runter geladen werden. Es stellt sich weiter die Frage, wie der grosse Wissensfundus noch besser zu denjenigen gelangt, die für ihre Arbeit im Alpenraum davon profitieren könnten. Auch müsste geprüft werden, ob das Angebot auf der Homepage richtig plaziert und aufbereitet ist. Die eigentliche Datenbank ist gut versteckt.

Die wichtigsten Materialien aus dem *alpKnowhow* und dem *alpService* wurden in Form einer CD-ROM aufbereitet. Das als **Lehr- und Lernmittel** entwickelte Produkt umfasst Material zu acht Schwerpunktthemen sowie Hintergrundberichte zur Vertiefung. Die CD-ROM konnte nicht auf ihren Erfolg beurteilt werden, da sie erst im Frühsommer 2008 erscheinen wird.

Ein grosser Erfolg zu werten ist das genehmigte Gesuch für das **Nachfolgeprojekt** „Nachhaltiger Umgang mit dem Klimawandel – einen Schritt weiter denken“. Ebenfalls sehr erfreulich ist der Auftrag des SECO (Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft) zum Aufbau und Betrieb einer „Nationalen Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz“ an ein Konsortium, dem auch einige Personen aus «Zukunft in den Alpen» angehören.

Der Aufbau eines **Masterkurses** „Excellence in Alpine Development“ ist nicht gelungen. Aufgrund einer von der CIPRA International durchgeführten Machbarkeitsstudie für den Masterlehrgang hat das Kernteam beschlossen, den „MAS in Alpine Excellence“ im Rahmen von «Zukunft in den Alpen» nicht weiter zu verfolgen. Gründe dafür sind, dass der Kurs andere Masterkurse konkurrieren könnte, der Kurs noch zu wenig konkret ist und der Bedarf in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich beurteilt wird.

**Öffentlichkeitsarbeit** (Zeitung, Radio, Fernsehen): Verhältnismässig wenige Befragte (26%) haben vom Projekt «Zukunft in den Alpen» über die Zeitung und über das Radio (6%) gehört. Das Projektteam schätzt, dass während der Projektlaufzeit rund 10-15 Radio- und ca. 5 Fernsehauftritte im Zusammenhang mit «Zukunft in den Alpen» stattgefunden haben. Diese wurden vorwiegend regional oder lokal realisiert. Möchte man in einem neuen Projekt eine breitere Öffentlichkeit erreichen, müssten Medienpartnerschaften auf regionaler, nationaler oder gar internationaler Ebene aufgebaut und gepflegt werden.

Die Liste der **Publikationen** und **Artikel** (CIPRA 2008c) ist beachtlich: 10 Publikationen, 29 Artikel in Zeitschriften und 15 Artikel auf Homepages erschienen seit 2006.

Der Aufbau von **Netzwerken und Kontakten** ist mit Sicherheit einer der grössten Erfolge von «Zukunft in den Alpen» und eines der Kernanliegen eines Wissensmanagement-Projektes. Neben dem breit gestreuten Werbematerial (Flyer etc.) konnten in den rund dreieinhalb Jahren Projektlaufzeit mehrere Tausend Menschen (vgl. CIPRA 2008b) direkt erreicht und damit ein beachtlicher **Bekanntheitsgrad** erlangt werden:

- Während der Aufbauphase des Projektes lancierten Wettbewerb waren rund **2'200** Menschen involviert.
- Vertreterinnen und Vertreter des Projektteams von «Zukunft in den Alpen» wurden auf 34 Veranstaltungen im gesamten Alpenraum eingeladen. Damit erreichte man geschätzte **4'400** Personen.
- An den 12 Workshops nahmen über **750** Personen teil.
- Durch die Auftritte und die Präsentationen an den Jahresfachtagungen der CIPRA konnten ca. **480** Personen erreicht werden.
- An den globalen Wissenstransfer-Veranstaltungen nahmen ca. **100** Leute teil.
- 12 Newsletter in jeweils fünf Sprachen wurden per E-Mail versandt. Der erste Versand ging an rund **1'000** Adressen, der letzte an **2'800** Personen.
- Der 3. Alpenreport ist mit einer Auflage von **10'200** Exemplaren erschienen. 4'200 Exemplare wurden von Verlagen übernommen.
- Seit 2006 sind neben dem Alpenreport **9** Publikationen, **29** Artikel in Zeitschriften und **15** Artikel auf Websites erschienen.
- Daneben wurde regelmässig über die Medienkanäle der CIPRA International (alpMedia-Newsletter (**4'000** Adressen)), CIPRA Info (Auflage **10'000**) und über Werbematerial informiert.

Die Aufzählung der durch «Zukunft in den Alpen» erreichten Menschen ist mit Sicherheit nicht abschliessend. Berücksichtigt man zusätzlich einen gewissen Multiplikatoreneffekt durch die erreichten Personen, konnte über die Projektlaufzeit von rund dreieinhalb Jahren ein Wissensnetzwerk und damit ein grosses Potential zur Vermittlung von Wissen geschaffen werden.

### **Die Reaktionen bei Zielgruppen**

Dank der Netzwerkarbeit konnten mehrere Tausend Menschen im Alpenraum mit den Ideen von «Zukunft in den Alpen» erreicht werden. Erfreulich ist, dass diese Aktivitäten von «Zukunft in den Alpen» bei 40% der Personen der Befragung eine Handlung im Sinne der Förderung der nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum ausgelöst hat. Damit ist einem beachtlichen Teil der Workshopeteilnehmenden der Schritt vom Wissen zum Handeln dank einem Impuls aus «Zukunft in den

Alpen» gelungen. Die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen haben damit Reaktionen in Form von konkreten Handlungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum bei den Zielgruppen ausgelöst (siehe Wirkungsmodell).

