

Wissensmanagement und Evaluierungskommission

Im Vulkanland Vorstand wurde 2001 die Installation eines Wissensmanagement-Systems (WMS) mit einer regionalen, permanenten Evaluierungsoption beschlossen und installiert. Das WMS hat einen web-orientierten Teil und einen kommunikationsbasierten. Die Evaluierung begleitet den Vorstand und Leitprojekte des Vulkanlandvereins laufend. Alle drei Jahre tritt die Evaluierungskommission als Jury (Schöffenprinzip) zusammen, um den Transformationsprozess des Vulkanlandes (und damit die flächendeckenden Projekte) zu bewerten, zu diskutieren und über die Strategie der nächsten Jahre zu beraten.

Hintergrund und Aufgabe

Das WMS hat als zentrale Aufgabe von der Entwicklung zu lernen. Es liefert an entscheidenden Stellen des Prozesses wesentliche Beiträge: bei der Analyse und Datensicherung, bei der Synthese und Plausibilitätsprüfung, bei der Projektentwicklung und in der Prozessstrategie (ex ante), bei der ex post Bewertung von Leitprojekten und bei Entwicklungsabschnitten.

In Anbetracht des Verlustes an Handlungsspielraum und einer sinkenden Steuerbarkeit in Programmperioden sah man im WMS für die Region eine Chance, eine neue kolaterale Infra-

struktur im Rahmen der aufkeimenden Wissensgesellschaft zu installieren. Wissen gilt als die entscheidende Ressource für höhere Wertschöpfung in der Regionalentwicklung wie in Unternehmen. Bisher galt das kommunale Interesse Grund und Boden, Arbeitsplätzen und baulicher Infrastruktur. Ab 2001 begann man mit dem Aufbau der Wissensbasis, einer neuen Kommunikationsinfrastruktur und dem Informationssystem zur Entwicklung im Vulkanland. Die Gemeinden können sich dadurch die Position im Kommunikationssystem kolateral sichern, in einer Zukunft, in der Wissen die Steuerungsbasis der kommenden Jahrzehnte darstellt. Das WMS des Vulkanlandes liefert:

- die permanente Hinterfragung (in-Frage-stellen) von Ressourceneinsatz, Struktur und Abläufen im Veränderungsprozess
- Aufbau und intelligente Ordnung der regionalen Kommunikationsinfrastruktur und -prozesse
- Speicherung und Erhöhung der Verfügbarkeit von Wissen (Kultur der Wissensteilung)
- Verringerung des Widerstandes von der Wissens-Erzeugung zur Umsetzung (Transferketten)
- Sichtbarmachen von implizitem Wissen und Verhinderung der Doppelgleisigkeit in der regionalen Arbeit

- Beobachtung der Veränderung von Leitwerten; erleichtert die Zielfokussierung und damit die Steuerung
- dient dem Lernen und dem Sammeln von Erfahrung für eine verbesserte strategische Planung und eine beschleunigte Entwicklung im Vulkanland

Ein permanenter Mangel an Basis-Know-how, Modellbildung, Reflexion und Lernen aus Projekten machte es in Anbetracht der Verantwortung gegenüber 98.000 Menschen an der Schwelle zum historischen Wandel von der Grenzregion zum Vulkanland erforderlich, intensiv vom Wandel zu lernen. Dass ein so breiter Prozess für die Region nur durch ständiges Lernen und Verbessern der Fehler und Mängel erfolgreich sein konnte, war uns bewusst. Aus diesem Verantwortungsgefühl heraus, hat sich das Vulkanland für ein begleitendes, regionales WMS entschieden.

Das WMS und die Evaluierungskommission half in der Definition der Ziele und bei der Überprüfung deren Erreichung, nutzte die Kraft von Indikatoren (Fokussierung auf Leitinhalt in der Entwicklung, konkrete, zu erreichende Vorgaben), half wesentlich beim Know-how-Aufbau für regionale Entwicklungsprozesse und bei der Optimierung von Abläufen und Strukturen. Handlungsspielräume wurden im Voraus bewertet, Folgen abgeschätzt, die strategische Gestaltung unterstützt und Erfolge und Fehlschläge dokumentiert.

Die laufende Evaluierung und Beglei-

tung im WMS hat für Projektakteure, Politiker, die Verwaltung sowie für Wissenschaftler und Experten neue Einsichten und Erklärungsmodelle geliefert.

Durch die Verschmelzung von theoretischem (aus der Wissenschaft) und praktischem Wissen (aus der Politik und Wirtschaft) entstehen neue Sichtweisen für die Regionalentwicklung. Das WMS ermöglicht einen tieferen Zugang zum „Organismus Region“. Durch die Verbindung von komplexen Theorien und praktischem Wissen entsteht umsetzbares und für die Zukunft einsetzbares Wissen.

