

Diplomarbeit

**Wissenstransfer bei Bürgerbeteiligungsprojekten  
in der Lokalen Agenda 21 Wien**

von

**Andrea WONDRA**

betreut von

**Mag. Hermine STEINBACH-BUCHINGER, MAS**

im Fachbereich: Angewandtes Wissensmanagement

Fachhochschulstudiengang Angewandtes Wissensmanagement  
Eisenstadt 2007

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich habe diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, alle meine Quellen und Hilfsmittel angegeben, keine unerlaubten Hilfen eingesetzt und die Arbeit bisher in keiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Ort und Datum

Unterschrift

## **Abstract**

### **Knowledge transfer among staff at "Lokale Agenda 21 Vienna" about citizen participation**

Knowledge will be the most important factor for production in the future. It is also the only resource that multiplies when shared, which is the reason why managing knowledge is becoming more and more important in all industries. Furthermore, incentives are necessary to motivate and award people for actively sharing knowledge. Therefore, the aim of this thesis is to present possibilities to improve the transfer of knowledge, and uses Lokale Agenda 21 Vienna (LA 21) as an example.

First, a review of current literature is undertaken in order to learn more about different methods and techniques of knowledge transfer. In a second step, information about LA 21 and their projects as well as their structures are collected and analysed. Lastly, qualitative interviews are conducted with experts in knowledge management and empowerment processes. The aim of these interviews is to find best practice examples for empowering target groups, which are almost non-existent, and to find better solutions for knowledge and know-how transfer within the LA 21 Vienna.

The analysis highlights that there are best practice examples and strategies to work more effectively with such groups. The findings suggest that there are different barriers that make the transfer of knowledge difficult. One of these barriers is the lack of time but also the feeling of rivalry. It is also sometimes the feeling that "knowledge means power" that stops people from sharing knowledge. Finally, concrete ways to share and transfer knowledge at the LA 21 Vienna are presented.

Keywords: knowledge management, knowledge transfer, Lokale Agenda 21, participation

## Executive Summary

Wissenstransfer ist eine der Kernaufgabe im Wissensmanagement. Es gibt zahlreiche Theorien und Konzepte, die sich mit der Verbesserung des Umgangs mit Wissen beschäftigen. In allen Ansätzen kommt dem Teilen bzw. dem Transfer von Wissen eine zentrale Bedeutung zu. Die folgende Diplomarbeit befasst sich mit der immer wertvoller werdenden Unternehmensressource Wissen sowie konkreten Möglichkeiten des Wissens- und Erfahrungsaustausches über Projekte mit schwer zugänglichen Zielgruppen innerhalb der Lokalen Agenda 21 Wien (kurz: LA 21 Wien).

Die Fokussierung der Arbeit auf das „Wissen“ erscheint deshalb zielführend, da ausgehend von der Agrargesellschaft über die Industriegesellschaft eine Bewegung immer mehr in Richtung der Wissensgesellschaft stattfindet. Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass Wissen einen zunehmend wichtigen Stellenwert in unserer Gesellschaft beansprucht. Wissen ist der Produktionsfaktor der Zukunft, denn Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilen vermehrt (vgl. Bullinger 1998a, S. 21). Ein bewusster und verantwortungsvoller sowie effizienter und effektiver Umgang mit Wissen stellt eine große Herausforderung dar (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 9).

Auch ohne Kenntnis von Wissensmanagement wird in Unternehmen bzw. Organisationen ständig Wissen weitergegeben, aufbewahrt, verworfen oder neu generiert. Die Mitarbeiter praktizieren bereits unbewusst bestimmte Formen des Wissensmanagements. Der Umgang mit Wissen ist daher nach Reinmann-Rothmeier (2001, S. 14) an keine Unternehmensgröße oder Branche beschränkt. Aus diesem Grund gewinnt Wissen und dessen Verteilung, aus dem ein Vorsprung bei neuen Projekten entwickelt werden kann, auch in der LA21 Wien verstärkt an Bedeutung.

### **Ziele:**

Das Ziel dieser Arbeit ist, konkrete Möglichkeiten des Wissens- und Erfahrungsaustausches über Projekte mit schwer zugänglichen Zielgruppen innerhalb der LA 21 Wien aufzuzeigen. Positive wie negative Erfahrungen bei Projekten in Hinblick auf Bürgerbeteiligung sollen transparent gemacht und wiederverwendet werden. Im Rahmen eines gelebten Wissensmanagements soll ein breiterer Austausch von Erfahrungen, Erfolgen und Problemen in der Arbeit mit diesen Zielgruppen die Arbeit der LA 21-Verantwortlichen erleichtern.

Der erste Teil der Arbeit befasst sich mit den Grundlagen zum Thema Wissen und Wissensmanagement. Zu Beginn des empirischen Teils wird kurz auf die

Methodik der Datenerhebung und -auswertung eingegangen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen (s. Einleitung) wurden qualitative Leitfadeninterviews mit Experten zu Beteiligungsprozessen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen geführt. Das Ziel der Interviews ist, einerseits Best Practice Beispiele mit schwer erreichbaren Zielgruppen und andererseits Möglichkeiten des Wissens- und Erfahrungsaustausches über die Arbeit mit diesen Gruppen innerhalb der LA 21 Wien zu finden.

### **Wesentliche Ergebnisse:**

Auf Basis der Analyse der Experteninterviews und informellen Gespräche wird deutlich, dass es Projekte und Strategien in der Arbeit mit schwer zugänglichen Gruppen gibt. Derzeit fehlt jedoch eine Übersicht und Strukturierung von Bürgerbeteiligungsprojekten in Wien. Eine Möglichkeit, um hier mehr Transparenz zu schaffen, wäre daher die Erstellung einer Wissenslandkarte, genauer gesagt einer „Partizipations-Landkarte“ für Wien. Diese könnte den LA 21-Prozessbegleitern einen Überblick über relevante Beteiligungsprojekte bieten.

Weiters zeigen die Ergebnisse der Interviews einige Barrieren auf, welche den Wissensaustausch erschweren. Neben der fehlenden Zeit für Wissensaustausch werden vor allem der Konkurrenzkampf und die Einstellung „Wissen ist Macht“ als Hindernisgründe für einen Wissenstransfer genannt. Die Schaffung einer Wissenskultur und die Motivation als Grundlage von Anreizsystemen wurden daher in dieser Arbeit ebenfalls beleuchtet. Die intrinsische Motivation spielt eine wichtige Rolle in der Wissensteilung, weshalb sie von Unternehmen besonders gefördert werden sollte (North/Varlese, 2001, S. 2).

In allen geführten Experteninterviews und informellen Gesprächen wurde deutlich, dass die persönliche Kommunikation einen hohen Stellenwert im Wissensaustausch hat. Für einen funktionierenden Wissensaustausch würde sich die Bildung eines Expertennetzwerkes anbieten. Im konkreten Fall könnte ein „Partizipations-Expertennetzwerk“ entstehen, wo Menschen mit ähnlichen Problemen und Interessen zusammenarbeiten. Hier werden die Beteiligten als Experten anerkannt und zu Problemlösungen angesprochen. Dieser Expertenstatus ist in der Regel mit Prestige verbunden und zählt zu den intrinsischen Anreizen. Wichtig für einen funktionierenden Wissensaustausch ist jedoch immer, dass alle Beteiligten einen Benefit erzielen.

Am Ende der Arbeit werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst sowie die zuvor genannten Handlungsvorschläge, „Partizipationslandkarte“ und „Partizipations-Expertennetzwerk“ genauer beschrieben.

## Inhaltsverzeichnis

|   |        |
|---|--------|
| 1. Einleitung   | - 1 -  |
| 2. Wissen und dessen Management   | - 4 -  |
| 2.1. Wissen   | - 4 -  |
| 2.1.1. Der Wissensbegriff   | - 4 -  |
| 2.1.2. Arten von Wissen   | - 5 -  |
| 2.2. Wissensmanagement  | - 6 -  |
| 2.2.1. Wissensmanagement Aufgaben   | - 7 -  |
| 2.2.2. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement                                    | - 8 -  |
| 2.3. Wissenstransfer  | - 9 -  |
| 2.3.1. Möglichkeiten der Wissensumwandlung – Nonaka und Takeuchi                                  | - 10 - |
| 2.3.2. Methoden zum Austausch von Wissen  | - 13 - |
| 2.3.3. Instrumente für Wissensaustausch: Wissensmultiplikation,<br>Wissensnetzwerke               | - 14 - |
| 2.4. Wissensbarrieren   | - 16 - |
| 2.4.1. Unterstützung des Transfers von Wissen   | - 18 - |
| 2.4.2. Die Schaffung einer Wissenskultur  | - 19 - |
| 2.5. Motivation als Grundlage von Anreizsystemen  | - 21 - |
| 2.6. Expertenstatus   | - 23 - |
| 3. Lokale Agenda 21 –Begriffsklärung und historischer Überblick                                   | - 24 - |
| 3.1. Geschichte der Lokalen Agenda 21   | - 24 - |
| 3.2. Die Lokale Agenda 21 in Wien   | - 25 - |
| 3.3. Organisationsstruktur der Lokalen Agenda 21 Wien   | - 25 - |
| 4. Bürgerbeteiligung ein Prinzip der LA 21 und die Problematik schwer<br>zugänglicher Zielgruppen | - 27 - |
| 4.1. Formen von Partizipation   | - 28 - |
| 4.2. Stufen der Partizipation   | - 28 - |
| 4.3. Anforderungen an Partizipation   | - 30 - |
| 4.4. Grenzen für Beteiligungsprozesse   | - 31 - |
| 4.5. Methoden der Partizipation   | - 32 - |
| 5. Empirischer Teil – Methodologie  | - 36 - |
| 5.1. Datenerhebung  | - 36 - |
| 5.2. Datenauswertung  | - 37 - |
| 6. Ergebnisse   | - 38 - |
| 6.1. Einleitende Bemerkungen  | - 38 - |
| 6.2. Methoden der Beteiligung schwer zugänglicher Zielgruppen                                     | - 38 - |
| 6.2.1. Konkrete Beteiligungsmethoden  | - 39 - |
| 6.2.2. Voraussetzungen für gelingende Partizipation   | - 40 - |
| 6.2.3. Konkrete Methoden und Erfahrungen aus LA 21-Prozessen                                      | - 43 - |

|  |        |
|--|--------|
| 6.2.4. Zusammenschau   | - 45 - |
| 6.3. Probleme in der Umsetzung   | - 45 - |
| 6.3.1. Persönliche Situation und Betroffenheit   | - 46 - |
| 6.3.2. Vertrauen und die dafür notwendige Zeitressource  | - 47 - |
| 6.3.3. Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Ansatz   | - 47 - |
| 6.4. Verbesserungsvorschläge   | - 48 - |
| 6.4.1. Bereitstellung von Ressourcen   | - 48 - |
| 6.4.2. Vernetzung zwischen Migrantenvereinen   | - 49 - |
| 6.4.3. Vernetzung mit anderen Verwaltungseinrichtungen und im<br>Gemeinwesen arbeitenden Personen                  | - 50 - |
| 6.4.4. Öffentlichkeitsarbeit   | - 51 - |
| 6.5. Best practice Beispiele   | - 51 - |
| 6.5.1. Ausgewählte Best practice Beispiele   | - 52 - |
| 6.6. Stand des Wissens- und Erfahrungsaustausches in der LA21 Wien   | - 56 - |
| 6.6.1. Status Quo – Wissensaustausch   | - 56 - |
| 6.6.2. Probleme und Barrieren im Wissensaustausch  | - 57 - |
| 6.7. Verbesserungsvorschläge   | - 58 - |
| 7. Zusammenschau und Handlungsvorschläge   | - 59 - |
| 7.1. Wissensmanagement in Beteiligungsprozessen  | - 59 - |
| 7.1.1. Konkrete Handlungsvorschläge zur internen Wissenstransparenz und<br>zum Wissensaustausch für die LA 21 Wien | - 60 - |
| 8. Conclusio   | - 63 - |
| Literaturverzeichnis   | - 65 - |
| Anhang   | - 72 - |

## Abbildungsverzeichnis

|   |        |
|---|--------|
| Abb. 1 Rad der Wissenslogistik                          | - 18 - |
| Abb. 2 Die Säulen des ganzheitlichen Wissensmanagements | - 19 - |
| Abb. 3 Formen der Wissensumwandlung                     | - 21 - |
| Abb. 4 Wiener Organisationsmodell                       | - 36 - |
| Abb. 5 Überblick über die Kernelemente der Agenda 21    | - 38 - |
| Abb. 6 Determinanten politischer Partizipation          | - 40 - |

## Tabellenverzeichnis

|  |        |
|--|--------|
| Tab.1 Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen | - 16 - |
| Tab. 2 Barrieren aus der Sicht der Befragten                   | - 27 - |
| Tab. 3 Wissensaufbau und -transfer                             | - 29 - |
| Tab. 4 Unternehmenskultur Arbeitsmotive und Anreize            | - 30 - |
| Tab. 5 Arbeitsmotive und Anreize                               | - 32 - |



Zu allen nachfolgenden Kapiteln wird angemerkt, dass sich die Personalform auf Frauen und Männer gleichermaßen bezieht, der Einfachheit halber ist allerdings immer nur die männliche Form angeführt.

## 1. Einleitung

*„Wer will, dass ihm andere sagen, was sie wissen,  
der muss ihnen sagen, was er selbst weiß.  
Das beste Mittel, Informationen zu erhalten,  
ist Informationen zu geben.“*

Niccolo Machiavelli

### Problemstellung

Die Lokale Agenda 21 ist ein Prozess, der die Beteiligung aller interessierten Bürger anstrebt. Wichtig für den Erfolg der Maßnahmen und Projekte ist eine breite Beteiligung der Öffentlichkeit. Derzeit gelingt es jedoch meist „nur“ Personen des Mittelstandes oder des so genannten „Bildungsbürgertums“ an Prozessen zu beteiligen (vgl. Interview 1).

Im Kapitel 21 der Agenda 21 heißt es jedoch, dass die Einbeziehung der Jugend in umwelt- und entwicklungspolitische Entscheidungsprozesse sowie ihre Beteiligung für den langfristigen Erfolg des Aktionsprogramms mitentscheidend ist. Eben diese Partizipation ist schwierig und recht gering.

Aber nicht nur Jugendliche, sondern auch ältere Menschen und Migranten sollen erreicht werden. Die Beteiligung dieser drei Gruppen fällt schwer, wäre jedoch für den langfristigen Erfolg der Agenda 21 wichtig und wünschenswert. Bürger für die Mitarbeit an LA21-Prozessen zu gewinnen und ihr Engagement aufrecht zu erhalten, ist nicht immer einfach. Es gibt Projekte und Strategien in diesem Bereich, der Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen in Wien passiert aber eher träge (vgl. Interview 1).

Das Problem der LA21 besteht darin, positive wie negative Erfahrungen bei Projekten in Hinblick auf Bürgerbeteiligung transparent zu machen. Das Wissen und die Projekterfahrungen werden oftmals nicht ausreichend wiederverwertet. Dieses fehlende Bewusstsein über bereits existierendes Wissen führt zur ständigen Neuerfindung des Rades. Ein breiterer Austausch von Erfahrungen, Erfolgen und Problemen in der Arbeit mit sozial schwächeren Bürgern im Rahmen eines gelebten Wissensmanagement würde die Arbeit der LA 21-Verantwortlichen wesentlich erleichtern. Darüber hinaus wäre durch den gelebten Wissenstransfer die wichtige Funktion des wechselseitigen Lernens erfüllt.

Aus dem vorher Gesagten ergeben sich folgende zentrale Forschungsfragen:

- Welche Möglichkeiten hat die LA 21 Wien, den Wissensaustausch am Beispiel von Projekten mit schwer erreichbaren Zielgruppen zwischen den Trägerorganisationen in Wien zu fördern?
- Welche Anreize fördern die Wissensweitergabe bzw. wie kann die Motivation erhöht werden, um den Transfer von Wissen und Erfahrungen tatsächlich durchzuführen?
- Welche Strategien gibt es in der Beteiligung von schwer erreichbaren Zielgruppen?
- Gibt es so genannte Best Practice Beispiele mit diesen Gruppen und wenn ja, wo sind diese zu finden?

Ziel dieser Arbeit ist es, den Agenda-Prozessbegleitern den profitablen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen anderen Trägerorganisationen zu verdeutlichen, um künftig eine Effizienzsteigerung in der Projektarbeit herbeizuführen. Nicht nur das Können, sondern auch das Wollen der Organisationsmitglieder – gemeint ist die Bereitschaft Wissen bzw. Erfahrungen zu teilen - zum optimierten Wissensaustausch soll zukünftig verbessert werden. Das spezifische Wissen der LA 21 um gesellschaftliche Zustände und Prozesse gezielt zu entwickeln, zu bewahren und weiterzugeben, kann Antrieb für Wissensmanagement in zivilgesellschaftlichen Gruppen und Organisationen - wie eben der LA 21 Wien - sein (vgl. Schaurhofer, 2005, S. 34).

Um dieses Ziel zu erreichen, wird nach erfolgter Literaturrecherche im Bereich Wissenstransfer sowie anhand von zusätzlichen Interviews mit Experten und informellen Gesprächen mit Agenda-Aktiven herausgefiltert, wie die oben genannten Fragestellungen umgesetzt werden können.

Im Kapitel „theoretische Grundlagen und Begriffsbestimmungen“ werden die wichtigsten Aspekte von Wissen und dessen Management zusammengefasst, sowie Methoden und Instrumente zum Austausch von Wissen vorgestellt. Weiters werden Barrieren sowie deren Überwindung in Form von zeitgemäßen Instrumenten der Anreizgestaltung beleuchtet. Zeitgemäße Instrumente der Anreizgestaltung sind notwendig, die nicht den Aufbau von Wissensmonopolen, sondern aktiven Wissensaustausch belohnen (Kapitel 2).

Im Kapitel 3 wird die Geschichte der Lokalen Agenda 21 und im Speziellen die der LA 21 Wien sowie die Organisationsstruktur vorgestellt. Das Kapitel 4 beschäftigt sich einerseits mit der Bürgerbeteiligung, welche ein Prinzip der LA 21 ist, und andererseits mit der Problematik der Beteiligung von schwer erreichbaren Zielgruppen. Der empirische Teil beinhaltet die Beschreibung der Untersuchungsmethode und die Vorgehensweise, sowie die Resultate und die

Beantwortung der Forschungsfragen. Am Ende der Arbeit stellt das Kapitel 7 zusammenfassend die Ergebnisse und mögliche Handlungsvorschläge dar.

Inhaltliche Auftraggeberin dieser Diplomarbeit ist die Arbeitsgruppe der LA 21 in 1030 Wien, die daran interessiert ist zu erfahren, wo und wie Projekte mit Personen dieser Zielgruppen, zu denen die Jugend, Migranten und Senioren zählen, in anderen Beteiligungsprojekten erfolgreich initiiert und umgesetzt wurden. Da die Arbeit im Rahmen eines Studiums des Wissensmanagements erstellt wird, beschäftigt sie sich theoretisch und praktisch auch mit dem Wissenstransfer zu diesem Thema.

## 2. Wissen und dessen Management

Dieses Kapitel befasst sich mit der Begriffsklärung von Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer. Sowohl der Begriff des Wissens als auch der des Wissensmanagements ist sehr umfangreich. Deshalb wird hier nur auf wesentliche Aspekte eingegangen, die zum Verständnis der folgenden Arbeit notwendig sind.

### 2.1. Wissen

*Everyone by nature desires to know.*  
Aristoteles

Der Übergang von einer material- und kapitalintensiven zu einer stark entmaterialisierten Wirtschaftsweise hat unter den Bedingungen eines verschärften Wettbewerbs die Bedeutung des Wissens als Produktivkraft in den Vordergrund gerückt. Wissen hat in den letzten Jahren quer durch alle Branchen und Unternehmen enorm an Wichtigkeit zugenommen. Neben Arbeit, Boden und Kapital ist Wissen zum vierten Produktions- und Erfolgsfaktor geworden. Eschenbach & Geyer (2004, S. 9) führen aus, dass Wissen sich in wirtschaftlich hoch entwickelten Gesellschaften wie Europa, Nordamerika, Japan und Australien zu einem bedeutenden Produktionsfaktor entwickelt hat, vielleicht sogar schon zum bedeutendsten. Es entscheidet über Wettbewerbsvorteile und ist maßgeblich für die Bestimmung des Wertes von Organisationen. Nach Bullinger (1998a, S. 21) ist „Wissen der Produktionsfaktor der Zukunft“.

#### 2.1.1. Der Wissensbegriff

Für den Begriff des Wissens lässt sich in der Literatur keine übergreifend anerkannte Definition finden. Es gibt viele, häufig ähnlich klingende Definitionen, die abhängig von der Perspektive des Betrachters formuliert werden.

➤ Was ist eigentlich Wissen?

Willke (2004, S. 28f) unterscheidet grundlegend zwischen Daten, Informationen und Wissen. Wissen hat hinsichtlich seiner inneren Form einen dreistufigen Aufbau mit folgenden Komponenten:

- a. „Daten sind der Rohstoff für alles Wissen.
- b. Informationen sind systemspezifisch aufbereitete Daten und damit

Zwischenprodukte des Wissens.

c. Wissen ist die Veredelung von Informationen durch Praxis. Jedes Wissen setzt Praxis voraus.“ (Zitat Ende)

➤ Welche Besonderheiten weist die Ressource Wissen auf?

Wissen verhält sich als Ressource und Produktionsfaktor in einigen entscheidenden Hinsichten anders als herkömmliche Faktoren. Es ist weniger sichtbar als Kapital oder Arbeit und kann nicht in die Hand genommen werden. Wissen ist ein immaterielles Gut. Wenn Wissen erst einmal generiert ist, kann es jedoch nahezu beliebig und mit geringen Kosten kopiert werden (vgl. Willke, 1998, S. 61). Die Einzigartigkeit von Wissen als Ressource liegt darin, dass sie durch ihren Einsatz sich vermehrt. „Wissen verbraucht sich nicht, wenn wir andere daran teilhaben lassen. Im Gegenteil: es fließen neue Erfahrungen ein, die es noch wertvoller machen. Wer Wissen teilt wird reicher“ (Bono, 2005, S. 7).

### 2.1.2. Arten von Wissen

In der Literatur trifft man auf eine große Anzahl von Wissensarten und Klassifikationen. Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist im Wissensmanagement nach Lucko (2005, S. 10) die derzeit bedeutendste. Diese geht auf Michael Polanyi (1958) zurück, der im Wesentlichen erkannte, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“ („that we know more than we know to say“). Polanyi hat dies als implizites bzw. tazites Wissen bezeichnet (vgl. Willke, 2004, S. 35).

*Implizites Wissen* ist das Wissen, das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lebens im Sinne von „Know How“ hat. Es ist somit an die Person gebunden. Diese Person muss nicht unbedingt wissen, dass sie dieses Wissen hat (vgl. Willke, 2004, S. 35). Implizites Wissen ist nicht in Buchstaben oder Zahlen gespeichert, vielmehr sind es subjektive Einsichten und Gefühle. Es wird häufig auch als verborgenes oder stillschweigendes Wissen bezeichnet. Verbunden sind damit Ideen, Vermutungen, Erfahrungen, Bedeutungen, Entscheidungsprozesse, Annahmen und subjektive Betrachtungsweisen. Implizites Wissen ist deshalb schwierig zu transferieren. Da es jedoch die Wurzel unseres gesamten Wissens darstellt, erhält es eine besondere Relevanz (vgl. Lucko, 2005, S. 10).