Sämtliche Aktivitäten und Dienstleistungen waren auf die folgende Zielgruppe ausgerichtet:

- Fachleute in Behörden,
- Verwaltungen und Behörden,
- Planungsbüros,
- NGO's,
- Bildungsinstitutionen,
- Politikerinnen und
- Firmen

Im Nachfolgeprojekt müsste diskutiert werden, ob nicht z.B. Jugendliche oder andere Teile der breiten Bevölkerung stärker involviert und angesprochen werden könnten. Vor allem im Bildungsbereich (Schüler, Studentinnen, Auszubildende etc.) würde sich eine Investition zu Gunsten einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum mit Sicherheit lohnen.

### **Ziele für *alpService* erreicht?**

Die im Projektgesuch (CIPRA 2004) formulierten Ziele (siehe Kapitel 5.1) sind für das gesamte Projekt «Zukunft in den Alpen» formuliert und nicht für den Projektteil *alpService* spezifiziert. Entsprechend schwierig gestaltet sich auch die Beurteilung des Erfolges. Kern von *alpService* ist der Transfer von in *alpKnowhow* generiertem Wissen. Entsprechend werden nur die Zielsetzungen diskutiert, die Aussagen zur Vermittlung von Wissen enthalten:

**Oberziel:** *Ziel des Projektes «Zukunft in den Alpen» ist die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum. Es sollen alpenweit Impulse für eine nachhaltige Entwicklung gesetzt werden. Dazu dienen folgende Teilziele:*

- **Teilziel 3:** *Wissen über nachhaltige Entwicklung im Alpenraum der Öffentlichkeit und interessierten Zielgruppen zur Verfügung stellen und die Umsetzung dieses Wissens fördern.*
- **Teilziel 5:** *Generalisierbare Hilfsmittel für die nachhaltige Entwicklung für eine langfristige Nutzung bereitstellen.*

Die Umsetzung der Produkte und Dienstleistungen im Projektteil *alpService* setzt alpenweite Impulse für eine nachhaltige Entwicklung: Ausgehend von sechs Fragekomplexen zu den Themenbereichen *Regionale Wertschöpfung, Soziale Handlungsfähigkeit, Schutzgebiete, Mobilität, Neue Formen der Entscheidungsfindung*

*und Politiken und Instrumente* wurde die thematische Wissensgrundlage für das Projekt geschaffen. Dieser Fundus an Wissen wurde der Öffentlichkeit und interessierten Zielgruppen über ein breites Angebot an Produkten und Dienstleistungen mehrsprachig zur Verfügung gestellt. Vor allem dank den 12 Workshops in sieben Ländern gelangte das Wissen zu jenen Personen, die es in ihrer Arbeit zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung des Alpenraumes nutzen können.

Sämtliche Resultate der Workshops, die Grundlagenstudien zu den sechs Fragekomplexen, die Projektdatenbank der Praxisbeispiele und eine Linksammlung stehen der Öffentlichkeit auf der Homepage der CIPRA frei zur Verfügung. Des Weiteren sind Resultate aus dem Projekt in Form des 3. Alpenreports und zahlreichen Publikationen zugänglich. Die im Frühsommer 2008 erscheinende CD-ROM wird zusätzlich ein Grossteil des gesammelten Wissens als Lehrmittel und als Lerninstrument aufbereiten und publik machen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass von den geplanten Produkten und Dienstleistungen nur gerade der Aufbau eines Masterkurses „Excellence in Alpine Development“ nicht in die Tat umgesetzt werden konnte. Ansonsten gelang es dem Projektteam von «Zukunft in den Alpen» sämtliche geplanten Aktivitäten und Produkte von *alpService* gemäss Projektbeschreibung (CIPRA 2004) zu realisieren und damit die Umsetzungsziele zu erreichen. In Anbetracht der kurzen Projektlaufzeit, ist das ein grosser Erfolg.

Die gesteckten Ziele bezüglich der Wissensvermittlung konnten soweit erreicht werden. Ob die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum damit gelingt, hängt im Wesentlichen vom Projektteil *alpPerformance* und damit von der eigentlichen Nutzung des Wissens ab. Obwohl die Evaluation der Umsetzung nicht Teil der Masterarbeit ist, werden nachfolgend kurz die wichtigsten drei Umsetzungsebenen des Projektteiles *alpPerformance* aufgeführt:

- Umsetzung der 6 Pilotprojekte, die über die Wettbewerbspreise dotiert waren.
- Die Entwicklung von NENA (Network Enterprise Alps) im Rahmen eines eigenen Projektes im Interreg-Alpenraumprogramm.
- Die direkte Umsetzung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus «Zukunft in den Alpen» im Rahmen des Projektes DYNALP.

### **Handlungsempfehlungen und Ideen**

Im Sinne von Handlungsempfehlungen für weitere Projekte und die Fortsetzung des Wissensmanagements der CIPRA, werden nun einige zentrale Punkte und Fragen, die sich aus den Evaluationsarbeiten dieser Arbeit ergeben haben, kurz dargelegt. Sie betreffen das gesamte Projekt «Zukunft in den Alpen» und nicht nur den Teil *alpService*.