Wirkung und Ergebnisse

Das WMS war vor allem gut, die Augen für die wirklich wichtigen Dinge zu öffnen. Es gibt dem Vulkanland-Prozess Orientierungssicherheit. Die tiefer gehende Analyse stellt fest, was ist und um was es in Zukunft effektiv gehen kann. Man hat sich nicht von Modetrends verleiten, auftauchenden

Abb. 35:

Ergebnisse und Nutzen der laufenden Bewertung für vier Ebenen

Laufende Evaluierung

Sichtweisen und Anreize

Akteur - Projektoptimierung, Beteiligung

(Lernen und Reflexion, effiziente Planung, Abläufe, Projektdesign, Relevanzen)

Politiker - Rechtfertigung, Beweissicherung, Steuerung

(Interessen, Verhältnisse, Wirkungen, Mitteleinsatz, Programmrelevanzen)

Administration - (Re)Design von Programmen

(Verteilung, Rahmenbedingungen, Strukturen, Abläufe, Anreize)

Experte - Wissensgewinn

(Steuerung, strategische Planung, Wissen über Governance, Transparenz)

Entscheidung 9

„Wenn wir nichts aus unserem Leben lernen, können wir auch keine Veränderung erwarten. Wir werden ständig die alten Fehler wiederholen und immer mit den gleichen Mustern kämpfen.“

Schwierigkeiten, Rückschlägen oder euphorischen Erfolgen vom Weg abbringen lassen, sondern ist an diesem Weg gemeinsam gewachsen (Balance zwischen Euphorie und Depression). Durch das gewonnene Wissen können zukünftige Aufgaben und Herausforderungen in der Region wirksamer und richtungssicherer gelöst bzw. in Angriff genommen werden.

Das WMS hält den roten Faden der Regionalentwicklung fest, hält ihn hoch und trägt wesentlich dazu bei, dass die Region langfristiges und vernetztes Denken lernt. Das WMS hat „die Denke“ (als solche wird die Summe der individuellen Denkweisen, als auch der eingebürgerten kollektiven Denkmuster bezeichnet) der Region verändert, die gewonnene Erfahrung im Umgang mit der Region, mit Prozessen und mit Projekten geht nicht verloren. Das WMS dokumentiert und analysiert den Werdungsprozess der Region, der gerade in schwierigen Entwicklungsphasen im Rückblick neue Ermutigung bringt. Die Zusammenarbeit ist ein gemeinsames Werden mit großem Erkenntnisgewinn – auch insbesondere was den Wert der Regionalentwicklung betrifft, als erfolgreiches und zukunftsfähiges Modell in Zeiten starker Veränderung.

In der längerfristigen Zusammenarbeit zwischen WMS und Politik (Vorstand) schaffte es die Region Vulkanland, sich von den täglich dringenden Dingen (die oft zu 150% beherrschend sind) zu verabschieden und sich auf die wichtigen, jedoch nicht unmittelbar dringenden Dinge, zu konzentrieren. Durch die einvernehmliche Zusam-

menarbeit wird die Verlockung gemindert, immer wieder neue trendige Projekte zu beginnen und nach dem „ersten Lustabfall“ wieder versickern zu lassen. Wer dem Trendigen unterliegt, verliert mittelfristig die Stärken der Region und kommt nie vom Projekt zum Prozess.

Das WMS macht durch die Analyse und Spiegelung des Erreichten auch langfristige - fast unmerkbar geschehende und oft als unbedeutend eingestufte – Prozesse oder Ereignisse darstellbar und greifbar. Wenn unscheinbare Entwicklungsprozesse sichtbar werden, wird die beharrliche Arbeit in der Region (Inspiration, Motivation, Stimmung, Visionsarbeit, Transformation) wieder spannend und beginnt Freude zu machen.

Die Einführung eines WMS allein ist noch keine Garantie für einen Zugesewinn in der Qualität der Regionalentwicklung einer Region. Erst die Bereitschaft der Beteiligten, sich mit dem Organismus der Region, seiner Seele und mit dem „Genius Loci“ (jener Ort, eine definierte Essenz, die als Basisqualität verstanden werden kann), zu beschäftigen und ernsthaft daran zu arbeiten, ermöglicht Erkenntnisse von hohem zukünftigen Wert. Die Fähigkeit im Prozess, das politische Gespür (Intuition) über die Analyse zu stellen, sich von der Region inspirieren zu lassen und die Ratio als Unterstützung und nicht als das einzig Wahre (als Wirklichkeit) zu sehen, ermöglichte im Vulkanland bislang Unvorstellbares. Diese mehrdimensionale Betrachtung nennen wir holistischen Evolutionseffekt, der auch bei der Visionserarbei-

tung die wesentliche Rolle spielt. Damit führt das WMS eine sichere Navigation im „unvorhersehbaren“ Wandelprozess der Region ein. Der Kurs wird überprüft, gegebenenfalls korrigiert und Positionen bewusst gemacht. Man könnte sagen, das WMS liefert eine Art kolateraler Steuerung des komplexen Systems Region.

Internetportal Steirisches Vulkanland – www.vulkanland.at

Das Portal des Vulkanlandes, als Informations- und Kommunikationsrück-

grat, entwickelte sich entsprechend den Ansprüchen des regionalen Wandels über die Jahre. Hier werden der Grad der Professionalisierung und die Ausbaufähigkeit der Konzepte des Transformationsprozesses deutlich.

Entwicklungsschritte www.vulkanland.at

Die folgenden Darstellungen zeigen die Entwicklung von www.vulkanland.at im Zuge des regionalen Entwicklungsprozesses im Steirischen Vulkanland als Phasenmodell.



Abb. 36:
Der sogenannte holistische Evolutionseffekt als Synthese von intellektuellen, intuitiven und inspirativen Fähigkeiten