Unter *explizitem Wissen* wird das ausgesprochene, formulierte, dokumentierte Wissen verstanden. Dieses Wissen ist öffentlich und allgemein zugänglich. Der Wissende weiß von seinem Wissen und kann sich dazu äußern (vgl. Nonaka, 1997, S. 72f). Beispiele für dieses Faktenwissen sind mathematische Formeln, Handbücher, grammatikalische Aussagen u.a. Der Wissenstransfer von

explizitem Wissen ist einfach, da dieses in Dokumenten gespeichert ist und man nur die Zeichen übermitteln muss. Der Wissensempfänger kann sich dieses Wissen durch Lesen aneignen (vgl. Lucko, 2005, S. 10).

Folgende Tabelle zeigt im Überblick die Unterschiede zwischen implizitem und explizitem Wissen:

| <b>Implizites Wissen (subjektiv)</b>   | <b>Explizites Wissen (objektiv)</b>  |
|--|--------------------------------------|
| Erfahrungswissen (Körper)              | Verstandeswissen (Geist)             |
| Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt) | Sequentielles Wissen (da und damals) |
| Analoges Wissen (Praxis)               | Digitales Wissen (Theorie)           |

Tab. 1: Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73)

Erfahrungswissen ist meist implizit, körperlich und subjektiv, während das Verstandeswissen meist explizit, metaphysisch und objektiv ist. Implizites Wissen wird hier und jetzt geschaffen und beinhaltet eine analoge Qualität. Der Austausch von implizitem Wissen zwischen Individuen ist ein analoger Vorgang, der eine Art gleichzeitige Verarbeitung komplexer Fragen durch die beteiligten Personen voraussetzt. Explizites Wissen dagegen dreht sich um vergangene Ereignisse oder Dinge. Es zielt auf eine kontextfreie Theorie ab und wird durch digitale Handlungen sequentiell erzeugt (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73f).

## 2.2. Wissensmanagement

*Der Begriff Wissensmanagement meint kein Software-Paket. Wissensmanagement beginnt noch nicht einmal mit der Technologie. Es beginnt mit Unternehmenszielen und Arbeitsabläufen und der Erkenntnis über die Notwendigkeit Informationen auszutauschen.*

Bill Gates

Wissensmanagement gilt derzeit als Modethema, es ist allerdings nicht ohne Grund entstanden. Die Vernachlässigung der Bedeutung des Know-how, die Risiken, die mit Wissensverlusten verbunden sind, und die neuen technologischen Möglichkeiten, sind wohl die Hauptgründe für den Erfolg dieses Ansatzes (Probst, 2002, S. 40). Von Wissensmanagement existieren viele Definitionen. Grundsätzlich geht es immer darum, das im Unternehmen vorhandene Wissen bewusst zu erschließen und zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Nach Probst/Romhardt (1997, S. 10) will Wissensmanagement die organisationale Wissensbasis eines Unternehmens bewusst gestalten und den besseren Umgang mit der Ressource Wissen ermöglichen. Es ist ein strukturierter Vorgang mit dem Organisationsziele, wie Ertragssteigerung, Zeitersparnis oder Kostensenkung unter optimaler Ausnutzung von Wissen erreicht werden können. Im Mittelpunkt stehen Aspekte der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung. Da Wissen überwiegend an Menschen gebunden ist, lässt es sich nur indirekt managen. Dies gelingt, indem Rahmenbedingungen gestaltet werden, die die Entwicklung des Wissens zur Erreichung der strategischen Ziele bestmöglich fördern (vgl. Pircher, 2005, S. 19).

Unter Wissensmanagement werden also alle Maßnahmen, die das Ziel haben, Wissen effizienter zu nutzen, verstanden. Dazu zählen sowohl organisatorische, personelle wie auch technische Maßnahmen.

### **2.2.1. Wissensmanagement Aufgaben**

Wesentliche Aufgaben des Wissensmanagement sind nach Nohr (2004, S. 257) folgende:

- Erschließen von Wissen (Erfahrungen, Best Practices) für alle Mitarbeiter, die dieses im Rahmen ihrer organisationalen Rolle benötigen.
- Weitergabe von individuellen Fähigkeiten.
- Verfügbarmachen von Wissen am Ort und zum Zeitpunkt anstehender Entscheidungen.
- Erleichtern des effektiven und effizienten Entwickelns von neuem Wissen.
- Sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter in der Organisation weiß, wo Wissen verfügbar ist.
- Umsetzen dieser Kompetenzen in neue Produkte und Dienstleistungen.
- Die Verteilung der Kompetenzen in Organisationen soll überblickbar werden.

Zusammenfassend können die Ziele bzw. Aufgaben von Wissensmanagement auf folgende Formel reduziert werden: Das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar zu haben (vgl. Zucker/Schmitz, 2000, S. 98).

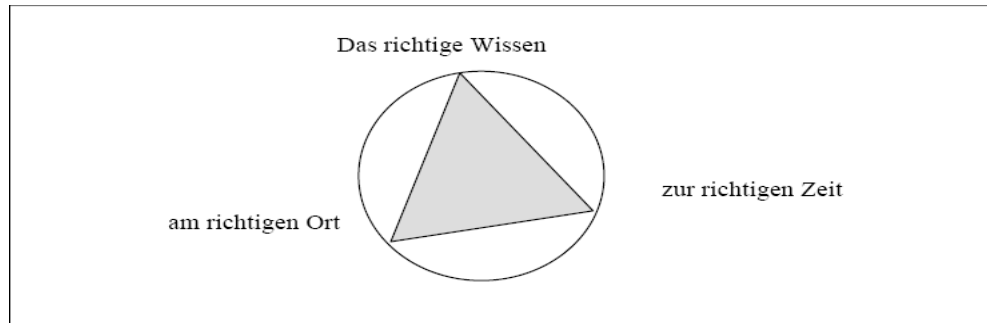


Abb. 1: Rad der Wissenslogistik (entnommen aus Zucker/Schmitz, 2000, S. 98)

### 2.2.2. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement

Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen kann durch viele Hindernisse behindert oder auch verhindert werden. Wesentliches Charakteristikum des Wissensmanagements ist eine ganzheitliche Sicht bei der Betrachtung der betrieblichen Interaktionsebenen. Alle Wissensmanagementaktivitäten müssen von den Bausteinen Organisation, Menschen und Technologie getragen werden. Dabei stellt die Organisation die Methoden für das Erarbeiten, Speichern und die Weitergabe von Wissen bereit. Die Mitarbeiter müssen eine Unternehmenskultur leben, in der Wissen aktiv weiter gegeben wird. Technische Plattformen wie beispielsweise Intra- und Internet unterstützen schließlich den Wissensaustausch (vgl. Wolf et al., 1999, S. 752).

Organisatorische, technische und kulturelle Aspekte sind als gleichwertige Elemente im Unternehmen zu berücksichtigen. Das 3-Säulen-Modell in der folgenden Abbildung stellt die Gestaltungsdimensionen eines umfassenden Wissensmanagements dar. Je nach Zielsetzung ist auf die einzelnen Säulen unterschiedliches Gewicht zu legen. Wird ein Wissensmanagement-System implementiert, welches sich nur auf eine Dimension stützt, ohne die anderen zu berücksichtigen, so führt dies nicht zum Erfolg - das „Wissensmanagementgebäude“ stürzt ein. Nur wenn eine ganzheitliche Strategie verfolgt wird, kann Wissensmanagement erfolgreich umgesetzt werden (vgl. Wolf et al., 1999, S. 752).



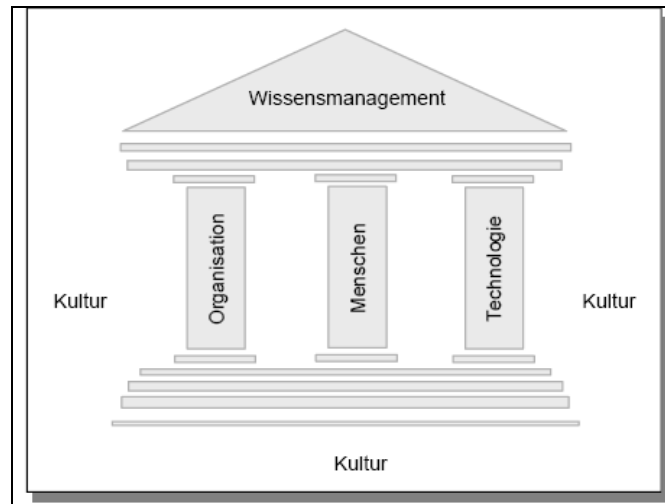


Abb. 2: Die Säulen des ganzheitlichen Wissensmanagements (entnommen aus Wolf et al., 1999, S. 752)

### 2.3. Wissenstransfer

*Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor unserer Zeit.*

Fredmund Malik

Investitionen in die Produktivkraft Wissen sind heute keine Seltenheit mehr. Vor diesem Hintergrund sind zahlreiche Theorien und Konzepte zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen entstanden. In allen Ansätzen kommt dem Teilen bzw. dem Transfer von Wissen eine zentrale Bedeutung zu. Wissen teilen verspricht beispielsweise bessere Entscheidungen sowie höhere Effizienz und Effektivität. Je besser es gelingt, einmal entwickeltes und erprobtes Wissen zu verwenden, desto stärker können sich die Kosten der Wissensgewinnung auf zahlreiche Anwendungen verteilen. Erst verteiltes Wissen ist nutzbares Wissen. Am Transfer einmal gewonnenen Wissens besteht demnach ein hohes ökonomisches Interesse unter dem Gesichtspunkt der Effizienz, des Lernens und der Innovation (vgl. Thiel, 2002, S. V).

Für den Vorgang des Wissenstransfers existieren unterschiedliche Begriffe, wie etwa „knowledge sharing, knowledge transfer, Wissenstransfer, Wissensaustausch, Wissenskommunikation und Wissens(ver)teilung, welche im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet werden.

Der Begriff des Wissenstransfers beschreibt nach Thiel (2002, S. 29) „eine gezielte Übertragung von Wissen von einem Sender zu einem Empfänger“. Der von Probst, Raub und Romhardt geprägte Begriff Wissens(ver)teilung, versucht

sowohl die Bereitschaft des Teilens als Voraussetzung für einen Wissenstransfer (Wissensteilung) wie auch die Notwendigkeit einer Verteilung von Wissen im Unternehmen (Wissensverteilung) hervor zu streichen. Durch das Teilen von Wissen können aufwendige Doppelarbeiten vermieden werden. Ziel ist es, Wissen bewusst zu managen, um eine ständige Neuerfindung des Rades zu vermeiden (vgl. Thiel, 2002, S. 29).

Die Wissens(ver)teilung ist eine Kernaufgabe im Wissensmanagement. Wissen auf die richtigen Mitarbeiter zu verteilen bzw. organisationales Wissen an die Stelle zu bringen, an der es gerade gebraucht wird, ist eine der am meisten unterschätzten Aufgaben im Wissensmanagement (vgl. Probst/Gibbert/Raub, 2002, S.6). „Die (Ver)Teilung und Nutzung von Erfahrungen in der Organisation ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können [...]? Nicht alles muss von allen gewusst werden [...]? Nicht jede Wissensart ist für eine effiziente Wissensmultiplikation geeignet“ (Probst/Gibbert/Raub, 2002, S. 6).

Die zentralen Leitfragen für die Wissensverteilung lauten daher:

- Wer benötigt Wissen?
- Welches Wissen soll transportiert werden?
- Wie soll das Wissen transportiert werden?

Die Wissensverteilung dient der Wissensmultiplikation. Totaler Wissenstransfer ist allerdings nicht anzustreben. Vielmehr ist es Ziel, Wissen zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität und Quantität an den richtigen Ort zu bringen.

### **2.3.1. Möglichkeiten der Wissensumwandlung – Nonaka und Takeuchi**

Wissen ist zu einem großen Teil nur implizit vorhanden und muss daher aktiv von der Unternehmensführung explizit gemacht, d.h. in sprachliche Form gebracht und den jeweiligen Bedürfnissen gemäß aufbereitet bzw. strukturiert werden. Erst dann kann es an die Mitarbeiter verteilt bzw. vermittelt werden. Nonaka und Takeuchi haben sich mit dem Übergang von implizitem zu explizitem Wissen auseinandergesetzt und sind zu dem Entschluss gekommen, dass die beiden Wissensformen nicht getrennt voneinander gesehen werden können. Betrachtet man den Wissenstransfer mit der bereits bekannten Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen, so ergeben sich im Sinne von Nonaka/Takeuchi vier verschiedene Möglichkeiten der

Wissensumwandlung. Die Umwandlung von impliziten zum expliziten Wissen oder - mit anderen Worten - das Explizitmachen eines impliziten Kontextes ist, so die Autoren, eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung neuen Wissens (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 74). „Durch soziale Interaktionen kann aus implizitem explizites und dann wieder implizites Wissen werden (...) Dadurch entsteht in Organisationen neues Wissen“ (Eschenbach/Geyer, 2004, S. 95). Menschen gelten als Hauptakteure der Wissensschaffung. Nach Probst/Raub/Romhardt (1999, S. 109) ist „die kleinste Einheit des Wissensmanagements das Individuum. Das Individuum ist Träger von Fähigkeiten und besitzt Intuition sowie Erfahrungen. Ein Teil dieser Fähigkeiten ist der Organisation bekannt“.

Die verschiedene Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka/Takeuchi (1997, S. 75-85):

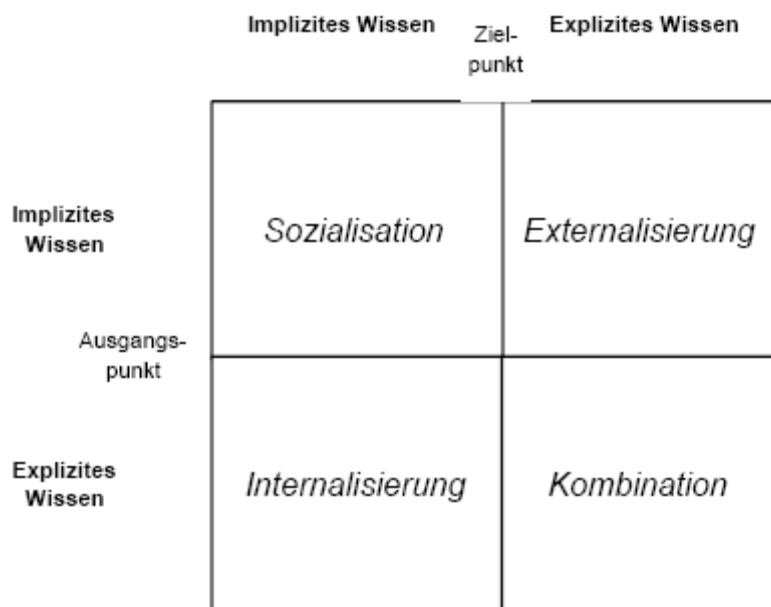


Abb. 3: Formen der Wissensumwandlung (Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 85)

➤ **Sozialisation:** von implizit zu implizit

„Sozialisation ist ein Erfahrungsaustausch, aus dem implizites Wissen wie etwa gemeinsame mentale Modelle und technische Fertigkeiten entstehen“ (ebd, S. 75). Implizites Wissen muss nicht expliziert werden, damit es weitergegeben wird. Sozialisation heißt, dass implizites Wissen weitergegeben wird, ohne es zu versprachlichen. Dabei werden Erfahrungen gemeinsam gemacht und Wissen in Form von Beobachtung, Nachahmung und Praxis vermittelt. Man spricht von einem Erfahrungsaustausch. Ein Beispiel für die Sozialisation ist das Meister - Lehrlings-Prinzip (vgl. ebd, S. 75)

➤ **Externalisation:** von implizit zu explizit

„Externalisation ist ein Prozess der Artikulation von implizitem Wissen in expliziten Konzepten“ (ebd, S. 77). Dies erfolgt in Form von Metaphern, Analogien, Modellen und Hypothesen. Ein Beispiel dafür wäre das Schreiben eines Buches oder eine Konzeptentwicklung. „Von den vier Formen der Wissensumwandlung enthält die Externalisierung den Schlüssel zur Wissensschaffung, weil sie aus implizitem Wissen neue explizite Konzepte bildet“ (ebd, S. 79). Nach Eschenbach/Geyer (2004, S.97) ist sie die wichtigste der vier Wissensumwandlungsarten, da neues, explizites Wissen aus implizitem Wissen generiert werden kann.

➤ **Kombination:** von explizit zu explizit

Bei der Kombination wird aus verschiedenen expliziten Wissensbereichen bereits vorhandenes Wissen zusammengestellt, um neues explizites Wissen zu erlangen. Informationen werden über Medien (z.B. Dokumente, Besprechungen, Telefon oder Computernetze usw.) kommuniziert und in einen gemeinsamen Wissenszusammenhang gestellt. Diese Form der Wissensschaffung findet man zum Beispiel in Schulen oder formalen Ausbildungseinrichtungen (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 81f).

➤ **Internalisierung:** von explizit zu implizit

„Internalisierung ist ein Prozess zur Eingliederung expliziten Wissens in das implizite Wissen“ (ebd, S. 82). Es ist ein individueller Lernprozess, der durch Dokumente, Handbücher oder mündliche Berichte gefördert werden kann. Durch „Learning by doing“ werden gemeinsame mentale Modelle und Wissen internalisiert. „Internalisierung ist jedoch auch ohne das direkte Nachvollziehen der Erfahrungen anderer möglich“ (ebd, S. 83). Aber auch das Lernen aus Fehlern und Erfahrungen gehört zur Internalisierung.

In allen vier Formen der Wissensumwandlung wird Wissen erzeugt, wobei sie allerdings einzeln und unabhängig voneinander nicht sehr effektiv sind (vgl. Eschenbach/Geyer, 2004, S. 96). Dieses Konzept von Nonaka und Takeuchi macht deutlich, dass die Erzeugung, Explikation, Verteilung und Nutzung von Wissen ein aufwendiger Prozess ist, der vor allem viel Zeit kostet (vgl. Willke, 2004, S. 37).

### 2.3.2. Methoden zum Austausch von Wissen

*Wenn einer es weiß, weiß es keiner.*

Ludwig Wittgenstein

Um den Wissensaustausch im Unternehmen zu verbessern, gibt es eine Reihe von Instrumenten und Methoden. Einerseits ist dafür die Schaffung bzw. Verbesserung der formellen Kommunikationskanäle wichtig. Ein internes E-Mail-System, die Einrichtung eines benutzerfreundlichen Intranets oder die Entwicklung geeigneter Datenbankstrukturen und Abfrageinstrumente, die das Einstellen eigener Daten und den Zugriff auf fremde Daten erleichtern sind nur einige Möglichkeiten, um den Wissensaustausch technisch zu unterstützen. Andererseits spielt auch der Ausbau und die Verbesserung informeller Kommunikationskanäle für das Gelingen von Wissensaustausch eine zentrale Rolle. Spontaner, unstrukturierter Wissenstransfer ist nach Davenport/Prusak (1999, S. 183) für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung. Eine mögliche Strategie beschäftigt sich daher mit den Rahmenbedingungen, die den spontanen Wissenstransfer unterstützen. In diesem Zusammenhang stellt ein wichtiges Instrument die Einrichtung innerbetrieblicher Begegnungsstätten dar. Im Rahmen persönlicher Gespräche diskutieren Mitarbeiter über unternehmensspezifische Probleme und tauschen Ideen zu deren Lösung aus. In japanischen Unternehmen gehören gemeinsame Abendessen und Besuche in Bars, die den informellen Wissensaustausch fördern, zur Unternehmenskultur. Persönliche Kommunikation wird der elektronischen Kommunikation, z.B. per e-mail, vorgezogen (vgl. Davenport/Prusak, 1999, S. 184f).

Das Institut für e-management e.V. (IfeM) führte im Frühjahr 2001 eine Studie zur Motivation von Mitarbeitern durch, an der sich insgesamt 21 Unternehmen beteiligten. Ziel war es, eine Lösung auf die Frage zu finden, wie Mitarbeiter zu neuen Wissenstätigkeiten motiviert werden können (vgl. Fank, 2002, o.S.). Eine erste Erkenntnis der Studie war, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Sie tun dies beispielsweise im Gespräch mit Kollegen, oder Gleichgesinnten auf Konferenzen, Meetings etc. . Wissen wird vor allem mit Personen geteilt, die anerkennen und schätzen, was man sagt und die selbst interessantes Wissen liefern. Auf die Frage, über welche Kommunikationskanäle denn Wissen am effektivsten ausgetauscht wird, verweisen 60% auf den direkten Kontakt in Form von persönlichen Gespräche oder Vorträgen (vgl. Fank, 2002, o.S.).

Wissenstransfer funktioniert also immer noch am effektivsten auf dem direkten Weg - von Mensch zu Mensch. Dazu müssen einerseits kommunikative

Einrichtungen bzw. Hilfsmittel im Unternehmen zur Verfügung stehen, wie etwa Intranet, Meetings, Firmennewsletter etc., andererseits müssen die Mitarbeiter aber auch durch ein positives Kommunikationsklima dazu motiviert werden, Ideen, Innovationen und Wissen auszutauschen (vgl. Gentsch, 2005, o.S.). Allerdings sind Umsetzungen von Wissensmanagement in die Praxis häufig sehr technisch orientiert. Die direkte Kommunikation zwischen den Menschen, den eigentlichen Wissensträgern, wird dagegen häufig vernachlässigt.

Wissen und Erfahrungen können nicht in Datenbanken abgespeichert werden. Die menschlichen Aspekte gewinnen an Bedeutung. Das neue Schlagwort ist Wissensvernetzung. Die persönliche Kommunikation tritt in den Vordergrund und das Aufbauen einer Vertrauenskultur zwischen den Wissensträgern wird zunehmend wichtiger. Erst dann versteht man, dass anstelle von „Wissen ist Macht“, in Wahrheit gilt „Das Teilen von Wissen ist Macht“.

### **2.3.3. Instrumente für Wissensaustausch: Wissensmultiplikation, Wissensnetzwerke**

Es gibt zahlreiche Wissensmanagement-Methoden und -Instrumente. Welche Strategie die richtige ist, hängt davon ab, welche Wissensmanagement- Ziele (Wissen erwerben, verteilen, etc.) verfolgt werden und auf welcher Ebene (Mensch, Organisation oder Technik) die Maßnahmen greifen sollen.

Direkt kann Wissenstransfer durch Wissensmultiplikation oder durch die Schaffung so genannter Wissensnetzwerke gefördert werden.

*Wissensmultiplikation* ist ein zentral gesteuerter Eingriff. Die schnelle Verbreitung von Wissensbeständen auf eine größere Anzahl von Personen wird ermöglicht. Dies geschieht beispielsweise im Rahmen diverser Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 235). Die Aufgaben der Wissensmultiplikation betreffen die Sozialisation von Mitarbeitern sowie die Aus- und Weiterbildung. Unter Sozialisation wird hierbei nach Probst/Raub/Romhardt (1999, S. 236) „das Einleben in die Kultur des Unternehmens“ verstanden. Wissensmultiplikation folgt einer push-Philosophie, da die Mitarbeiter mit Informationen und Wissen versorgt werden. Information bzw. Wissen wird somit zur Bringschuld (vgl. Lucko, 2005, S. 47f).

Ein weiteres Instrument um Wissenstransfer zu ermöglichen sind so genannte *Wissensnetzwerke*. Die Schaffung eines Wissensnetzwerkes folgt nach Probst/Raub/Romhardt (1999, S. 236) „einer dezentralen Philosophie“. Hier

findet man die pull-Strategie, welche beim Wissensnutzer und seinen Bedürfnissen ansetzt. Information bzw. Wissen wird somit zur Holschuld.

„Unter Netzwerken versteht man den Zusammenschluss von mehreren Personen, die entweder an einer gemeinsamen Themenstellung arbeiten oder gleiche Interessen haben“ (Lucko, 2005, S. 96). Ein Wissensnetzwerk ist ein Zusammenschluss von Wissensträgern mit ähnlichen Aufgabengebieten, um Wissen zu sammeln, zu generieren, zu teilen und zu nutzen. Wissensnetzwerke oder auch Wissensgemeinschaften verfügen über mehr Ressourcen und Möglichkeiten als jeder einzelne darin eingebundene Wissensträger für sich. Um es mit den Worten des Wirtschaftswissenschaftlers Thomas Davenport zu sagen: "Wissen ist Macht, wenn man es mit anderen teilt!"