- **Wissensmanagement:** Ein professionelles Wissensmanagement muss langfristig angelegt sein und parallel zu weiteren Projekten entwickelt und gepflegt werden. Welche Rolle übernimmt die CIPRA im Management von Wissen in den Alpen? Wo liegen die Grenzen des Wissenssystems? Welche Wissensträger im Wissenssystem sind wie wichtig? Wie können sie die wichtigen Partnerschaften pflegen? Diese und weitere Fragen sollten geklärt werden, wenn man das Wissensmanagement weiterhin betreiben und entwickeln möchte. Die Innovationskraft steigt mit der Professionalität des Wissensmanagements. Der gezielte Aufbau von Praktiker- oder Interessengemeinschaften (vgl. Schnell u.a. 2005) hilft, Wissen aktuell zu halten und Netzwerke zu pflegen. Das Weiterführen der Workshopserie ist in diesem Zusammenhang sehr empfehlenswert.
- **Wissensportal Homepage:** Neben einem Wissenssystem mit verschiedenen Wissensträgern, bietet der Homepagebereich «Zukunft in den Alpen» nach knapp vier Jahren Projektlaufzeit einen grossen Fundus an Wissen zu den zentralen Fragestellungen um das Thema Nachhaltigkeit im Alpenraum. Aufbauend auf dem Bestehenden, wäre es interessant, die ganze Homepage der CIPRA mit allen Projekten zu einem Wissensportal weiterzuentwickeln. Das heisst, dass beispielsweise eine Wissensdatenbank mit *Best Practice*-Beispielen über sämtliche Aktivitäten der CIPRA anzustreben wäre. Die CIPRA Homepage wird zu DER Wissensplattform in den Alpen!
- **Zielsetzungen:** Die Einführung eines Wissensmanagements verlangt differenzierte Wissensziele. Nur so kann eine abschliessende Evaluation auch professionell und differenziert durchgeführt werden. Für neue Projekte gilt es zu diskutieren, ob die Ziele konkretisiert und spezifiziert werden sollen.
- **Zielgruppensegment:** Die Auswahl der Zielgruppen im Projekt «Zukunft in den Alpen» ist eng gefasst. Die Vor- und Nachteile eines Einbezugs weiterer Zielgruppen sollten analysiert werden. Vor allem jüngere Menschen müssten mit den Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung erreicht werden.
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Wie bereits erwähnt, sollte geprüft werden, ob in den Alpenländern Medienpartnerschaften auf regionaler und nationaler Ebene aufgebaut und gepflegt werden können. Des Weiteren werden die Verkaufszahlen des 3. Alpenreports wichtige Hinweise zur Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit geben.
- **Umsetzung:** «Zukunft in den Alpen» legt grossen Wert auf die Wissensgenerierung und Wissensvermittlung. Die Umsetzung von konkreten Projekten in den Gemeinden und Regionen ist für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes zentral. Obwohl mit *alpKnowhow* bereits einiges geleistet werden konnte, sollte der Umsetzung von Projekten eine sehr hohe Priorität eingeräumt werden. Es gilt Mittel und Wege zu finden, nachhaltige Projekte zu realisieren, davon zu sprechen und die Erfahrungen im Alpenraum zu verbreiten.

## 6 Wissensvermittlung als Teil des Wissensmanagements von Nonprofit-Organisationen

Nachdem in den Kapiteln 4 und 5 ausführlich der Erfolg des Projektteils *alpService* untersucht wurde, soll mit dem abschliessenden Kapitel 6 die Diskussion über die Vermittlung von Wissen eröffnet werden. In einem ersten Schritt werden 10 pädagogisch-didaktisch geprägte Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung erarbeitet. Abschliessend werden, angeregt durch die Aktivitäten aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen», die Erfolgsfaktoren diskutiert und wo möglich auf das Wissensmanagement von Nonprofit-Organisationen übertragen.

### 6.1 Erfolgsfaktoren in der Wissensvermittlung

Der Transfer von Wissen ist DAS Kernanliegen von Aus- und Weiterbildung. Entsprechend wird das Thema vor allem in didaktisch-pädagogischen Kreisen diskutiert und beschrieben. Die Art und Weise der Wissensvermittlung richtet sich immer auch nach den vorherrschenden gesellschaftlichen Werten, der Arbeitswelt und den damit einher gehenden technischen Möglichkeiten. Vor allem die mit dem Computer, dem Internet und der Mobiltelefonie geschaffenen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten haben die Vermittlung von Wissen revolutioniert. Parallel zur Entwicklung der Technik hat sich auch das Verständnis der Wissensvermittlung verändert. Weg von einer objektivistischen Lern- und Lehrauffassung, hin zu einem konstruktivistischen Verständnis. Nicht mehr die pure Kenntnisvermittlung steht an oberster Stelle, sondern eine aktive Auseinandersetzung mit Problemstellungen (vgl. Landwehr 2006). Der oder die Lernende rückt ins Zentrum, die Lehrperson wird zum Coach und begleitet den Prozess. Aus diesem Gedankengut einer konstruktivistischen Lernauffassung, sind die nachfolgend beschriebenen 10 Erfolgsfaktoren entstanden. Im Abschlusskapitel 6.2 wird anhand dieser Erfolgsfaktoren versucht, den Bogen zur Wissensarbeit in Nonprofit-Organisationen zu schlagen. Selbstverständlich kann die „Schulzimmer-Pädagogik“ nicht eins zu eins auf das Wissensmanagement einer Nonprofit-Organisation übertragen werden. Trotzdem lohnt es sich, ausgehend von den Erfolgsfaktoren die Prozesse der Wissensvermittlung in den Projekten zu analysieren und zu überdenken.

## **Die 10 Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung**

Vertrauen und Motivation sind Grundvoraussetzungen, damit Wissen erfolgreich vermittelt werden kann. Diese beiden Faktoren bilden die Basis zu den 10 Erfolgsfaktoren, die sich vor allem auf eigene Unterrichtserfahrungen stützen.

### *1. Im Mittelpunkt steht der oder die Lernende*

Das Aktivitätszentrum der Wissensvermittlung liegt bei den Lernenden (vgl. Konstruktivistische Lernverständnis, Kapitel 2.4). Die Wissensvermittler und Wissensvermittlerinnen nehmen die Rolle eines Coaches wahr, die den Lernprozess begleiten und wo nötig strukturieren. Der individuelle Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Lernenden findet Berücksichtigung, subjektive Interpretationen können stattfinden.

### *2. Optimale Lernsituation*

Die Lernziele, Aufgabenstellungen und die Erwartungen an die Lernenden sind klar formuliert und kommuniziert. Die Zielsetzungen der Wissensvermittlung helfen schussendlich die Lernerfolge einzuordnen und zu beurteilen.

### *3. Für das Lernen förderliche Lernumgebungen schaffen*

Offen und einladend gestaltete Lernumgebungen ermöglichen konzentriertes und zielgerichtetes Arbeiten, sind frei von externen Störungen und wirken motivierend. Dabei gilt es den Ort der Wissensvermittlung, die Art des Mobiliars und dessen Anordnung bewusst auszuwählen und zu gestalten. Zur Lernumgebung gehören auch logistische und kulinarische Aspekte.