Es gibt offizielle Netzwerke, die bewusst initiiert werden, um einen zielgerichteten Wissens- und Erfahrungsaustausch zu bewirken. Häufiger entstehen jedoch informelle Netzwerke, die für Außenstehende kaum erkennbar sind. Diese Netzwerke sind die effektivsten. Derartige Wissensgemeinschaften sind aufgrund ihrer flachen Hierarchiestruktur ein guter Ort, um Ideen zu kreieren und auch Identität zu gewährleisten.

Ziel dieser Methode ist, das Know-how einer einzelnen Person auf einem bestimmten Gebiet anderen zugänglich zu machen, die in einer ähnlichen Umgebung arbeiten. Damit soll erreicht werden, dass der Wissensstand innerhalb des Netzwerkes ständig aus- und umgebaut wird (vgl. immo bfz, o.J.a).

Alle Methoden und Instrumente nützen jedoch nichts, wenn die Mitarbeiter an ihrem Wissen festhalten und es nicht mit ihren Kollegen teilen wollen. Ein großes Problem für den erfolgreichen Wissenstransfer stellen die individuellen Barrieren wie z.B. Konkurrenzdenken, Wissen ist Macht, fehlende Anreize, fehlendes Bewusstsein, usw. dar, auf welche im Kapitel 2.4 näher eingegangen wird.

Romhardt hat in einer Studie definiert, wie die Verteilung von Wissen gefördert werden kann. Laut Romhardt (2001, S. 169) bildet man gezielt eine Wissensgemeinschaft, die durch folgende Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist:

- „Ein gemeinsames Thema, das für alle von Interesse ist.
- Der Wille, gemeinsam dieses Thema zu durchdringen.
- Keine Wissenshierarchie, sondern Offenheit für das bessere Argument.
- Keine vorgefassten Meinungen über den zu wählenden Lösungsansatz.



- Komplementäre Fähigkeiten: Jeder kann seine persönliche Stärken einbringen, welche der Gemeinschaft zugute kommen.
- Verständigung auf Spiel- und Kommunikationsregeln während der Treffen.
- Ausreichende Ressourcen sowie genügend Raum und Zeit für das Zusammensein.
- Solidarität, Schutz der Gemeinschaftsmitglieder gegen außen.
- Vermeidung von Konkurrenzsituationen innerhalb einer Gemeinschaft“ .  
(Zitat Ende)

## 2.4. Wissensbarrieren

Die Betrachtung von Wissen als so genannter vierter Produktionsfaktor ist zwar selbstverständlich geworden, nicht jedoch die Bereitschaft der Menschen ihr Wissen zu teilen. Der zentrale Stolperstein besteht nach Adelsberger et al. (2002, S. 529) „häufig in Wissensaustausch- und Kulturaspekten, die Wissensmanagement eher verhindern als fördern, da beispielsweise Karrieremuster, Anreizsysteme und Regeln für Reputationen auf individuelles Wissen ausgerichtet sind“. Der Prozess der bewussten Wissensübertragung erfolgt in vielen Unternehmen nicht ohne Probleme. Es existieren zahlreiche Barrieren, die einen reibungslosen Wissenstransfer behindern oder verhindern. Entscheidungsrelevantes Wissen steht somit nicht rechtzeitig zur Verfügung oder kann nicht zielorientiert genutzt werden. Damit ist ein effektives Wissensmanagement nicht möglich.

Bei einer Befragung von 311 Unternehmen in Deutschland durch das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation nannten 70 Prozent der Befragten fehlende Zeit als die größte Barriere für die Nutzung von Wissensmanagement (vgl. Bullinger, 1998b, S. 110, Herbst, 2000, S. 140). Daneben existieren individuelle Teilungsbarrieren, die einerseits aus mangelnden technischen Fertigkeiten, andererseits aus persönlicher Machtsicherung resultieren (vgl. Probst, 1999, S. 234). Auch das Fehlen von adäquaten Anreizsystemen (34%) und organisiertem Wissensaustausch (29%) wird als häufige Barriere für erfolgreiches Wissensmanagement gesehen. Die folgende Abbildung zeigt die Barrieren, die häufig in Unternehmen eine Wissensweitergabe erschweren oder verhindern:



| aus Sicht der Befragten             |       |
|-------------------------------------|-------|
| Zeitknappheit                       | 70.1% |
| Fehlendes Bewusstsein               | 67.7% |
| Unkenntnis über Wissensbedarf       | 39.4% |
| Einstellung "Wissen ist Macht"      | 39.0% |
| Fehlende Transparenz                | 34.6% |
| Fehlende Anreizsysteme              | 34.4% |
| Zu hohe Mitarbeiterspezialisierung  | 32.3% |
| Kein organisierter Wissensaustausch | 28.7% |
| Ungeeignete IT-Infrastruktur        | 28.3% |
| Hierarchische Strukturen            | 28.0% |
| Konkurrenz der Abteilungen          | 27.6% |
| Fehlende Unternehmenskultur         | 26.7% |

Tab. 2: Barrieren aus der Sicht der Befragten (Herbst, 2000, S. 140).

Die genannten Hindernisse können in wissensspezifische (z.B. Angst vor Machtverlust) und allgemeine Barrieren (z.B. keine Zeit) unterteilt werden. Die allgemeinen Barrieren wurden nicht als echter Hindernisgrund betrachtet, da an anderen Stellen beobachtet werden konnte, dass Mitarbeiter Tätigkeiten wie eine schriftliche Projektberichterstattung durchführen, obwohl dieselben Vorbehalte geäußert wurden (vgl. Fank 2002, o. S.).

„*Wissen ist Macht*“ – dieser von Francis Bacon geprägte Spruch weist auf den hohen Wert von Wissen hin und ist ein wesentlicher Hinderungsgrund für das Teilen von Wissen. Wissen wird oft als Macht- bzw. Prestigefaktor gesehen, der die eigene Stellung und Wichtigkeit im Unternehmen absichern soll. Manche Mitarbeiter haben Angst einerseits vor dem möglichen Machtverlust und andererseits davor den Arbeitsplatz zu verlieren. Aus diesem Grund haben nach Eckhardt (o.J, S. 11) die meisten Mitarbeiter kein Interesse daran, ihr Wissen den Kollegen zur Verfügung zu stellen. Der Gedanke: „Mein Wissen ist mein Vorteil, teile ich mein Wissen, teile ich meinen Umsatz“, steht im Vordergrund. So bleiben viele Ideen und Erfahrungen für Nichteingeweihte weiterhin unerreichbar.

Wissensaustausch wird so gesehen häufig als Bedrohung der jeweiligen Position erlebt. Es fällt nicht leicht, eigene Ideen ohne zugesicherte Gegenleistung preiszugeben. Wichtig ist es, den Mitarbeitern diese Angst zu nehmen und sie von den Vorteilen klarer Abläufe durch geteiltes Wissen zu überzeugen. Die Mitarbeiter müssen die Gewissheit haben, dass das Teilen von Wissen ihnen nicht Verlust, sondern Gewinn bringt. Denn wenn Wissen mit anderen Menschen geteilt wird, fließt immer wieder etwas zurück (vgl. Antoni/Sommerlatte, 2001, S. 72, 167). Diese individuelle Barriere zu beseitigen, stellt eine große

Herausforderung dar. Vielfach wird eine gänzliche Überwindung nicht zu erreichen sein, eine Verminderung einzelner Barrieren stellt jedoch bereits einen Fortschritt dar.

### **2.4.1. Unterstützung des Transfers von Wissen**

Die skizzierten Wissensbarrieren lassen sich oft nur schwer überwinden, da sie zu einem großen Teil in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sind. Dementsprechend sollten neben infrastrukturellen auch sozial-psychologisch-kulturelle Maßnahmen ergriffen werden, um den Austausch von Wissen zu fördern. Die Überwindung dieser Barrieren kann beispielsweise durch Motivation der Mitarbeiter zu Wissensweitergabe erfolgen (vgl. Przygodda, 2004, S.3). Zur Unterstützung von Wissenstransfer wird in Anlehnung an Bendt (2000, S. 60) sowohl auf „soft facts“ als auch auf „hard facts“ verwiesen. Erstere meinen die Unternehmenskultur, die den Umgang mit Wissen maßgeblich prägt. Letztere zielen auf den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, um Wissenstransfer einfacher, günstiger und schneller zu gestalten.

Da Wissen ein immaterielles Gut ist, das oft nur im zwischenmenschlichen Austausch übertragen werden kann (vgl. Probst 1999, S. 224), rückt im Zusammenhang mit Wissensmanagement der kooperative und kommunikative Aspekt verstärkt in den Vordergrund. Der Erfolg des Wissensmanagements hängt in starkem Maße davon ab, wie sich die Kommunikation und Interaktion im Unternehmen gestaltet.

Freier Wissenshandel findet immer statt, wenn Menschen, die etwas wissen wollen, miteinander reden. Laut Schmitz/Zucker (1999, S. 190) wird Wissen vor allem dann ausgetauscht, wenn zwischen den Personen

- relative Sympathie und Vertrauen herrscht,
- räumliche Nähe besteht,
- geringe Kontakt- oder „Anbahnungskosten“ gegeben sind,
- man eine ähnlich Sprache spricht bzw. Mitglied im gleichen Subsystem ist,
- das gehandelte Wissen nicht zu irritierend zu sein verspricht und
- alle Beteiligten einen Benefit erzielen.

In einer Vielzahl von empirischen Erhebungen wurden Unternehmen befragt, wodurch Wissensaufbau und -transfer gefördert bzw. behindert wird. Die Ergebnisse ausgewählter Studien sind in der folgenden Abbildung

zusammengefasst. Dort wird in Anlehnung an North (2005, S. 168) deutlich, dass Unternehmenskultur, Anreizsysteme und Unterstützung durch Führungskräfte eine größere Bedeutung als technische Systeme haben.

| <b>Wissensaufbau und -transfer</b>   |   |
|--|---|
| Unternehmenskultur<br>Unterstützung durch/ sowie Verantwortung des oberen Managements<br>Push und Pull von Informationen und Wissen<br>Beiträge zu Wissensmanagement bedeutsam für Karriereentwicklung | IT als Integrator und Katalysator zum Wissensaustausch<br>Organisierte Austauschmöglichkeiten<br>Erhöhung des Handlungsspielraums, Autonomie der kleinsten Einheit<br>Transparenz über Wissensbedürfnisse |

Tab. 3: Wissensaufbau und -transfer (entnommen aus North, 2005, S. 168)

#### **2.4.2. Die Schaffung einer Wissenskultur**

Eine Unternehmenskultur ist sozusagen das Grundgerüst aus Werten, Prinzipien und Glaubenssätzen, das Wissensaustausch zum Bestandteil des Alltags macht. Die Akteure dieses Austauschs sind die Mitarbeiter. Bei ihnen müssen Wissensbarrieren identifiziert und abgebaut werden. Eine wissensfreundliche Unternehmenskultur ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer. Die Unternehmenskultur entscheidet maßgeblich über das Denken und Handeln im Umgang mit Wissen. Eine Kultur des Wissensteilens ist eng mit der Kommunikations- und der Unternehmenskultur verknüpft. Oft scheitert der Wissenstransfer

nicht an der Technik, sondern an der Motivation der Mitarbeiter und/oder an der herrschenden Wertestruktur im Unternehmen. Die Unternehmenskultur umfasst die zentralen Werte eines Unternehmens. Sie hat nach Malik (1990, S. 23) einen großen Einfluss auf die Mitarbeiter und ihre Handlungen und ist seiner Ansicht nach maßgeblich mitverantwortlich für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens.

Auch für Nohr (2004) ist eine offene und zum Wissensaustausch anregende Unternehmenskultur entscheidend für den Erfolg von Wissensmanagement. Allerdings kann eine solche „wissensfreundliche Kultur“ nicht per Dekret geschaffen werden, sondern muss auch vom Management vorgelebt werden (vgl. Nohr, 2004, S. 264). In einer Unternehmenskultur, in der zwar Teamwork gepredigt wird, aber nach wie vor Einzelkämpfer Karriere machen, kann

Wissensmanagement, das Wissensaustausch zum Ziel hat, nicht gelingen (vgl. Streubel/Gloede, 2001, S. 261).

Neben der Bedeutung der allgemeinen Unternehmenskultur spielt aber besonders die Wissenskultur eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Das Vorhandensein einer Wissenskultur zeigt sich nach Herbst (2000, S. 30f) dadurch,

- dass Wissen gerne und hierarchieübergreifend geteilt wird,
- dass Wissen zugänglich und wichtig ist und dadurch erschlossen ist und
- dass das Entstehen und der Austausch und das Anwenden von Wissen vom Unternehmen gefördert werden.

Eine Wissenskultur zeigt sich generell in Vertrauen, Offenheit, Kreativität und im konstruktiven Umgang mit Fehlern. Elementare Voraussetzung für Wissenstransfer ist ein Vertrauensklima, ohne dieses ist eine Wissensweitergabe nicht denkbar (Bendt, 2000, S. 58). Eine Wissenskultur geht mit einer Kommunikationskultur einher. Um ein wissensfreundliches Klima aufzubauen, sollten folgende Faktoren beachtet werden:

| <b>Fördernde Faktoren</b>                                    | <b>Hemmende Faktoren</b>                   |
|--|--|
| Erfahrungen teilen gewünscht                                 | Wissen ist Macht                           |
| Flache Hierarchien   | Unüberwindbare Hierarchien                 |
| Aus Fehlern kann man lernen- Fehlertoleranz                  | Fehler werden bestraft                     |
| Je mehr ich weiß, desto besser                               | Nichtwissen macht nichts                   |
| Transparenz  | Intransparenz                              |
| Aufstieg ist an Kooperation und Teamfähigkeit geknüpft       | Aufstieg ist an exklusives Wissen geknüpft |
| Neue Ideen werden belohnt - wissensorientierte Anreizsysteme | Neue Ideen werden kritisch begutachtet     |

Tab. 4: Unternehmenskultur (vgl. genia o.J.)

„Für eine transfer-freundliche Kultur wird daher die Belohnung des Wissenstransfers und nicht die Zurückhaltung von Wissen gefordert. Die Umsetzung dieser Forderung wird durch die Auflösung der Verknüpfung zwischen einem Wissensmonopol und der damit verbundenen Expertenmacht erleichtert. Dies kann durch die positive Sanktionierung der Bereitstellung und die negative Sanktionierung der Zurückhaltung von Wissen gefördert werden“ (Thiel, 2002, S. 153).

Da Werte, Normen und Grundannahmen sich ändern müssen, ist eine Entwicklung in Richtung Wissenskultur ein langwieriger Prozess, der nicht von

heute auf morgen stattfindet. Anreize, die das Bereitstellen und Abrufen von Wissen honorieren, können die Schaffung einer Wissenskultur unterstützen.

## **2.5. Motivation als Grundlage von Anreizsystemen**

Wissen zählt nicht nur zur wichtigsten Unternehmensressource, sondern ist auch das Kapital des Mitarbeiters. Der Großteil des wettbewerbsrelevanten Wissens ist personengebunden. Der Mitarbeiter ist ein zentraler Wissensträger eines Unternehmens und somit ein entscheidender Faktor im Wissensmanagement (vgl. Nohr, 2004, S. 265). Welchen Anreiz hat ein Mitarbeiter, sein „Kapital“ den Kollegen zur Verfügung zu stellen? Anreizsysteme stellen nach Lucko (2005, S. 65) „die Grundlage für ein erfolgreiches Wissensmanagement dar“. Ohne Beteiligung von Menschen ist kein Wissensmanagement möglich. Diese Beteiligung aber kann und soll nicht unter Zwang, sondern aus eigener Bereitschaft der Mitarbeiter erfolgen (vgl. Reinmann/Rothmaier/Mandl, 2001, S. 57). Der Mitarbeiter wird durch Anreizsysteme motiviert, sein Wissen im Unternehmen zu teilen und zu speichern. Die Teilnahme wird jedoch nur erfolgen, wenn die Teilnehmer einen konkreten Nutzen erkennen können. Der Nutzen kann auf Mitarbeiterebene in der Gewährung von Anreizen liegen. Den Unternehmen stehen materielle und immaterielle Anreize zur Verfügung.

„Ein Anreizsystem ist die Summe aller bewusst gestalteten materiellen und immateriellen Anreize“ (Przygodda, 2004, S. 3). Sowohl materielle als auch immaterielle Anreizsysteme stellen einen wichtigen Erfolgsfaktor zur Unterstützung des Wissensmanagements dar. Es gibt nicht „das“ Anreizsystem, sondern unterschiedliche Anreizsysteme müssen jeweils auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein (Bullinger 1998b, S. 88).

Anreizsysteme können nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn sie auf Motivation der Menschen ausgerichtet ist. Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und damit der Ansatz für eine gezielte Beeinflussung (Nohr, 2004, S. 265). Generell kann zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden werden. Die extrinsische Motivation ist im Wesentlichen durch materielle Anreize zu steuern. Für die intrinsische Motivation hat Selbstverwirklichung und Anerkennung einen hohen Stellenwert, sie wird durch immaterielle Anreize gefördert. Eine Sache wird dann aus eigenem Antrieb erfüllt, wenn sie als interessant empfunden wird oder wenn man sie als sinnvoll wahrnimmt. Auf dieser Basis entsteht eine viel stabilere und größere Motivation (vgl. Malik, 2001, S. 95). In der folgenden Abbildung sind die

wesentlichen extrinsischen und intrinsischen Arbeitsmotive sowie die diese Motive unterstützenden Anreize dargestellt (vgl. North, 2005, S. 149).

| <b>Arbeitsmotive</b>                 | <b>Anreize</b>  |
|--------------------------------------|---|
| Extrinsische Arbeitsmotive           | Materielle Zielsetzung  |
| Geld                                 | → Lohn, Prämien   |
| Sicherheit                           | → Renten, Kredite   |
| Geltung                              | → Statussymbole   |
| Intrinsische Arbeitsmotive           | Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit (durch einen entsprechenden Führungsstil)  |
| Kontakt                              | → Ausflüge, Vereinstätigkeit  |
| Leistung                             | → Feedback über eigene Leistung (z.B. durch Anerkennung oder Kritik)  |
| Sinnggebung und Selbstverwirklichung | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Selbständigkeit (durch flexible Arbeitszeiten und Mitsprachemöglichkeiten)</li> <li>→ Lernmöglichkeiten durch anspruchsvolle Tätigkeiten</li> <li>→ Aufstieg</li> <li>→ Aufhebung extremer Spezialisierung durch Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment</li> </ul> |

Tab. 5: Arbeitsmotive und Anreize (vgl. North, K. 2005, S. 149)

Die Bereitschaft zu Wissensaustausch wird in Zukunft immer mehr den Unternehmenserfolg bestimmen, so dass die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren sind (vgl. North, 2005, S. 153). Durch materielle Anreizsysteme soll die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Wissensweitergabe angeregt werden. Da allerdings der Transfer von implizitem Wissen sich nicht durch extrinsische Motivation mithilfe von Sanktionen oder formalen Regelungen erzwingen lässt, sollte Wissensmanagement insbesondere die Steuerung der intrinsischen Motivation bewirken (vgl. Frey/Osterloh, 2000, S. 65). Außerdem könnte ein Crowding out-Effekt (Verdrängungseffekt) auftreten, wobei früher vorhandene intrinsische Anreize durch extrinsische Anreize verdrängt werden und bewirken, dass die Gesamtmotivation sinkt (vgl. Frey/Osterloh, 2000, S. 26f).

Ein Ziel von Anreizsystemen im Wissensmanagement sollte sein, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zur Wissensweitergabe zu verstärken. North/Varlese (2001, S. 2) sehen gerade in der intrinsischen Motivation den zentralen Grundstein zur Wissensteilung und Wissensentwicklung. Zur Förderung des

Wissenstransfers ist ihrer Meinung nach eine mit den Zielen des Unternehmens kompatible intrinsische Motivation erforderlich.

Intrinsische Motive sind in der Praxis im Vergleich zu extrinsischen leichter anzuwenden. Extrinsische Anreize können in der Regel nicht für jeden Wissensaustausch gewährt werden, da sonst jeder Transfer mit Prämien, Incentives, Veröffentlichungen in Firmenzeitungen, o.ä. honoriert werden müsste. Intrinsische Motive hingegen werden im Rahmen der Durchführung des Wissenstransfers selbst aktiviert und werden daher quasi immer gewährt (vgl. Thiel, 2002, S. 122).

## **2.6. Expertenstatus**

Wenn es um Wissensmanagement und Motivation geht, muss man sich neben den allgemeinen Überlegungen zur Motivation und Anreizgestaltung auch Gedanken über spezifische Motive und Anreize im Umgang mit Wissen machen. D.h. wie können Mitarbeiter dazu angehalten werden, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Der mit Abstand stärkste Anreiz ist die Aufnahme von Mitarbeitern als Wissensträger in spezifische Netzwerke. Dort werden sie als Experten erkannt und zu Problemlösungen angesprochen. Dieser Expertenstatus ist in der Regel mit Prestige verbunden und steigert den internen und externen Wert des Wissensträgers (vgl. Zobel, 2001, S. 263).

Um den Wissensbestand durch die Experten aktuell zu halten sind technologische Hilfsmittel, wie so genannte Wissenslandkarten oder Yellow Pages von großem Nutzen. Aber auch Systeme wie Intranet oder persönliche Expertenhomepages können für die aktuelle Dokumentation des Expertenwissens eingesetzt werden.



### **3. Lokale Agenda 21 – Begriffsklärung und historischer Überblick**

Trotz aller Öffentlichkeitsarbeit ist festzustellen, dass viele Bürger den Begriff „Lokale Agenda 21“ (kurz: LA 21) nicht kennen bzw. ihn inhaltlich nicht eindeutig zuordnen können (vgl. de Haan, 2000, S. 182). Der Begriff "Agenda" kommt aus dem Lateinischen und bezeichnet das, "was zu tun ist". Die Zahl „21“ steht für das 21. Jahrhundert. „Lokal“ bezieht sich auf die Ebene, auf der letztlich gehandelt werden soll. Das folgende Kapitel ist der Geschichte der Lokalen Agenda 21 gewidmet und gibt einen kurzen Überblick über die LA 21 Wien.

#### **3.1. Geschichte der Lokalen Agenda 21**

Der Ausgangspunkt für die LA 21 war die UN-Weltgipfelkonferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992. Die Agenda 21 wird häufig auch als „Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert“ beschrieben. Dieses Programm, welches auch von Österreich unterzeichnet wurde, enthält Maßnahmen, um – überzeichnet zu sagen - das „21. Jahrhundert zu überleben“. Das Dokument umfasst 40 Kapitel zur weltweiten, nachhaltigen Entwicklung sowohl in ökologischer wie auch in wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht.

Mit der in Rio verabschiedeten Agenda 21 soll eine weitere Verschlechterung der Situation der Menschen und der Umwelt verhindert werden. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung muss ihren Kurs ändern und mehr Rücksicht auf die Umwelt nehmen. Auf der Umweltkonferenz wurde deutlich, dass eine nachhaltige Entwicklung nur durch ein weltweites Aktionsprogramm erreicht werden kann. Die Agenda 21 ist zwar nicht rechtsverbindlich, aber auf allen politischen Ebenen fest verankert. Unter einer nachhaltigen Entwicklung versteht man eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. Ziel dieses Aktionsprogramms ist es, eine qualitativ hochwertige Umwelt, eine gesunde Wirtschaft sowie eine nachhaltigen Nutzung der natürlichen Ressourcen auch für die nachfolgenden Generationen sicherzustellen. Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsbeständigkeit bedeutet, bei der Erstellung und Umsetzung von Programmen ökologische, ökonomische sowie soziale Aspekte zu berücksichtigen (vgl. LA 21 Wien, 2007a).