### *4. Adressatengerechte Wissensvermittlung*

Wissensvermittlung ist erfolgreich, wenn die Kommunikationsmittel und die Inhalte auf die Zielgruppen abgestimmt sind. Den Lernenden wird ermöglicht, bei ihren persönlichen Erfahrungen anzuknüpfen und diese weiter zu entwickeln.

### *5. Ausgewogener Methodenmix führt zum Erfolg*

Ein der Lernsituation angepasster Methodenmix, unter Einbezug möglichst aller Sinne, schafft eine konzentrierte und aktive Lernsituation. Die verschiedenen Methoden ermöglichen, ein breites Spektrum an Wissen (explizites und implizites Wissen) zu transferieren. Die Methoden variieren in den Sozialformen (Individuum, Team, Gruppe, Plenum), dem Einsatz von Hilfsmitteln (Powerpoint, Filme, Hörspiele etc.) und den Vermittlungsmethoden (Vortrag, Vorlesung, Präsentation, Übung, Exkursion etc.). Bei der Wahl der Instrumente und Methoden gilt es auch, die Organisationskultur und deren Eigenheiten zu berücksichtigen. Ein ausgewogenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Wissensvermittelnden ist anzustreben.

6. *Praxisbezüge schaffen*

Die Wissensvermittlung verbindet Theorie und Praxis sinnvoll. Wissensvermittlung passiert im Dialog zwischen Menschen, die sich stärker in der Praxis engagieren und solchen, die primär theoriegeleitet arbeiten. Abstrahiertes Fachwissen wird in einen spezifischen Kontext gesetzt und umgekehrt.

7. *Nur Erlebtes hinterlässt Erinnerungsspuren*

Neugier und Motivation sind zentrale Voraussetzungen, um erfolgreich zu lernen. Eine angepasste Lernumgebung, ein Mix aus verschiedenen didaktischen Methoden und ein beim Lernenden liegendes Aktivitätszentrum schaffen die Voraussetzungen, Wissen zu erleben. Situationen zu schaffen, in denen Wissen mittels eigenen Erfahrungen geschaffen wird, ist wohl eine der effizientesten und effektivsten Wege der Wissensvermittlung.

8. *Kreativität im Wissenstransfer*

Der Kommunikation von Wissen sind keine Grenzen gesetzt. Graphische Metaphern oder Geschichten beispielsweise optimieren und ergänzen traditionelle Techniken der Wissensvermittlung. In Kombination mit kreativen, spielerischen Elementen, können alle Sinne in den Wissensvermittlungsprozess miteinbezogen und gezielt genutzt werden.

9. *Mit Eigenverantwortung zum Gesamtmuster*

Die Lernenden können Inhalte so aufnehmen und strukturieren, wie sie es möchten. Sie vernetzen Neues mit Bestehendem zu einem für sie stimmigen Gesamtmuster. Ort und Zeit der Aufnahme von Wissen liegt in der Eigenverantwortung der Lernenden.

10. *Wissen entsteht durch „Kopfarbeit“*

Wissen ist mehr als nur die Aufnahme von Informationen (vgl. Kapitel 2.2.1). Die Information muss im Kopf der Lernenden in Wissen umgewandelt werden. Auf eine Aktion folgt eine Reflexion! In die Wissensvermittlung eingebaute Reflexionsschlaufen sind zentral und helfen dauerhaftes Wissen zu generieren. Die Vermittlung von Wissen erfordert immer auch eine ständige Anpassung und Nachbearbeitung und damit eine iterative Vorgehensweise.

Eine nachhaltige Wissensvermittlung erfordert eine auf die jeweilige Situation angepasste Berücksichtigung der oben aufgeführten Erfolgsfaktoren. Das heisst, dass die Art der Vermittlung von Wissen kulturkompatibel (vgl. Eppler 2004) gestaltet werden sollte. Jede Organisation hat ihre Eigenheiten, die sich auch in der Wissensvermittlung zu Buche schlagen sollten.

## 6.2 Handlungsempfehlungen und Ideen für die Vermittlung von Wissen

Die intensive Wissensvermittlung über die Organisationsgrenze hinaus, ist ein wichtiges Merkmal von Wissens-Nonprofit-Organisationen. Das Wissen der Organisation soll möglichst effizient und effektiv zu anderen Wissensträgern gelangen und damit eine nachhaltige Entwicklung fördern. Das Abschlusskapitel diskutiert, angeregt durch die Aktivitäten im Projekt «Zukunft in den Alpen», die 10 Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung und transferiert diese in das Wissensmanagement von Nonprofit-Organisationen.

### 1. Im Mittelpunkt steht der Lernende oder die Wissensträgerin

Für eine Wissens-Nonprofit-Organisation stellt sich zuerst die Frage nach den Grenzen des Wissenssystems und den Wissensträgern. Ist einer Organisation klar, mit wem die Wissenskommunikation stattfindet, kann sie über die Art und Weise der Vermittlung diskutieren. Meist entscheidet sich eine Organisation oder ein Veranstalter aufgrund der zu erreichenden Anzahl Menschen für eine Methode der Vermittlung. Das Spektrum reicht von Publikationen mit hohen Auflagen über Referate vor grossem Publikum bis hin zu persönlichen Gesprächen im Rahmen von Workshops oder Exkursionen. Je mehr das Aktivitätszentrum bei den Lernenden liegt, umso erfolgreicher wird der Transfer von Wissen gelingen. Das heisst, dass für eine erfolgreiche Wissensvermittlung Situationen geschaffen werden sollten, die es den Lernenden ermöglichen, sich aktiv an der Diskussion oder dem Austausch zu beteiligen. Nimmt man diesen Erfolgsfaktor ernst, muss man sich verabschieden von langen Referats- und Inputreihen. Workshops (Arbeit in Gruppen), Einzel- oder Teamarbeiten eignen sich dafür sehr gut. Das Aktivieren hat auch den Vorteil, dass das vorhandene Wissen der Lernenden angezapft und damit für die Zielerreichung genutzt werden kann. Im Rahmen von Workshops im Projekt «Zukunft in den Alpen» wurden bewusst sogenannte *Open-Space*-Ansätze gewählt, in denen Themen nach Interessen der Teilnehmenden frei diskutiert werden konnten. Auch Exkursionen bieten die Chance, den Lernmittelpunkt stärker zu den Lernenden zu verschieben.

### 2. Optimale Lernsituation

Strukturen helfen vielen Menschen, sich besser zu orientieren. Lernziele sind eine solche Struktur, die es den Lernenden oder den Wissensträgern ermöglichen, sich vorzustellen, wohin die Reise gehen soll. Die Arbeit mit Lernzielen hat einen weiteren grossen Vorteil. Sie zwingen den Vermittelnden, sich gut zu überlegen, welches Wissen in welcher Form transferiert werden soll. Die CIPRA arbeitet in den Workshopausschreibungen mit Zielen. Sie werden in den Programmen klar formuliert und kommuniziert. Erst aber eine Reflexionsphase über die Zielerreichung ermöglicht einem, die Lernerfolge zu beurteilen. Ein professioneller Umgang mit Lernzielen erfordert neben der Formulierung eine Reflexionsphase am

Schluss der Wissensvermittlung. Diesem wichtigen Element des Wissensmanagements wird meist zu wenig Beachtung geschenkt.

### **3. Für das Lernen förderliche Lernumgebungen schaffen**

Eine der wichtigsten Aufgaben in einem Wissensmanagement ist das Festlegen von Wissenssystem-Grenzen und den Wissensträgern in diesem System. Die Lernumgebung besteht dann aus verschiedenen anderen Wissensträgern, zwischen denen Wissensvermittlung stattfinden kann und muss. Dieses Netzwerk ist Teil eines professionellen Wissensmanagements und Voraussetzung für eine funktionierende Wissensvermittlung.

Im engeren Sinn verstehen wir unter Lernumgebung das direkte, physische Umfeld, in dem Wissen transferiert wird. Dieser Aspekt kommt vor allem bei den Tagungen und Workshops zum Tragen. Workshop- und Tagungsauswertungen zeigen immer wieder, welchen Wert die Lernenden auf eine angemessene und bewusst gestaltete Lernumgebung legen. Räume mit viel Licht, leicht verschiebbarem Mobiliar, gute Akustik, Lebensmittel aus der Region usw. bereichern das Umfeld. Die Lernumgebung ist immer auch ein Spiegel der Organisationskultur. Eine sorgfältige Auswahl an Essen und Infrastruktur kann Vertrauen und damit eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Transfer von Wissen schaffen. Zur Lernumgebung gehört auch, dass der Veranstaltungsort mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar ist.

### **4. Adressatengerechte Wissensvermittlung**

Aus Management-Sicht stellt sich vorgängig die Frage, welche Wissensträgerin im Wissenssystem was wissen muss. Das Wissen muss an den Ort der Anwendung kommen und zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Eine adressatengerechte Vermittlung von Wissen setzt voraus, dass die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Zielgruppe bekannt sind. Ein erfolgsversprechender Wissenstransfer knüpft am Erfahrungshintergrund der Lernenden an und erweitert so deren Wissensnetz. Auch die Wahl der Vermittlungsmethoden und des Mediums werden dem Adressatenkreis angepasst. Das Projektteam von «Zukunft in den Alpen» hat in ihrem Projektbesrieb für sämtliche Aktivitäten, Ergebnisse und Produkte die potentiellen Nutzergruppen bestimmt und die Angebote entsprechend aufgebaut.

### **5. Ausgewogener Methodenmix führt zum Erfolg**

Jeder Mensch und jede Organisation funktioniert in der „Herstellung“ von Wissen unterschiedlich. Das individuelle Lernverhalten wird häufig anhand von Lerntypen analysiert und diskutiert. Ein ausgewogener Methodenmix vergrößert die Chance einer erfolgreichen Wissensvermittlung. Die Berücksichtigung eines vielfältigen Methodenkatalogs kommt im Projekt «Zukunft in den Alpen» vor allem bei der Workshopserie zum Tragen. Die Verantwortlichen haben auf der Basis eines Workshopkonzepts festgelegt, dass die Elemente *Plenum*, *Exkursion*, *Sozialevent*, *Kleingruppen*, *Plenum* die Struktur eines jeden Workshops sind. Mit dieser

Vorgabe wird eine gute Voraussetzung für einen ausgewogenen Mix in der Vermittlung von Wissen geschaffen. Auch aus den Resultaten der schriftlichen Umfrage geht hervor, dass die Befragten grundsätzlich eine Kombination unterschiedlicher Vermittlungsmethoden als sehr erfolgreich im Transfer von Wissen einschätzen. Neben einer Vielfalt an Methoden trägt ein ausgeglichenes Verhältnis von Männern und Frauen viel zu einer optimalen Wissensvermittlungssituation bei.

## **6. Praxisbezüge schaffen**

Die Methoden *Lessons Learned* und *Best Practice* (siehe Kapitel 3.3) sind ausgezeichnete Möglichkeiten Praxisnähe zu schaffen. Im Kern dieser Ansätze geht es darum, dass Praxiserfahrungen moderiert weiter gegeben und dokumentiert werden. «Zukunft in den Alpen» führt die Praxisorientierung explizit als Anforderung an die Aktivitäten in ihrem Zielkatalog auf. Das Spektrum reicht von Exkursionen vor Ort, Erfahrungsberichten von Projektverantwortlichen an Tagungen, über den Aufbau einer *Best Practice*-Projektdatenbank, bis hin zum Buchkonzept des 3. Alpenreports, das erfolgreiche Aktionen aus dem Alpenraum beschreibt. Der starke Praxisbezug gehört sicherlich zu den Stärken von «Zukunft in den Alpen». Der Ansatz der *Communities of Practice* geht noch einen Schritt weiter. Gruppen von Wissensträgern, die eine Leidenschaft für ein spezifisches Wissensgebiet teilen, pflegen einen informellen Wissensaustausch. Vor allem in grösseren Unternehmen besteht heute die Tendenz, dieses Konzept zu instrumentalisieren und *Communities* gezielt zur Vermittlung von Erfahrungswissen einzusetzen (vgl. Probst u.a. 2006). Der Erfahrungsaustausch in solchen Praktiker- und Interessengemeinschaften, kann zu einem zentralen Element eines erfolgreichen Wissensmanagements werden.