Lokale Agenda 21 ist also ein Handlungsprogramm, das eine Kommune (=Stadt, Gemeinde, Kreis) zur Sicherung der Lebensqualität und der Nachhaltigkeit



entwickeln soll. Dies soll in Zusammenarbeit mit den Bürgern, Vereinen und der privaten Wirtschaft geschehen.

### **3.2. Die Lokale Agenda 21 in Wien**

Die Initiative zur Etablierung der Lokalen Agenda 21 in Wien ging von der Stadtverwaltung aus, die sich zu Beginn an deutschen Beispielen orientierte. Ende 1998 startete im 9. Wiener Gemeindebezirk das Pilotprojekt „Lokale Agenda 21 Alsergrund“. Die positiven Erfahrungen aus dem Pilotprojekt und das Interesse anderer Bezirke am Prozess waren ausschlaggebend für die Institutionalisierung der Lokalen Agenda 21 in Wien. Im Mai 2002 beschloss der Wiener Gemeinderat ein Organisationsmodell für eine Wien weite LA 21 (vgl. LA 21 Wien 2007a). Im Frühjahr 2003 starteten die Wiener Gemeindebezirke 5, 7, 15 und 22 ebenfalls LA 21-Prozesse, die sowohl von den Bezirken selbst als auch von der Gruppe Planung der Stadt Wien finanziert werden (vgl. Diebäcker, 2004, S. 271). Insgesamt gibt es in Wien derzeit acht Agenda-Bezirke.

Wien geht mit der LA 21 den Weg einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Die Wiener Lokale Agenda 21 verbindet in Anlehnung an Stadtrat Schicker (2006) den Agendagedanken mit Ideen der partizipativen Demokratie. Die bezirkszogene Organisationsform gewährleistet Mitgestalten im unmittelbaren Lebensumfeld. In allen LA 21-Prozessen geht es um die Schaffung von mehr Lebensqualität, Nachhaltigkeit und Chancengleichheit im Wohn- bzw. Arbeitsumfeld (vgl. Nachlese LA 21-Gipfel 2006). Die LA 21 ist eine besondere Form der Bürgerbeteiligung, für deren Umsetzung in Wien ein sehr ambitioniertes Modell gewählt wurde. Sie geht von den Ideen und Themen, die Bürger zur Verbesserung der Lebensqualität im Grätzl einbringen, aus. Einzelpersonen und Gruppen werden von den Agendabüros unterstützt, ihre Ideen zu einem Projekt zu entwickeln, um ihre Umgebung selbst gestalten zu können.

### **3.3. Organisationsstruktur der Lokalen Agenda 21 Wien**

Im Mai 2002 wurde ein Organisationsmodell für einen gesamtstädtischen Prozess vom Wiener Gemeinderat beschlossen, wobei die Umsetzung dezentral auf Bezirksebene liegt.

#### Auf Stadtebene

- Verein LA 21 Wien

Der Verein Lokale Agenda 21 in Wien ist organisatorische Basis und Koordinationsstelle für die bezirksbezogenen LA 21-Prozesse.

- Vorstand

Der Vorstand ist das Entscheidungsorgan des Vereins und besteht aus sieben Personen.

- Geschäftsstelle

Für die operativen Aufgaben des Vereins „Lokale Agenda 21 in Wien“ ist die Geschäftsstelle zuständig. Ihre Aufgaben liegen in der Koordination des gesamtstädtischen Prozesses und in der Informationsarbeit.

- Der Beirat

Der Beirat formuliert Empfehlungen und erarbeitet Entscheidungsgrundlagen für den Vorstand.

- Agendabezirke

Alle Bezirke der Stadt Wien haben die Möglichkeit, sich für die Durchführung eines LA 21-Prozesses zu bewerben. Jährlich wird zumindest ein Bezirk vom Beirat ausgewählt und kann mit dem Prozess beginnen.

- LA 21 Plattform

Die LA 21 Plattform soll einen Erfahrungs- und Informationsaustausch über die Lokale Agenda 21 in Wien für alle engagierten und interessierten Personen bieten.

- LA 21 Team Magistrat

Das LA 21 Team Magistrat ist Informationsdrehscheibe zwischen Stadtverwaltung und LA 21-Prozessen und unterstützt diese Prozesse mit Fachwissen (vgl. Lokale Agenda Wien, S.4f).

Die folgende Abbildung stellt das Wiener Organisationsmodell der LA 21 Wien grafisch dar.



Abb. 4: Wiener Organisationsmodell (entnommen aus: LA 21 Wien, 2007b)

## 4. Bürgerbeteiligung ein Prinzip der LA 21 und die Problematik schwer zugänglicher Zielgruppen

*„Unter Bürgerbeteiligung bzw. Partizipation (nach der neuen europarechtlichen Terminologie Öffentlichkeitsbeteiligung) wird die Mitbestimmung an Entscheidungen im politisch-gesellschaftlich-wirtschaftlichen Raum verstanden.“ (Agenda Transfer, 2007).*

Nachhaltige Entwicklung braucht Beteiligung. Synonym zum Begriff Beteiligung wird sehr oft der Begriff „BürgerInnenbeteiligung“ verwendet (vgl. Partizipation 2007a). Bürgerbeteiligung ist ein Prinzip der LA 21. In der Agenda 21 ist etwa der Artikel 28 den Kommunen gewidmet. Diese werden als wichtige Akteure bei der Gestaltung der weltweiten Entwicklung benannt.

Auszug aus dem Kapitel 28 der Agenda 21 (vgl. LA 21 Wien, 2007c): *„Da viele in der Agenda 21 angesprochene Probleme und Lösungen auf Aktivitäten auf der örtlichen Ebene zurückzuführen sind, ist die Beteiligung und Mitwirkung der Kommunen ein entscheidender Faktor bei der Verwirklichung der in der Agenda enthaltenen Ziele. (...) Bis 1996 soll sich die Mehrzahl der Kommunalverwaltungen der einzelnen Länder gemeinsam mit ihren Bürgern einem Konsultationsprozess unterzogen und einen Konsens hinsichtlich einer „lokalen Agenda 21“ für die Gemeinschaft erzielt haben.“ (Nr. 28.1)*

Hiermit werden speziell die Städte und Gemeinden aufgefordert, gemeinsam mit den Bürgern ein eigenständiges Programm in Richtung Lebensqualität und Nachhaltigkeit zu erarbeiten. Weltweit sind in über 10.000 Städten und Gemeinden Bürger, Gruppen, Vereine, Verbände und Initiativen bemüht, sich gemeinsam mit den Entscheidungsträgern für die Umsetzung der Agenda 21 auf lokaler Ebene einzusetzen (vgl. wikipedia 2007).

Die LA 21 ist ein Prozess, der die Beteiligung aller interessierten und relevanten Bürger anstrebt. Wichtig für den Erfolg der Maßnahmen und Projekte ist eine breite Beteiligung der Öffentlichkeit. Im Kapitel 23 der Agenda 21 heißt es:

*„Ein wesentlicher Faktor für die wirksame Umsetzung der Ziele, Maßnahmen und Mechanismen, die von den Regierungen in allen Programmbereichen der Agenda 21 gemeinsam beschlossen worden sind, ist das Engagement und die echte Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen.“ (Nr. 23.1), (vgl. LA21 Wien, 2007c)*

Die Agenda 21 versucht all jene Personen, die bisher nicht beachtet wurden, in den Prozess einzubinden. Das sind im Besonderen Frauen, Kinder und Jugendliche und indigene Gemeinschaften der Bevölkerung (vgl. Oelschlägel, 2004, S. 87).



Abb. 5: Überblick über die Kernelemente der Agenda 21 (entnommen aus: Learn line, 2002)

#### 4.1. Formen von Partizipation

Partizipation (lateinisch für „Beteiligung“) umfasst grundsätzlich alle Lebensbereiche. Die Formen der Teilhabe umfassen dabei politische, soziale und kulturelle Aspekte. Politische Partizipation als Kern unseres demokratischen Grundverständnisses. Gemeint ist die Interaktion zwischen Bürgern und Staat in Form von Teilhabe an der Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse. Die Teilnahme an Wahlen, an Volksabstimmungen und Volksbefragungen und die Unterstützung von Volksbegehren sind Formen der politischen Beteiligung (vgl. Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung, S. 6). Soziale Partizipation meint die alltägliche Teilnahme an gesellschaftlichen Geschehen: wohnen, einkaufen, nutzen von Infrastruktur, Zugang haben zum Bildungswesen. Kulturelle Partizipation ist eng an das kulturelle Leben und damit an entsprechende materielle Ressourcen gebunden wie Kino- oder Theaterbesuche, Besuch von Ausstellungen oder Festen (vgl. Guggisberg, 2003, S. 1f)

#### 4.2. Stufen der Partizipation

Partizipation ist nicht gleich Partizipation. Zu den verschiedenen Bereichen lassen sich verschiedene Stufen und Formen unterscheiden (vgl. Lüttringhaus, 2000, S. 39-41).

1. Information ist die schwächste Form der Partizipation oder der erste Schritt zur aktiven Teilnahme. Diese erste Partizipationsstufe ist das Erwerben von Information. Bürger erhalten oder verschaffen sich Information zu einem bestimmten Sachverhalt.
2. Mitwirkung bedeutet Einflussnahme auf den Prozess, nicht aber auf die Beschlussfassung bzw. Entscheidung selbst. Die Mitwirkung an politischen und gesellschaftlichen Fragen braucht Dialoggestaltung. Intermediäre Einrichtungen wie etwa LA 21-Büros können wesentliche Voraussetzungen für Bürgerbeteiligung schaffen, indem sie Moderation und Know-How anbieten.
3. Mitentscheidung meint Einflussnahme und Kontrolle auf Vorgehensweisen und Beschlussfassung. In dieser Stufe wird Entscheidungskompetenz und Verantwortung abgegeben.
4. Selbstverwaltung bezeichnet die oberste Stufe der Beteiligung im Sinne von Autonomie und Selbstbestimmung. Dazu bedarf es verstärkt Personen und Einrichtungen, die als Schnittstellen zwischen der Selbstverwaltung und Fremdverwaltung fungieren.

Das Stufenmodell der Partizipation zeigt die unterschiedliche Reichweite von Partizipation und kann hilfreich sein, Fehleinschätzungen – im Sinne von zuviel versprechen – zu vermeiden.

Das Partizipationsverhalten wird jeweils durch subjektive und objektiv-strukturelle Grundvoraussetzungen (Determinanten) bedingt, die sich wechselseitig beeinflussen und jeweils eine wichtige Grundlage für den Übergang von einer Teilnahmeform zur nächsten bilden (s. Abbildung 6). Das Modell verdeutlicht die Komplexität der Faktoren und kann übertriebene Erwartungen dämpfen. Es unterstreicht stattdessen die Notwendigkeit einer langfristig angelegten sozialen Kommunalpolitik auf vielen Ebenen (vgl. Lüttringhaus, 2000, S. 11).

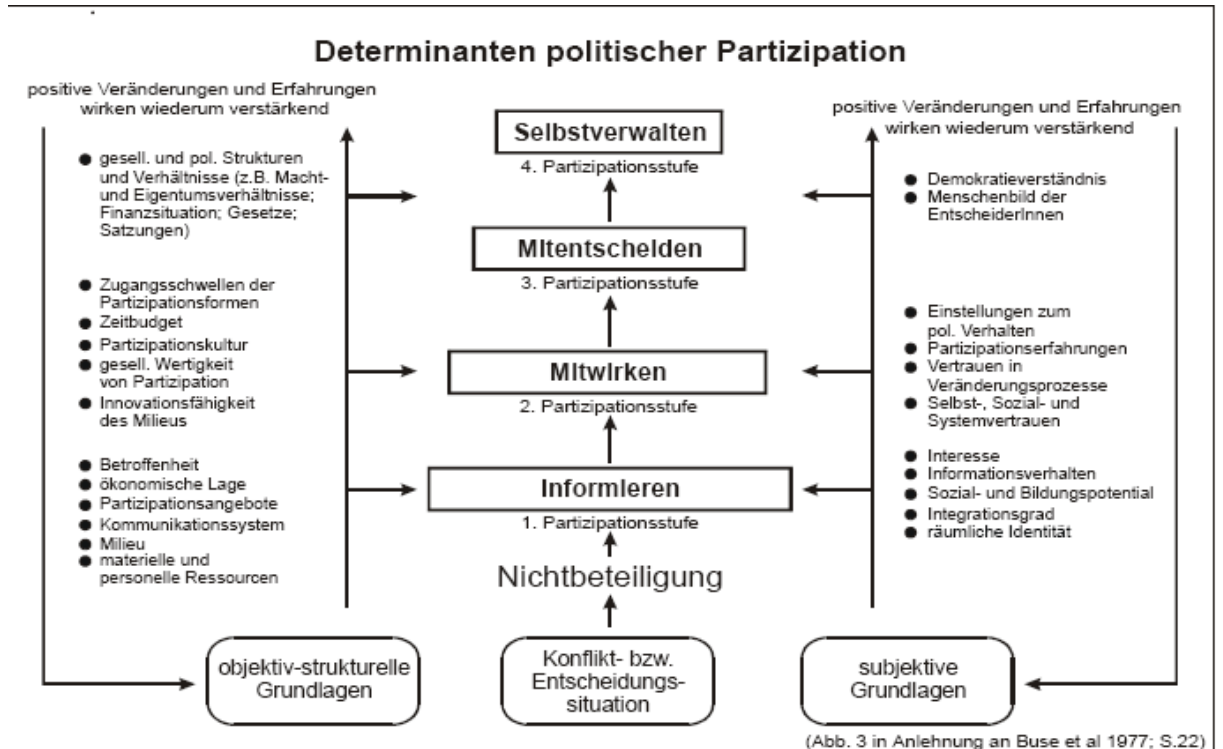


Abb. 6: Determinanten politischer Partizipation (entnommen aus: Lüttringhaus, 2000, S. 72)

### 4.3. Anforderungen an Partizipation

Es gibt kein Patentrezept, sondern sehr unterschiedliche Wege und Formen der Bürgerbeteiligung. Wichtig ist aber in allen Fällen, dass die Bürgerbeteiligung laut Reinert (2004, S.4):

- ergebnisoffen angelegt ist, d.h. nicht bloß zur Akzeptanzbeschaffung für bereits getroffene Vor-Entscheidungen dient,
- möglichst frühzeitig erfolgt, also zu einem Zeitpunkt, an dem noch reale Entscheidungsalternativen bestehen und
- für alle potentiell berührten Interessenten faire Einflusschancen anstrebt.

Zentrale Standards der Aktivierungsarbeit sind nach Krucsay/Diebäcker (2004, S. 181f) Folgende:

- Zielgruppenübergreifendes Handeln: Die Themen und Aktivitäten im Grätzel betreffen in der Regel viele Menschen. „Die Herangehensweise an Aktivierungsarbeit ist also grundsätzlich sozialraumbezogen“ (ebd, S. 181). Um jedoch nicht beteiligte Gruppen zu involvieren, kann zielgruppenspezifisch aktiviert werden.



- Orientierung an den Bedürfnissen und Themen der Menschen: „Im Rahmen der Aktivierung wird nicht versucht von außen zu motivieren“ (ebd, S. 181). Für die Motivation ist es wichtig, die Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen herauszufinden.
- Förderung der Selbstorganisation und Selbsthilfekräfte: „Die Menschen sollen ermutigt werden, ihre Themen selbst in die Hand zu nehmen und ihre Ideen umzusetzen“ (ebd, S. 181). Dabei werden die Bürger unterstützt und begleitet. Wichtig ist jedoch eine selbstbestimmte, aktive Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes durch die Bürger.
- Nutzung der vorhandenen Ressourcen: „Mit der Aktivierung werden die vorhandenen Potenziale eines Grätzels aktiviert, identifiziert und gefördert. Dazu gehören persönliche Ressourcen einzelner Menschen, soziale Ressourcen durch persönliche Netzwerke [...] sowie infrastrukturelle Ressourcen wie Räume oder Gelder [...]“ (ebd, S. 182).
- Vernetzung und Kooperation: „Durch Aktivierung entstehen Impulse für neue Kooperationen zwischen gebietsbezogenen sozialen Netzwerken der Bürger und den Mitarbeitern professioneller Einrichtungen im Stadtteil“ (ebd, S. 182). Ein erweitertes Netzwerk verhilft zu besseren Problemwahrnehmungen und Lösungsansätzen.

Interesse und Engagement entstehen vor allem bei persönlicher Betroffenheit. Das persönliche Interesse und Informationsverhalten, sowie die lokale Identität gelten als subjektive partizipationsfördernde Faktoren und sind zentraler Auslöser für die Teilnahme. Dies ist aber sehr eng mit den Bildungsvoraussetzungen der Betroffenen verknüpft. Es hat sich gezeigt, dass der Bildungsgrad die wichtigste Variabel für Aktionsbereitschaft ist (vgl. Lüttringhaus 2000, S. 11). Es beteiligen sich in Anlehnung an Reinert (2004, S. 2) vornehmlich Hochausgebildete, Angehörige höherer beruflicher Positionen, Männer in mittleren Jahrgängen sowie der öffentliche Dienst. Schwach vertreten sind hingegen ausländische Mitbürger, Jugendliche, Frauen, ältere Arbeitnehmer, Behinderte sowie Personen aus unteren Einkommensschichten.

#### **4.4. Grenzen für Beteiligungsprozesse**

Beteiligungsprozesse haben auch Grenzen. Dabei handelt es sich einerseits um methodische Grenzen, d.h. nicht jede Methode ist für jeden Beteiligungsprozess bzw. für jede Problemstellung einsetzbar, andererseits reduzieren aber auch bestimmte Rahmenbedingungen die Einsatzmöglichkeiten von Beteiligungsprozessen (vgl. Arbeitsblätter zur Partizipation Nr. 3, 2004, S. 5-7).

- Der Erfolg von partizipativen Prozessen hängt wesentlich von der Bereitschaft der betroffenen Personen ab, sich zu beteiligen.

Nach Guggisberg (2003, S. 3) ist Partizipation abhängig vom Lebensalter, von der persönlichen Situation und der persönlichen Betroffenheit. Weiters setzt Partizipation Artikulationskompetenzen, Kenntnisse über Strukturfragen und gesellschaftliches Selbstverständnis voraus, worüber nicht alle Menschen gleichermaßen verfügen. Je schwerer der individuelle Alltag zu bewältigen ist, desto weniger gelingt es, Menschen für Beteiligungsprozesse zu gewinnen.

Partizipationsbarrieren bilden nach Lüttringhaus (2000, S. 11):

- mangelnde Fähigkeiten,
- die Komplexität von anstehenden Entscheidungen zu erfassen,
- fehlendes Abstraktionsvermögen
- sowie Artikulationsschwierigkeiten.

Aber auch der Zeitfaktor ist von entscheidender Bedeutung. Den meisten Bürgern bleiben neben Schlaf, Essen, Hygiene, Hausarbeit, Kinderbetreuung, Berufstätigkeit und Wegen zur Arbeit an einem normalen Werktag nur wenige Stunden täglich zur Verfügung. Und um diese wenige Zeit konkurrieren vielfältige Betätigungsmöglichkeiten, insbesondere in größeren Städten (vgl. de Haan, 2000, S. 94)

- Beteiligungsprozesse erfordern politische Rahmenbedingungen, die die Mitwirkung von Bürgern auch tatsächlich zulassen. Die Grenzen von Beteiligungsprozessen sind erreicht, wenn sie von politischen Entscheidungsträgern nicht mitgetragen werden.
- Am Anfang eines Prozesses müssen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für alle Beteiligten klargestellt und der Spielraum transparent gemacht werden. Wichtig ist, dass die Teilnehmer tatsächlich die Möglichkeit bekommen etwas zu bewirken.

## **4.5. Methoden der Partizipation**

Um die angeführten Partizipationsprobleme zu vermindern und die Qualität von Partizipation zu verbessern, sollte Bürgerbeteiligung nicht als formaler Akt, sondern als kommunikativer Prozess verstanden werden.



Es gibt verschiedene Methoden mit unterschiedlicher Akzentuierung. Im Folgenden werden einige Beteiligungsverfahren in Anlehnung an Reinert (2004, S. 2) genannt.

- Runder Tisch, Mediation, Forum, Zukunftskonferenz sind Beteiligungsverfahren, welche beispielsweise auf den Ausgleich divergierender Interessen zielen.
- Anwaltsplanung und Interessenbeauftragte werden für die Vertretung bisher unzureichend beteiligter Interessenten eingesetzt.
- Gemeinwesenarbeit, Planning for real, Community Organizing sind Methoden zur Aktivierung im Stadtteil.
- Zukunftswerkstatt, Open Space werden bei der Entwicklung von Kreativität und Kompetenz eingesetzt.
- Planungszelle bzw. Bürgergutachten sind Beteiligungsverfahren, um die Beteiligung besonderer Zielgruppen zu ermöglichen.
- Ein ganz neues Verfahren ist die Agenda-Konferenz, welche für Großgruppen geeignet ist.

Einige Methoden werden im Folgenden kurz beschrieben (vgl. Reinert 2004, S. 3f).

*Zukunftskonferenz:* Bei der Zukunftskonferenz versammeln sich ein bis zweieinhalb Tage lang 30 bis 72 Betroffene, um zu gemeinsamen Visionen und zur Erarbeitung von Maßnahmenplänen zu kommen. In fünf Schritten werden in Kleingruppen a) zunächst bestehende Unterschiede und Gemeinsamkeiten ermittelt und b) mögliche externe Trends bewertet, dann c) Zukunftsideen entwickelt, d) Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und dann e) konkrete Maßnahmen zur Umsetzung geplant.

*Anwaltsplanung:* Bei der Anwaltsplanung werden benachteiligte Gruppen von Bürgeranwälten unterstützt. Die Interessen dieser Gruppen, welche in enger Rücksprache mit den Betroffenen herausgefunden werden, werden von diesen Anwälten in Planungsprozessen eingebracht und vertreten.

*Gemeinwesenarbeit/Aktivierende Befragung:* Durch aufsuchende Arbeit (Hausbesuche, Jugendtreffpunkte) versucht die Gemeinwesenarbeit, Bürger zum Engagement anzuregen. Wichtiges Hilfsmittel ist die so genannte aktivierende Befragung. Zunächst werden Wünsche und Bedürfnisse ermittelt, dann gemeinsame Priorisierungen vorgenommen und schließlich konkrete Umsetzungsschritte erarbeitet. Eine Sonderform der aktivierenden Befragung ist auch Planning for real.

*Planning for real* ist ein in Großbritannien entwickeltes Beteiligungsverfahren. Es wird ein transportables (Papp-)Modell des Stadtteils hergestellt und an vielen Orten (Kneipen, Straßenbahnen, U-Bahnen usw.) gezeigt, um Bürger miteinander ins Gespräch zu bringen. Daraus entwickeln sich Veränderungsvorschläge und neue Formen von Bürgerbeteiligung.

*Community Organizing* zielt auf langfristige Veränderungen in Stadtteilen und Städten und baut als Basis dafür eine starke tragfähige Organisation auf. Dazu wird zunächst ein Gründerkreis mit Schlüsselpersonen aus wichtigen intermediären Organisationen gebildet.

*Zukunftswerkstatt* ist eine maßgeblich von Robert Jungk geprägte Arbeitsform, um in Gruppen gemeinsam Ideen zu entwickeln und Möglichkeiten ihrer praktischen Umsetzung zu erarbeiten. Sie wird in drei Phasen unterteilt: Kritikphase, Ideen- bzw. Phantasiephase und Umsetzungs- oder Verwirklichungsphase.