## **7. Nur Erlebtes hinterlässt Erinnerungsspuren**

Wer kennt das Gefühl nicht, bereits nach einer Woche nach einer Tagung oder einem Referat schon wieder alles vergessen zu haben? Meist ist die Wissensvermittlung dann erfolgreich und auch nachhaltig, wenn positive oder negative Erlebnisse damit verbunden sind. Erleben bedeutet auch der Einbezug verschiedener Sinne und Wahrnehmungskanäle. «Zukunft in den Alpen» geht mit Workshops in die Regionen und damit an das Ort des Geschehens. Dieses Konzept ermöglicht, Menschen und deren Erfahrungen vor Ort zu erleben. Auch die informellen Aspekte, wie der Genuss von einheimischen Produkten, hinterlassen bei den Teilnehmenden Erinnerungsspuren. Häufig bleiben solche Events besser hängen als Referate oder Vorträge im Plenum.

## **8. Kreativität im Wissenstransfer**

Noch sind die traditionellen und bewährten Methoden der Wissensvermittlung weit verbreitet. Referate, Inputs, Vorträge, Vorlesungen sind Ausdruck einer objektivistischen Lernauffassung. Kreativitätstechniken können das Spektrum des

Wissenstransfers erweitern und zur gezielten Erzeugung von neuen Ideen, zur Entwicklung von Visionen oder zum Lösen von Problemen einen wertvollen Beitrag leisten. Die Kreativitätstechniken werden in intuitive und diskursive Methoden<sup>11</sup> unterschieden. Der Einsatz intuitiver Techniken, wie *Mind-Mapping* oder *Brainstorming*, generiert in kürzester Zeit eine Fülle an Ideen. Diskursive Ansätze, wie der Morphologische Kasten, ermöglichen den Prozess der Lösungssuche systematisch und strukturiert durchzuführen. Die *Walt-Disney-Methode*<sup>12</sup> oder die Zukunftswerkstatt kombinieren intuitive und diskursive Elemente. Der Kreativität in der Vermittlung von Wissen sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Die CIPRA setzt verschiedene dieser Kreativitätstechniken in ihren Workshops ein. So wurde z.B. die Methode *World Café* angewendet, um einerseits das Wissen der Teilnehmenden abzuholen und andererseits neues Wissen zu generieren. Neben diesen Kreativitäts- oder Ideentechniken bietet das Medium Internet ein riesiges Potential, Wissen zu transferieren. Ansätze wie *E-Learning*, Diskussionsforen oder andere interaktive Elemente sind vielversprechend und müssten je nach Situation in Betracht gezogen werden. Das Internet bietet die einmalige Chance, viele Menschen zu erreichen und mit ihnen zu kommunizieren. Die Ideen von Web 2.0 (interaktives Internet) gilt es, in funktionierende Lösungen umzuwandeln und mittel- bis langfristig zu einem festen Bestandteil eines erfolgreichen Wissensmanagements zu machen.

## 9. Mit Eigenverantwortung zum Gesamtmuster

Die Grundidee besteht darin, dass die Lernenden entscheiden, wann und wo sie was aufnehmen und verarbeiten möchten. Die grösste Hürde bildet dabei, die Interessierten soweit zu bringen, dass sie das aufbereitete oder vorhandene Wissen nutzen. Der Ansatz des *Blended Learning* hat grosses Potential, auf der einen Seite die Eigenverantwortung zu stärken und auf der anderen Seite strukturiert und angeleitet Wissen zu vermitteln. Die Grundidee des *Blended Learning* besteht darin, dass Plenumsveranstaltungen sich mit selbständig zu bearbeitenden *E-Learning*-Einheiten auf dem Inter- oder Intranet abwechseln. Die Moderationsmethode *Open Space*<sup>13</sup> ist ein geführter Grossgruppenprozess, der den Teilnehmenden sehr viel Raum einräumt, eigene Ideen und Lösungsansätze einzubringen und zu diskutieren. *Open Space* wird als Methode im Rahmen der Workshops von «Zukunft in den Alpen» gezielt eingesetzt.

## 10. Wissen entsteht durch „Kopfarbeit“

Ganz zentral und häufig vernachlässigt sind Formen der Reflexion. Ausgehend von den Lern- oder Wissenszielen ist es wichtig, Wissen zu verankern. Jede er-

<sup>11</sup> Siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenfindung>. Zugriff am 29. April 2008.

<sup>12</sup> Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitäts-Methode auf der Basis eines Rollenspiels, bei dem eine oder mehrere Personen ein Problem aus drei Blickwinkeln betrachten und diskutieren. Siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Walt-Disney-Methode>. Zugriff am 4. Mai 2008.

<sup>13</sup> Siehe auch: [http://de.wikipedia.org/wiki/Open\\_Space](http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space). Zugriff am 29. April 2008.

folgreiche Wissensvermittlung schafft Gefässe, in denen eine bewusste Reflexion und damit eine Verankerung des Wissens im eigenen Erfahrungsnetz möglich werden. Reflexionsphasen finden während oder am Schluss der eigentlichen Wissensvermittlung statt. Dieses iterative Element ist wohl eines der wichtigsten und gleichzeitig am wenigsten professionell angewendete Element in der Wissensvermittlung. Das Workshopkonzept im Rahmen von «Zukunft in den Alpen» sieht vor, die Resultate der Gruppen im Plenum am Schluss der Veranstaltung zu präsentieren und zu diskutieren. Die dafür zur Verfügung stehende Zeit, ist aber meist sehr knapp bemessen.