*Open Space* ist eine in den USA entstandene Versammlungstechnik. Statt feste Programmstrukturen vorzugeben, kommen die Teilnehmenden zu Beginn zusammen, um die Themen zu benennen und aufzuschreiben, die sie persönlich gerne behandeln möchten. Anschließend bilden sie nach Neigung und Interesse Kleingruppen. Die Ergebnisse der einzelnen Gruppen werden protokolliert. In einer Schlussrunde können Maßnahmen und Prioritäten zur Umsetzung vereinbart werden.

*Bürgergutachten/Planungszelle*: Das Modell Planungszelle wurde von Prof. Peter C. Dienel entwickelt. Eine Planungszelle ist eine Gruppe von circa 25 im Zufallsverfahren ausgewählten Personen, die für ungefähr eine Woche von ihren arbeitsalltäglichen Pflichten freigestellt werden, um in Gruppen Lösungsvorschläge für ein vorgegebenes Planungsproblem zu erarbeiten. Die Ergebnisse ihrer Beratungen werden in einem so genannten Bürgergutachten zusammengefasst.

*Agenda-Konferenz*: Die aus dem LA 21-Prozess entwickelte Methode besteht aus 4 Phasen. Sie dient dazu, in einem Prozess den aktuellen Stand zu resümieren (1. Phase), diesen gemeinsam zu bewerten (2. Phase), Ziele für die Zukunft zu entwickeln (3. Phase) und Aktionen anzustoßen (4. Phase). Sie kann eingesetzt werden als Einstieg in einen Beteiligungsprozess oder wenn ein Prozess ins Stocken geraten ist bzw. eine neue Phase begonnen werden soll. Die Agenda-Konferenz bedient sich verschiedener Methoden, u. a. Plenarsitzungen, Kleingruppenarbeit oder Marktplatzpräsentationen. Für das Gelingen einer

Agenda-Konferenz ist es besonders wichtig, auch Vertreter aus Politik und Verwaltung zu involvieren, die in ihrem Ressort Entscheidungen treffen können. Nur so kann gesichert werden, dass die erarbeiteten Ideen auch umgesetzt werden.

## 5. Empirischer Teil – Methodologie

Bevor die Ergebnisse der Befragung vorgestellt werden, werden die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Methoden für die Datenerhebung und Datenauswertung kurz erläutert.

### 5.1. Datenerhebung

Die Datenerhebung für diese Diplomarbeit erfolgte qualitativ durch leitfadengestützte Experteninterviews sowie durch informelle Gespräche mit LA 21-Verantwortlichen bzw. Akteuren. Leitfadeninterviews sind die gängigste Form qualitativer Interviews. Es handelt sich hierbei um eine teilstandardisierte Befragung. Dem Leitfadeninterview liegt ein vorstrukturierter Leitfaden mit offenen Fragen zugrunde, auf welche die Befragten frei antworten können. Ein Leitfaden engt ein Interview nicht ein, sondern ist eine hilfreiche Stütze für den Interviewer. Er dient als Orientierung während des Gesprächs, sowie als Gedächtnisstütze, um sicherzustellen, dass im Verlauf des Gesprächs keine wichtigen Fragen ausgelassen werden (vgl. Mieg/Näf, 2005, S. 14). Ein Vorteil des Leitfadeninterviews ist, dass man schon im Vorfeld eine gewisse Struktur in das Gespräch bringt und auf diese auch bei der späteren Auswertung zurückgreifen kann. Das Leitfadeninterview gewährleistet Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit mit anderen Interviews (vgl. Mayer, 2004, S. 36).

Der Leitfaden gliedert sich in drei Teile: Einstiegsfrage, Hauptteil mit Frageblöcken zu Themen und Unterthemen, Abschluss mit Rückblick/Ausblick und Dank (Mieg/Näf, 2005, S. 14f). Die Fragen des Gesprächsleitfadens, deren Formulierung sowie die Reihenfolge waren in Anlehnung an Lamnek (2005, S. 346) durch die notwendige situative Anpassung variabel. Die Befragten konnten ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren, klärend nachfragen und Gesichtspunkte aufgreifen, die – vom Gesprächsleitfaden unabhängig – eingebracht worden sind (vgl. Mayer, 2004, S. 36).

Eine besondere Form des Leitfadeninterviews stellt das *Experteninterview* dar. Hier interessiert die befragte Person in ihrer Eigenschaft als Experte und wird als Informationslieferant für das Interessengebiet des Fragenden gesehen (vgl. Mayer, 2004, S. 36).

Nach Meuser und Nagel ist Experte:

- „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder

- wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel, 1991, S.443).

Wer als Experte angesehen wird, hängt ganz vom jeweiligen Forschungsfeld und der spezifischen Fragestellung ab. Nach Mieg/Näf (2005, S. 7) ist ein Experte jemand, der aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen bzw. Können verfügt. Diese Definition soll verhindern, dass Leute befragt werden, die zwar zu einem bestimmten Problem eine Meinung, aber keine Erfahrung haben und somit keine Experten sind. Die fachliche Qualifikation der ausgewählten Interviewpartner ergab sich aus ihren beruflichen Erfahrungen, die zum Teil auch in Fachveröffentlichungen ihren Niederschlag finden. Die Gespräche dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Ein telefonisch geführtes Interview war in den Formulierungen kürzer gefasst und dauerte ungefähr 40 Minuten. Die Dauer der Interviews variierte ein wenig, sagte jedoch nichts über die Qualität der Antworten aus. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Da bei Experteninterviews geteilte Wissensbestände im Zentrum des Interesses stehen, wurde auf Notationssysteme (Pausen, Stimmlagen, nonverbale Elemente etc.) weitgehend verzichtet (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 453). Die Transkription erfolgte Wort für Wort, allerdings stand der Inhalt im Vordergrund.

## 5.2. Datenauswertung

Die Experteninterviews wurden nach Mühlfeld u.a. ausgewertet, die ein sechsstufiges Verfahren vorschlagen (vgl. Mayer, 2004, S. 47). Dieses pragmatische Auswertungsverfahren ist nach Angabe der Autoren „zeitlich und ökonomisch weniger aufwendig als hermeneutische Verfahren“ (Mayer, 2004, S. 47). Das Hauptziel dieses Verfahrens ist die Identifizierung von Problembereichen. Im Gegensatz zum hermeneutischen Verfahren muss nicht jeder Satz zur Auswertung herangezogen werden.

In der ersten Stufe des Verfahrens wurden alle Textstellen markiert, die Antworten auf die Leitfragen geben. In der zweiten Stufe wurde der Text in ein im Vorfeld ausgearbeitetes Kategorienschema eingeordnet, welches zugleich erweitert werden konnte. In der dritten Stufe wurden die Einzelinformationen betrachtet und es wurde versucht eine Logik herzustellen. Diese innere Logik wurde im vierten Schritt niedergeschrieben. Im fünften Schritt erfolgte die Auswertung. Die Passagen der Interviews wurden innerhalb der Kategorien in einem Text zusammengefasst. Im sechsten und letzten Schritt wird die Auswertung in einem Bericht dargestellt (vgl. Mayer, 2004, S. 47-49).

## 6. Ergebnisse

### 6.1. Einleitende Bemerkungen

Die empirische Untersuchung konzentriert sich einerseits auf die Erfahrung in der Beteiligung von schwer zugänglichen Zielgruppen und andererseits auf den Wissensaustausch zwischen den Trägern der LA 21 Wien. Zur Erhebung der relevanten Daten wurden zum einen schriftliche Dokumentationen der LA 21-Prozesse in Form von Jahresberichten, Protokollen, Publikationen und die Homepage der LA 21 Wien herangezogen. Zum anderen nahm die Verfasserin der Arbeit am Wissensaustausch der LA 21 auf der LA 21-Plattform 2006 teil, führte informelle Gespräche sowie fünf leitfadengestützte Experteninterviews durch. Alle befragten Personen waren bzw. sind mit den Prozessen der LA 21 vertraut. Weiters sind zwei der Befragten sowohl Partizipations- als auch Wissensmanagement-Experten.

Die Interviews sollten Aufschluss geben über:

- Methoden in der Beteiligung schwer erreichbarer Gruppen
- Probleme in der Erreichung dieser Gruppen, in der Umsetzung sowie Verbesserungsvorschläge zu gelingender Partizipation
- Best practice Beispiele in der Beteiligung schwer zugänglicher Zielgruppen
- Stand des Wissens- und Erfahrungsaustausches in der LA21 Wien
- Verbesserungsvorschläge zum Wissensaustausch in der LA21 Wien

### 6.2. Methoden der Beteiligung schwer zugänglicher Zielgruppen

Bevor in diesem Kapitel auf mögliche Methoden sowie auf Voraussetzungen und konkrete Erfahrungen zu gelingender Beteiligung eingegangen wird, soll in einem ersten Schritt geklärt werden, was unter „schwer zugänglichen Zielgruppen“ zu verstehen ist. Laut Auftraggeberinterview sind mit „schwer zugänglichen Zielgruppen“ vor allem Jugendliche, Migranten und Senioren gemeint. In der Literatur wird der Großteil der LA 21-Prozesse als „Mittelschichts-Veranstaltungen“ angesehen (vgl. Guggisberg 2003, S. 3). Ein Interviewpartner meint zum Problem der Erreichbarkeit von unterschiedlichen Bürgern Folgendes:

*„Wir haben eben die Erfahrung, dass wirklich die Leute, die sich zusammenschließen und bereit sind etwas zu machen oder länger dranzubleiben,*

*meistens eher Bildungsbürgertum, Mittelschicht sind – also wirklich weniger Jugendliche, Senioren.“(Interview 1)*

Wie die Interviews und die ausführliche Literaturrecherche gezeigt haben, werden vielfältige Methoden bei Bürgerbeteiligungsprozessen angewendet. Welche Methoden zum Einsatz kommen, ist abhängig vom Ziel eines Verfahrens. Entscheidend ist, auf welche Partizipationsstufe sich das Verfahren bezieht. Je nach Stufe müssen spezifische Methoden zum Einsatz kommen. Für die Auswahl der geeigneten Methoden ist auch entscheidend, wer beteiligt werden soll.

### **6.2.1. Konkrete Beteiligungsmethoden**

Die Auflistung von möglichen Methoden stützt sich auf Interviewaussagen, Jahresberichte der LA 21 Wien sowie auf relevante Fachliteratur. Es hat sich bewährt, einen Mix an Methoden einzusetzen, um möglichst viele unterschiedliche Bürger zu erreichen. Da LA 21-Prozesse auf den ersten beiden Partizipationsstufen anzusiedeln sind, werden im Folgenden nur Methoden für diese beiden Stufen dargelegt.

#### **1. Partizipationsstufe: Information erwerben**

In dieser ersten Stufe geht es vor allem um das Erwerben bzw. Erhalten von Information. Sollen auch schwer erreichbare Gruppen – wie etwa Migranten – erreicht werden, müssen Methoden eingesetzt werden, die über die klassischen Informations-Methoden hinausgehen.

Folgende Methoden werden häufig auf dieser Stufe der Beteiligung eingesetzt:

- aufsuchende Arbeit
- Befragungen vor Ort
- Informationsveranstaltungen vor Ort
- Zusammenarbeit mit Schulen und sozialen Einrichtungen
- Multiplikatoren bzw. Schlüsselpersonen, die als Vermittler fungieren
- Mehrsprachige Infoblätter, Folder
- Aushang von Information (z.B. bei Netzwerkpartnern)
- Infostände
- Bewerbung der Aktivitäten durch die Auslage im Agenda-Büro

#### **2. Partizipationsstufe- Mitwirken**

Die Methoden, die bei der „Mitwirkung“ an Entscheidungen zur Anwendung gelangen, sind noch vielfältiger als bei der ersten Partizipationsstufe. Auf dieser Stufe werden folgende Methoden gerne angewandt:

- Zukunfts- und Ideenwerkstatt
- Befragungen
- Interviews
- Open space

Folgende Methoden werden zur Einbeziehung benachteiligter Menschen eingesetzt:

- Aufsuchende, nachgehende Arbeit
- Punktuelle Befragungen vor Ort
- Aktivierende Befragung
- Zielgruppengerechte Veranstaltungen und Versammlungen (u.a. open space, Zukunfts- und Ideenwerkstätten)
- Arbeit mit Multiplikatoren, Schlüsselpersonen
- Einsatz von Kunst und aktionsorientierten Veranstaltungen (z.B. Emigrantenkoffer, Agenda-Frühstück, Erzählabende,...)
- planning for real
- Diskussionsrunden
- Agenda-Konferenz - in Bayern eingesetzt (vgl. Partizipation 2007b)

### **6.2.2. Voraussetzungen für gelingende Partizipation**

Betroffenheit ist ein Thema, das in mehreren Interviews zum Ausdruck kommt. Wie bereits in Kapitel 4.4 erwähnt, ist diese Betroffenheit für die Teilnahme an Beteiligungsprozessen von wesentlicher Bedeutung. Aber auch das persönliche Interesse und Informationsverhalten sind in Anlehnung an meine Interviewpartner zentrale Auslöser für Partizipation. Ein wichtiger Aspekt, der hierbei immer wieder erwähnt wurde, ist die Orientierung an den Bedürfnissen und Kompetenzen der Menschen. Um Bürger zu Partizipation zu motivieren, ist entscheidend, die Bedürfnisse und Interessen dieser zu kennen. Diese Wichtigkeit wird im folgenden Zitat von einem Partizipationsforscher nochmals unterstrichen.

*„Wichtig ist, sich an den Kompetenzen der Menschen zu orientieren, d.h. die Kompetenzen, die die Menschen haben, anzusprechen. Kompetenz und Interesse hängen zusammen.[...]Man muss die Betroffenheit der Menschen ausnutzen, denn dann sind sie bereit etwas zu tun, sich zu beteiligen.“ (Interview 4)*

Die Vernetzung und Kooperation ist für alle Befragten ein weiterer wichtiger Aspekt in der Arbeit mit schwer zugänglichen Zielgruppen. Darunter wird beispielsweise die Zusammenarbeit mit Vereinen, sozialen Einrichtungen und so genannten Schlüsselpersonen/Multiplikatoren verstanden. Die Erfahrungen



meiner Gesprächspartner zeigen, dass über diese leichter Kontakt zu diesen Gruppen herzustellen ist. Ein Interviewpartner, der auch als Empowermentbegleiter tätig ist, meint diesbezüglich:

*„Die Hemmschwelle, sich zu beteiligen, ist bei Migranten größer. Hier muss man mit Schlüsselpersonen - Vereinen, Institutionen - arbeiten. Dieses Prinzip hat sich gut bewährt.“ (Interview 4)*

Die Multiplikatoren können die Migranten beispielsweise direkt in ihrer Herkunftssprache ansprechen. Ein Partizipationsexperte, der ein internationales Projekt zur Förderung der gegenseitigen strategischen Reflexion über Stadtteilmanagementprojekte mitbetreute, erzählte, dass in einigen der beteiligten Partnerstädten sich die Diversität der Wohnbevölkerung in der der Gemeinwesenarbeiter widerspiegelt.

Weiters können über die Kontakte der Netzwerkpartner und Multiplikatoren spezifische Zielgruppen besser angesprochen werden. Mit ihrer Hilfe können relevante Themen für diese Zielgruppen leichter recherchiert werden. Aber auch in anderen EU-Ländern wird bei zahlreichen Beteiligungsprojekten mit Multiplikatoren gearbeitet. Ein Interviewpartner erwähnt hierbei die Zusammenarbeit der Londoner Gemeinwesenarbeiter mit Multiplikatoren und gibt dazu folgendes Beispiel:

*„In London wird sehr stark mit den faith-Sektor, wie sie es nennen, mit Glaubensinstitutionen, mit Kirchen zusammengearbeitet. Die Gemeinwesenarbeiter gehen dort stärker auf die kirchlichen Institutionen zu. Diese sind wichtige Multiplikatoren.“ (Interview 5)*

Partizipation kostet Zeit. Zeit als wesentlichen Erfolgsfaktor für gelingende Partizipation wurde in den Interviews und auch auf der LA 21-Plattform 2006 immer wieder genannt. Unbestritten ist, dass die Einbeziehung benachteiligter Zielgruppen ungleich schwieriger ist und neben spezifischen Methoden auch ausreichend Zeit braucht. Besonders der Aufbau von Vertrauen und einer konstruktiven Beziehung gestaltet sich sehr zeitintensiv.

*„Die Mobilisierung anderer Gruppen kann durch das Ansprechen mit bestimmten Themen und Zielen gelingen. Ein Vertrauensverhältnis bzw. Beziehungsaufbau muss geleistet werden, welcher jedoch sehr zeitintensiv ist.“ (Interview 5)*

Interessanterweise ist auch die Gestaltung der Beteiligungsprozesse für den Erfolg von Partizipation entscheidend. In der Literatur spiegelt sich diese Wichtigkeit beispielsweise bei Maria Lüttringhaus (2000, S. 12) wieder. Die Autorin erwähnt, ebenso wie die von mir befragten LA 21-Experten, dass es

wichtig ist, dass der Veranstaltungsort lebensweltorientiert und somit niederschwellig ist. Dies hat zur Folge, dass sich die Menschen wohl fühlen. Lebensweltorientiert bedeutet, um es in den Worten meiner Interviewpartner zu sagen, sich Gedanken über die Lebenswelt der zu beteiligenden Zielgruppe zu machen.

Die Erfahrungen der von mir befragten LA 21-Experten zeigen weiters, dass die Veranstaltungsorte nach Möglichkeit im Außenbereich liegen sollen, um den Bürgern somit das Gefühl zu vermitteln, „mal eben vorbeizuschauen“. Die Leute haben dadurch die Sicherheit sich jederzeit zurückziehen zu können. Um die Kommunikation der verschiedenen Beteiligten untereinander zu fördern, sei eine Marktplatzatmosphäre mit Stehtischen, ausgehängten Plänen, Kaffee von Vorteil. Bürger bestärken sich in kleiner Runde und trauen sich dann eher, etwas zu sagen. Die Wichtigkeit dieser lebensorientierten und niederschweligen Veranstaltungsorte findet man auch in der Literatur (vgl. Lüttringhaus 2000, S. 13).

Erfreulicherweise stellte mir einer meiner Interviewpartner die Ergebnisse des von ihm mitbetreuten internationalen Projekts über verschiedene Stadteilmanagementprojekte zur Verfügung. Daraus wurde ersichtlich, dass man beispielsweise auch in Amsterdam versucht, den Bürgern in Beteiligungsprozessen das Gefühl der Geborgenheit sowie Willkommen zu sein zu geben. Kuchen, Süßes, Früchte und Getränke stehen dort bei Beteiligungsverfahren für alle zur Verfügung (vgl. Poseidon-Bericht 2006, S. 30).

Aber auch die Wahl der Aktivierungsform ist entscheidend, um Teilhabe zu fördern. Eine mögliche Form, die auch schon in LA 21-Projekten durchgeführt wurde, ist die aktivierende Befragung. In der Literatur wird auch auf wenig aufwendige, aber kreative Aktivierungsmöglichkeiten, wie beispielsweise Dias an einer Hauswand oder ein Chor, verwiesen (vgl. Lüttringhaus, 2000, S. 13). Hilfreich ist es, wie die Erfahrungen der interviewten Partizipationsexperten zeigen, wenn man Strukturen anbietet, wo Bürger nicht nur reden, sondern nebenbei auch etwas tun können. Dementsprechend könnte man Kaffee anbieten, an einem Planungsmodell arbeiten oder an einem ausgebreiteten Plan zeichnen. Die Wichtigkeit der persönlichen Kontaktaufnahme spiegelt sich auch in dem folgenden Zitat eines Partizipationsexperten wider. Aber auch die Orientierung an den Kompetenzen der zu Beteiligten ist seiner Meinung nach für die erfolgreiche Beteiligung von großer Bedeutung.

*„An sich ist es klassisch, man muss raus aus dem Büro, in den Straßenraum. Man steht dann dort auf Plätzen, wo sich diese Gruppen aufhalten. Man muss ihnen entgegenkommen und innovative Dinge anbieten. Dinge, wo sie einfach*

*mitmachen können, in einer Art und Weise wie sie es gewohnt sind. Bei Kindern, die weniger sprachlich orientiert sind, sondern eher spielerischer sind, muss daher mehr praktisches Tun angeboten werden..*

*Auch was Migranten anbelangt, die sozusagen noch mehr in Muttersprache verkehren und nicht so perfekt Englisch sprechen, dass man eher weniger Verbales sondern andere Formen anbietet.“ (Interview 5)*

Wichtig ist in diesem Zusammenhang noch, dass dort, wo nur ungenügend Sprachkenntnisse vorhanden sind, der Weg über die Kommunikation in der jeweiligen Muttersprache gegangen wird. Dies solle eine dauerhafte Ausgrenzung bestimmter Gruppen vermeiden.

### **6.2.3. Konkrete Methoden und Erfahrungen aus LA 21-Prozessen**

Der folgende Abschnitt fasst einige konkrete Methoden sowie Erfahrungen zusammen, welche im Zuge von LA 21-Prozessen erprobt bzw. gesammelt wurden. Dabei stützt sich die anschließende Auflistung auf LA 21-Jahresberichte sowie auf Erkenntnisse aus informellen Gesprächen mit LA 21-Prozessbegleitern.

- **Agenda-Wohnzimmer/Agenda-Kaffee:**

Die Lokale Agenda 21 Alsergrund hat in den letzten Jahren Erfahrungen mit niederschwelliger Aktivierung gemacht. Mit dem Agenda-Wohnzimmer suchen die Agenda-Mitarbeiter die Bewohner in ihrem Lebensumfeld auf. Es findet im Freien statt und wurde bereits 2004 erfolgreich durchgeführt. Um auch im Winter niederschwelliger zu aktivieren, wurde das Agenda-Kaffee neu entwickelt (Jahresbericht 2005 Agenda 21 Alsergrund, S. 9). Wichtig ist den LA 21-Prozessbegleitern, dass die Veranstaltungen an einem neutralen Ort sind. Daher wurde beispielsweise das Agenda-Kaffee nach draußen (z.B. ins Alte AKH) verlagert.

Agenda-Wohnzimmer und Agenda-Kaffee sind breite Aktivierungsmethoden, mit denen man auch die schwer zugänglichen Zielgruppen erreicht. Diese offene und niederschwellige Aktivierung bringt allerdings mehr Interessenten, als das Agenda-Büro betreuen kann, was zu einem Mehraufwand in der Betreuung geführt hat (Jahresbericht 2005 Agenda 21 Alsergrund, S. 11,12, 36).

Das Agenda-Kaffee hat beispielsweise zum Ziel, den Bewohnern des 9. Bezirks einen „leichten Einstieg“ in den Agenda-Prozess zu ermöglichen. Es trafen Aktive mit Interessierten und Mitarbeiter des Büros bei Kaffee zusammen. Einige dieser Agenda-Kaffees wurden in Kooperation mit anderen Institutionen aus dem Sozialbereich veranstaltet. Auf diese Art und

Weise wurden auch Migranten und Senioren erreicht (vgl. Jahresbericht 2005 Agenda 21 Alsergrund, S. 12).

- Vernetzung und Kooperation in den Agenda-Bezirken

Eine verstärkte Kooperation mit Netzwerkpartnern im Bezirk ist allen LA 21-Trägern ein großes Anliegen. Eine enge Zusammenarbeit mit diesen wird angestrebt, um die Agenda im Bezirk zu festigen und möglichst alle Zielgruppen zu erreichen. Die Vernetzung mit bestehenden Institution war 2005 auch ein wesentliches Ziel der LA 21 Wien Landstraße. Diese Institutionen können auf viel Wissen und Erfahrung zurückgreifen und sind wichtige Multiplikatoren im Bezirk. Um das Netzwerk im Bezirk besser kennen zu lernen, wurde eine Netzwerkveranstaltung in Form eines halbtägigen Mini-Open-Space veranstaltet. Die Wichtigkeit stabiler Netzwerk- und Kooperationsstrukturen für die Unterstützung einer partizipativen Bezirksentwicklung wurde dabei deutlich sichtbar (Jahresbericht 2005 Agenda 21 Landstraße, S. 7).

- Wienweite Vernetzung: Agenda-Frühstück

Im Zuge der wienweiten Vernetzung von Politik und Bürgern findet in allen Agenda-Bezirken einmal jährlich ein Agenda-Frühstück statt. Durch derartige Events werden viele Menschen aus dem Grätzler aktiviert und animiert ihre Ideen zu äußern. So kommt es zu einem unkomplizierten Austausch zwischen Politikern und Bürgern. Diese Veranstaltungen sind nach Aussagen eines LA 21-Experten sehr gut besucht.

- Öffentlichkeitsarbeit:

Die Einladung zu Veranstaltungen der LA 21 Landstraße erfolgte 2005 beispielsweise

einerseits über die Netzwerkpartner, die ihre Mitglieder, ihr Klientel ansprachen, andererseits über Plakate und Artikel in Bezirkszeitungen. Die weitere Information der Bezirksbevölkerung lief über Email und Post-Kontakte. Außerdem wurden 1-2 Wochen vor den jeweiligen Veranstaltungen „STOPP“-Tafeln aufgestellt bzw. auf die Gehsteige gesprayt (vgl. Jahresbericht 2005 Agenda Wien Landstraße, S. 6f).

- Methodenmix

Beteiligungsverfahren in LA 21-Prozessen sind immer durch die Einzigartigkeit des Ortes und der Situation gekennzeichnet. Oft empfiehlt sich daher auch ein individueller „Methodenmix“. Diese Tatsache wird auch in der Literatur von Jens Dangschat erwähnt, wenn er meint, dass es keine

„genormten“ LA 21-Prozesse gibt, sondern diese vielmehr je nach Ort und Akteuren verschieden sind (vgl. Dangschat 2000, S. 9).

Welche Methode daher die jeweils sinnvollste ist, muss immer wieder neu auf die konkreten lokalen Verhältnisse bezogen werden und letztlich immer wieder vor Ort neu erfunden werden. Dies wurde auch auf der LA 21-Plattform 2006 von LA 21-Prozessbegleitern betont und spiegelt sich in der folgenden Aussage wider.

*„Um beispielsweise Migranten zu mobilisieren, starten alle mit demselben Konzept. Allerdings gibt es unterschiedliche Voraussetzungen in den verschiedenen Bezirken, die beachtet werden sollten.“(LA 21-Plattform 2006 Mitschrift)*

#### **6.2.4. Zusammenschau**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass laut Aussagen der LA 21-Experten in allen LA 21-Bezirken Aktivierungs- bzw. Beteiligungsmethoden erprobt wurden. Der Fokus auf benachteiligte Zielgruppen spiegelt sich in den offenen und niederschweligen Methoden wider. Hierzu gehören u.a. die aufsuchende Arbeit, die Organisation offener Treffs für bestimmte Zielgruppen, Feste u.v.m. Für den Bereich der Aktivierung wird versucht, die aufsuchende Arbeit noch zu verstärken, um die schwer erreichbaren Zielgruppen besser erreichen zu können (vgl. LA 21-Plattform 2006 Mitschrift). Sowohl bei der Aktivierung als auch bei der Beteiligung spielt die Niederschwelligkeit eine große Rolle. Die Bürger müssen orientiert an ihrer Lebenswelt durch niederschwellige und aufsuchende Arbeit angesprochen werden. Auch ist deutlich geworden, dass eine gelingende Partizipation eine Vertrauensbasis als Grundlage benötigt, die allerdings nur langsam aufgebaut werden kann.

### **6.3. Probleme in der Umsetzung**

Wie bereits im Kapitel 4.5 erwähnt, haben Beteiligungsprozesse auch Grenzen. Dazu wurde von Expertenseite angemerkt, dass der Erfolg von Partizipation vom Lebensalter, von der persönlichen Situation sowie der persönlichen Betroffenheit abhängt. Aber auch Vertrauen wird als ein wesentlicher Erfolgsgarant für die Beteiligung von Menschen angesehen. Bei Migranten ist nach Erfahrung meiner Interviewpartner dieses Vertrauen jedoch oft erst in mühsamer Arbeit aufzubauen. Zahlreiche dieser Faktoren wurden in der Mehrheit der Interviews immer wieder genannt und werden im Folgenden näher erläutert.

### 6.3.1. Persönliche Situation und Betroffenheit

In einigen Interviews wird deutlich, dass viele der LA 21-Themen, die sich mit Nachhaltigkeit befassen, häufig nicht in die Lebenswelt von Migranten bzw. Jugendlichen passen. Zu oftmals schwierigen sozialen Lagen kommen Sprachprobleme und kulturelle Barrieren. Außerdem gibt es spezifische Belastungen, denen Migranten ausgesetzt sind. Dazu gehören das Wohlergehen der Familie, Sorge um den Arbeitsplatz oder die Aufenthaltsgenehmigung. Oftmals müssen sich Migranten stärker ums Überleben kümmern und haben daher keine Zeit bzw. kein Interesse für Partizipationsverfahren. Die Wichtigkeit der persönlichen Situation ist in mehreren Interviews thematisiert worden, wobei einige Statements dazu an dieser Stelle angeführt sind.

*„Das ist so ein bissl die Schwierigkeit bzw. ist es auch bekannt, dass einfach Menschen, die sozial benachteiligt sind, wirklich andere Probleme haben, als sich über Nachhaltigkeit den Kopf zu zerbrechen. Das ist auch die Schwierigkeit der LA 21.“(Interview 1)*

*„Die Agenda ist ein Projekt nachhaltiger Entwicklung. Das interessiert Migranten manchmal nicht so besonders, weil sie andere Sorgen haben, das ist abhängig auch vom Sozialkontext, in dem sich die .. wenn ich mir Sorgen machen muss, wie überlebe ich..“(Interview 3)*

*„Für die sind aus ihrer Kultur, aus ihrem täglichen Lebenskontext unsere Agenda-Themen nicht so brennend. Die fragen uns dann schon, was sie für einen Vorteil haben.“(Interview 3)*

*„Nachhaltigkeit macht Sinn, ist aber irrsinnig kopfig. Jemanden zu erklären, was das soll und warum das für den einzelnen wichtig ist. Es ist immer schwer zu erklären, was ist LA21 und welche Themen, was könnt ihr da überhaupt machen. Global ist es einfach irrsinnig schwer, das greifbar zu machen. Das sind nicht wirklich die Lebensthemen von einem 14jährigen Migranten.“(Interview 1)*

Jugendliche wiederum haben aufgrund ihres Alters häufig kein Interesse an diesen Themen. Dies spiegelt sich in den Aussagen der LA 21-Experten wider.

*„Bei jungen Leuten verändert sich schnell der Lebenskontext, sie heiraten oder gehen studieren, oder .. Wenn sich der Kontext verändert, verändern sich auch die Zeitressourcen, die Schwerpunkte.“ (Interview 3)*

*„Jugendliche haben den Fokus nicht in der Gemeinde, sie wollen eher hinaus in die Welt.“(Interview 2)*

Es erscheint ihnen für den Erfolg von Partizipation wichtig, an den zentralen Themen der Betroffenen anzusetzen.



### 6.3.2. Vertrauen und die dafür notwendige Zeitressource

Das Sozialvertrauen ist bei benachteiligten Bürgern von Unsicherheit geprägt und daher ist auch das Vertrauen in Veränderungsprozesse und in die Zukunft nur gering. Es sind deshalb – so Lüttringhaus (2000, S. 13) – sehr lange Zeiträume zu veranschlagen, bis es zu einer Steigerung des Vertrauens und der Partizipationsbereitschaft kommt. Derzeit sind LA21-Prozesse zeitlich begrenzt. Stadt- und Bezirksmittel finanzieren die Prozesse für vier Jahre, danach kann über eine mögliche Verlängerung der LA21-Prozesse verhandelt werden. Im Großteil der Interviews wurde aber gerade diese zeitliche Beschränkung als Hindernisgrund für die Beteiligung von schwer erreichbaren Gruppen genannt.

*„Vertrauensbildende Maßnahmen sind sehr wichtig, allerdings auch sehr zeitintensiv. Es dauert ungefähr 7 Jahre, um tragfähige Strukturen aufzubauen. Benachteiligte Gruppen einzubinden ist ein langfristiger Prozess.“(LA 21-Plattform 2006 Mitschrift)*

*„LA 21 greift Themen auf, die die Leute selber bringen und nimmt sich auch mehr Zeit, Anrainer einzubinden und zu befragen und einfach zu schauen, wie kann man das möglichst menschnahe umzusetzen.“(Interview 1)*

*„Der Gag an diesen schwer erreichbaren Gruppen ist, dass die Projektakteure, sowohl Agenda als auch beim Poseidon-Projekt oder Grätzelmanagement beschränkte Projektlaufzeiten haben. Das sind in der Regel 3-4 Jahre. Die müssen die quick wins haben. Die haben begrenzte Ressourcen, sowohl finanziell als auch personeller Natur, die müssen sich politisch legitimieren. Die haben natürlich auf der einen Seite den Anreiz, das Bedürfnis vielleicht eher mehr diese schwer erreichbaren Gruppen zu erreichen. Auf der anderen Seite haben sie eine gewisse Rationalität mit den Mittelschichtsleuten gut, effektiv, effizient zu arbeiten und da die quick wins, die raschen Erfolge zu erzielen.“(Interview 5)*

*„Und das ist das Dilemma, in das man sich begibt, wenn man im Grunde 3-4 Jahres Projekte designt, wo natürlich alle Akteure ihren Anreiz haben, schnell und sichtbar etwas auf die Beine zu stellen.“(Interview 5)*

### 6.3.3. Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Ansatz

Beteiligung in Lokalen Agenda 21-Prozessen heißt: arbeiten im Gegenstromprinzip. LA 21-Prozesse sind in der Regel top-down initiierte Prozesse (von oben, d.h. von der staatlichen Verwaltung) mit dem Ziel der Aktivierung von bottom-up Aktivitäten. In der Literatur sind damit Aktivitäten aus dem Bereich der Bürger gemeint (vgl. Dangschat, 2004, S. 14). In den

Interviews wurde deutlich, dass die Verknüpfung von Top-Down und Bottom-up sehr schwierig ist.

*„Den Top-Down und Bottom-up- Ansatz zu verknüpfen, ist sehr schwierig.“ (LA 21-Plattform 2006 Mitschrift)*

*„Es ist nicht so, dass wir ein Thema vorgeben können. In Deutschland -hab ich gehört- ist es so, dass die Stadt ein Thema hat –z.B. einen Park, eine Volksschule, irgendwas und dann sagt, da möchten wir Beteiligung machen. Da hab ich das Gefühl, dass es ein bisschen leichter ist, Bürger zu beteiligen. Das ist ein konkretes Projekt, wo die Leute dann konkret sich überlegen können, betrifft mich das, möchte ich dazu etwas beitragen, ist das etwas das mein Leben dann beeinträchtigt. Das ist eben irgendwie fassbarer.“ (Interview 1)*

*„Man muss die Grenzen des Machbaren sehen. Derzeit geht das Wiener Modell der LA21 mit einem Bottom-up-Konzept an die Verwirklichung der Agenda heran. Die Gruppen finden die Themen vorwiegend selbst, sind selbstorganisiert und erhalten nur ein wenig Unterstützung. Es wird viel auf das Engagement der Akteure gebaut.“ (LA 21-Plattform 2006 Mitschrift)*

Ein Weggehen von dieser vertikalen Form (top-down/bottom-up) zu einer horizontalen Zusammenarbeit, in der jeder eine Projektidee einbringen kann, wäre ein Vorschlag eines LA 21-Experten.

*„Aber man sollte weg von Top Down und Bottom up. Die Agenda ist ein Dialogprozess , wo verschiedene AkteureInnen (Politik, Verwaltung, BürgerInnen, Wirtschaftstreibende, ..) gemeinsam an der zukunftsfähigen Entwicklung arbeiten. D.h. jeder von ihnen kann eine Projektidee einbringen. Denn die kooperative Form der Zusammenarbeit sollte auf einer horizontalen Ebene stattfinden (am runden Tisch: z.B. Steuerungsteam) und nicht immer in der Vertikalen gedacht werden (Top Down/Bottom up).“ (Interview 3)*

## **6.4. Verbesserungsvorschläge**

Im folgenden Kapitel werden einige Verbesserungsvorschläge genannt, welche die Partizipation fördern. Zum Großteil stützen sich diese auf Aussagen der Experten, aber auch einige Vorschläge, die in der Literatur zu finden waren, werden aufgegriffen.

### **6.4.1. Bereitstellung von Ressourcen**

Das Bereitstellen von Ressourcen – ob finanziell, zeitlich oder personell – ist wichtig für das Gelingen von Beteiligungsverfahren. Darin sind sich alle



befragten Experten einig und dieser Aspekt wird in folgenden Aussagen nochmals deutlich.

*„Ich muss mit Migranten unter Umständen ganz anders arbeiten. Und muss auch personelle Ressourcen haben.“(Interview 2)*

*„Jede Zielgruppe ist schwer zu erreichen, weil die Agenda nicht alles können kann, weil sonst müsste man einen Staff im Bezirk von 10 Leute haben. Einen türkischen Mitarbeiter, einen jugoslawischen [...] um Zugang zu diesen Gruppen zu finden. Weil das ist als Österreicher nicht immer leicht zu den Gruppen Zugang zu finden.“(Interview 3)*

Weiters müssen sich die Angebote zur Beteiligung an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe orientieren. Sie müssen die Lebensumstände der Betroffenen berücksichtigen und deren Interessen und Themen behandeln. Offene Kommunikationsangebote anstelle formaler Veranstaltungen haben sich bewährt. Die zeitliche Wahl der Veranstaltung ist ebenfalls von besonderer Bedeutung für das Gelingen von Partizipation wie das Anbieten von Kinderbetreuung bei Beteiligungsverfahren. Einer der befragten Experte spricht hier von latenten Bedürfnisstrukturen und merkt dazu Folgendes an:

*„Auch auf latente Bedürfnisstrukturen ist zu achten, um sie für einen Beteiligungsprozess heran zu bekommen und da sind z.B. gemeint Sachen wie Anbieten von Kinderbetreuung, das Timen von BewohnerInnenversammlungen, als auch weiterzudenken, wie kann ich Partizipation oder Mitbestimmung, Mitwirkung organisieren abseits des klassischen Arbeitskreises, der stattfindet von 7-9.“(Interview 5)*

#### **6.4.2. Vernetzung zwischen Migrantenvereinen**

Auf der LA 21-Plattform 2006 wurde als ein Ziel der LA 21 Wien die Vernetzung zwischen Migrantenvereinen genannt. Es wird versucht, die lokalen Migrantenorganisationen als Kooperationspartner zu gewinnen. Diese liefern ihr Wissen über Bedürfnisse ihrer Community und können Kontakte zu Multiplikatoren bzw. potentiellen Aktiven herstellen. Ein Auf- und Ausbau der Kooperation mit Migrantenvereinen sowie die Vernetzung zwischen Migrantenvereinen wird von einigen Trägerorganisationen der LA 21 Wien angestrebt.

In der Beteiligung von schwer erreichbaren Gruppen liegt beispielsweise der Fokus bei der LA 21 Landstraße in den Jahr 2006/2007 auf den Migranten. Um diese besser zu erreichen wurde die Idee einer „Weltenreise“ entworfen. Diese hat zum Ziel verschiedene Migrantenvereine und -gruppen zu vernetzen (vgl. LA 21 Plattform 2006 Mitschrift).

### 6.4.3. Vernetzung mit anderen Verwaltungseinrichtungen und im Gemeinwesen arbeitenden Personen

Die Agenda 21 in Wien ist ein gesamtstädtisches Modell, das vor Ort in den Bezirken umgesetzt wird (= Lokale Agenda 21). In Wien sind die Ressorts der unterschiedlichen Aspekte von Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit allerdings sehr aufgesplittet. Während die Agenda beispielsweise bei einem Stadtrat angesiedelt ist, ist die Gebietsbetreuung bei einem anderen. Daher fehlt nach Meinung zweier Interviewpartner oft die Zusammenschau und der Austausch mit anderen Verwaltungsabteilungen und Stadtratbüros.

*„Das sieht man auch im internationalen Vergleich, dass das (Ressortverteilung-Anm.) in Wien sehr aufgesplittet ist. Das ist zum Teil gut, weil es eine Buntheit ist und weil es eine gewisse Konkurrenzsituation auch darstellt, die vielleicht gar nicht so schlecht ist. Aber wo es nötig ist, ein bisschen die Gartenzäune bei Zeiten ein bisschen löchriger zu machen.“ (Interview 5)*

*Die gemeinsame Klammer fehlt, die müsste ressort- und geschäftsgruppen übergreifend sein. Jetzt ist die Agenda bei einem Stadtrat. Die Agenda ist ein dezentrales Programm, ein städtisches Programm wäre anstrebenswert, das würde die Community fördern und ebenso den Wissenstransfer. Eine Klammer auf städtischer Ebene wäre hilfreich, siehe Masterplan Verkehr, Klimabündnis.“ (Interview 3)*

Weiters wurde ein Vergleich zu London und Stockholm von einem der befragten Partizipationsexperten angestellt, wo die Gemeinwesenarbeit beispielsweise in der Verwaltungsroutine eingebunden ist.

*„Dadurch dass die (Gemeinwesenarbeiter- Anm.) in London oder Stockholm jetzt innerhalb der Verwaltungsroutinen angesiedelt sind, sorgt das, weil Verwaltungshandeln Routinehandeln ist irgendwo für eine kontinuierlichere Arbeit als es sozusagen dieses permanente Contracting bedeutet über 3-4 Jahre beauftragt. Die müssen sich auch legitimieren und die Erfolge müssen sichtbar sein. Aber sie haben eine längere Perspektiveebene, die Perspektive, die sie haben, ist stetiger, langfristiger.“ (Interview 5)*

Ein weiteres Thema war in den geführten Interviews die wachsende Komplexität der Beziehungen zwischen Menschen oder zwischen Organisationen in der heutigen Gesellschaft. Die Vernetzung mit anderen Institutionen, Organisationen und Individuen erscheint einem Großteil der Befragten daher immer wichtiger zu werden. Partnerschaften sind nützlich, um die Umsetzung von Projekten gemeinsam mit mehreren Partnern zu entwerfen und gestalten. Der Nutzen von Netzwerken besteht aber auch im Austausch von Informationen und Strategien. Die Lokale Agenda 21 Wien hat die Wichtigkeit von Netzwerken längst erkannt

und agiert auch in dieser Richtung. Interessant ist das Beispiel aus London, welches zeigt, wie die Bildung von Partnerschaften gefördert werden kann. Dazu ein Statement von einem Partizipationsexperten, der in internationale Projekte zu Bürgerbeteiligung Einblick hat.

*„In London, in England gibt es nationale Programme. Es gibt vom Zentralstaat beispielsweise Geld, das ausgeschüttet wird für Stadtteile mit besonderem Förderbedarf. Wenn sich Institutionen, die in dem Stadtteil tätig sind oder für diesen Stadtteil tätig sind, an einen Tisch setzen, Ressourcen, die sie haben auf den Tisch legen und eine Partnerschaft machen, können sie erst dann von oben ein Geld abholen. D.h. man hat es geschafft auf vertikaler Ebene sozusagen ein Anreizsystem zu schaffen, sich auf horizontaler Ebene zu koordinieren.“ (Interview 5)*

*„Jeder für sich kann in London nicht raufgehen und sagen er will aus dem Fonds ein Geld. Das geht nicht. Sie müssen eine Partnerschaft gründen. Das soll eine möglichst flexible, lokale Entwicklungspartnerschaft sein, wo man sich die Verantwortlichkeiten und die Ressourcen und die Aktionen untereinander aufteilt.“ (Interview 5)*

#### **6.4.4. Öffentlichkeitsarbeit**

Die Wichtigkeit der Öffentlichkeitsarbeit ist ein wesentlicher Punkt, der in einigen Interviews ebenfalls erwähnt wurde. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, dass die Vermittlung der Information den jeweiligen Kommunikationskulturen und den verschiedenen Sprachen der Bürger (mehrsprachige Einladungen und Informationen) angepasst werden muss. Klassische, traditionelle Informationsarbeit - wie Flyers, Informationsblätter, Postwurfsendungen, aber auch die Medienarbeit - erreicht gewisse Zielgruppen oft nur eingeschränkt. Auch wenn die Einladungen mehrsprachig verfasst sind, fühlen sich vor allem Migranten und Familien jenseits des Bildungsbürgertum nicht angesprochen. Der Vorrang der mündlichen vor der schriftlichen Kommunikation bzw. die Tatsache, dass schriftliche Einladungen nicht als einladend verstanden werden, erklären dieses Phänomen und werden auch in der Literatur erwähnt (vgl. Straßburger, 2006, S. 3).

#### **6.5. Best practice Beispiele**

Im Zuge der Recherche zum Thema wurden so genannte Best practice Beispiele in der Arbeit mit schwer zugänglichen Zielgruppen gefunden, wobei sich die

Suche allerdings schwierig gestaltete. In zwei Datenbanken sind einige Praxisbeispiele zur Partizipation von diesen Zielgruppen online gestellt.

- Website der Bertelsmann Stiftung Deutschland (vgl. Bertelsmann Stiftung, o.J.)

„mitWirkung“ ist eine Initiative zur Stärkung der Kinder und Jugendbeteiligung in Deutschland. Das Ziel dieser Initiative ist, vorbildliche Praxisbeispiele zu Jugendbeteiligung zu recherchieren und online zu stellen. Dadurch soll der Erfahrungsaustausch und die Vernetzung unter den Kommunen in Deutschland gefördert werden. Diese guten Praxisbeispiele werden dann in der Toolbox der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht und durch Newsletter beworben. Die Initiative startete im Sommer 2006 und war bisher sehr erfolgreich. Derzeit sind 16 Praxisbeispiele zu Kinder- und Jugendbeteiligung online gestellt, wobei auch Downloads und Kontaktaufnahme möglich sind. Die Auswahl und vor allem die Aufbereitung der Praxisbeispiele in der Toolbox erscheint als gelungen, da diese kurz und übersichtlich ist. Die Navigation beim Durchlesen der Praxisbeispiele am Computer ist sehr userfreundlich.

- Website zu Partizipation und Nachhaltiger Entwicklung (vgl. Partizipation, 2007c)

Die Website zu Partizipation und Nachhaltiger Entwicklung ist eine Initiative des Lebensministeriums Österreich. Sie bietet Basisinformationen zu diesen beiden Themen und gibt einen Überblick über unterschiedliche Methoden der Beteiligung. Insgesamt sind über 50 interessante Praxisbeispiele gelungener Partizipationsprozesse online gestellt. Es gibt auch eine Suchfunktion bei der Auswahl der Praxisbeispiele. So kann a) nach Methoden, b) nach Themenbereich, c) nach Region oder d) allen Praxisbeispielen gesucht werden. Es folgt eine Kurzbeschreibung der Beispiele, welche sehr übersichtlich gestaltet ist. Eine Detailbeschreibung der jeweiligen Projekte wird per Download angeboten. Eine Kontaktaufnahme mit den zuständigen Ansprechpersonen ist ebenso möglich. Bei den Praxisbeispielen beschränkt man sich nicht nur auf Österreich, sondern es werden auch Projekte aus Deutschland, Slowenien und der Ukraine dargestellt. Weiteres gibt es auf der Website eine Übersicht über Fachliteratur und Veranstaltungen zum Thema.

Die Website wird inhaltlich von der ÖGUT (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik) betreut und aktualisiert. Insgesamt gesehen ist diese Website sehr informativ und hilfreich.

### **6.5.1. Ausgewählte Best practice Beispiele**

Im folgenden Abschnitt werden einige Projekte kurz vorgestellt, die erfolgreich in der Partizipation von Jugendlichen/Kindern, Senioren und Migranten waren.