## 7 Quellen- und Literaturverzeichnis

### Literatur

Abels, Heinz (2007): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. 1. Auflage 2001. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ackerschrott, Harald (2001): Wissensmanagement für Marketing und Vertrieb. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Balthasar, Andreas (2000): Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. Leges, Gesetzgebung & Evaluation (1): 13-25.

Bullinger, Hans-Jörg, Kai Wörner & Joachim Prieto (1997): Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends. Stuttgart: Fraunhofer IAO-Studie.

CIPRA (2004): Zukunft in den Alpen. Finanzierungsgesuch. Unveröffentlichtes Dokument.

CIPRA (2008a): Zukunft in den Alpen. Workshopauswertung und Empfehlungen. Johannes Heeb und Wolfgang Pfefferkorn. Unveröffentlichtes Dokument.

CIPRA (2008b): Zukunft in den Alpen. Ergebnisse. Wolfgang Pfefferkorn und Andreas Götz. Unveröffentlichtes Dokument.

CIPRA (2008c): Future in the Alps. Publications and Articles. Overview. Serena Rauzi. Unveröffentlichtes Dokument.

Draxl, Ellen, Peter Schneidewind, Ruth Downes & Milan Bucek (2004): Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich. Endbericht an das Bundeskanzleramt Abteilung IV/4. Wien.

Eppler, Martin J. (2004): Das Management der Wissenskommunikation: Implikationen für die Praxis. In: Reinhardt, Rüdiger & Martin J. Eppler (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

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

Güldenbergh, Stefan & Michael Meyer (2002): Wissensmanagement und Lernen in NPO's. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 1. Auflage 1996. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Hasler Roumois, Ursula (2007): Studienbuch Wissensmanagement. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Hellstroem, Tomas & Merle Jacob (2003): Knowledge without Goals? Evaluation of Knowledge Management Programmes. *Evaluation* 9(1): 55-72. Download from <http://evi.sagepub.com> on January 24, 2008.
- Hummelbrunner, Richard, Robert Lukesch & Leo Baumfeld (2002): Systemische Instrumente der Regionalentwicklung. Auftrag des österreichischen Bundeskanzleramts. Wien: ÖAR.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1981): Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects and Materials. New York: McGraw-Hill.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Hrsg.) (1999): Handbuch der Evaluationsstandards. Opladen: Leske + Budrich.
- Kirsch, Werner (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. München: Verlag Barbara Kirsch.
- Landwehr, Norbert & Elisabeth Müller (2006): Begleitetes Selbststudium. 6. Auflage (1. Auflage 1994). Bern: hep Verlag.
- Löbel, Guido, Hans Schmid, Peter Müller (Hrsg.) (1978): Lexikon der Datenverarbeitung. Landsberg am Lech.
- Mengis, Jeanne & Martin J. Eppler (2004): Wissensdialoge: Dimensionen, Prinzipien und Probleme der gesprächsbasierten Wissenskommunikation. In: Reinhardt, Rüdiger & Martin J. Eppler (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Probst, Gilbert, Steffen Raub & Kai Romhardt (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen. 1. Auflage 1997. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi & Heinz Mandl (1999): Unterrichten und Lernumgebung gestalten. München: Ludwig-Maximilians-Universität, Institut für Pädago-

gische Psychologie und Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Forschungsbericht Nr. 60: 37.

Rogers, Carl R.: Lernen in Freiheit, München 1974

Schnalzer Kathrin & Sibylle Hermann (2004): Tell-it! Narrative Weitergabe von Erfahrungswissen. In: Reinhardt, Rüdiger & Martin J. Eppler (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schneider, Ursula (1996): Management in der wissensbasierten Unternehmung. In: Schneider, Ursula (Hrsg.): Wissensmanagement – Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag. 13-48.

Schneider, Ursula (2004): (Wie) funktionieren Communities of Practice? In: Reinhardt, Rüdiger & Martin J. Eppler (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schneider, Jürg, Christoph Minnig & Markus Freiburghaus (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag.

Schnell, Klaus-Dieter, Thomas Held & Roland Scherer (2005): Machbarkeitsstudie. Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz. Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG), Universität St. Gallen.

Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.

Takeuchi, Hirotaka & Ikujiro Nonaka (2000): Theory of organizational creation. In: Morey, Daryl, Mark T. Maybury & Bhavani M. Thuraisingham (eds). Knowledge management. Classic and contemporary works. Cambridge (MA): MIT Press: 139-182.

Tonnemacher, Jan (1998): „Mitarbeiterkommunikation“. In: Merten, Klaus & Rainer Zimmermann (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied: Luchterhand: 99-105.

Wiater, Werner (2007): Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Widmer, Thomas (2006): Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluationsforschung. 3. Auflage. Münster: Waxmann.

Witzgall, Elmar (2003): Beitrag zur Charakterisierung von Wissensarbeit im Rahmen eines internen Arbeitsworkshops am Fraunhofer IAO. Unveröffentlichtes Manuskript.

### **Internetseiten**

Berliner Erklärung über den offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen (2003). <http://oa.mpg.de/openaccess-berlin/berlindeclaration.html> - 25.01.08

CIPRA (2007a): Beschrieb der CIPRA International auf der Homepage der CIPRA. <http://www.cipra.org/de/CIPRA/cipra-international> - 10.12.07.

CIPRA (2007b): Projektbeschrieb «Zukunft in den Alpen» auf der Homepage der CIPRA. <http://www.cipra.org/de/zukunft-in-den-alpen> - 10. 12.07.

### **Weiterführende Literatur**

Güldenber, Stefan (1997): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz. Dissertation. Wiesbaden.