Die Informationen zu diesen Projekten wurden dem „POSEIDON-Bericht 2006“ entnommen und durch Erzählungen eines befragten Partizipationsexperten bereichert. Das POSEIDON-Projekt, an dem sechs europäische Städte beteiligt waren, beschäftigte sich von 2004-2006 mit der Mobilisierung schwer erreichbarer Zielgruppen. POSEIDON hatte zum Ziel die interregionalen Kooperation im Bereich der Stadtteilentwicklung zu verbessern.

**a) Kinder und Senioren erreicht:**

- *North Kent: „Twydall Luncheon Club“* (vgl. POSEIDON-Bericht 2006, S. 55-58)

Der Lunch Club ist ein sehr erfolgreiches Projekt in North Kent. In diesem Projekt treffen junge Leute und Senioren aufeinander. Die Kinder kochen für ältere Leute (über 50) ein 2-gängiges Menü für einen günstigen Preis. Der Lunch Club findet einmal in der Woche statt und ist an eine Schule gekoppelt. Es wird in einer angenehmen Atmosphäre gegessen und anschließend erzählen die Älteren aus ihrem Leben.

Der Lunch Club ist sehr beliebt und hat schon zahlreiche Mitglieder. Das ist auf die Werbung in der Twydall-Zeitung zurückzuführen, in der monatlich das „Wort des Monats“ von einem der Teilnehmer des Lunch Clubs abgedruckt wird. Aber auch durch Newsletter wurden einige Mitglieder erreicht.

Bereits in London war ein derartiges Projekt („Monday Lunch“) erfolgreich durchgeführt worden und North Kent wurde von diesem Projekt inspiriert. Ein Partizipationsexperte meinte zu diesem Projekt Folgendes.

*„In North Kent gibt es ein Projekt mit Senioren, das war ein Monday Lunch Meeting [...] Die haben sich dann montags immer getroffen und da gabs an einer Schule Kinder, die dann immer für die Senioren 1mal im Monat - glaub ich war das - gekocht haben und sich dann beim Monday Lunch getroffen haben. Die haben dann gemeinsam gegessen. Auch ein kleines Ding, ich war da leider auch nie dabei. Aber erzählt wird, dass es insofern ganz witzig ist, als die Jugendlichen die Geschichten der Alten sich anhören können[...]. Das ist irgendwie so eine Intergenerationengemeinschaft, wo man zusammenkommt, wo man da über die anderen Lebenswelten was mitbekommt ohne dass es ein großartiges Ding ist.“ (Interview 5)*

- *London Haringey: Youth projekt in the NDC\* Area* (vgl. POSEIDON-Bericht 2006 S. 44)

In London Haringey stand vor allem das Empowerment und die Einbeziehung von Jugendlichen im Vordergrund.

Ein großes Problem in London ist beispielsweise die Verschmutzung der Straßen durch die Menschen. In einem Projekt ging es darum der Jugend zu zeigen, dass sie Verantwortung für ihre Umwelt, ihre Lebenswelt hat. Es stand unter dem

Slogan „Creating the leaders of tomorrow – today!“. In die Arbeit waren die Gemeinwesenarbeiter, die Universität, das Nachbarschaftsmanagement sowie die Bürger und Politiker integriert. Vor allem die enge Netzwerkarbeit und Kooperation auf horizontaler Ebene hat sich bewährt. Besonders die Gemeinwesenarbeiter suchten einen persönlichen Kontakt zu den Jugendlichen und versuchten in Dialog mit ihnen zu kommen. Die Jugendlichen wurden in Veränderungsprozesse integriert. Sie konnten ihre Wünsche und Themen mit der Videokamera einfangen und präsentieren. Da Jugendliche mit traditionellen Methoden zur Mitarbeit nicht so leicht motivierbar sind, wurden Medien mit denen die Jugend vertraut sind, verwendet.

Durch die Einbeziehung und Mitbestimmung in Veränderungsprozessen erhielten die Jugendlichen eine aktive Rolle in der Gesellschaft. Der Basketball-Platz, den sie mitgestalten durften, war beispielsweise in einem bewundernswerten Zustand was Sauberkeit und Zustand angeht. Einige ausgewählte Jugendliche durften auch an einem „Community Leadership Course“ an der Universität teilnehmen. Dort lernten sie an vier Samstagen Kompetenzen eines Community leads kennen. Die jugendlichen Teilnehmer konnten sich offensichtlich signifikante Fähigkeiten angeeignet, um diese Aufgaben (Verschmutzung, Instandhaltung,...) in ihrer Lebensumwelt zu bewältigen. Interessant ist das Statement eines Interviewpartners zu diesem Jugendprojekt in London.

*„In London ist es so, dass sie investieren. Die haben diesen Begriff, mir taugt der nicht, community leader heißt der. Die suchen sich aus der Jugend Jugendliche, die sie als high potential irgendwie einschätzen, Leute die sie schulen, trainieren, bilden und sonstiges – die dann auch Funktionen in Jugendbeiräten und so was ähnliches haben. Die werden dann gefördert und dann so zu sagen Vorbildwirkung haben sollen für die anderen.“(Interview 5)*

\* NDC = New Deal for Communities Area)

### **b) Migranten erreicht:**

Die Diversität der Wohnbevölkerung spiegelt sich in London auch in der Diversität der Gemeinwesenarbeiter wider. Dies hat zur Folge, dass die Vertrauensbasis schneller aufgebaut und die Kommunikation erleichtert wird.

Die Sichtweise eines Partizipationsexperten hierzu:

*„Bei den Migranten ist wichtig, und das hat man in Stockholm ganz stark gesehen, aber auch in Amsterdam und London, in diesen Partnerstädten war das so, dass man wirklich gesehen hat und das ist ein wichtiges Signal, wo die Diversität der Wohnbevölkerung sich sehr gut widerspiegelt in der Diversität der Gemeinwesenarbeiter vor Ort. Das hilft bei kulturelle Kodierungen, wenn man*



*mit kulturellen Mustern zu arbeiten hat, bei der Vertrauensbildung, bei der Anbahnung, das hilft bei sprachlichen Dingen, obwohl da in Amsterdam stellt Arbeitssprache die Landessprache dar.“(Interview 5)*

**c) Alle Gruppen erreicht:**

- *Amsterdam: “Community School”* (vgl. POSEIDON-Bericht 2006, S. 27-32)

Die Erneuerung des Schulgebäudes war Teil eines großen Stadterneuerungsprogramms im Bezirk (Top down - Ansatz). Die aktuellen Programme sollten in einem Bottom up - Prozess mit den Bürgern entstehen. Das Hauptziel war ein Programm mit Aktivitäten für und mit den betroffenen Bürgern zu entwickeln. Dazu wurde angeführt, dass hier auf die Fähigkeiten und die Selbsttätigkeit der Menschen ein Hauptaugenmerk gerichtet wird.

*„Was Amsterdam gemacht hat, was ganz schön ist, die fragen im gleichen Atemzug: Was wollt ihr und was könnt ihr dazu beitragen[...]Das ist irgendwie Standard dort, dass man so zu sagen den Leuten dort nicht das abnimmt, sondern versucht ihnen zu ermöglichen, es selbst zu machen. Es ist natürlich schwierig, weil in gewissen Bereichen kann ich da nicht alles machen, aber meiner Meinung nach kann das ganz gut funktionieren.“(Interview 5)*

Es wurden gleich zu Beginn des Projekts Kooperationen zwischen der neuen „Community School“ und der Schule, den Sozialeinrichtungen und der Bezirksverwaltung, im Besonderen mit dem Nachbarschaftsmanagement, geschlossen. Potenzielle Betroffene wurden über die Kooperation mit Netzwerkpartnern erreicht. Aber auch Werbung und Einladungen zu den Treffen lagen bei den Kooperationspartnern auf und waren erfolgreiche Methoden der Beteiligung. Die effektivste Methode um Randgruppen zu erreichen war die persönliche Einladung durch die Netzwerkpartner und Nachbarschafts-Arbeiter, welche eine wichtige Rolle in der Beteiligung spielen. Beim Abhalten der Treffen wurde darauf geachtet, dass möglichst viele Betroffene teilnehmen können. So wurde Kinderbetreuung angeboten und die Treffen fanden auch zu unterschiedlichen Tageszeiten statt. Weiters versuchte man den Treffen einen informellen Charakter zu geben, um das Vertrauen der Beteiligten zu fördern. Ein weiterer wichtiger Punkt war nach den verschiedenen Veranstaltungen ein schnelles Feedback zu geben. Dieses wurde in Form von Newslettern und Foto-Reihen gegeben, mit dem Ziel den Prozess im Auge zu behalten.

## 6.6. Stand des Wissens- und Erfahrungsaustausches in der LA21 Wien

In diesem Kapitel wird versucht, den Status Quo von Wissensaustausch in der LA 21 Wien zu beleuchten. Zunächst werden Wissensaustausch-Instrumente, die bereits im Einsatz sind, aufgezählt. Weiters wird versucht, mithilfe von Interviews mit LA 21-Verantwortlichen die Probleme im Wissenstransfer zu verdeutlichen.

### 6.6.1. Status Quo – Wissensaustausch

Im Zuge der Interviews stellte sich heraus, dass es in der LA 21 Wien unterschiedliche Instrumente des Wissensaustausches gibt. Folgende wurden dabei genannt:

- LA 21-Plattform
- Träger-Jour-Fix
- Arbeitskreise (z.B. zur Homepage)
- Diskussionsprozesse (z.B. Wien weit zum Thema Qualitätskriterien)
- Homepage
- Agenda-Grill
- Jahresberichte
- Protokolle
- internationaler Erfahrungsaustausch (z.B. mit Stockholm, Modena, Berlin – 1x jährlich wird ein Land besucht und Erfahrungen werden ausgetauscht)
- Schulungen zu bestimmten Themen (z.B. Dezentralisierung)

Einige Anmerkungen zum Einsatz dieser Instrumente sind in den folgenden Zitaten zu finden.

*„Die LA 21-Plattform findet einmal im Jahr statt. Da sind alle Gremien, alle Interessierte, alle Steuerungsteams, alle Agendabüros, Agendaaktive, Beirat, Vorstand, Generalversammlung, Magistratsteam eingeladen. Da geht es ums Mainstreaming, die breite Wissensvermittlung.“(Interview 3)*

*„Wir haben einen Träger-Jour-fix, d.h. mindestens einmal im Quartal treffen sich die Agendabüros, wo es um formale Dinge geht, aber auch worum es geht, Qualitäten auszutauschen.“(Interview 3)*

*„Jetzt gibt es schon viel Erfahrung von den einzelnen Büros nach diesen 3,5 Jahren und da hat man gesagt, jetzt geht man zu diesen Qualitätskriterien, wo*



*man festschreibt, wie die Abläufe sein sollen, was es da schon für Erfahrung gibt.“ (Interview 1)*

### **6.6.2. Probleme und Barrieren im Wissensaustausch**

Trotz der oben genannten Instrumente funktioniert der Wissensaustausch in der LA 21 Wien nicht zur vollen Zufriedenheit der Betroffenen. So können aufgrund von zeitlichen und personellen Ressourcen beispielsweise beim Träger-Jour-Fix und beim Arbeitskreis nicht alle Verantwortlichen teilnehmen.

*„Es ist halt eine Frage der Kapazitäten [...]Da hat es auch einige Treffen gegeben, aber dass alle aus einem Team dabei sind, das ist ein irrsinniger Zeitaufwand und natürlich auch Budgetaufwand, den die Stadt da bereitstellen muss.“(Interview 1)*

Aber auch die Tatsache, dass Wissen und Erfahrungen nicht in Datenbanken abgespeichert werden können und daher viel verloren geht, wurde deutlich. Es gibt zwar nach Meinung von LA21-Insidern haufenweise Information in Papierform oder digital, die Brauchbarkeit dieser Informationen wird aber angezweifelt.

*„Es gibt dann haufenweise Papier, entweder im Internet oder sonst wo. Die Frage ist, wie brauchbar ist das. Aber an sich verschwindet dieses Wissen. Oder man erinnert sich durch die gute Performance an bestimmte Leute und lädt die dann auch wieder ein, wenn man was braucht. Aber ich glaub, dass viel verloren geht.“(Interview 1)*

*„Ich denk schon, dass es .. ich weiß es gar nicht. Ich weiß gar nicht, was sonst in Wien rennt zum Thema SeniorInnen, MigrantInnen, Jugendliche.“(Interview 1)*

Ein weiteres Problem ist, dass wenig Wissen über andere Projekte und deren Erfahrungen in der Arbeit mit schwer zugänglichen Zielgruppen existiert. Ein möglicher Grund dafür liegt in der fehlenden Bereitschaft mancher Mitarbeiter diese Erfahrungen weiterzugeben. Die Einstellung „Wissen ist Macht“ ist aufgrund des Konkurrenzkampfes zwischen den LA 21-Trägerorganisationen dafür ausschlaggebend. Schließlich geht es den Trägern in den einzelnen Bezirken darum, in den vier Jahren möglichst eine gute Performance hinzulegen, um auch in Zukunft Aufträge zu bekommen.

*„Da mag sich keiner so gerne in die Karten schauen lassen, weil da geht es schon wieder um den nächsten Auftrag.“ (Interview 1)*

Im anschließenden Kapitel sowie im Kapitel 7 werden mögliche Verbesserungsvorschläge zum Wissenstransfer angeführt.

## 6.7. Verbesserungsvorschläge

In allen geführten Interviews und informellen Gesprächen wurde deutlich, dass die persönliche Kommunikation einen hohen Stellenwert inne hat. Prinzipiell ist nach Meinung der befragten Wissensmanagement-Experten eine Mischung aus digitalen und physischen Treffen anzustreben. Einerseits also eine Website, auf der man Basisinformation und auch Erfolgsbeispiele präsentiert. Andererseits regelmäßige Treffen, um beispielsweise Strategie- und Methodenaustausch zu betreiben. Die Erfahrungen eines Interviewpartners kommen im folgenden Zitat zum Ausdruck.

*„Online-Diskussionen funktionieren nicht, das Vernetzungsfrühstück lebt vom lebendigen Kontakt. Das Internet ist gut als Datenbank, aber für den lebendigen Erfahrungsaustausch ist das persönliche Wissen effektiver. Es gibt verschiedene Strategien, wenn man Wissen erfahren will. Die lebendige Austauschform ist einer starren vorzuziehen.“(Interview 4)*

Allerdings sollte der Wissensaustausch organisiert sein. Zwei der befragten Experten raten, konkrete Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer zu schaffen, damit auch effektiv und effizient gearbeitet wird. Eine Aussage dazu lautet:

*„Der Wissensaustausch muss organisiert sein, es muss einen Plan geben. Rahmenbedingungen müssen für den Wissenstransfer gesetzt werden“.  
(Interview 5)*

Aber auch das Aufbauen einer Vertrauenskultur zwischen den Wissensträgern ist für den Erfolg von Wissensaustausch wichtig. Dazu wurde angeführt, dass es wesentlich für den persönlichen Austausch ist, über die entsprechenden Zeitressourcen zu verfügen.

*„Man muss auf der Projektebene einmal Ressourcen schaffen um Vermittlungs-, Austausch-, Erfahrungsaustausch-Aktivitäten, Treffen, einmal dahin gehen zu können.“(Interview 2)*

Auch der bekannte Spruch von Francis Bacon „Wissen ist Macht“ trifft nach Aussagen von einigen LA 21-Prozessbegleitern zu. So lange es im Zuge der LA 21-Prozesse Konkurrenzdenken gibt, wird dieser Slogan Vorrang haben. Da die Träger der Agendabüros - aber auch die Bezirke - oft im Konkurrenzkampf zueinander stehen, wird ein Wissens- und Erfahrungsaustausch erschwert. Daher ist es nach Meinung eines Wissensmanagement-Experten wichtig, derartige Probleme konkret anzusprechen. Dass im Wissensaustausch ein gemeinsames Ziel das Um und Auf, wird in der folgenden Aussage deutlich.

*„Wichtig ist ein gemeinsames Ziel. Weiters sollte man konkret ansprechen und definieren, was das Problem ist. z.B. Man steht unter Konkurrenzdruck...“(Interview 5)*

## 7. Zusammenschau und Handlungsvorschläge

Das Verteilen von Wissen kann - wie bereits im Kapitel 2.5 erwähnt - durch mehrere Barrieren gebremst werden. Im Zuge der Interviews und informellen Gespräche ist klar geworden, dass der Wissenstransfer in der LA 21 Wien zum Großteil von zwei Barrieren behindert wird. Einerseits ist das die Zeitknappheit, die von allen Befragten geäußert wird und als größtes Hindernis zur Nutzung von Wissensmanagement genannt wird (vgl. Kapitel 2.5, Tab.2). Andererseits fehlt häufig die Bereitschaft Wissen zu teilen, da die Einstellung „Wissen ist Macht“ vorherrscht. Diese Einstellung geht grundsätzlich auf die Konkurrenzsituation der verschiedenen Träger untereinander zurück. Das sind zum einen finanzielle Gründe, denn Wissensaustausch wird häufig als Bedrohung der jeweiligen Position gesehen. Zum anderen ist es das fehlende Bewusstsein, Wissen und Erfahrungen miteinander zu teilen. Konkurrenzsituationen - ob gewollt oder ungewollt - führen häufig zur Erfolglosigkeit bei dem Bestreben Erfahrungen weiterzugeben.

Diese individuellen Barrieren sind nur schwer und langsam zu ändern. Eine Verminderung einzelner Hemmnisse stellt jedoch bereits einen Fortschritt dar. Eine wichtige Funktion in der Überwindung dieser Wissensbarrieren stellen die Anreizsysteme dar. Wie bereits im Kapitel 2.6 erwähnt, gibt es nicht „das“ Anreizsystem, sondern unterschiedliche Anreizsysteme müssen jeweils auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten sein. Dies trifft auch auf die spezielle Organisationsstruktur der LA 21 Wien zu.

### 7.1. Wissensmanagement in Beteiligungsprozessen

Um eine langfristige Beteiligungsstrategie zu entwerfen, braucht es zuerst eine Übersicht und Strukturierung von Bürgerbeteiligungs-Projekten in Wien. Um eine Strukturierung zu erbringen, ist es notwendig zu wissen, welche Projekte und Verfahren in allen Geschäftsgruppen Wien weit aktuell laufen. Somit kann Wissensaustausch und Methodentransfer stattfinden.

Eine Möglichkeit zur Schaffung einer internen Wissenstransparenz liegt in der Erstellung von *Wissenslandkarten*, welche den systematischen Zugriff auf die organisationale Wissensbasis unterstützen. Wissenslandkarten sind grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, -beständen, -quellen, -strukturen oder -anwendungen. Eine Wissenslandkarte soll den Weg zum Wissen weisen, sie ist also eine Art Reiseführer zu den Wissensressourcen im Unternehmen. Folglich

beinhalten Wissenslandkarten kein Wissen per se. Ziel ist es so genannte Wissensinseln zu bündeln und zu vereinen. Zu beachten ist, dass der Wert einer Wissenslandkarte ohne regelmäßige Pflege für das Unternehmen bzw. die Organisation nur von kurzer Dauer. Die Wissenslandkarte muss lebendig gehalten werden und daher kontinuierlich verwaltet, gepflegt und auf dem neuesten Stand gehalten werden. Die Struktur von Wissenslandkarten sollte sich immer an den Bedürfnissen der Wissensnutzer orientieren und darf nicht einer reinen Informatiklogik folgen. Reine Technologielösungen werden nie die notwendige Transparenz innerhalb von Organisationen schaffen können. Sie müssen immer durch den Faktor Mensch ergänzt werden, der seine Erfahrungen, sein Wissen im persönlichen Gespräch anderen Mitgliedern zur Verfügung stellt. Der Nutzen von Wissenslandkarten steht und fällt mit der Bereitschaft der Beschäftigten, die erstellten Verzeichnisse bei der Suche nach Wissensorten und -trägern auch anzuwenden (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 86f).

Wissensträgerkarten sind auch unter der Bezeichnung Gelbe Seiten (für interne Experten) oder Blaue Seiten (für externe Experten) oder auch als Expertenverzeichnisse bekannt. Die Gelben Seiten sind technologisch unterstützte Verzeichnisse, die helfen, Wissensquellen innerhalb einer Organisation ausfindig zu machen und zu identifizieren. Die Methode ist an sich sehr einfach, allerdings muss bei den Beteiligten die Bereitschaft bestehen, ihr Wissen in der Organisation zu teilen. Eine Wissenskultur ist dafür die beste Voraussetzung. Auch muss den Beschäftigten Zeit und Raum gegeben werden, ihre Profile für die Gelben Seiten zu entwickeln und regelmäßig zu pflegen (vgl. Immo bfz, o.J.b).

### **7.1.1. Konkrete Handlungsvorschläge zur internen Wissenstransparenz und zum Wissensaustausch für die LA 21 Wien**

In Wien gibt es Dutzende von Einrichtungen, Projekten und Verfahren, die Beteiligungsbegleitung anbieten. Verschiedene Geschäftsgruppen und Magistratsabteilungen sind mit Agenden der Stadtteilarbeit betraut. Das sind beispielsweise Einrichtungen der LA 21, der Gebietsbetreuung, der Wiener Jugendzentren, des Grätzelmanagements, der mobilen Kinder- und Jugendarbeit, der Nachbarschaftszentren usw. Es ist schwer, einen Gesamtüberblick über die Vielfalt an verschiedenen Beteiligungsansätzen und Projekten zu bekommen. Die „Netzwerkanalyse: Stadtteilarbeit in Wien“, die 2002 vom Wissenschaftszentrum Wienm(kurz: WZW) durchgeführt wurde, zeigt deutlich auf, dass Wien eine

Einrichtung braucht, die das breit gestreute Wissen über Stadtteilarbeit in Wien aufgreift und der Verwaltung zur Verfügung stellt (vgl. wzw wien, o.J.)

Eine strukturierte zusammenschauende Analyse in Form einer „*Partizipations-Landkarte*“ könnte einen Überblick der relevanten Beteiligungsprojekte in den verschiedenen Ressorts in Wien bieten. Das Sammeln und Auflisten von Wissensträgern, -beständen, -quellen, -strukturen oder -anwendungen ist lediglich ein erster Schritt, um ein funktionierendes Netzwerk aufzubauen. Mithilfe einer „*Partizipations-Landkarte*“ sollen Wissensträger nicht nur transparent gemacht werden, sondern auch der Zugriff auf benötigtes Wissen soll erleichtert und beschleunigt werden. Im konkreten Fall wäre eine „*Partizipations-Landkarte*“ von Wien sehr hilfreich, um die verschiedenen Erfahrungen nutzen zu können. Das würde nach innen und außen wirken: auch Bürger könnten sich einschalten, z.B. über [www.wien.at](http://www.wien.at). Damit können bisherige Erfahrungen transparent gemacht und ausgetauscht werden.

Weiters könnten Expertennetzwerke bzw. Wissensgemeinschaften entstehen. Netzwerke sind Gemeinschaften von Menschen, die an ähnlichen Problemen arbeiten und die durch ihr Engagement verbunden sind. Neben dem Wissens- und Erfahrungsaustausch ist der schnelle Zugriff auf den richtigen Ansprechpartner eine Kernfunktion von Expertennetzwerken. Für diese Funktion muss eine Dokumentation vorhanden sein. Ein Beispiel sind die Gelben Seiten in Organisationen oder Wissenslandkarten. Ein Expertennetzwerk nutzt das Wissen der Mitglieder optimal, indem sie zum einen ihr Wissen intern und extern weitergeben können. Kernelement von Netzwerken ist die Gegenseitigkeit: Nur wenn die Beteiligten geben und nehmen, können alle profitieren und das Netzwerk wird dauerhaft bestehen. Besondere Kommunikationsforen tragen dazu bei, den persönlichen Kontakt zu fördern (vgl. immo bfz, o.J.c).

Ein „*Partizipations-Expertennetzwerk*“ sollte als Unterstützung für alle Beteiligungsbegleiter in Wien entstehen. Ein derartiges „*Partizipations-Expertennetzwerk*“ unterstützt den einzelnen bei der Suche nach dem richtigen Ansprechpartner. Alle an Stadtteilarbeit Beteiligten benötigen Orte des Wissens- und Erfahrungsaustausches. Der laufende Austausch und die Koordination könnte über die Grenzen der Geschäftsgruppen hinweg erfolgen. Ein besserer Überblick über ähnliche Aktivitäten in Wien sowie breite Reflexions- und Austauschmöglichkeiten über Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Prozessen wäre durch die „*Partizipations-Landkarte*“ und das „*Partizipations-Expertennetzwerk*“ gegeben. Der Zugang zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, Methoden und Erfahrungen im Bereich der Bürgerbeteiligung

würde dadurch erleichtert. Aber es wird nicht nur Wissen ausgetauscht, sondern durch die aktive Teilnahme an einem Expertennetzwerk wird das Wissen der Teilnehmer kontinuierlich weiterentwickelt, angepasst und erneuert. Voraussetzung für ein langfristiges und lebendiges Expertennetzwerk sind die aktive Beteiligung aller Seiten und eine Vertrauensbasis, die dafür sorgt, dass keiner der Teilnehmer übervorteilt wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einerseits der Aufbau eines „Partizipations-Expertennetzwerkes“ Wien weit die Koordination der Beteiligungsmöglichkeiten in Aufgabenfeldern verschiedener Geschäftsgruppen (z.B. Stadtplanung, Wohnbau, Jugend & Soziales, Frauen, ...) unterstützen und somit auch die Arbeit der LA 21-Prozessbegleiter erleichtern würde. Andererseits wäre eine Übersicht und eine zentrale Steuerung zu Bürgerbeteiligung und Partizipation in Wien durch die „Partizipations-Landkarte“ gegeben. Die von LA 21-Aktiven gewünschte Transparenz über Bürgerbeteiligungsprojekte wäre damit erreicht. Die LA 21 Wien könnte somit in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen – wie mit der Gemeinwesenarbeit, der Gebietsbetreuung, dem Grätzmanagement u.v.m. – Erfahrungen zur Beteiligung von schwer erreichbaren Bürgern austauschen. Es erscheint Erfolg versprechend sich mit den oben erwähnten Einrichtungen zu vernetzen, da nicht nur Wissen über die Arbeit mit schwer erreichbaren Gruppen ausgetauscht wird, sondern auch neues Wissen entstehen kann. Mit diesen Institutionen stehen die einzelnen Trägerorganisationen der LA 21 Wien nicht in direkter Konkurrenz. Dies wäre ein Weg, um der Konkurrenzsituation, die zwischen einzelnen Trägerorganisationen herrscht, aus dem Weg zu gehen und trotzdem Wissen zu teilen.

## 8. Conclusio

Durch den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Wissen als Ressource immer wichtiger. Das entscheidende Produktiv-Kapital wird in Zukunft Wissen sein. Aus diesem Grund wird das Management dieser Ressource eine immer wichtigere Aufgabe und Herausforderung für Organisationen und Unternehmen quer durch alle Branchen darstellen.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist eine hochmotivierte Mitarbeiterschaft und eine Unternehmensführung, die dahinter steht. Zeitgemäße Instrumente der Anreizgestaltung sind notwendig, die nicht den Aufbau von Wissensmonopolen, sondern aktiven Wissensaustausch belohnen. Mitarbeiter sollen dazu ermutigt werden, ihr Wissen in strukturierter Form in die Wissensbasis einzustellen und anderen weiterzugeben.

Es ist Aufgabe des Unternehmens klar zu definieren, welches Wissen als relevant angesehen wird, um die zentralen Wissensträger der Organisation zu identifizieren. Beim Prozess der Externalisierung wird dann dieses relevante Wissen in das Unternehmen eingebracht, indem implizites Wissen expliziert wird.

Gründe für die Zurückhaltung von relevantem Wissen liegen in der Motivstruktur der Menschen, vor allem in der Handlungsbereitschaft und -fähigkeit. Durch die Schaffung von Anreizen sollen Motive angesprochen werden, die ein bestimmtes Verhalten auslösen.

An dieser Stelle wird nochmals auf die besondere Struktur der LA 21 Wien verwiesen. Die LA 21 Wien wird dezentral in acht Bezirken umgesetzt, wobei die einzelnen Trägerorganisationen oft in Konkurrenz zueinander stehen. Auch kann man nicht von Mitarbeitern im klassischen Sinne sprechen, da der Großteil der LA 21-Prozessbegleiter nicht als Mitarbeiter angestellt ist. Daher können nicht alle Lösungsvorschläge 1:1 umgesetzt werden, sondern müssen individuell an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden und sollen daher nur als Handlungsvorschläge angesehen werden. Die Schritte zur Einführung bzw. Umsetzung von Wissensmanagement in der LA 21 Wien könnten in der Folge weiterentwickelt werden.

Weiters sei darauf hingewiesen, dass diese Arbeit ein Versuch ist, mögliche Alternativen aufzuzeigen, um den Wissensaustausch in der LA 21 Wien zu fördern, denn: Es ist bloß im begrenzten Ausmaß möglich, Wissenstransfer und -



entwicklung anzuweisen, zu planen, fremd zu organisieren. Das bedeutet, dass zwar Rahmenbedingungen geschaffen, Kontexte generiert, Ziele formuliert und Anreize definiert werden können. Aber gleichzeitig ist man konfrontiert mit mangelnder direkter Beeinflussbarkeit, mit ausgeprägter Subjektivität und Mehrdeutigkeit, geringer Kalkulier- und Kontrollierbarkeit.

Dennoch gehe ich davon aus, dass interessierte Menschen jedenfalls Wissen austauschen, wenn sie einen Nutzen darin sehen, wenn sie selbst davon profitieren. Was es braucht, sind Gelegenheiten, passende Umgebung sowie kulturelle Einbettung. Die Kultur eines Unternehmens bzw. einer Organisation kann Wissensaustausch fördern und ihn behindern, je nachdem welche Werte und Normen wirken.

Zusammenfassend lassen sich folgende zentralen Kernaussagen ableiten:

- Wissen entsteht und befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter.
- Wissen sollte als immaterieller Vermögenswert angesehen werden, der ebenfalls zur Wertschöpfung beiträgt.
- Die gemeinsame Nutzung von Wissen muss gefördert und belohnt werden.
- Anreizsysteme sind unter Wissensgesichtspunkten zu reformieren.
- Wissensteilung setzt Vertrauen voraus, um deren Externalisierung zu gewährleisten.

Abschließend möchte ich auf das anfangs erwähnte Zitat des italienischen Staatstheoretikers und Geschichtsschreibers Nicolò Machiavelli (1469-1527) verweisen, der das beste Mittel Wissen zu erhalten darin sieht, Wissen weiterzugeben.



## Literaturverzeichnis

Adelsberger, Heimo H.; Bick, M.; Hanke, Th. (2002). Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissensteilens in Organisationen. In: Engelen, Martin; Homann, Jens (Hrsg.): Virtuelle Organisationen und Neue Medien 2002. Lohmar(u.a): Eul. S. 529-552.

Antoni, C.H.; Sommerlatte, T. (2001). Spezialreport Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Düsseldorf: Symposium Publishing

Bendt, Antje (2000). Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler

Bono, Roland (2005): Wissen teilen bringt Gewinn. In Bau- und Umwelt-Zeitung Nr. 46, Februar 2005 (S. 7)

Bullinger, H.-J.; Wörner, K; Prieto, J (1998a). Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, In: Bürgel, H. (Hrsg.), Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin (u.a): Springer. S. 21-40

Bullinger, Hans-Jörg; Prieto, Juan (1998b). Wissensmanagement: Paradigma des intellektuellen Wachstums. In: Pawlowsky, Peter: Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler. S. 87-117

Dangschat, Jens; Breiffuss, Andrea (2000): Lokale Agenda 21 in Wien – von der Betroffenenbeteiligung zur Akteurskooperation. Wien.  
<http://www.wien.gv.at/umweltschutz/pool/pdf/agenda-zus.pdf> (abgerufen am 15.12.2007)

Davenport, Thomas H. (1999): Working knowledge. Wenn ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß: das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. In: Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence. Aus Informationen Gewinne machen; verborgenes Potential entdecken, von internationalen Organisationen lernen. 2. Aufl. Landsberg/Lech (u.a.). Verl. Moderne Industrie.

de Haan, Gerhard; Kuckartz, Udo; Rheingans-Heintze, Anke (2000): Bürgerbeteiligung in Lokalen Agenda 21-Initiativen. Opladen: Leske + Budrich

Diebäcker, Marc (2004). Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21. Diskurse – Methode – Praxis. Wien: Edition Volkshochschule

Eckhardt, Thomas: Wissensmanagement S. 10-12, <http://www.competence-site.de> (abgerufen am 8. 8. 2006)

Eschenbach, Sebastian; Geyer, Barbara (2004). Wissen & Management. 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management. Wien: Linde

Fank, Matthias; Katerkamp, Uwe (2002). Motivation und Anreizsysteme im Wissensmanagement. 11/2002 S. 1-5 URL: [http://www.contentmanager.de/magazin/artikel\\_255\\_motivation\\_anreizsysteme\\_wissensmanagement.html](http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_255_motivation_anreizsysteme_wissensmanagement.html) (abgerufen am 7.12.2006)

Frey, B.; Osterloh, M. (2000): Motivation der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Frey, B.; Osterloh, M. (2000): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden: Gabler

Gentsch, Peter (2005). Anreizsysteme für die Wissens(verteilung) – Konzepte, Tools und Praxisbeispiele. URL: <http://www.innovation-aktuell.de/kl0413.htm> (abgerufen am 7.12.2006)

Guggisberg, Dorothee(2003) Partizipation – zwischen Programm und Realität. <http://www.gwa-netz.ch/tagung03/guggisberg.pdf> (abgerufen am 18.1.2007)

Herbst, Dieter (2000). Erfolgsfaktor Wissensmanagement – Wissen als einzigartige Kombination von Information und Erfahrung; systematische Erfassung; Archivierung und Verbreitung von Wissen; Instrumente des Wissensmanagement. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen

Krucsay, Brita; Diebäcker, Marc: Integrative BürgerInnenaktivierung im öffentlichen Raum. Ein Picknick im Park. In: Diebäcker, Marc (2004). Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21. Diskurse – Methode – Praxis. Wien: Edition Volkshochschule, S. 181-192

Krulis-Randa, Jan (1990). Einführung in die Unternehmenskultur. In: Lattmann, Charles (Hrsg.)/Greipel, Peter (1990). Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag

Lamnek, Siegfried (2005). Qualitative Sozialforschung. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: BeltzPVU

Lucko, Sandra; Trauner, Bettina (2004): Wissensmanagement – 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. 2. Aufl., München: Hansen

Lüttringhaus, Maria (2000). Beteiligen wir die Leute oder die Leute uns? In: Hochschulen und Stadtteiprojekte im Dialog. Dokumentation des 2. Netzwerk-Treffens der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und GWA Baden-Württemberg. S. 7-17. <http://www.sozialestadt.de/gebiete/dokumente/DF10382.pdf> (abgerufen am 18.1.2007)

Lüttringhaus, Maria (2000a). Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt. Bonn: Stiftung Mitarbeit

Malik, Fredmund (1990). Die Unternehmenskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis. In: Lattmann,

Charles(Hrsg.)/Greipel, Peter (1990). Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag

Malik, Fredmund (2001) Führen – leisten – leben: wirksames Management für eine neue Zeit. 11. Aufl., Stuttgart: DVA

Mayer, Horst O. (2004). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 2. Auflage, München/Wien: Oldenbourg

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2002): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander: Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich, S. 71-93

Mieg, Harald A.; Näf, Matthias (2005): Skript- Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung

Nohr, Holger (2004). Wissensmanagement. In: Kuhlen, R.; Seeger, T.; Strauch, D. (Hrsg.) Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. Band 1: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und –praxis. 5. Aufl. München: Saur, S. 257-270

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): The knowledge creating company. Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Aus dem Engl. Von Friedrich Mader. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

North, Klaus (2005). Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler

North, Klaus; Varlese, Nadja (2001): Motivieren für die Wissensteilung und Wissensentwicklung. In: Wissensmanagement Online, Ausgabe Februar/März 2002. URL: [http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02\\_0301/wissensmanagement\\_anreize.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301/wissensmanagement_anreize.shtml) (abgerufen am 10.12.2006)

Oelschlägel, Dieter. Aktuelle Probleme der Stadtentwicklung in Europa. In: Diebäcker, Marc (2004). Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21. Diskurse – Methode – Praxis. Wien: Edition Volkshochschule. S. 27-40

Pircher Richard: Auf dem Weg zur intelligenten Organisation – Rahmenbedingungen und Instrumente, die Wissen wirksam machen S. 18-21. In WING-business 38 (2005)3 <http://competence-site.de/wissensmanagement/ns/> (abgerufen 10. 8. 2006)

Probst, Gilbert J.; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3.Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung, Wiesbaden: Gabler

Probst, Gilbert (2002): Wissensmanagement. In: Bund & Wirtschaft 1/2002 S. 40-42

Probst, Gilbert; Gibbert, Michael; Raub, Steffen (2002). Wissensmanagement. In: Oechsler, W.; Weber, W. (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 1-13. URL: <http://know.unige.ch/publications/HWP%20Probst-Gibbert-Raub%20tool-kompatibel%20v.%2025.04.02.pdf> (abgerufen am 4.2.2007)

Probst, Gilbert; Romhard, Kai (1997). Faktor Wissen. In: Manager Bilanz Ausgabe II 4, S. 6-10

Przygodda, Iris (2004): Materielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 11, Essen/Münster [http://www.pim.uni-essen.de/fileadmin/Publikationen/motiwidi\\_projektbericht\\_11.pdf](http://www.pim.uni-essen.de/fileadmin/Publikationen/motiwidi_projektbericht_11.pdf)

Reinert, Adrian (2004). Bedingungen von erfolgreicher Bürger(innen)beteiligung. [http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/reinert/erfolgreiche\\_buergerbeteiligung.htm](http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/reinert/erfolgreiche_buergerbeteiligung.htm)  
abgerufen am 21.2.2007

Reinmann-Rothmeier et al.(2001). Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selberlernen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Romhardt, Kai (2001) Wissen ist machbar. München: Econ Verlag,

Schaurhofer, Martin; Peschl, Franz-Markus (2005): Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen. In: LO Lernende Organisation, Nr.25, Mai 2005, S. 28-35

Schmitz, Christof; Zucker, Betty (1999). Wissen managen? Wissen entwickel! In: Pappmehl, André: Wissen im Wandel – die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Wien (u.a): Wirtschaftsverl. Ueberreuter, S. 178-203

Straßburger, Gaby; Aybek, Can (2006). Förderung der Partizipation von Zuwanderern im Stadtteil. [www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/strassburger/partizipation.htm](http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/strassburger/partizipation.htm)

Streubel, Frauke; Gloede, Dieter (2001). Knowledge Sharing – Wissensorientierte Personalführung und organisationales Lernen. In: Personal 5/2001; S. 256-261

Thiel, Michael (2002). Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Willke, Helmut (1998). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius& Lucius

Willke, Helmut (2004). Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg: Carl Auer

Wolf, Thorsten; Decker, Stefan; Abecker, Andreas (1999). Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationstechnologie. In: Electronic Business Engineering/4. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 1999, Hrsg. Scheer, August-Wilhelm; Nüttgens, Markus. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 746-766 [http://wi99.iwi.uni-sb.de/teilnehmer/pdf-files/EF\\_36\\_WiB101.pdf](http://wi99.iwi.uni-sb.de/teilnehmer/pdf-files/EF_36_WiB101.pdf) abgerufen am 25.2.2007

Zobel, Joachim G. (2001). Anreizsysteme im Knowledge Management – ein integrierter Ansatz zur Mitarbeitermotivation. In: Personal 5/2001, S. 262 – 267

Zucker, Betty; Schmitz, Christof (2000). Wissen gewinnt. Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement. 2. neu bearb. Aufl. Düsseldorf: Metropolitan Verlag

#### **Informationsbroschüren:**

Arbeitsblätter zu Partizipation, Nr. 3. 2004 [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung (2005). Lebensministerium, ÖGUT, 1. Auflage Wien

Lokale Agenda 21 Wien – Informationsbroschüre

Jahresbericht 2005 Wien Alsergrund Agenda 21

Jahresbericht 2005 Lokale Agenda 21 Wien Landstraße

Poseidon Neighbourhood Management Guide (2006). Wien

Nachlese LA 21: 3. Österreichischer Lokale Agenda 21-Gipfel „Vieles erreicht – Neues bewegen“, Wien: 2006

#### **Internet-Adressen:**

Agenda Transfer (2007): Agentur für Nachhaltigkeit GmbH Was ist Bürgerbeteiligung, [http://www.agenda-nrw.de/index.php?template=temp\\_b&seite=wasi#16](http://www.agenda-nrw.de/index.php?template=temp_b&seite=wasi#16)

Bertelsmann Stiftung (o.J.): Kinder und Jugendliche beteiligen, Initiative „mitWirkung!“, <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-55D759B6/bst/hs.xsl/16538.htm>

Genia (o.J.): gefördertes Modellprojekt vom BMfBF – Wissenstransfer – Unternehmenskultur, [http://www.genia-berlin.de/sites/wiss\\_transfer/wt\\_prx\\_unkultur.htm](http://www.genia-berlin.de/sites/wiss_transfer/wt_prx_unkultur.htm)

Immo bfz (o.J.a): Innovative Managementmethoden online – WM-Portal der bfz Bildungsforschung. Wie können wir Wissen verteilen – Wissensnetzwerke, [http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Sit\\_06/WissenVerteilen/Wissensnetzwerke.rsys](http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Sit_06/WissenVerteilen/Wissensnetzwerke.rsys)

Immo bfz (o.J.b): Innovative Managementmethoden online – WM Portal bfz Bildungsforschung. Wissenslandkarten, [http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Wissen\\_strukturieren/Wissen\\_bezeichnen/Wissenslandkarten.rsys](http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Wissen_strukturieren/Wissen_bezeichnen/Wissenslandkarten.rsys)

Immo bfz (o.J.c): Innovative Managementmethoden online – WM Portal bfz Bildungsforschung. Expertennetzwerk, [http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Sit\\_06/WissenVerteilen/Expertenetzwerke.rsys](http://www.immo.bfz.de/c.php/WisMan/Sit_06/WissenVerteilen/Expertenetzwerke.rsys)

LA 21 Wien (2007a): Geschichte der LA 21 in Wien, <http://www.la21wien.at/Plone/Service/GeschichteWien>

LA 21 Wien (2007b): das Wiener Organisationsmodell zur Umsetzung der LA 21, [http://www.la21wien.at/Plone/Der%20Verein/Modell/document\\_view](http://www.la21wien.at/Plone/Der%20Verein/Modell/document_view)

LA 21 Wien (2007c): Agenda 21 Rio 1992, <http://www.la21wien.at/Plone/Service/Rio>

Learn line (2002): Agenda 21 Treffpunkt, Agenda 21 Globales Aktionsprogramm für eine nachhaltige Entwicklung, <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/ag21epd.htm>

Partizipation (2007a) : Basiswissen, <http://www.partizipation.at/basiswissen.html>

Partizipation (2007b): Methode Agenda Konferenz <http://www.partizipation.at/agenda-konferenz.html>

Partizipation (2007c): Partizipation und nachhaltige Entwicklung in Europa, <http://www.partizipation.at/index.php?id=home>

Wikipedia (2007) : LA 21 Weltweiter Prozess, [http://de.wikipedia.org/wiki/Lokale\\_Agenda\\_21#Entwicklung\\_in\\_Deutschland](http://de.wikipedia.org/wiki/Lokale_Agenda_21#Entwicklung_in_Deutschland)

WZW Wien (o.J.): Wissenschaftszentrum Wien. Wissenstransfer für Wien, Wissensdrehscheibe Stadtteilarbeit, <http://www.wzw.at/index.php?s=2&show=5&la=de>

Zitate online. <http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/15577/wissen-ist-macht.html> (abgerufen am 26.2.2007)

Zitat Machiavelli [www.blueprints.de/zitate/kommunikation/machiavelli-ueber-informationen-erhalten.html](http://www.blueprints.de/zitate/kommunikation/machiavelli-ueber-informationen-erhalten.html) - 22k (abgerufen am 26.2.2007)

Zitate Wissensmanagement PWM  
[http://www.pwm.at/index.php?id=21&conX\\_PWM-Project=7f35d8e1b66e96c9642765933647b4d1](http://www.pwm.at/index.php?id=21&conX_PWM-Project=7f35d8e1b66e96c9642765933647b4d1) (abgerufen am 26.2.2007)



## Anhang

### Leitfaden für die Experteninterviews

1.) kurze Einleitung

Ich schreibe eine Diplomarbeit im Auftrag der LA 21 im 3. Bezirk. Im Speziellen geht es um den Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch in der Arbeit mit schwer zugänglichen Zielgruppen. Nun bin ich einerseits auf der Suche nach Projekten mit Jugendlichen, Migranten und Senioren – nach so genannten Best Practice Beispielen. Andererseits interessiert mich, wie der Wissensaustausch in der LA 21 erfolgt.

Fragen:

- 1.) Wo sind Sie tätig und welche Aufgaben haben Sie in der Organisation?
- 2.) Haben Sie Erfahrungen in der Mobilisierung von schwer erreichbaren Zielgruppen?
- 3.) Wie kann erreicht werden, dass benachteiligte Bürger sich beteiligen?
- 4.) Kennen Sie Beispiele in Wien, Österreich oder auch in Deutschland für erfolgreiche Projekte mit derartigen Zielgruppen?
- 5.) Gibt es eine Dokumentation dieser Projekte?
- 6.) Wenn ja, wie schaut diese?
- 7.) Wo kann ich diese Projekte finden? (Bücher, Homepages,..)
- 8.) Wer könnte zur Arbeit mit schwer zugänglichen Bürgern noch etwas wissen? Gibt es Beteiligungsexperten?

Nun möchte ich gerne etwas zum Wissensaustausch in Wien erfahren:

Nun möchte ich gerne etwas zum Wissensaustausch in (der LA 21) Wien erfahren:

- 9.) Gibt es in Wien ein Modell zum Wissensaustausch bzw. was ist das Wiener Modell in Bezug auf Wissensaustausch?
- 10.) Gibt es einen Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch (der Trägerorganisationen) untereinander?
- 11.) Welche Organisationen sind an einem Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch beteiligt?
- 12.) Welche Methoden bzw. Möglichkeiten gibt es, Wissen und Erfahrungen auszutauschen?
- 13.) Wie funktioniert der Wissensaustausch in (der LA 21) Wien konkret?
- 14.) Was sind Ihrer Meinung nach hindernde Faktoren im Wissensaustausch?
- 15.) Was sind fördernde Faktoren im Wissensaustausch?
- 16.) Gibt es Ihrerseits Verbesserungsvorschläge zum Wissensaustausch in der LA 21 Wien?

Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2006 bis Jänner 2007 durchgeführt

Interview 1 – mit Frau A. und Frau B., LA 21-Expertinnen

Interview 2 – mit Herrn C., LA 21-Experte

Interview 3 – mit Herrn D., LA 21-Experte

Interview 4 – mit Herrn E., Partizipationsforscher, Empowermentbegleiter, WM-Experte

Interview 5 – mit Herrn F., WM-Experte, Partizipationsexperte

LA 21-Plattform Mitschrift vom 23.11.2006, auf der auch informelle Gespräche mit LA 21- Verantwortlichen als auch -Aktiven geführt wurden.