Heisig, Peter & Jens Vorbeck (2001): "Benchmarking Survey Results". In: Mertins, Kai, Peter Heisig, Jens Vorbeck (Hrsg.): Knowledge Management – Best Practices in Europe. Berlin: Springer: 97-123.

Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen – Zur Theorie der Wissensgesellschaft. Frankfurt.

Takeuchi, Hirotaka & Ikujiro Nonaka (2000): Theory of organizational knowledge creation. In: Morey D., M. Maybury & B. Thuraisingham (Hrsg.): Knowledge management. Cambridge: MIT Press. 139-182.

Wesoly, Michael. & Arco Stolk (2003): Instrumente des Wissensmanagements. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.) u.a.: Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin: Springer. S. 685-704

## 8 Anhang

### **Fragebogen der Umfrage**



## Evaluation des Projekts «Zukunft in den Alpen» der CIPRA

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, den **Fragebogen** auszufüllen. Sie können Ihre Antworten in die grau hinterlegten Felder schreiben und/oder die zutreffende Antwort ankreuzen. Mehrfachnennungen sind möglich.

Workshop im Rahmen von «Zukunft in den Alpen»	
1.	Sie besuchten im Rahmen des Projekts «Zukunft in den Alpen» mindestens einen Workshop. Wie haben Sie von der <b>Workshoppauschreibung erfahren</b> ? <input type="checkbox"/> Zeitschrift <input type="checkbox"/> Mund zu Mund <input type="checkbox"/> CIPRA Homepage <input type="checkbox"/> Weitere: <input type="checkbox"/> CIPRA Newsletter
2.	Aus welchen <b>Gründen</b> haben Sie an dem Workshop teilgenommen? <input type="checkbox"/> Persönliches Interesse <input type="checkbox"/> Berufliche Weiterbildung <input type="checkbox"/> Berufliches Interesse <input type="checkbox"/> Weitere:
3.	Wovon haben Sie am Workshop <b>persönlich profitiert</b> ? Nennen Sie zwei Aspekte: - -
4.	Wurde im Workshop für Sie <b>neues Wissen vermittelt</b> ? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein Wenn Ja, konnten Sie das neue Wissen in Ihrem Berufsalltag <b>anwenden</b> ? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
5.	Konnten Sie von den <b>Unterlagen</b> aus dem Workshop etwas für Ihre Arbeit verwenden? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein Wenn Ja, welche Unterlagen?:
6.	Wie viele <b>beruflich wertvolle Kontakte</b> haben Sie dank dem Workshop knüpfen können? <input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> zwischen 1 und 3 <input type="checkbox"/> mehr als 3

Angebote aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen»	
7.	Welche der folgenden <b>Angebote</b> des Projekts «Zukunft in den Alpen» <b>kennen</b> Sie: <input type="checkbox"/> Publikation 3. Alpenreport (kürzlich erschienen) <input type="checkbox"/> Wissensdatenbank im Projektbereich «Zukunft in den Alpen» auf der CIPRA Homepage <input type="checkbox"/> Workshopresultate im Projektbereich «Zukunft in den Alpen» auf der CIPRA Homepage <input type="checkbox"/> CIPRA Newsletter «Zukunft in den Alpen» <input type="checkbox"/> Weitere:
8.	Wie beurteilen Sie den <b>Nutzen</b> der folgenden Angebote aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» für Ihren eigenen Handlungsbereich?
	😊😊    😊    😞    😞😞
Workshop	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Publikation 3. Alpenreport (kürzlich erschienen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wissensdatenbank auf der CIPRA Homepage	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Workshopresultate auf der CIPRA Homepage	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
CIPRA Newsletter «Zukunft in den Alpen»	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



Gesamtprojekt «Zukunft in den Alpen»				
9. Über welche <b>Kanäle</b> haben Sie vom Projekt «Zukunft in den Alpen» schon gehört?				
<input type="checkbox"/> Zeitung	<input type="checkbox"/> Mund zu Mund			
<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Öffentliche Veranstaltungen (Tagungen, etc.)			
<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Publikationen (Zeitschriften, Bücher etc.)			
<input type="checkbox"/> Workshop	<input type="checkbox"/> Weitere:			
10. Wie erfolgreich beurteilen Sie grundsätzlich die folgenden Aktivitäten in der <b>Vermittlung von Wissen</b> ?				
	😊😊	😊	😞	😞😞
Referate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exkursionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetauftritt «Zukunft in den Alpen»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Unterlagen (Bücher, Handouts, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mix aus den oben aufgeführten Aktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Konnten Sie dank einem Input oder Kontakt aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» eine <b>Aktion oder Initiative</b> im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum angehen, forcieren, auslösen oder realisieren?				
a) <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Weiss nicht				
b) Wenn Ja, um welche Art von Initiative handelt es sich:				
<input type="checkbox"/> Input, Vortrag	<input type="checkbox"/> Umsetzungsprojekt			
<input type="checkbox"/> Publikation	<input type="checkbox"/> Gründung einer Initiative (Netzwerk etc.)			
<input type="checkbox"/> Konzeptpapier	<input type="checkbox"/> Weitere:			
<input type="checkbox"/> Projektantrag				
c) Wenn Ja, auf welcher Ebene wirkt Ihre Initiative primär?				
<input type="checkbox"/> international	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> regional	<input type="checkbox"/> lokal	
12. Die CIPRA verfolgt mit ihrem Projekt «Zukunft in den Alpen» die übergeordnete Zielsetzung eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum zu fördern. Wie beurteilen Sie den <b>Beitrag des Projektes «Zukunft in den Alpen»</b> zur Erreichung dieses Zieles:				
	😊😊	😊	😞	😞😞
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Welches <b>Angebot oder welche Aktivität</b> aus dem Projekt «Zukunft in den Alpen» setzt aus Ihrer Sicht den stärksten Impuls für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum?				

Angaben zu Ihrer Person (fakultativ)
14. Name:
15. Institution:
16. Fachliche Schwerpunktsgebiete:

Vielen Dank für Ihre Rückmeldungen!